



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL**

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL  
SERVICIO A LOS USUARIOS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TAISHA,  
PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, EN EL DEPARTAMENTO  
DE SECRETARIA.**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL**

**AUTORA:** YAMATAM JEANNETTE KAYAP TSAMARAIN

**DIRECTOR:** LCDO. EDWIN MARCELO JIJÓN PAREDES

Puyo–Ecuador

2023

**©2023, Yamatam Jeannette Kayap Tsamaraint**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el derecho de autor.

Yo, Yamatam Jeannette Kayap Tsamaraint, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

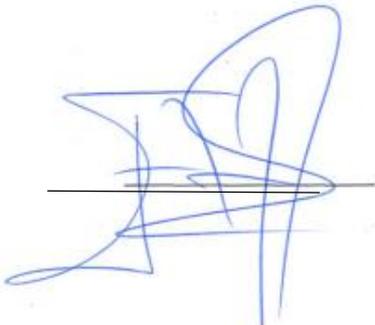
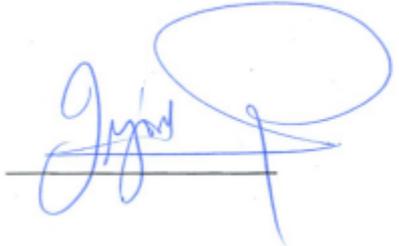
Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 17 de agosto del 2023

  
**Yamatam Jeannette Kayap Tsamaraint**  
**C.I. 1400829956**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL**

El Tribunal de Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL SERVICIO A LOS USUARIOS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TAISHA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO EN EL DEPARTAMENTO DE SECRETARÍA**, realizado por la señorita: **YAMATAM JEANNETTE KAYAP TSAMARAIN**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2023-08-17
Lcdo. Edwin Marcelo Jijón Paredes <b>DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2023-08-17
Abg. Roberto Fabián Sánchez Chávez <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>		2023-08-17

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de titulación a Dios por guiarme en el camino de la vida y el aprendizaje diario. Por haberme dado la capacidad y los medios necesarios para culminar mis estudios con éxito. A mi familia y amigos, quienes con su amabilidad y total apoyo siempre estuvieron presentes en mi vida y me motivaron a continuar a pesar de los tropiezos. Gracias...

Yamatam Jeannette Kayap Tsamaraint

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento sincero a Dios por guiarme todos los días y permitirme realizar mis sueños.  
A mi Familia por ser el pilar fundamental de principios y valores que siempre me extienden su mano cuando lo necesito. A mis queridos docentes, quienes con sus enseñanzas me motivaron a continuar y superarme en la vida.

Yamatam Jeannette Kayap Tsamaraint

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>5</b>
1.1 Antecedentes Investigativos.....	5
1.2 Fundamentación Teórica.....	6
1.2.1 <i>Estrategia gerencial</i> .....	6
1.2.2 <i>Estrategias basadas en competencias laborales</i> .....	7
1.2.3 <i>Estrategia de servicio al usuario</i> .....	8
1.2.4 <i>Tipos de estrategias</i> .....	9
1.2.5 <i>Planeación estratégica</i> .....	12
1.2.6 <i>Formulación de estrategias</i> .....	13
1.2.7 <i>Diseño de estrategias</i> .....	19
1.2.8 <i>Servicios públicos</i> .....	20
1.2.9 <i>Calidad de los servicios públicos</i> .....	21
1.2.10 <i>Servicio al usuario</i> .....	22
1.2.11 <i>Importancia del servicio al clientes-usuarios</i> .....	22
1.2.12 <i>Técnicas de atención al usuario</i> .....	23
1.2.13 <i>Técnicas de atención al usuario</i> .....	25
1.3 <b>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Taisha</b> .....	<b>26</b>
1.4 <b>Idea a defender</b> .....	<b>27</b>
1.5 <b>Variables</b> .....	<b>27</b>
1.5.1 <b>Variable Independiente</b> .....	<b>27</b>
1.5.2 <b>Variable Dependiente</b> .....	<b>27</b>

### CAPÍTULO II

<b>2. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>28</b>
-----------------------------------	-----------

2.1	Modalidad de la investigación .....	28
2.2	Tipo de investigación .....	28
2.3	Población y muestra .....	28
2.3.1	Población .....	28
2.3.2	Muestra.....	29
2.4	Métodos técnicas e instrumentos de investigación.....	30
2.4.1	Métodos.....	30
2.4.2	Técnicas .....	30
2.4.3	Instrumentos .....	31

### CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	32
3.1	Resultados y Discusión .....	32
3.1.1	<i>Análisis desde el punto de vista del usuario</i> .....	32
3.2	Propuesta de las estrategias gerenciales para el mejoramiento del servicio al usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Taisha. ....	44
3.2.1	<i>Presentación de la propuesta</i> .....	44
3.2.2	<i>Contenido de la propuesta</i> .....	44
3.2.3	<i>Objetivos</i> .....	46
3.2.4	<i>Plan de mejoras al servicio de atención al cliente</i> .....	46

CONCLUSIONES.....	47
-------------------	----

RECOMENDACIONES.....	48
----------------------	----

### BIBLIOGRAFÍA

### ANEXOS

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Matriz MEFL.....	15
<b>Tabla 1-2:</b>	Matriz MEFE .....	17
<b>Tabla 1-3:</b>	Servicios públicos del GADM Taisha.....	20
<b>Tabla 2-1:</b>	Población – Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Taisha .....	29
<b>Tabla 2-2:</b>	Plan de recolección de la información. ....	30
<b>Tabla 2-3:</b>	Cronograma de planificación de la encuesta aplicado a usuarios-GADM Taisha. .....	31
<b>Tabla 3-1:</b>	Criterio sobre la identificación de la misión, visión y objetivos del GADM Taisha. .....	32
<b>Tabla 3-2:</b>	Respuesta a la necesidad de que el GADM Taisha establezca un plan estratégico que le permita mejorar los servicios prestados.....	33
<b>Tabla 3-3:</b>	Opinión de los encuestados sobre el nivel de satisfacción del servicio prestado.	34
<b>Tabla 3-4:</b>	Percepción de la población encuestada sobre los espacios de atención al cliente dentro del GADM Taisha. ....	35
<b>Tabla 3-5:</b>	Opinión de la población encuestada sobre la atención oportuna con respecto a la prestación de servicios por parte del GADM Taisha.....	36
<b>Tabla 3-6:</b>	Criterio de los usuarios sobre las alternativas presentes en la prestación del servicio que reciben en el GADM Taisha. ....	37
<b>Tabla 3-7:</b>	Criterio de los usuarios sobre la mejora en el servicio de atención a los usuarios. .....	39
<b>Tabla 3-8:</b>	Criterio de los usuarios acerca de la existencia de un buzón de sugerencias y quejas.....	40
<b>Tabla 3-9:</b>	Criterio de los usuarios sobre el acceso a los servicios que brinda la organización mediante el uso de la tecnología y medios de pago en línea. ....	41
<b>Tabla 3-10:</b>	Criterio sobre la preparación y experiencia del personal que atiende en el GADM Taisha. ....	42
<b>Tabla 3-11:</b>	Análisis situacional. ....	44
<b>Tabla 3-12:</b>	Plan de mejoras al servicio de atención al cliente. ....	46

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1-1:</b>	Técnica de atención al usuario-cliente.....	7
<b>Ilustración 1-2:</b>	Características principales de la formación por competencias. ....	7
<b>Ilustración 1-3:</b>	Tipos de estrategias. ....	9
<b>Ilustración 1-4:</b>	Alternativas de estrategias. ....	11
<b>Ilustración 1-5:</b>	Contenido del plan estratégico .....	12
<b>Ilustración 1-6:</b>	Ejemplo de matriz FODA.....	14
<b>Ilustración 1-7:</b>	Gráfica de ubicación.....	18
<b>Ilustración 1-8:</b>	Matriz MAFE. ....	19
<b>Ilustración 1-9:</b>	Formas de lograr la satisfacción al usuario. ....	23
<b>Ilustración 1-10:</b>	Técnica de atención al usuario-cliente.....	24
<b>Ilustración 3-1:</b>	Porcentaje obtenido del criterio de los usuarios sobre la identificación de la misión, visión y objetivos del GADM Taisha. ....	32
<b>Ilustración 3-2:</b>	Porcentaje referido a la necesidad de que el GADM Taisha establezca un plan estratégico que le permita mejorar los servicios prestados.....	33
<b>Ilustración 3-3:</b>	Porcentaje referente al nivel de satisfacción por parte de los usuarios que acuden al GADM Taisha.....	34
<b>Ilustración 3-4:</b>	Porcentaje sobre la calificación asignada a los espacios de atención al cliente dentro del GADM Taisha.....	35
<b>Ilustración 3-5:</b>	Porcentaje sobre la atención oportuna con respecto a la prestación de servicios por parte del GADM Taisha.....	36
<b>Ilustración 3-6:</b>	Porcentajes sobre las alternativas presentes en la prestación del servicio que reciben los usuarios del GADM Taisha.....	37
<b>Ilustración 3-7:</b>	Porcentaje acerca del criterio de los usuarios sobre la mejora en el servicio de atención a los usuarios. ....	39
<b>Ilustración 3-8:</b>	Porcentaje acerca de la existencia de un buzón de sugerencias y quejas. ..	40
<b>Ilustración 3-9:</b>	Porcentaje sobre el acceso a los servicios que brinda la organización mediante el uso de la tecnología y medios de pago en línea. ....	41
<b>Ilustración 3-10:</b>	Porcentajes obtenidos del criterio de los usuarios sobre la preparación y experiencia del personal que atiende en el GADM Taisha.....	42

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

- ANEXO A:** CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA AL RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE SECRETARIA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TAISHA.
- ANEXO B:** CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA A LA POBLACIÓN DEL CANTÓN TAISHA.
- ANEXO C:** SERVICIOS QUE PRESTA EL GADM TAISHA.

## RESUMEN

Es de conocimiento que en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Taisha perteneciente a la provincia de Morona Santiago el servicio a los usuarios en el sector público ha tenido falencias relacionadas a la calidad, calidez y buen trato, lo que ha traído como consecuencias la pérdida de la confianza de los usuarios para realizar gestiones de índole personal, social y comunitaria, por lo tanto, el objetivo de esta investigación fue diseñar estrategias gerenciales para mejorar el servicio a los usuarios en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Taisha, provincia de Morona Santiago en el departamento de secretaría. Se utilizó una metodología mixta que incluyó la recopilación de información de la entidad y encuestas a usuarios frecuentes del Municipio, con una muestra de 379 personas económicamente activas en el cantón. Los resultados revelaron la situación actual del GADM Taisha desde la perspectiva de los usuarios, los resultados revelan una serie de desafíos críticos en la gestión pública. Existe una falta de transparencia en la comunicación de la misión, visión y objetivos de la institución, lo que puede socavar la confianza ciudadana. La ausencia de un plan estratégico para mejorar los servicios indica una falta de dirección coherente. La insatisfacción general sugiere problemas significativos en la calidad de los servicios prestados. Estos hallazgos destacan la necesidad urgente de reformas para mejorar la transparencia, la planificación estratégica, la calidad del servicio y la eficiencia en la atención al cliente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Taisha. En base a estos hallazgos, se diseñaron estrategias gerenciales para mejorar el servicio. Estas estrategias incluyeron la implementación de tecnologías digitales, capacitación del personal en atención al cliente y herramientas tecnológicas, así como la agilización de los procesos internos.

**Palabras clave:** <ESTRATEGIAS GERENCIALES>, <SERVICIO AL CLIENTE>, <GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL TAISHA>, <SECRETARIADO GERENCIAL>, <MEJORA CONTINUA>.



02-10-2023

1785-DBRA-UPT-2023

## ABSTRACT

It is known that in the Autonomous Decentralized Municipal Government of the Taisha Canton belonging to the province of Morona Santiago the service to users in the public sector has had shortcomings related to quality, warmth and good treatment, which has resulted in the loss of confidence of users to perform personal, social and community management, therefore, the objective of this research was to design management strategies to improve the service to users in the Autonomous Decentralized Municipal Government of Taisha Canton, province of Morona Santiago in the department of secretariat. A mixed methodology was used, which included the collection of information from the entity and surveys to frequent users of the Municipality, with a sample of 379 economically active people in the canton. The results revealed the current situation of GADM Taisha from the perspective of users, the results reveal a number of critical challenges in public management. There is a lack of transparency in the communication of the institution's mission, vision and objectives, which can undermine citizen confidence. The absence of a strategic plan to improve services indicates a lack of coherent direction. Overall dissatisfaction suggests significant problems in the quality of services provided. These findings highlight the urgent need for reforms to improve transparency, strategic planning, service quality, and efficiency in customer service in the Autonomous Decentralized Municipal Government of Taisha Canton. Based on these findings, management strategies were designed to improve service. These strategies included the implementation of digital technologies, staff training in customer service and technological tools, as well as streamlining internal processes.

**Keywords:** <MANAGEMENT STRATEGIES>, <CUSTOMER SERVICE>, <TAISHA MUNICIPAL DECENTRALIZED AUTONOMOUS GOVERNMENT>, <MANAGEMENT SECRETARIAT>, <CONTINUOUS IMPROVEMENT>.



LIC. VIVIANA. YANEZ MCS

0201571411

## INTRODUCCIÓN

La globalización del sistema económico mundial demanda a las organizaciones a enfocarse en la excelencia en la calidad de los servicios prestados a la comunidad, debido a la necesidad de mantenerse dentro de la dinámica del mercado donde ejecutan sus actividades (Colina & Maldonado-Mosquera, 2021). La mejora del servicio es un tema globalizado que es tratado con mayor interés en los países desarrollados, mientras tanto, los Estados en vías de desarrollo han incursionado en estrategias para mejorar la atención a los usuarios (Carrera, 2017). Es importante recalcar que, en la actualidad existe la necesidad de que las empresas encuentren estrategias innovadoras para captar mayor cantidad de usuarios y así alcanzar sus objetivos y metas propuestas.

En este sentido, las organizaciones durante la prestación de servicios realizan contacto directo con los usuarios mediante empleados o colaboradores que intermedian, facilitan e interpretan sus demandas para ser satisfechas. En tanto, los requerimientos del cliente son el insumo más valioso para la prestación de un servicio efectivo, por lo tanto, la organización debe invertir tiempo y recursos en la creación de estrategias orientadas en establecer lineamientos para el servicio al usuario (Flores & Fernández, 2022). Por consiguiente, el mejoramiento de la calidad de los servicios brindados por un ente público es uno de los factores que garantiza su financiamiento, por ello, es primordial la implementación de estrategias gerenciales idóneas y su debida evaluación y seguimiento por medio de indicadores (Palmezano, 2021).

En Ecuador, las políticas gubernamentales se encaminan hacia el buen vivir y hacen énfasis en el buen trato al cliente (Carrera, 2017). Según el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (2018) los servicios públicos de calidad son el mejor medio para la construcción de sociedades sostenibles con equidad y democracia. La ciudadanía exige servicios eficientes, eficaces y sobre todo transparentes que simplifiquen los trámites, entonces, lo importante es conocer cómo los usuarios de los servicios estatales ven y califican los mismos y como quisieran que sea la atención.

En este contexto, toda institución pública debe contar con los suficientes canales de atención a la ciudadanía para satisfacer sus necesidades, donde el funcionario público cumple un rol muy importante al proveer de información y los medios indispensables para que se ejecute la prestación del servicio con efectividad. Sin embargo, dicho accionar presenta deficiencias cuando los servidores del estado no están aptos para atender los requerimientos de los usuarios, ya sea por falta de compromiso e ineficiente manejo de los sistemas de información. En tanto, para Vite, Palomeque, & Romero (2018) la gestión de las instituciones públicas en Ecuador requiere de modelos que permitan mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen a los usuarios, los

cuales deben ser implementados tanto en el área administrativa como en la de atención al usuario

Por su parte, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GADM) del Cantón Taisha perteneciente a la provincia de Morona Santiago, es el último cantón creado mediante Registro Oficial N° 977 del 28 de junio de 1996, en sus 26 años de existencia y seis administraciones elegidas por el voto popular su objetivo es incentivar el desarrollo de actividades sociales, económicas y productivas parroquiales.

El servicio a los usuarios en el sector público ha tenido falencias relacionadas a la calidad, calidez y buen trato, lo que ha traído como consecuencias la pérdida de la confianza de los usuarios para realizar gestiones de índole personal, social y comunitaria.

La acogida deficiente de los usuarios se centra en una mala comunicación secretaria – usuario, debido al desconocimiento de las normas éticas de atención al público por parte de los funcionarios, imposibilitando brindar un servicio oportuno, ágil y eficaz. Como consecuencia de esta inobservancia, se evidencia:

- a. Tiempos prolongados de espera por parte del usuario, para acceder a una cita con la autoridad cantonal esto rompe la relación ciudadanía – alcalde para exponer el problema de su comunidad que resulta necesario.
- b. Barreras en la resolución de problemas por parte de la secretaria hacia los usuarios, debido a la falta de citas debidamente agendadas, causando quejas diarias del servicio ineficiente en el GAD Municipal de Taisha.
- c. Pocas líneas de información entre la autoridad y sus mandantes en un componente importante de atención.

Por la problemática mencionada anteriormente, surge la necesidad de diseñar estrategias gerenciales para mejorar el servicio a los usuarios del GAD Municipal del Cantón Taisha, provincia de Morona Santiago en el departamento de secretaría, logrando restituir la confianza del público al realizar las actividades de gestión en beneficio de las comunidades y sus habitantes que conforman el cantón. Al mismo tiempo se busca mejorar el trato al usuario interno, por medio de información oportuna inherente a las actividades de su trabajo.

## **Formulación del problema**

¿De qué manera el diseño de estrategias en la secretaría del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Taisha permitirá mejorar el servicio al usuario de forma oportuna, ágil y eficaz?

## **Delimitación del problema**

### **De contenido:**

Área: Administración

Campo: Gestión Pública

Aspecto: Atención al usuario

### **Espacial:**

La presente investigación se realizará en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Taisha.

### **Temporal:**

La presente investigación se realizará al periodo 2022-2023.

## **JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo de investigación tiene trascendencia pues pretende diseñar estrategias para mejorar el servicio al usuario, como parte de la cultura organizacional del GAD Municipal del cantón Taisha, ayudando a solucionar problemas suscitados entre secretaria – usuario, fortaleciendo la comunicación interna y externa.

Adicionalmente, se justifica la importancia de iniciar este trabajo investigativo desde cuatro perspectivas:

Justificación teórica. - La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y el marco metodológico, diseñar estrategias para mejorar el servicio al usuario, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Taisha, logrando con ello un servicio de calidad, calidez y buen trato al usuario, de forma oportuna, ágil y eficaz.

Justificación metodológica. - Se diseñarán estrategias, el propósito es que el funcionario público conozca lo que debe hacer en el momento que se encuentra frente al usuario y que pueda brindarle confianza y darle la oportunidad de expresar su necesidad y requerimiento.

Justificación práctica. - Al diseñar estrategias para mejorar el servicio al usuario, se logrará disponer de acciones claras de manera oportuna, ágil y eficaz, mejorando la imagen de la institución como de sus funcionarios.

Justificación académica. - La presente investigación también busca que como estudiante se ponga en práctica los conocimientos adquiridos durante el proceso académico de enseñanza y además cumplir con un requisito previo para la obtención del título de Licenciada en Secretariado Gerencial, esta investigación justifica su desarrollo pues permite aportar con las recomendaciones necesarias para que el GAD Municipal del cantón Taisha, brinde un mejor servicio a sus habitantes.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Diseñar estrategias gerenciales para el mejoramiento del servicio a los usuarios en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Taisha, provincia de Morona Santiago en el departamento de secretaría.

### **Objetivos Específicos**

- Elaborar el marco teórico referencial para el correcto desarrollo de estrategias gerenciales de mejoramiento del servicio al usuario, enfocado a sustentar el trabajo de investigación.
- Elaborar el marco metodológico con la utilización de métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permitan la obtención de información destacada, relativa y consistente.
- Proponer estrategias gerenciales para el mejoramiento del servicio al usuario, en base a los resultados obtenidos mediante encuesta a usuarios frecuentes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Taisha.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1 Antecedentes Investigativos

El desarrollo de la investigación se basó en la revisión bibliográfica de estudios que reposan en varias bases de datos y a la vez se relacionan con la temática planteada, los cuales, se dan a conocer a continuación:

Para Tóala (2021) en su tema de investigación: “Modelo de gestión para el mejoramiento de servicio y atención al cliente en la agencia IESS Jipijapa 2020”, previo a la obtención del título de Magíster en Administración Pública, en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, menciona:

En el planteamiento del modelo de gestión se trazaron estrategias para el mejoramiento del servicio y atención al cliente de la Agencia IESS Jipijapa 2020 que conduce al manejo de los procesos de calidad basados en los principios de eficacia, eficiencia, calidad, planificación, transparencia y evaluación. Es necesario recalcar que, el servicio y atención al cliente responden a las políticas institucionales que permiten la interrelación entre el prestador del servicio y su cliente usuario, de esta manera se genera el vínculo que trae beneficio para ambas partes.

Según Barragán (2019) en su tema de estudio: “Estrategias para mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios del Centro de Atención en Salud Integral en la ESPOCH”, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial, en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, menciona:

Las estrategias para mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios se relacionan con la capacitación al personal del Centro de Salud Integral, diseño de un manual de servicio al cliente, mejoramiento de la infraestructura y reestructuración del organigrama funcional de la institución. Dichas acciones van a mejorar la atención al usuario y así proyectar una buena imagen corporativa de la que se sientan parte los estudiantes, docentes y trabajadores politécnicos.

Según Carrera (2017) en su trabajo de investigación: “Diseño de estrategias para mejorar el servicio a los usuarios de la Unidad Educativa Fiscomisional Monseñor Alberto Zambrano Palacios, de la ciudad de Puyo, cantón y provincia de Pastaza período 2016”, previo la obtención del título de Licenciada en Secretariado Gerencial, en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, indica:

Mediante la observación directa se pudo identificar un deficiente servicio al cliente, lo que produjo un elevado número de quejas y reclamos, por tal razón surge la necesidad de planear y ejecutar una evaluación del servicio con la finalidad de mejorar la calidad de atención a los usuarios y definir las estrategias necesarias que permitan el crecimiento institucional. El mejor servicio a los usuarios se da mediante el equipamiento de las instalaciones de la Unidad Educativa, además es necesario agregar otros servicios complementarios, optimizar el servicio de internet y telefonía.

## **1.2 Fundamentación Teórica**

### ***1.2.1 Estrategia gerencial***

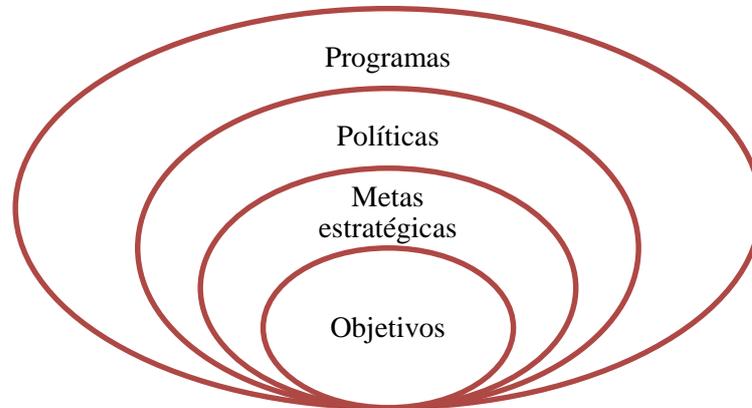
Cedeño, Asencio, & Villegas (2019) afirman: “Las estrategias gerenciales son parte elemental para el cumplimiento progresivo de los negocios, dependen del grado de conocimiento, comprensión y fondo filosófico de la organización, es decir, son de carácter competitivo y deben adaptarse a los tiempos, competencia y tecnología” (pág. 3). Mientras tanto, para García, Durán, Hernández, & Moreno (2018) es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una entidad. Asimismo, se divide en dos tipos: las estrategias planeadas (pretendidas) y las estrategias reales (logradas). La palabra estrategia tiene su origen en la palabra griega “estrategos” o “general de los ejércitos”, consiste en obtener la victoria. Si el término es llevado al campo empresarial se relaciona con la competencia y la victoria en el campo de las preferencias de los clientes (Gómez, 2016). Por su parte Orellana (2019) menciona que, una estrategia empresarial es una metodología que busca alcanzar un objetivo por medio de un plan de acción que se subdivide en objetivos estratégicos para cada área de una entidad.

De acuerdo con Moreno (2017) para establecer un concepto adecuado de estrategia de debe concebir los siguientes postulados:

- Estrategia plantea una relación permanente entre la organización y su entorno.
- Estrategia es una respuesta a las expectativas del empresario.
- Es un modelo de decisión en el que se establecen políticas y la adecuación de medios para alcanzar los objetivos planteados.
- Representa un sistema de solución de problemas estratégicos de la empresa.

De acuerdo con Dextre-Flores (2017), Una estrategia es una filosofía gerencial que se plasma en un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones por realizar; así:

Las estrategias empresariales pueden definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos, con enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Esto incluye: (Ver Ilustración 1-1)

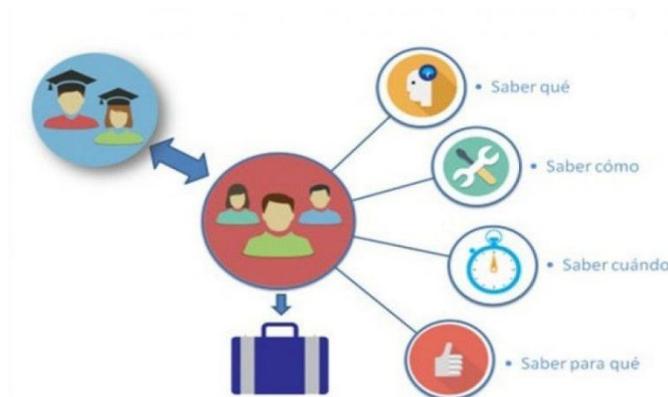


**Ilustración 1-1:** Técnica de atención al usuario-cliente

Fuente: Polo D., 2022.

- Identificar debilidades y fortalezas internas de una organización
- Determinar oportunidades y amenazas externas
- Establecer la misión institucional
- Fijar objetivos
- Desarrollar y analizar estrategias alternativas

### 1.2.2 Estrategias basadas en competencias laborales



**Ilustración 1-2:** Características principales de la formación por competencias

Fuente: Tinoco-Giraldo, Torrecilla-Sánchez, & García-Peñalvo, 2020.

De acuerdo con Quijandria-Oliva, et al., (2022), menciona que las estrategias basadas en competencias laborales se centran en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización. Este enfoque potente, identificado por McClelland,

expresa que las pruebas de inteligencia y los expedientes académicos, por sí solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional ni describen las competencias que posee una persona, siendo necesario establecer relaciones causales desde el punto de vista metodológico.

Para establecer estas relaciones se requiere definir una serie de indicadores observables que actúen como los agentes que causan los rendimientos superiores (variables predictoras o agentes causales). Según este enfoque, estas relaciones son más difíciles de establecer en puestos que directamente no generan valores o en puestos donde no se conocen los resultados concretos que de él se esperan. (Ver Ilustración 1-2)

Las competencias son el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la cual debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de los recursos humanos, reflejando la orientación de la estrategia elegida. Se puede definir, según lo expuesto anteriormente que las estrategias basadas en competencias buscan replantear su modo de gestionar a su personal mediante comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas.

### ***1.2.3 Estrategia de servicio al usuario***

Las estrategias para un adecuado servicio al usuario sirven de directrices específicas para que el personal efectúe algo o actuar premeditadamente en un momento determinado de una institución determinada, llegando al cumplimiento de objetivos propuestos con anticipación. Para poder dar un buen servicio al usuario, como estrategia, es necesario la implementación de estándares, los mismos que servirán para medir la calidad y calidez que se manifiestan durante el proceso de atención (Izquierdo-Espinoza, 2021).

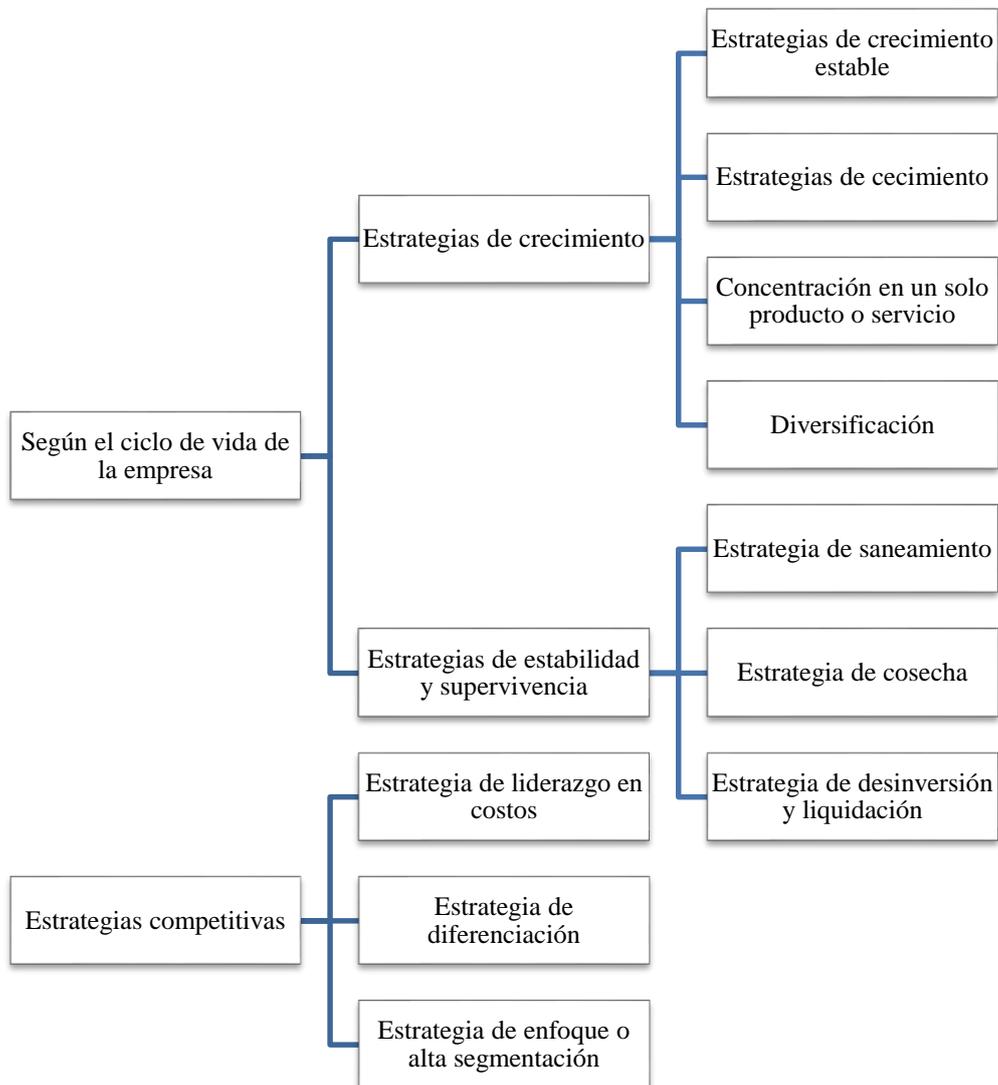
Dichas estrategias contemplaran puntos claros al momento de los análisis continuos, con la finalidad de mejorarlos, ampliarlo o actualizarlo, siendo estos:

1. Liderazgo en la institución.
2. Identificar quién es el cliente, las necesidades y deseos que éste tiene.
3. Satisfacción de los clientes.
4. La calidad del servicio impulsa la satisfacción del cliente.

A juicio personal sobre las estrategias de servicio al usuario buscan dar cumplimiento a los objetivos propuestos y generar una buena imagen interna y externamente, así como disponer de más adeptos por medio de la calidad del servicio.

#### 1.2.4 Tipos de estrategias

Los tipos de estrategias según Moreno (2017) son las que se presentan en la Ilustración 1-3:



**Ilustración 1-3:** Tipos de estrategias

Fuente: Moreno J., 2017.

- **Estrategias de crecimiento estable**

Son las estrategias implementadas al inicio de una organización y que requieren de seguimiento. Sus medidas son tendientes al conocimiento del nuevo servicio o producto a ofrecer.

- **Estrategias de crecimiento**

Son guías orientadas a incrementar la participación de la organización en el mercado.

- **Concentración en un solo producto o servicio**

Se enfocan en el crecimiento de la entidad en un solo producto o servicio.

- **Diversificación**

Implica el desarrollo de nuevos productos para los demandantes.

- **Estrategias de saneamiento**

Operan ante fases de inestabilidad para frenar la disminución de las ventas y de los beneficios.

- **Estrategia de cosecha**

Se presentan cuando la situación de una organización es buena a pensar de la disminución en las ventas sin que conlleve a la obtención de pérdidas.

- **Estrategia de desinversión y liquidación**

Surgen cuando otras estrategias no son adecuadas y se orientan a la reestructuración de la organización.

- **Estrategia de liderazgo en costos**

Comprende la fabricación de un producto o prestación de un servicio a menor costo que el de la competencia sin descuidar la calidad y el servicio.

- **Estrategia de diferenciación**

Se centra en ofertar un producto que el consumidor considera que es distinto como pagar un mayor precio por él.

- **Estrategia de enfoque o alta segmentación**

Consiste en centrarse en un grupo concreto de clientes o en una determinada área geográfica.

Por otra parte, David define y da ejemplos de alternativas de estrategias que una organización podría seguir y las clasifica en trece acciones que se dan a conocer en la Ilustración 1-4:

(1)	<p><b>Integración hacia delante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de integración vertical que permite obtener el control.</li> <li>• Se enfoca en la obtención de propiedad o aumento del control sobre los distribuidores y vendedores.</li> </ul>
(2)	<p><b>Integración hacia atrás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de integración vertical que permite obtener el control.</li> <li>• Busca la obtención de la propiedad o aumento del control sobre los proveedores de una organización, surte efecto cuando los proveedores son poco confiables.</li> </ul>
(3)	<p><b>Integración horizontal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de integración vertical que permite obtener el control.</li> <li>• Se centra en obtener el control sobre los competidores de la entidad.</li> </ul>
(4)	<p><b>Penetración en el mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia intensiva que se orienta en el aumento de la participación de los productos o servicios en los mercados actuales a través de la mercadotecnia.</li> </ul>
(5)	<p><b>Desarrollo del mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia intensiva que implica la introducción de nuevos productos o servicios en otras áreas geográficas, propicia el desarrollo en el mercado extranjero.</li> </ul>
(6)	<p><b>Desarrollo de productos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia intensiva que propone aumentar las ventas por medio del mejoramiento o modificación de los productos o servicios actuales. Este desarrollo de productos implica gastos en investigación y desarrollo.</li> </ul>
(7)	<p><b>Diversificación conceéntrica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de diversificación que implica la adición de nuevos productos o servicios pero que están relacionados.</li> </ul>
(8)	<p><b>Diversificación de conglomerados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de diversificación se centra en la adición de productos o servicios nuevos que no están relacionados, funciona cuando la empresa posee el capital y talento necesario para competir con éxito en una nueva área.</li> </ul>
(9)	<p><b>Diversificación horizontal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de diversificación se orienta en la adición de nuevos productos o servicios pero no relacionados, es una estrategia poco riesgosa porque la empresa ya está familiarizada con los clientes actuales.</li> </ul>
(10)	<p><b>Empresa conjunta y asociación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos o más empresas se asocian con el propósito de aprovechar la oportunidad.</li> </ul>
(11)	<p><b>Recorte de gastos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia defensiva que se relaciona con la reducción de costos y activos para reinvertir la reducción de ventas y utilidades.</li> </ul>
(12)	<p><b>Enajenación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia defensiva que implica la venta de una división o parte de una entidad</li> </ul>
(13)	<p><b>Liquidación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia defensiva que se relaciona con la venta en partes de todos los activos de una organización por su valor tangible.</li> </ul>

**Ilustración 1-4:** Alternativas de estrategias

**Fuente:** David F., 2003.

En conclusión, se puede argumentar que la estrategia traza el camino por donde transitar para el cumplimiento de los objetivos institucionales y satisfacción de las necesidades de los clientes, con el fin de mantener una posición adecuada en el área o mercado en el que se desenvuelve la entidad. Los distintos tipos de estrategias tienen un propósito y es llevar a la entidad a obtener mayores beneficios para alcanzar el crecimiento institucional, en el caso del sector público la estrategia que más se relaciona es el desarrollo de productos, porque propone el mejoramiento de los servicios, aunque esto implique gastos de investigación y desarrollo.

### 1.2.5 Planeación estratégica

Es la determinación de los objetivos a largo plazo y la adopción de cursos o mecanismos de acción y asignación de recursos indispensables para su cumplimiento, por lo tanto, en el momento de la planeación se debe abarcar a toda la organización (Contraloría Municipal, 2019). Asimismo, Prieto indica que la planeación estratégica es uno de los instrumentos con los que cuenta el líder actual para analizar la evolución de su gestión, lo que facilita la identificación, formulación y evaluación de estrategias de acuerdo con el entorno de la empresa (Peñañiel, Acurio, Manosalvas, & Burbano, 2020). Generalmente, las etapas de construcción del plan estratégico contienen la siguiente información: (Ver Ilustración 1-5)



**Ilustración 1-5:** Contenido del plan estratégico

**Fuente:** Contraloría Municipal, 2019.

Lo analizado permite concluir que, la estrategia debe ser consistente con la misión y visión de la organización, porque lograr los objetivos requiere de un trabajo en conjunto y organizado. Por tal razón, es importante que las estrategias que se proponen deben estar alineadas al entorno actual de la entidad y estar incluidas dentro del plan estratégico para que surtan efecto dentro de la organización y sobre todo se pueda satisfacer las necesidades de los usuarios de una dependencia pública como es el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Taisha.

### **1.2.6 Formulación de estrategias**

Para establecer una estrategia se debe realizar una evaluación y valoración de la situación, para ello es necesario el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En tal sentido, para establecer las estrategias los gerentes deben tomar decisiones en base al curso de acción específico denominado planificación. En este contexto, para formular dichas guías es importante analizar varias matrices que conllevan a definir un curso de acción específico que se deberá aplicar dentro de la organización. De acuerdo con Peñafiel, Acurio, Manosalvas, & Burbano (2020) y Contraloría Municipal (2019) las matrices pueden ser las siguientes:

#### **1.2.6.1 Técnica de FODA**

Herramienta que permite el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo cual, es el punto de partida para formular estrategias. Para su elaboración se debe considerar lo siguiente:

- Fortalezas son aquellas actividades en las que la organización es eficaz y eficiente, ya que maneja factores que están bajo su control.
- Oportunidades son las actividades o situaciones del entorno externo que son potencialmente favorables para la entidad.
- Debilidades se relacionan con las deficiencias o carencias de la empresa, determinados factores que representan bajos niveles de eficiencia y eficacia.
- Amenazas son los factores del entorno externo que se transforman en circunstancias adversas que ponen en riesgo el cumplimiento de los objetivos.
- El análisis FODA es propio de cada organización, sin suponer reacciones similares a las de otras entidades.
- La información recolectada es objetiva, flexible y pertinente, por lo que debe provocar cambios en el proceso de planeación.

- Las situaciones administrativas que se derivan por falta de personal y/o presupuesto no representan debilidades para la empresa.

Luego de analizar los factores internos y externos de la organización se establecen los cursos de acción alternativos para aprovechar las oportunidades, capitalizar de la mejor manera las fortalezas, minimizar las debilidades y evitar en gran medida las amenazas. Se presenta un ejemplo de una matriz FODA en la Ilustración 1-6:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Personal capacitado</li> <li>» Maquinarias modernas</li> <li>» Variedad y calidad de servicio</li> <li>» Cumplimiento de obligaciones y pagos</li> <li>» Seguridad y confianza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Bajo nivel de liderazgo</li> <li>» Sistema de publicidad</li> <li>» Control de calidad</li> <li>» Manual de funciones</li> <li>» Planes de moras al medio ambiente</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Posibilidades de acceder a créditos financieros</li> <li>» Expandirse a nivel nacional y regional</li> <li>» Asociarse con otras empresas</li> <li>» Constantes capacitaciones</li> <li>» Captación de nuevos mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Competencias de otras empresas</li> <li>» Costos altos de algunos materiales</li> <li>» Situación económica del país</li> <li>» Desastres naturales</li> <li>» Depreciación de maquinaria</li> </ul>

**Ilustración 1-6:** Ejemplo de matriz FODA

**Fuente:** Peñafiel, Acurio, Manosalvas, & Burbano, 2020.

Así que, una vez elaborada la matriz FODA se procede a la formulación de estrategias a través de las siguientes matrices:

#### 1.2.6.2 Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI)

Centra su atención en el análisis de las fortalezas y debilidades de la entidad o de una de las áreas funcionales, además permite analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto. Para la elaboración de la matriz MEFI, se considera lo siguiente:

- Determinar las fortalezas y debilidades más importantes establecidas en matriz FODA, mínimo una y máximo cinco.
- Asignar valores a cada factor, desde 5% (baja importancia) a 100% (muy importante), de tal forma que la suma total sea igual a 100%.

- Asignar calificaciones según el factor que represente: Debilidad mayor (calificación 1); Debilidad menor (calificación 2); Fortaleza menor (calificación 3); Fortaleza mayor (calificación 4).
- El apartado “TOTAL” en la matriz MEFI indica lo siguiente: Color verde si la dependencia es fuerte; Color rojo si la dependencia necesita priorizar sus debilidades. (Ver Tabla 1-1).

**Tabla 1-1:** Matriz MEFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
Descripción de Factor	Valoración	Clasificación	Puntuación
<b>FORTALEZAS</b>			
Verificación, seguimiento y evaluación continua y objetiva de obras, programas, acciones, trámites y servicios a través de la Contraloría Ciudadana.	5%	4	0.2
Seguimiento puntual al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo, mediante las revisiones administrativas mensuales a los medios de verificación.	10%	3	0.3
Implementación de un Sistema de Control Interno en las DyE que ayude a prevenir los posibles riesgos y conduzca las actividades para el logro de objetivos y metas.	15%	3	0.45
Asesoramiento oportuno para la actualización de la normativa aplicable de las DyE (manuales, lineamientos, guías, formatos)	15%	4	0.6
Control y regulación legal de la normatividad, mediante la implementación de Manifestación de Impacto Regulatoria.	15%	3	0.45
Subtotal Fortalezas			0.4
<b>DEBILIDADES</b>			
Carencia de la sistematización de la información obtenida al verificar obras, programas, acciones, trámites y servicios, lo que conlleva un proceso de análisis en bases de datos que demora su emisión ágil para la generación de acciones oportunas.	5%	1	0.05
Carencia de recursos financieros, materiales y humanos para el cumplimiento de los procedimientos operativos dentro de la Subcontraloría.	5%	1	0.05
Falta de recursos humanos para el correcto cumplimiento de las actividades desarrolladas por la Unidad de Mejora Regulatoria.	20%	2	0.4
Control y regulación legal de la normatividad, mediante la implementación de Manifestación de Impacto Regulatoria.	10%	1	0.1
	0%		0
Subtotal Debilidades			0.12
<b>Total</b>		100%	<b>2.6</b>

El resultado indica:

**LA CONTRALORÍA MUNICIPAL SE ENCUENTRA FUERTE**

**Fuente:** Contraloría Municipal, 2019.

### 1.2.6.3 *Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Es una herramienta de diagnóstico que permite la identificación y evaluación de factores externos mediante las oportunidades y amenazas de la dependencia que influyen en el crecimiento y expansión de esta. Dicha evaluación se ejecuta mediante un sistema de ponderaciones, de manera que se compara la información y situaciones que influyen en los objetivos y metas de la organización. Para la elaboración de la matriz MEFE, se debe aplicar lo siguiente:

- Identificar las oportunidades y amenazas más importantes establecidas en la matriz FODA, se elige una como mínimo y máximo cinco por cada criterio.
- Asignar valores a cada factor, desde 5% (baja importancia) a 100% (muy importante), de tal forma que la suma TOTAL sea igual a 100%.
- Asignar calificaciones a cada factor conforme el siguiente orden de importancia: 1. No se trabaja en ello; 2. Se trabaja de forma ocasional; 3. Se trabaja de forma normal; 4. Se trabaja con esfuerzo.
- En TOTAL se completa de la siguiente manera: Color verde si la dependencia trabaja arduamente; Color rojo si necesita aprovechar las áreas de oportunidad. (Ver Tabla 1-2).

**Tabla 1-2: Matriz MEFE**

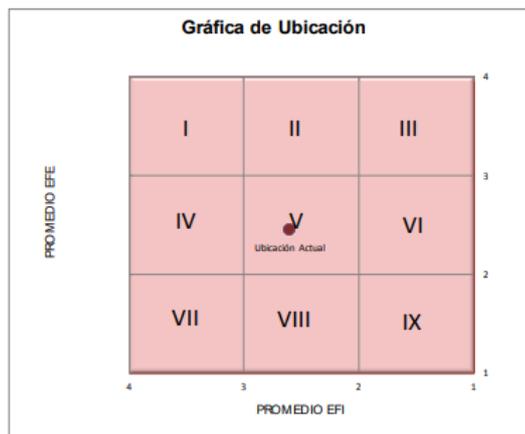
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
Descripción de Factor	Valoración	Clasificación	Puntuación
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Generación de un proceso de mejora continua a través de las observaciones realizadas a los trámites y servicios de las DyE.	15%	1	0.15
Prevención de observaciones derivadas de auditorías al atender el Sistema de Control Interno Institucional.	15%	2	0.3
Fortalecimiento de los criterios básicos y homologación de los elementos que integran los expedientes de Contraloría Social en SEDESOM.	5%	4	0.2
Atención oportuna de los compromisos establecidos en la Agenda de Contraloría Ciudadana por parte de las DyE involucradas.	5%	2	0.1
Gestión de recursos de capacitación con instancias especializadas en materia de Mejora Regulatoria (CONAMER, Gobernanza y Mejora Regulatoria Estatal - SFYA - Observatorios, Instituciones).	15%	4	0.6
Subtotal Oportunidades			0.27
<b>AMENAZAS</b>			
Falta de organización y compromiso por parte de las Dependencias y Entidades para atender y darle seguimiento a las observaciones relacionadas con la evaluación, organización y normatividad administrativa, contraloría social y control.	5%	4	0.2
Posible incidencia en ilegalidad por la falta de conocimiento y actualización de la normatividad administrativa aplicable.	10%	4	0.4
Falta de coordinación con las DyE para definir esquemas de Control Social de manera oportuna.	15%	2	0.3
Incumplimiento de las DyE en la entrega de información relacionada con la creación de normatividad o modificación a la ya existente.	5%	4	0.2
Resistencia a la mejora y simplificación de los trámites y servicios municipales por parte de los servidores públicos responsables de los mismos.	10%	2	0.2
Subtotal Amenazas			0.28
Total		100%	2.45

El resultado indica:

**LA CONTRALORÍA MUNICIPAL TIENE QUE APROVECHAR OPORTUNIDADES DE MEJORA**

**Fuente:** Contraloría Municipal, 2019.

Posteriormente, se plantea la gráfica de ubicación, la cual, indica la posición en la que se encuentra la dependencia u organización. Dicha gráfica está compuesta por nueve cuadrantes, que tienen las siguientes interpretaciones: Cuadrantes I, II o IV= Comunicar y Crecer; Cuadrantes III; V o VI= Mantener y Conservar; Cuadrantes VI, VIII o IX= Mejorar y Fortalecer, tal como se puede observar en la Ilustración 1-7.



**Ilustración 1-7.** Gráfica de ubicación

**Fuente:** Contraloría Municipal, 2019.

Una vez obtenidos los resultados de la aplicación de las tres matrices y su gráfico de ubicación, se procede con el análisis de las respuestas dadas a la encuesta aplicada a la población, con el fin de ampliar el conocimiento con respecto a la posición actual de la organización. A continuación, Peñafiel, Acurio, Manosalvas, & Burbano (2020) proponen elaborar la matriz MAFE, la cual es una herramienta de ajuste que permite a los gerentes crear cuatro tipos de estrategias, es decir, estrategias de fortalezas (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El mencionado trabajo requiere de un criterio acertado que conlleve a que las estrategias FO que utilizan fortalezas internas puedan aprovechar las oportunidades externas, mientras tanto, las estrategias DO tiene el objeto de mejorar las debilidades internas cuando aprovechan las oportunidades externas.

De la misma forma, las estrategias FA se sirven de las fortalezas de una organización para reducir el impacto de las amenazas externas, así también, las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen por objetivo reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Un ejemplo se visualiza en la Ilustración 1-8:

Dejar siempre en blanco	<p>1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p> <p>FORTALEZAS: F</p> <p>Lista de fortalezas</p>	<p>1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p> <p>DEBILIDADES: D</p> <p>Lista de debilidades</p>
<p>1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p> <p>OPORTUNIDADES: O</p> <p>Lista de oportunidades</p>	<p>1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p> <p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades</p>	<p>1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p> <p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades</p>
<p>1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p> <p>AMENAZAS: A</p> <p>Lista de amenazas</p>	<p>1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p> <p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas</p>	<p>1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p> <p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas</p>

**Ilustración 1-8.** Matriz MAFE

Fuente: David F., 2003.

De la manera analizada en los párrafos anteriores, se pueden formular la estrategia necesaria para el mejoramiento del servicio a los usuarios en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Taisha, provincia de Morona Santiago en el departamento de secretaría.

### 1.2.7 *Diseño de estrategias*

El diseño de estrategias permite fortalecer los procesos administrativos, contables y productivos de las organizaciones (Perea, Mosquera , Orejuela, & Castellanos, 2018). Una vez diseñada la estrategia es necesario implementarla, para ello Moreno (2017) menciona que es necesario la aplicación de los siguientes pasos:

- a) Asignar los recursos financieros, humanos, tiempo, entre otros con el propósito de garantizar el compromiso con la consecución de los objetivos planteados.
- b) Establecer una adecuada estructura jerárquica de equipos multifuncionales para alcanzar las metas propuestas.
- c) Asignar a cada tarea o proceso un responsable.

Si bien es cierto, la implementación de estrategias requiere de recursos y tiempo, que son dos factores escasos en las entidades públicas debido a la poca organización y planeación, porque en la actualidad es más importante el quehacer político, los votos y popularidad que impacten en

un momento específico y justo antes de las elecciones municipales para continuar en el poder, aunque la prestación de servicios a los usuarios sea deficiente.

### 1.2.8 Servicios públicos

Los servicios públicos que ofrece el GADM Taisha a nivel administrativo y en cada una de sus direcciones son los siguientes: (Ver Tabla 1-3).

**Tabla 1-3:** Servicios públicos del GADM Taisha

UNIDAD	SERVICIOS
ALCALDÍA	Atención a la ciudadanía por parte del alcalde.
PROCURADURÍA SINDICA DIRECCIÓN FINANCIERA- ADMINISTRATIVA	Registro de la propiedad y mercantil. Recaudación
DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS	Agua Potable y Alcantarillado Recolección de residuos sólidos
DIRECCIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Camal municipal  Matriculación, renovación de matrículas, cambio de socio, emisión de títulos habilitantes, traspaso de dominio, duplicados de matrículas, duplicados de sticker de revisión técnica.

**Fuente:** GADM Taisha, 2022.

Por consiguiente, es necesario señalar los apartados legales que facultan la prestación de servicios a la sociedad por parte de los municipios situados en el territorio ecuatoriano:

De acuerdo con la Constitución de la República del Ecuador (2015) en el numeral 5, artículo 264 faculta a los gobiernos municipales la competencia de crear, modificar y suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras. Asimismo, en el artículo 238 establece que los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, además se regirán por los principios de solidaridad, subsidiaridad y equidad territorial.

El Código Orgánico de Organismo Territorial, Autonomía y Descentralización (2010) en el artículo 172 señala que los gobiernos autónomos descentralizados son beneficiarios de los ingresos generados por su propia gestión y la clasificación de los mismos será determinada por la ley que regula las finanzas públicas. De la misma manera en el artículo 54, literal 1 establece

las funciones de prestar servicios que satisfaga necesidades colectivas respecto de los que exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno.

En este sentido, las empresas gubernamentales funcionan a menudo como un monopolio, es decir, elaboran un producto o servicio cuyo rendimiento tiene pocas posibilidades de ser medido y dependen en su gran mayoría del financiamiento externo, por lo tanto, tiene la responsabilidad de formular, implantar y evaluar las estrategias que utilizan de la mejor manera para proporcionar servicios y programas a la sociedad. Es necesario recalcar que las entidades gubernamentales no pueden diversificarse en negocios no relacionados ni fusionarse con otras organizaciones y emplean la dirección estratégica para elaborar y justificar las solicitudes formales de fondos adicionales para continuar operando (David, 2003).

De acuerdo con el documento de planificación que contiene las metas y objetivos de las unidades administrativas del GADM Taisha (2022), menciona las actividades a realizar por cada una de las áreas, las que se enfocan de manera general en satisfacer las necesidades internas y externas de la organización, así como dotar de la mejor atención a los usuarios mediante programas, proyectos y ordenanzas que beneficien a la comunidad.

### ***1.2.9 Calidad de los servicios públicos***

Las empresas privadas se han enfocado en optimizar la calidad del servicio que prestan, por ende, ofrecen respuestas rápidas y una gestión servicio eficiente, mientras, tanto, el sector público se enfrenta a este requisito de mejorar los servicios a los usuarios.

La insatisfacción de la calidad del servicio se asocia con las dimensiones de empatía y confiabilidad, para lo cual se propone estrategias administrativas que permitan el fortalecimiento de las debilidades detectadas:

La calidad del servicio obedece a una visión, por lo tanto, es fundamental seleccionar al personal idóneo que se encuentre comprometido con el cumplimiento de objetivos y metas establecidos. Según Cedeño, Asencio, & Villegas (2019) el personal que labora dentro de la organización debe ser escogido por competencias que involucran conocimientos, experiencia y la ética de comportamiento, para que puedan ejecutar actividades y a la vez cumplir con los objetivos determinados.

De manera similar, la Organización Internacional de Normalización ISO 9001:2015 se basa en principios de calidad, uno de ellos es el principio de “enfoque al cliente” el cual indica que un

negocio depende la cartera de clientes que mantiene, por ende, se debe satisfacer los requisitos que estos soliciten, de tal manera que se llene sus expectativas. El segundo principio es el “liderazgo” que se relaciona con la motivación que deben proveer los directivos a todo el personal para que se cumplan las metas a corto, mediano y largo plazo (ISO, 2015).

En definitiva, la calidad se asocia con la satisfacción de las necesidades de la colectividad, quienes esperan obtener servicios de manera equitativa y en el momento oportuno. El papel del líder es motivar a su personal, así como establecer las estrategias gerenciales apropiadas para el mejoramiento de los servicios públicos, porque cada dependencia gubernamental depende de los ingresos que genera su propia gestión y quienes contribuyen son los ciudadanos que esperan ser retribuidos.

#### ***1.2.10 Servicio al usuario***

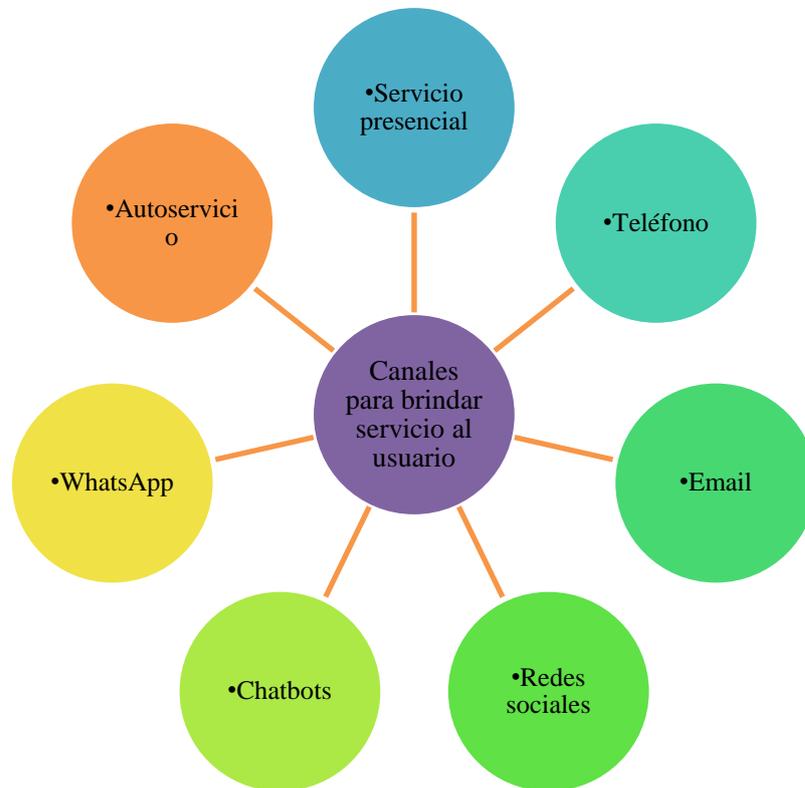
De acuerdo con Salas-Yeren (2022), la satisfacción al usuario se enfoca a lograr que las personas queden reembolsadas con el servicio del cual está haciendo uso, logrando un sentir de gratitud por la atención que se ha recibido. En las palabras de Izquierdo-Espinoza (2021), el servicio al usuario hace referencia a acciones establecidas por medio de conversaciones a los contactos con los habitantes, para atender sus necesidades, aclarar dudas, escuchar sus quejas, entre otros puntos.

Conforme a las definiciones citadas, se puede señalar que los servicios al usuario persiguen la satisfacción de beneficiario, brindándole apoyo, orientación o instrucciones respecto a lo que sea necesario y que tenga satisfacción luego del servicio recibido.

#### ***1.2.11 Importancia del servicio al cliente-usuarios***

En toda organización la importancia de un buen servicio se centra en ganar clientes satisfaciendo sus necesidades, de acuerdo con Morales-Sánchez & García-Ubaque (2019) existen dos aspectos vitales para atraer al usuario: la contribución de valor para el cliente y la diferenciación del mercado, que puedan ser visualizadas por el cliente. En este contexto, el trabajo de investigación busca, por una parte, centrarse en las competencias de la institución y que estas se cumplan conforme a lo planificado, y por otra parte que la atención al usuario sea incluida como parte fundamental de las estrategias empresariales de la institución, para que converjan en la fidelización y una imagen positiva entre usuario y empleados.

Un servicio de calidad genera un alto nivel de boca a boca en el marketing, lo que impacta directamente en la reputación como organización. Además, esto tiene un alto impacto en los costos de adquisición de nuevos usuarios (Cañarte-Rodríguez & Morán-Quñonez, 2021). (Ver Ilustración 1-9)



**Ilustración 1-9:** Formas de lograr la satisfacción al usuario

Fuente: Hayes B., 2019.

En concordancia con lo expuesto anteriormente, se deduce que la importancia del servicio al usuario se logra al cumplir las expectativas de este, con servicios de calidad empleando las dimensiones de fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta, empatía e intangibilidad.

### ***1.2.12 Técnicas de atención al usuario***

Para que los usuarios sientan que se le está brindando un buen servicio y atendiendo de la mejor manera posible, es importante tener en cuenta las siguientes características:

- a. Sociabilidad
- b. Asertividad
- c. Autoconfianza
- d. Honestidad

- e. Discreción
- f. Iniciativa
- g. Disposición de trabajar duro
- h. Actualización de tecnologías y técnicas para mejorar el servicio
- i. Adaptabilidad
- j. Proactividad
- k. Positivismo y buena apariencia personal
- l. Actitud inclinada a la atención
- m. Empatía
- n. Saber escuchar (Rey-Martín, 2000)

El aspecto de la persona que atiende y el orden y la limpieza del puesto de trabajo ayudan a que los ciudadanos tengan una mejor percepción del servicio, además es muy importante la expresión de la cara ya que es el primer punto en el que se fija el usuario, recibir al usuario con una sonrisa muestra una predisposición positiva (Palomo-Martínez, 2022). (Ver Ilustración 1-10)



**Ilustración 1-10:** Técnica de atención al usuario-cliente

Fuente: Polo D., 2022.

Un cliente con una buena experiencia volverá no sólo por el producto, sino también por una atención grata y eficiente, y parte importante se enfoca en una buena sonrisa para “rompe el hielo” al crear un contacto con calidez. Por medio de esta práctica, se brinda una cercanía con el usuario, además de proyectar una buena imagen de la persona y la organización, se logra un trabajo ameno, cálido y un trato personal acogedor, logrando al mismo tiempo relajar el ambiente de trabajo y reducir las cargas de estrés (Lawrence Houston, 2018; Ka-shing Woo, 2020).

De acuerdo con Hayes (2019) existen cinco técnicas para la atención al usuario-cliente, detallándolas a continuación:

1. Técnica de explicación: explicar es una parte crucial de cualquier prestación de servicio y de la atención al cliente y para ello, estructurar la explicación es clave para comunicar de manera efectiva.
2. Técnica de la empatía: esta técnica exige dejar de lado todas aquellas expresiones que pueden perjudicar una conversación, siendo primordial la capacidad de entender lo que el usuario está experimentando, esto demanda el saber escuchar y saber cuándo responder con el fin de demostrar que se comprende la existencia de un problema.
3. Técnica de escuchar: consiste en escuchar activamente con detenimiento al usuario para hacerlo sentir importante.
4. Técnica de interrogación: realizar preguntas inteligentes y bien intercaladas para guiar la conversación con el usuario, también se la considera una habilidad clave en el servicio al cliente.
5. Técnica de memorización de nombres: el impacto que tiene para el usuario recurrente que se le atienda, recordando su nombre, es importante para darle una buena impresión y una excelente atención.

En la actualidad, ofrecer una excelente atención ya no es una opción, es parte fundamental en la estrategia empresarial, sirve para lograr metas como: ser recomendado, confianza de los usuarios y credibilidad, mejor la imagen y reputación organizacional (Hyounae Min & Yaou-Hu, 2022).

### ***1.2.13 Técnicas de atención al usuario***

Las entidades públicas como privadas deben realizar control de los procesos que realizan, concatenando diversas áreas, por medio de mecanismos adecuados que midan el comportamiento del personal frente al servicio de atención que dan al capital intangible que tiene toda organización, con la finalidad de mejorar la calidad y calidez de atención y de innovar en el día a día. Para mantener un control eficiente en los procesos de atención al usuario, se encuentran cinco elementos básicos como lo son:

1. Determinación de las necesidades del cliente,
2. Ciclos de servicio,
3. Encuestas,
4. Evaluación de servicio de calidad,
5. Análisis de recompensas y motivación.

La constante retroalimentación entre clientes y trabajadores perfeccionará paulatinamente todos los procesos de atención, los elementos anteriores garantizarán un mayor control sobre la atención del cliente en un comienzo y un mejor servicio de atención en el mediano plazo (Cañarte-Rodríguez & Morán-Quiñonez, 2021).

### **1.3 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Taisha**

El cantón Taisha, constituido mediante Ley y publicado en el Registro Oficial N° 977 del 28 de junio de 1996, lo conforma cuatro parroquias rurales (Macuma, Huasaga, Pumpuntsa y Tuutinentsa) y una urbana (Taisha) denominada cabecera cantonal. El cantón posee una población de 18 437 habitantes de las cuales el 50.8% son hombres y el resto mujeres (INEC, 2022).

El GADM de Taisha dispone como misión: “Implementar políticas que promuevan el buen vivir de la ciudadanía del Cantón, a través de la gestión pública, el desarrollo integral, equitativo y sostenible del área urbana y rural por medio de la coordinación política, priorizando siempre la parte ecológica, intercultural, incluyente, y diversa.” (GADM Taisha, 2022).

Su visión señala: “Ser una institución pública eficiente, con un equipo humano capacitado, que sea un modelo de gestión participativo, honesto y solidario, que proporcione a la ciudadanía servicios de calidad; oportunidades de desarrollo y bienestar, destinados al servicio de la comunidad.” (GADM Taisha, 2022).

El objetivo institucional busca: “Lograr una gestión municipal incluyente, participativa, honesta y eficiente donde se entreguen servicios de calidad a la ciudadanía.” (GADM Taisha, 2022).

El estudio busca analizar las siguientes normas que rige a la institución, siendo estas:

- Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos, publicada en el Registro Oficial Suplemento Nro. 353, de 23 de octubre de 2018, art. 22.
- Reglamento General a la Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos, publicada en el Registro Oficial Suplemento Nro. 505, de 10 de junio de 2019, art. 11.
- Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, publicada en el Registro Oficial Suplemento Nro. 218, de 10 de abril del 2018, art 15.

- Norma Técnica de los Mecanismos de Calificación del Servicio, publicada en el Registro Oficial Suplemento Nro. 45, de 23 de septiembre de 2019.
- Guía de Atención al cliente, emitido por IECE.
- Guía Metodológica para la Aplicación de la Norma Técnica de los Mecanismos de Calificación del Servicio Satisfacción de la Calidad del Servicio y de la Atención del Servidor Público.

#### **1.4 Idea a defender**

El diseño de estrategias gerenciales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Taisha, provincia de Morona Santiago en el departamento de secretaría, permitirá mejorar el servicio al usuario de forma oportuna, ágil y eficaz.

#### **1.5 Variables**

##### ***1.5.1 Variable Independiente***

Estrategias gerenciales

##### ***1.5.2 Variable Dependiente***

Servicio al usuario

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1 Modalidad de la investigación

En la presente investigación se aplicó el enfoque mixto pues se recabó información relevante de la entidad y de los usuarios que acuden al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Taisha, utilizando la observación, al mismo tiempo, en el desarrollo de la investigación se examinaron datos numéricos, logrando revisar documentos sustanciales sobre el tema de propuesto.

#### 2.2 Tipo de investigación

- **Investigación bibliográfica:** La investigación se fundamentó en recopilaciones y análisis de diversos libros, artículos científicos, documentos y demás sobre estrategias gerenciales y atención al usuario, con el fin de profundizar teorías y criterios, logrando analizar y ponerlos en práctica en función a la problemática existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Taisha.
- **Investigación de campo:** Se aplicó al momento de recabar información retrospectiva del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Taisha sobre las estrategias empresariales empleadas en el departamento de secretaría, con el propósito de determinar las causas que originan los problemas expuestos.
- **Investigación descriptiva:** Se aplicó este tipo de investigación al detallar aspectos y características relevantes sobre los lineamientos a cumplir según la normativa legal a la cual se rige la institución para un correcto servicio a los usuarios de dicho cantón.

#### 2.3 Población y muestra

##### 2.3.1 Población

La población de estudio asciende a 26 773 habitantes del cantón Taisha, según datos de la secretaria técnica de la Circulación Territorial Especial Amazónica (2021) correspondiente a la Población Económicamente Activa, como muestra la tabla 2-1:

**Tabla 2-1:** Población – Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Taisha

<b>PEA – Cantón Taisha</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mujeres	13172	49.2%
Hombres	13601	50,8%
<b>Total</b>	<b>26773</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Taisha, 2022.

### 2.3.2 Muestra

A razón de una población muy amplia de los futuros clientes potenciales, es necesario efectuar una muestra inferencial que disponga de un tamaño suficiente como para garantizar un análisis estadístico, siendo necesario aplicar la siguiente fórmula estadísticas de universo finito.

$$n = \frac{Z^2 * Npq}{e^2(N - 1) + Z^2pq}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

Z: Nivel de confianza

N: Población

p: Variable negativa

q: Variable positiva

e: error

Remplazando se obtuvo:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (26773)(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(26773 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$
$$n = \frac{25712,79}{67,89}$$

$$n = 379 \text{ Encuestas a la Población Económicamente Activa de Taisha}$$

La muestra poblacional de estudio corresponde a 379 personas que forman parte de la población económicamente activa en el cantón Taisha.

## 2.4 Métodos técnicas e instrumentos de investigación

### 2.4.1 Métodos

- **Método inductivo - deductivo.** – Se aplicó al momento de recolectar información sobre las leyes, normativa y demás reglamentos nacionales que regulan y direccionan el servicio al usuario, protocolos, canales de atención y procedimientos de aplicación de entidades públicas, logrando determinar el cumplimiento en cada una de las estrategias trazadas dentro de la entidad.
- **Método analítico - sintético.** – Mediante este método se buscó analizar de manera ordenada cada una de las acciones que se ejecutan dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Taisha, logrando identificar la causa y el efecto de los problemas antes percibidos, para posteriormente; mediante el método sintético; efectuar las conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento del servicio al usuario mediante el diseño de estrategias empresariales.

### 2.4.2 Técnicas

- **Observación Directa.** – Se aplicó esta técnica al momento de realizar visitas a la institución con el fin de recabar información de la entidad y conocer de manera directa la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Taisha.

**Tabla 2-2:** Plan de recolección de la información

Preguntas básicas	Explicación
¿Para qué?	Para relacionar el tema de investigación con los fundamentos teóricos e interpretar los hechos del problema planteado.
¿De qué personas u objetos?	La recolección de la información se aplicará a una muestra de 379 personas que forman parte de la PEA en el cantón Taisha.
¿Sobre qué aspectos?	Sobre servicio al usuario y estrategias gerenciales
¿Quién? ¿Quiénes?	Siendo un trabajo de investigación lo realizará Yamatam Jeannette Kayap Tsamaraint
¿Cuándo?	Durante el año 2022
¿Lugar de recolección de la información?	Cantón Taisha
¿Cuántas veces?	Una sola vez a cada encuestado
¿Qué técnicas de recolección?	La técnica de recolección fue la encuesta
¿Con qué instrumento?	Cuestionario

Realizado por: Yamatam J., 2022.

**Tabla 2-3:** Cronograma de planificación de la encuesta aplicado a usuarios-GADM Taisha

N.º	Tiempo Estimado Actividades	1 semana					2 semana				
		1d	2d	3d	4d	5d	1d	2d	3d	4d	5d
1	Preparación pre-encuesta	■	■								
2	Planificación de la encuesta			■							
3	Preparación para la recogida de datos en el terreno			■							
4	Recogida de datos en el terreno				■	■	■	■			
5	Introducción de datos								■		
	Análisis e interpretación de datos									■	■

Realizado por: Yamatam J., 2022.

- **La Entrevista.** – Se aplicó esta técnica al responsable del departamento de secretaria del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Taisha con el fin de disponer de un diálogo directo de comunicación sobre las falencias detectadas en el servicio al usuario, además de conocer las iniciativas que se han tomado para contrarrestar los inconvenientes desencadenados y demás aspectos relevantes sobre la entidad objeto de estudio.
- **Encuesta.** – El uso de esta técnica fue relevante, ya que permitió conocer la realidad de la situación del GADM del Cantón Taisha, mediante una prueba o cuestionario aplicados a los habitantes del cantón Taisha.

En la Tabla 2-2 y en la Tabla 2-3 se detalla el plan de recolección de datos o información y el cronograma de planificación para la aplicación de las encuestas a los usuarios del GADM Taisha, esto permitió contar con dirección y enfoque para llevar a cabo este trabajo de investigación.

### 2.4.3 Instrumentos

Los instrumentos de recolección de datos son mecanismos diseñados que permiten al investigador obtener información de la realidad por medio de la observación y/o medición los fenómenos reales. Para el caso del trabajo se utilizará los siguientes:

- Libros físicos y digitales referentes a examen especial y normativa vigente de contratación pública.
- Acceso a Internet, para la búsqueda de información referencial.
- Uso de cuestionario formado por preguntas cerradas para encuesta y entrevista.
- Guía de entrevista, generando un banco de preguntas abiertas para un diálogo adecuado.
- Recursos y equipos de oficina.
- Paquetes utilitarios para la elaboración del informe y procesamiento de datos.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1 Resultados y Discusión

Los resultados de las encuestas arrojados dentro de esta investigación, se analizan de manera individual en base a las respuestas obtenidas por cada pregunta:

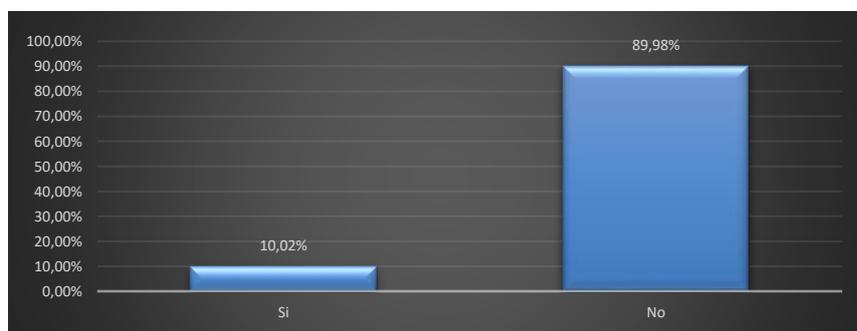
##### 3.1.1 *Análisis desde el punto de vista del usuario*

**Pregunta No 1.-** ¿Identifica Usted la misión, visión y objetivos del GADM Taisha?

**Tabla 3-1:** Criterio sobre la identificación de la misión, visión y objetivos del GADM Taisha

Alternativas de respuesta	Frecuencia	%
Si	38	10,02
No	341	89,98
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100</b>

Realizado por: Yamatam J., 2022.



**Ilustración 3-1:** Porcentaje obtenido del criterio de los usuarios sobre la identificación de la misión, visión y objetivos del GADM Taisha

Realizado por: Yamatam J., 2022.

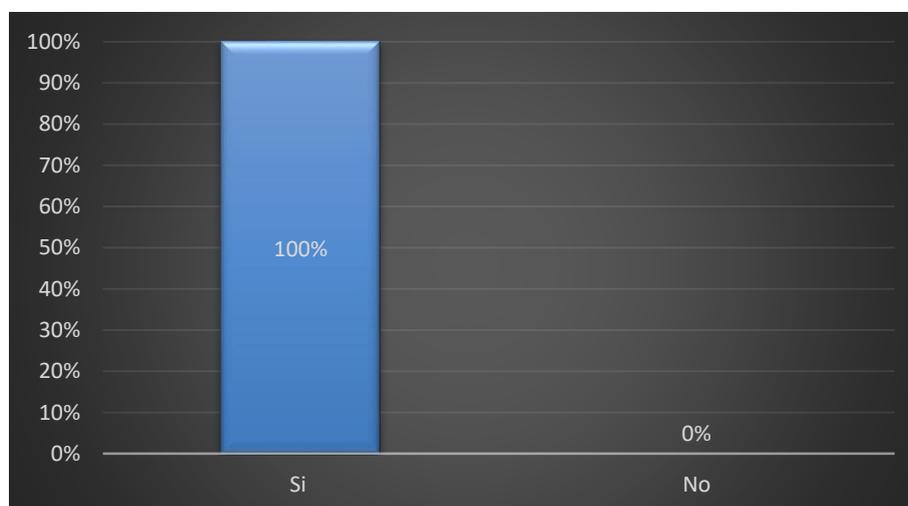
**Análisis e interpretación:** Como consta en la Ilustración 3-1, en este estudio, el 89,98% de encuestados manifiestan que en el GADM Taisha no se identifica la misión, visión y objetivos, mientras que el 10,02% opina lo contrario. El alto porcentaje de respuestas negativas, refleja una institución que no garantiza la disponibilidad y accesibilidad de esta información a la población. Es fundamental que el GAD Taisha garantice la visualización de la misión, visión y objetivos, a fin de avalar la transparencia, participación ciudadana, responsabilidad y mejorar la planificación en la gestión pública, ya que la falta de disponibilidad de esta información puede limitar la capacidad de los ciudadanos para evaluar el desempeño de sus líderes y para participar en el proceso democrático.

**Pregunta No 2.-** ¿Considera necesario que el GADM Taisha establezca un plan estratégico que le permita mejorar los servicios prestados?

**Tabla 3-2:** Respuesta a la necesidad de que el GADM Taisha establezca un plan estratégico que le permita mejorar los servicios prestados

Alternativas de respuesta	Frecuencia	%
Si	379	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100</b>

Realizado por: Yamatam J., 2022.



**Ilustración 3-2:** Porcentaje referido a la necesidad de que el GADM Taisha establezca un plan estratégico que le permita mejorar los servicios prestados

Realizado por: Yamatam J., 2022.

### **Análisis e interpretación:**

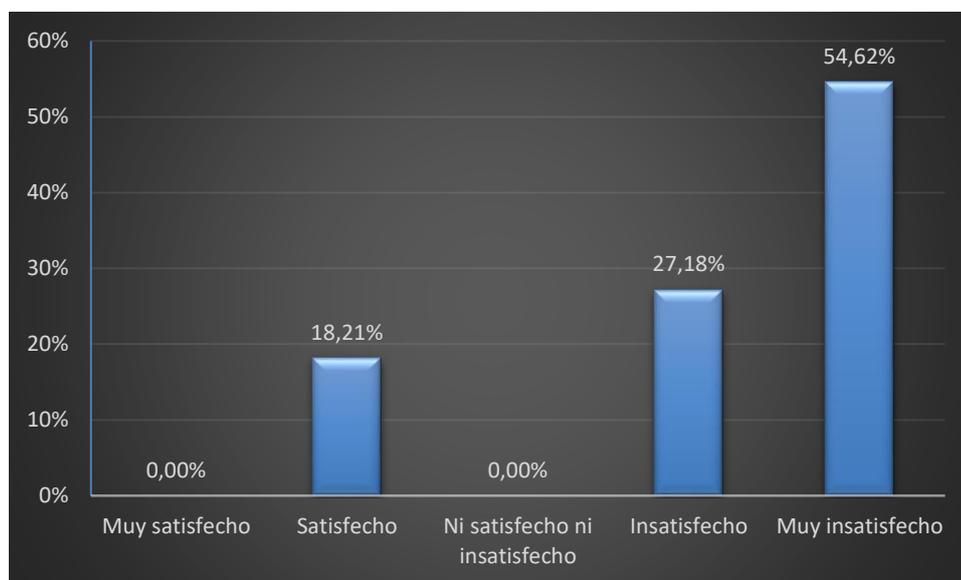
El 100% de personas encuestadas dentro de esta investigación manifiestan que es necesario que el GADM Taisha establezca un plan estratégico que le permita mejorar los servicios prestados, por lo tanto, se evidencian falencias referidas a la atención al cliente, por tal motivo, se puede inferir, que existe incompetencia por parte del prestador de servicios de dicha institución. Cabe recalcar la importancia de un plan estratégico con respecto a la mejora de los servicios de atención al cliente en una municipalidad, ya que proporciona una dirección clara y un enfoque sistemático para lograr los objetivos establecidos, se detalla gráficamente en la Ilustración 3-2.

**Pregunta No 3.-** De acuerdo con la frecuencia que usted acude al GADM Taisha, ¿cuál es su nivel de satisfacción sobre el servicio prestado?

**Tabla 3-3:** Opinión de los encuestados sobre el nivel de satisfacción del servicio prestado

Alternativas de respuesta	Frecuencia	%
Muy satisfecho	0	0,00
Satisfecho	69	18,21
Ni satisfecho ni insatisfecho	0	0,00
Insatisfecho	103	27,18
Muy insatisfecho	207	54,62
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100</b>

Realizado por: Yamatam J., 2022.



**Ilustración 3-3:** Porcentaje referente al nivel de satisfacción por parte de los usuarios que acuden al GADM Taisha

Realizado por: Yamatam J., 2022.

### **Análisis e interpretación:**

Como se observa en la Ilustración 3-3, el 18,21% de usuarios expresa estar satisfechos con el servicio prestado por el GADM Taisha, mientras que el 27,18% refleja estar insatisfecho, pero el 54,62% de encuestados aluden que su nivel de satisfacción sobre el servicio prestado en el GADM Taisha es muy insatisfecho, se evidencia un indicador de mala atención al usuario, es relevante considerar mejoras con respecto al nivel de satisfacción que percibe el ciudadano. Cabe recalcar que es necesario que el GADM Taisha brinde una buena atención a sus usuarios porque es su responsabilidad garantizar el bienestar y la satisfacción de la comunidad.

**Pregunta No 4.-** ¿Qué calificación asignaría a los espacios de atención al cliente dentro del GADM Taisha?

**Tabla 3-4:** Percepción de la población encuestada sobre los espacios de atención al cliente dentro del GADM Taisha

Alternativas de respuesta	Frecuencia	%
Excelente	0	0,00
Muy bueno	0	0,00
Bueno	34	8,97
Regular	216	56,99
Pésimo	129	34,04
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100</b>

Realizado por: Yamatam J., 2022.



**Ilustración 3-4:** Porcentaje sobre la calificación asignada a los espacios de atención al cliente dentro del GADM Taisha

Realizado por: Yamatam J., 2022.

#### **Análisis e interpretación:**

El 8,97% de encuestados expresan que la atención al cliente dentro del GADM Taisha es buena, en un porcentaje superior a la mitad de encuestados siendo este el 56,99% de los ciudadanos encuestados señalan que la atención es regular, mientras que el 34,04% de usuarios reflejan una atención pésima con respecto a los espacios de atención al cliente dentro de la municipalidad en estudio. Sin duda son cifras alarmantes que denotan ineficiencia e ineficacia por parte de los prestadores de servicios del GADM Taisha, observar la Ilustración 3-4.

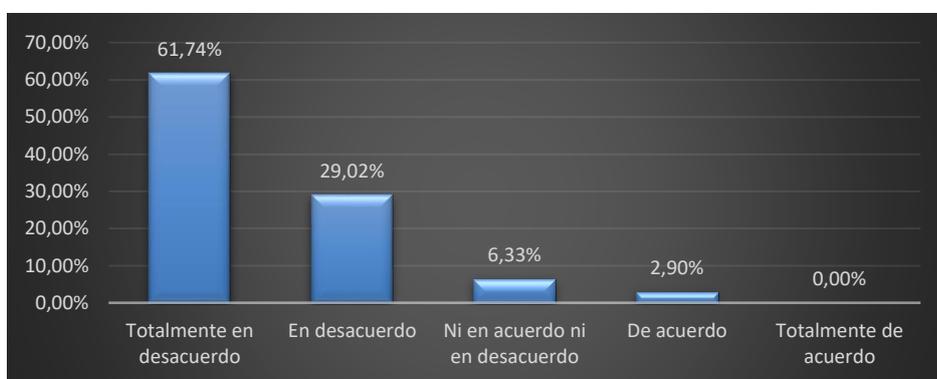
Estos resultados guardan concordancia con los obtenidos en la tercera pregunta de esta encuesta, en donde la mayoría de encuestados sentían insatisfacción o mucha insatisfacción, el GADM Taisha como entidad pública debe identificar y resolver los problemas y necesidades de la población de manera eficiente y efectiva, mejorando así la imagen y la reputación del municipio, lo que a su vez se resume en la mejora de la calidad de vida de la población del Cantón Taisha.

**Pregunta No 5.-** Cuando requiere de la prestación de servicios por parte del GADM Taisha, ¿Su solicitud es atendida de manera oportuna?

**Tabla 3-5:** Opinión de la población encuestada sobre la atención oportuna con respecto a la prestación de servicios por parte del GADM Taisha

Alternativas de respuesta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	234	61,74
En desacuerdo	110	29,02
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	24	6,33
En acuerdo	11	2,90
Totalmente de acuerdo	0	0,00
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100</b>

Realizado por: Yamatam J., 2022.



**Ilustración 3-5:** Porcentaje sobre la atención oportuna con respecto a la prestación de servicios por parte del GADM Taisha

Realizado por: Yamatam J., 2022.

### **Análisis e interpretación:**

Analizando la Ilustración 3-5, se observa que la atención oportuna a las solicitudes de los ciudadanos es un aspecto importante de la gestión pública y la transparencia en cualquier entidad pública. En este trabajo investigativo la mayoría de encuestados representados en un porcentaje del 61,74% formulan que están en total desacuerdo con respecto a la atención oportuna a sus solicitudes, la opinión del 29,02% de encuestados no dista mucho de la mayoría ya que expresan que están en desacuerdo con respecto a lo que plantea la pregunta, y un 6,33% es indiferente a esta consulta, mencionando que no están ni en acuerdo, ni en desacuerdo, y un porcentaje pequeño del 2,90% de la población en estudio menciona que está de acuerdo.

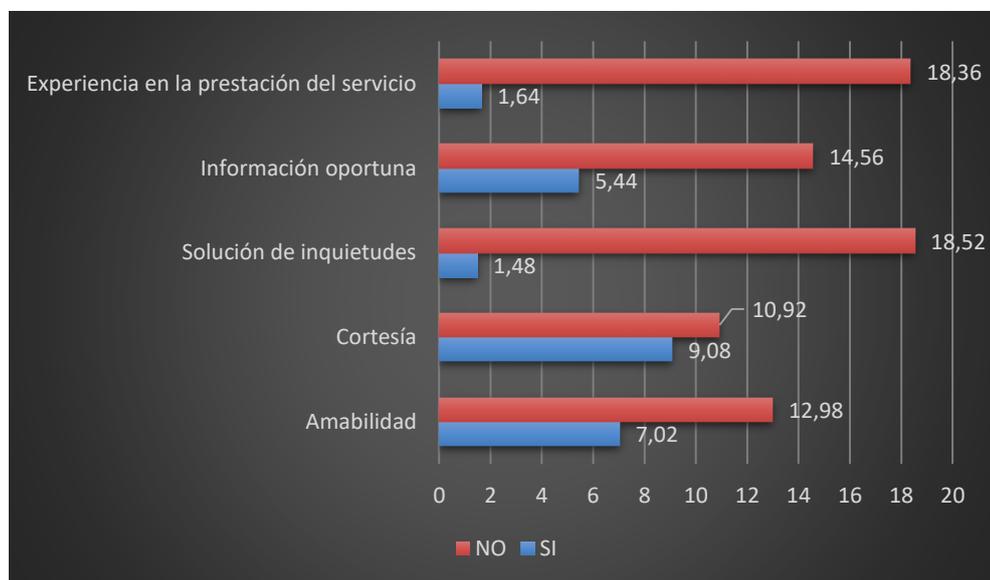
Con estos resultados se puede inferir que los funcionarios públicos del GADM Taisha no están lo suficientemente capacitados y comprometidos con la atención oportuna y eficiente de las solicitudes de los ciudadanos del Cantón Taisha, es preciso contar con los medios para hacer seguimiento y evaluar la calidad de la atención brindada.

**Pregunta No 6.-** Del siguiente listado de alternativas, ¿Cuáles están presentes en la prestación del servicio que usted recibe?

**Tabla 3-6:** Criterio de los usuarios sobre las alternativas presentes en la prestación del servicio que reciben en el GADM Taisha

Alternativas de respuesta	Frecuencia - SI	%	Frecuencia - NO	%
Amabilidad	133	7,02	246	12,98
Cortesía	172	9,08	207	10,92
Solución de inquietudes	28	1,48	351	18,52
Información oportuna	103	5,44	276	14,56
Experiencia en la prestación del servicio	31	1,64	348	18,36
<b>Total</b>	<b>467</b>	<b>24,64</b>	<b>1428</b>	<b>75,36</b>

Realizado por: Yamatam J., 2022.



**Ilustración 3-6:** Porcentajes sobre las alternativas presentes en la prestación del servicio que reciben los usuarios del GADM Taisha

Realizado por: Yamatam J., 2022.

### **Análisis e interpretación:**

Los resultados obtenidos en esta pregunta se detallan en la Tabla 3-6. y para un mejor análisis se han agrupado en respuestas con el criterio de Si y No. Cada encuestado ha respondido a las cinco alternativas presentes o ausentes en la prestación del servicio que reciben en el GADM Taisha, dando un total de frecuencias de 1895 respuestas.

Es así que para el 18,36% de usuarios el GADM Taisha carece de experiencia en la prestación de servicios y un 1,64% de la población encuestada manifiesta lo contrario, es posible deducir que el personal del GADM Taisha al no contar con la experiencia en la prestación de servicios no garantiza una gestión eficiente, y la atención a sus habitantes no es de calidad.

El 14,56% de encuestados expresan que la información oportuna no es una cualidad que caracteriza la prestación de servicios del GADM Taisha, y en un porcentaje del 5,44% opinan que, si existe información oportuna, sin duda cuando la información es oportuna y está se encuentra disponible y accesible, los ciudadanos pueden entender y agilizar mejor los procesos. Otra cualidad dentro de la prestación de servicios que se analizó es la solución de inquietudes, de todos los encuestados el 18,52% manifiesta que el GADM Taisha carece de esta cualidad, por otra parte, el 1,48% de la población encuestada admite que el Municipio si soluciona sus inquietudes, es evidente que cuando las inquietudes son resueltas de manera oportuna y efectiva, los ciudadanos se sienten escuchados y valorados, pudiendo así aumentar su satisfacción con el gobierno municipal.

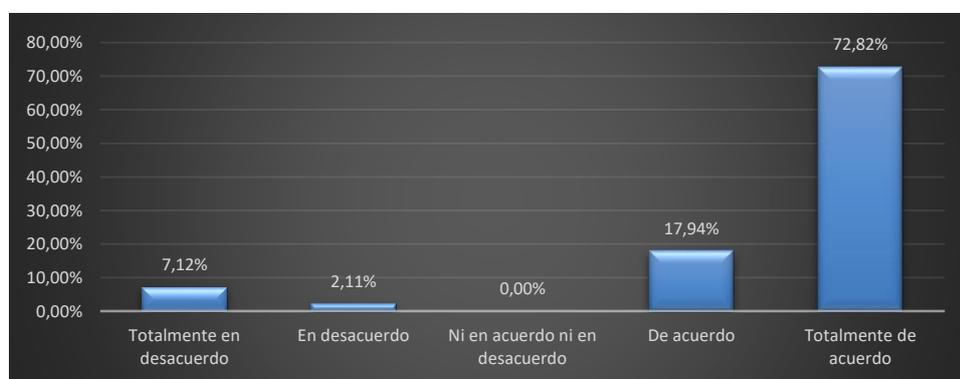
Con respecto a la cortesía y la amabilidad los encuestados respondieron mayoritariamente que la prestación de servicios del GADM Taisha carece de estas cualidades en los siguientes porcentajes respectivamente 10,92% y 12,98%, mientras que en el mismo sentido el 9,08% y 7,02% mencionan que existe cortesía y amabilidad en la prestación de servicios de la institución en estudio, observe la Ilustración 3-6.

**Pregunta No 7.-** ¿Considera usted que la organización debe mejorar el servicio de atención a los usuarios?

**Tabla 3-7:** Criterio de los usuarios sobre la mejora en el servicio de atención a los usuarios

Alternativas de respuesta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	27	7,12
En desacuerdo	8	2,11
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00
En acuerdo	68	17,94
Totalmente de acuerdo	276	72,82
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100</b>

Realizado por: Yamatam J., 2022.



**Ilustración 3-7:** Porcentaje acerca del criterio de los usuarios sobre la mejora en el servicio de atención a los usuarios

Realizado por: Yamatam J., 2022.

### **Análisis e interpretación:**

Mejorar el servicio de atención a los usuarios es fundamental para fomentar un gobierno municipal más eficiente, transparente y participativo, y para mejorar la satisfacción y el bienestar de la comunidad. Del total de encuestados el 72,82% expresan estar totalmente de acuerdo en mejorar el servicio de atención a los usuarios dentro del GADM Taisha, el 17,94% señala estar de acuerdo, siendo la mayoría de encuestados quienes expresan el malestar percibido por parte de la ciudadanía sobre la atención al cliente dentro del Gobierno Municipal del Cantón Taisha, lo antes expresado guarda relación con las preguntas en donde denotaba la carencia de buena atención al cliente por parte del GADM Taisha.

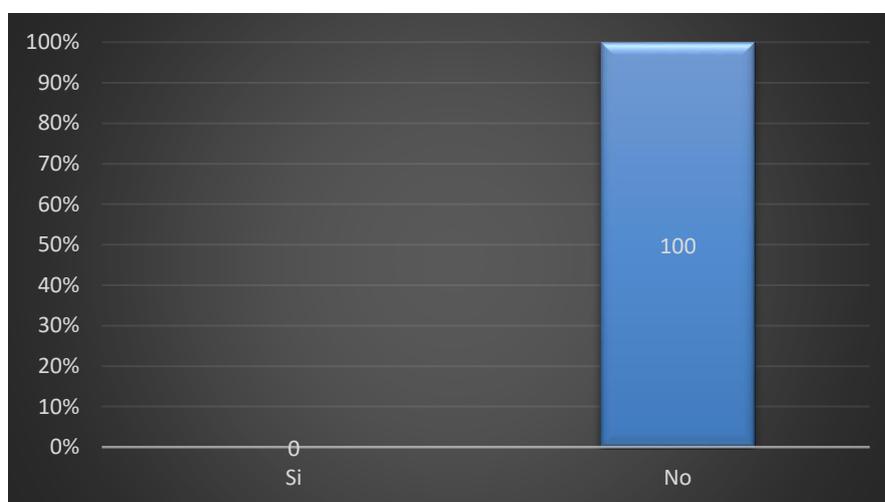
Por otra parte, existe un número de encuestados que manifiestan estar totalmente en desacuerdo con un porcentaje del 7,12% y en desacuerdo el 2,11%, quizá este grupo de ciudadanos tienen cierta coyuntura política o a su vez alguna relación directa con el ente administrativo de la municipalidad, aun así, son una minoría, esto se detalla gráficamente en la Ilustración 3-7.

**Pregunta No 8.-** ¿Dentro de la organización existe un buzón de sugerencias y quejas respecto al servicio recibido?

**Tabla 3-8:** Criterio de los usuarios acerca de la existencia de un buzón de sugerencias y quejas

Alternativas de respuesta	Frecuencia	%
Si	0	0,00
No	379	100,00
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100</b>

Realizado por: Yamatam J., 2022.



**Ilustración 3-8:** Porcentaje acerca de la existencia de un buzón de sugerencias y quejas

Realizado por: Yamatam J., 2022.

### **Análisis e interpretación:**

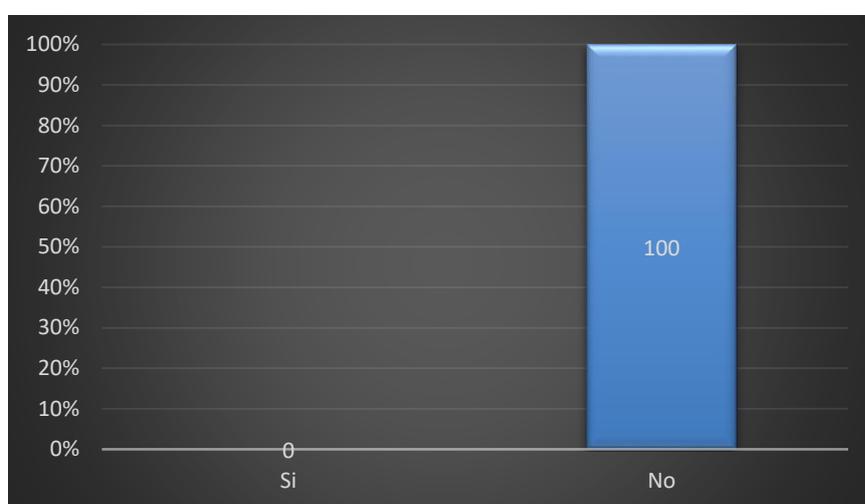
Es importante que los municipios cuenten con un canal de comunicación efectivo para recibir opiniones y sugerencias de la comunidad sobre los servicios y políticas que ofrecen. En este estudio el total de usuarios encuestados expresan que no existe un buzón de sugerencias y quejas, por lo que se entiende que el GADM Taisha no tiene a consideración la importancia y aporte que presenta esta herramienta dentro del sistema de gestión gubernamental ya que permite a la autoridad conocer las necesidades y expectativas de la comunidad y tomar acciones para abordarlas de manera efectiva. Claramente un buzo de sugerencias y quejas es una herramienta útil para que los ciudadanos puedan expresar sus preocupaciones y así la municipalidad mejore la calidad del servicio, ver Ilustración 3-8.

**Pregunta No 9.-** ¿Se puede acceder a los servicios que brinda la organización mediante el uso de la tecnología y medios de pago en línea?

**Tabla 3-9:** Criterio de los usuarios sobre el acceso a los servicios que brinda la organización mediante el uso de la tecnología y medios de pago en línea

Alternativas de respuesta	Frecuencia	%
Si	0	0,00
No	379	100,00
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100</b>

Realizado por: Yamatam J., 2022.



**Ilustración 3-9:** Porcentaje sobre el acceso a los servicios que brinda la organización mediante el uso de la tecnología y medios de pago en línea

Realizado por: Yamatam J., 2022.

### **Análisis e interpretación:**

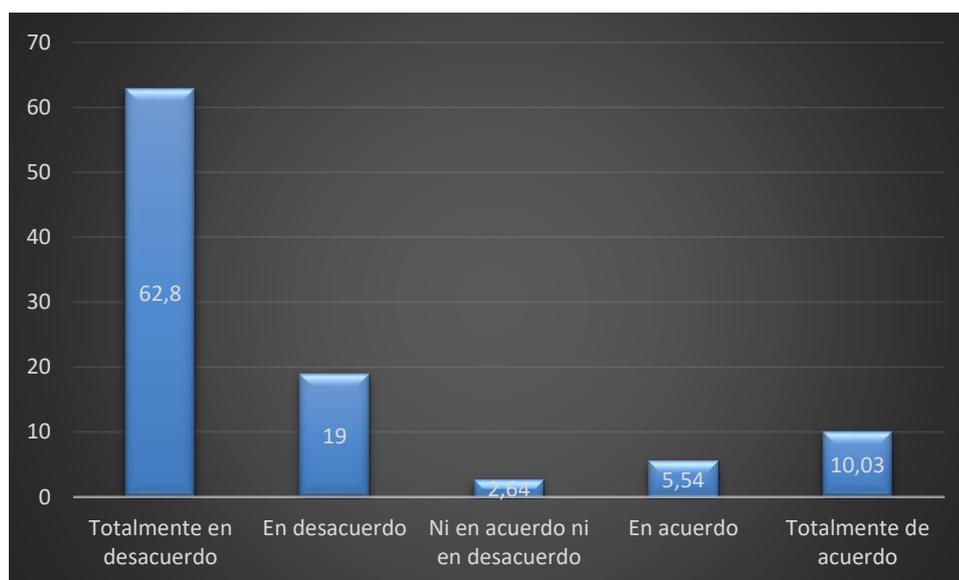
La automatización de procesos y la eliminación de la necesidad de papeles físicos permite reducir los costos asociados con la gestión de los servicios, además el uso de tecnología y medios de pago en línea permite una gestión más eficiente de los servicios, reduciendo los tiempos de espera y mejorando la calidad del servicio. En la Ilustración 3-9, se observa cómo el 100% de usuarios encuestados manifiestan que el GADM Taisha no cuenta con servicios que permitan el acceso al uso de tecnología y medios de pago en línea, por defecto este aspecto también debilita la calidad en la prestación de servicio y atención al cliente, un factor fundamental dentro del ente gubernamental es comprender que la tecnología permite una mayor transparencia en la gestión de los servicios, lo que a su vez permite a los ciudadanos monitorear y evaluar la efectividad de los mismos.

**Pregunta No 10.-** ¿El personal que le atiende al momento de acudir al GADM Taisha se encuentra preparado y tiene la suficiente experiencia para atender su requerimiento?

**Tabla 3-10:** Criterio sobre la preparación y experiencia del personal que atiende en el GADM Taisha

Alternativas de respuesta	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	238	62,80
En desacuerdo	72	19,00
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	10	2,64
En acuerdo	21	5,54
Totalmente de acuerdo	38	10,03
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100</b>

Realizado por: Yamatam J., 2022.



**Ilustración 3-10:** Porcentajes obtenidos del criterio de los usuarios sobre la preparación y experiencia del personal que atiende en el GADM Taisha

Realizado por: Yamatam J., 2022.

### **Análisis e interpretación:**

En lo referente a la pregunta sobre la preparación y suficiente experiencia del personal que labora en el GADM Taisha para atender los requerimientos de los usuarios, el 62,8% de personas encuestadas expresan estar totalmente en desacuerdo, otro porcentaje considerable del 19% mencionan estar en desacuerdo, estos dos grupos encuestados guardan similitud en su crítica, se evidencia una completa ineficacia, falta de preparación y poca experiencia del personal del Municipio, un personal preparado y experimentado puede proporcionar una

atención de calidad a los ciudadanos, con soluciones rápidas y efectivas para sus necesidades, ver Ilustración 3-10.

El 2,64% de encuestados manifiestan no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, básicamente existen muchas razones por las cuales una persona puede no estar de acuerdo ni en desacuerdo cuando se le pregunta algo. La falta de conocimiento, la indecisión, la apatía, la evitación de conflictos y la política son algunas de las razones más comunes, aun así, es un porcentaje muy pequeño dentro de esta encuesta. Por otro lado, el 5,54% y el 10,03% señalan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente con la preparación y suficiente experiencia del personal que labora en el GADM Taisha. Es importante tener en cuenta que estar de acuerdo no siempre significa que la persona tenga una opinión sólida o que esté bien informada sobre el tema en cuestión, algunas personas pueden estar de acuerdo simplemente para complacer al entrevistador, en algunos casos la emoción o el entusiasmo del momento pueden hacer que una persona esté de acuerdo con lo que se le pregunta sin analizarlo a fondo.

### 3.2 Propuesta de las estrategias gerenciales para el mejoramiento del servicio al usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Taisha.

#### 3.2.1 Presentación de la propuesta

Dentro de la propuesta que se plantea, se busca realizar varias mejoras con lo que respecta al servicio a la comunidad del cantón Taisha, ejecutando un plan estratégico que sea realmente útil y benévolo para el GADM Taisha, como institución. En la actualidad y teniendo en cuenta los datos recolectados mediante las encuestas realizadas a la comunidad del cantón Taisha, podemos observar un déficit en el servicio y atención al cliente, a más de eso, observamos que el GADM Taisha, no cuenta con herramientas de acceso virtual, imposibilitando el ya mencionado servicio eficaz, que toda institución de carácter público debe poseer. Ahora bien, teniendo en cuenta todas estas circunstancias, se podría manifestar que el GADM Taisha no cuenta con un plan estratégico, plan que, por obvias razones, ayudaría a mejorar varios aspectos ya mencionados que sin duda hacen falta dentro de la institución.

#### 3.2.2 Contenido de la propuesta

##### 3.2.2.1 Análisis situacional

**Tabla 3-11:** Análisis situacional

<b>FODA</b>	
<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidades</b>
Presupuesto para el fortalecimiento del servicio. Capacidad de remover personal para mejorar dentro de su servicio dentro del área de trabajo. Potencial para generar recursos que ayuden al fortalecimiento del servicio dentro de la institución.	No contar con un plan estratégico definido. Personal sin una preparación necesaria. Falta de uso tecnológico para el fácil acceso a determinado servicio o pago.
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Aplicación de normativa. Mejorar a los funcionarios mediante cursos o capacitaciones. Alto ingreso de capital por parte del estado ecuatoriano.	Cambio constante de personal que si está capacitado en virtud de su contrato. Ingreso de personal no capacitado, por mera afinidad.

Realizado por: Yamatam J., 2022.

### 3.2.2.2 *Desarrollo de los ejes estratégicos*

**Propuesta de la Visión:** Ser una institución que se maneje bajo los criterios de capacidad y competencia, solventando de este modo cualquier tipo de inconveniente o duda en la ciudadanía de Taisha, brindando así un servicio de calidad y efectividad.

**Propuesta de la Misión:** Desempeñarse dentro de todas las áreas de servicio profesional de manera correcta y capacitada, buscando siempre la correcta asistencia a la ciudadanía de Taisha mediante un plan perfectamente organizado.

**Propuesta de los Valores:** Definir dentro de la estructura del personal los siguientes valores:

#### **Responsabilidad**

Un valor de carácter importantísimo dentro de la institución, ya que de esta manera se promueven acciones de manera eficiente generando firmeza dentro de la institución.

#### **Respeto**

Bajo la mirada de la igualdad al prójimo, desarrollar este valor con respecto a la calidad del servicio emitido por los funcionarios de la institución.

#### **Profesionalismo**

Cada uno de los funcionarios de la institución, deberán exponer la cantidad de profesionalismo suficiente dentro del área que le corresponde, brindando así un servicio de calidad.

#### **Entusiasmo**

Busca el generar un espacio dentro de la institución en el cual el funcionario contagie de viras positivas a los demás, dando como resultado un enriquecedor servicio dentro de la institución.

#### **Servicio**

Es inherente al funcionario de la institución, dado las necesidades que se formen dentro de la institución, fomentando así una colaboración y apoyo al servicio de la ciudadanía del cantón Taisha.

### 3.2.3 *Objetivos*

#### **Objetivo general**

- Elaborar un plan estratégico que permita mejorar las falencias percibidas en lo que a servicio respecta del GAD Municipal del cantón Taisha.

#### **Objetivos específicos**

- Valorar la situación del GAD Municipal del cantón Taisha con respecto a su funcionalidad.
- Generar políticas dentro del GAD Municipal del cantón Taisha que ayuden al desarrollo del plan estratégico.
- Efectuar condiciones que favorezcan la mejora en lo que a calidad de servicio respecta.

### 3.2.4 *Plan de mejoras al servicio de atención al cliente*

**Tabla 3-12:** Plan de mejoras al servicio de atención al cliente

<b>PLAN DE MEJORAS</b>			
<b>DEBILIDADES</b>	<b>RAZONES</b>	<b>POSIBLES ACCIONES</b>	<b>VALORIZACIÓN</b>
Falta de capacitación en los funcionarios de la institución	Ningún presupuesto dirigido a capacitar al personal.	Dedicar el debido presupuesto a la capacitación del personal.	ALTA
No implementación de tecnologías que permitan el fácil acceso a los pagos de servicios.	Inexistencia de personal que pueda realizar dichas acciones.	Implementar una página web para el pago de los servicios en línea.	ALTA
Mala atención por parte del personal de la institución.	Falta de valores éticos por parte de los funcionarios.	Creación de un buzón de sugerencias, que haga dar conocimiento a la autoridad para posteriormente impartir una debida sanción.	ALTA

Realizado por: Yamatam J., 2022.

## CONCLUSIONES

- Dentro del marco teórico referencial toda la información recopilada y sintetizada permitió el desarrollo de esta investigación a más de enfocar este trabajo en beneficio de los usuarios del GADM Taisha, además, apporto en la creación de estrategias gerenciales efectivas para mejorar el servicio al usuario, direccionando este trabajo investigativo hacia un enfoque estructurado y focalizado en la identificación de las necesidades del usuario, la definición de objetivos claros y el desarrollo de estrategias efectivas.
- La elección de la técnica o herramienta adecuada dependerá de los objetivos de la investigación y de los datos específicos que se buscan obtener. Es así como para el desarrollo de esta investigación se optó por realizar encuestas ya que son una herramienta efectiva para obtener información de un gran número de personas de manera rápida y eficiente. Además, se realizó una entrevista al personal a cargo del departamento de secretaría del GADM Taisha, sin duda se obtuvo información relevante y contribuyente para la ejecución de esta investigación.
- La identificación de las necesidades del usuario mediante las encuestas de satisfacción y reuniones con el personal del GADM Taisha, ayudó a comprender lo que los usuarios esperan del servicio y las falencias dentro del mismo, a más de ello permitió diseñar estrategias gerenciales que permitan alcanzar las expectativas de la ciudadanía, y procurar mejoras en los procesos internos del Municipio, para que puedan ofrecer un servicio más rápido y eficiente. Incluyendo la adopción de tecnologías digitales, la capacitación del personal y la simplificación de los procesos.

## RECOMENDACIONES

- Existen diversas metodologías que se pueden emplear para realizar un estudio sobre la calidad en el servicio de la atención al cliente, como encuestas y entrevistas a profundidad, metodologías que fueron empleadas en esta investigación. Pero existen otros métodos de investigación emergentes como los grupos focales, análisis de redes sociales, mystery shopping y benchmarking. Hay que tener en cuenta que la elección de la metodología dependerá del objetivo del estudio, la información que se desea recopilar y el presupuesto disponible para la investigación.
- La investigación académica sobre estrategias gerenciales para mejorar la atención al usuario en los GADM del Ecuador puede contribuir al desarrollo del conocimiento, identificar buenas prácticas en la gestión de la atención al usuario en municipios, replicándolas en otras instituciones, mejorando la eficiencia y eficacia de los procesos, además de contribuir al bienestar de la comunidad y mejorar la formación profesional. Por lo tanto, es importante que la academia se interese en investigaciones en esta área para contribuir a mejorar la gestión municipal y la calidad del servicio ofrecido a los usuarios.
- Es importante que el GADM Taisha considere la posibilidad de implementar las estrategias gerenciales propuestas en este trabajo de investigación. Es recomendable además realizar encuestas y otros estudios para medir la satisfacción del cliente con el servicio ofrecido, capacitar al personal en técnicas de atención al cliente y en el uso de herramientas y tecnologías que permitan mejorar la calidad del servicio, mantener una comunicación abierta y transparente con los usuarios, y atender sus quejas y sugerencias para mejorar el servicio. La clave para el éxito de las estrategias gerenciales propuestas para el GADM Taisha es el compromiso de la administración y del personal encargado de la atención al cliente, así como una actitud proactiva para detectar áreas de mejora y para implementar acciones correctivas oportunas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2015). *Constitución de la República del Ecuador*.  
Recuperado de:  
<https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2019/08/CONSTITUCION-DE-LA-REPUBLICA-DEL-ECUADOR.pdf>
- Barragán, J. (2019). *Estrategias para mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios del Centro de Atención en Salud Integral en la ESPOCH*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de:  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13944/1/102T0300.pdf>
- Cañarte-Rodríguez, T., & Morán-Quíñonez, C. (2021). *El servicio al cliente como herramienta de marketing empresarial*. *Journal Business Science*, 1-12. Recuperado de:  
[https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business\\_science/article/view/78/183](https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business_science/article/view/78/183)
- Carrera, J. (2017). *Diseño de estrategias para mejorar el servicio a los usuarios de la Unidad Educativa Fiscomisional Monseñor Alberto Zambrano Palacios, de la ciudad de Puyo, cantón y provincia de Pastaza período 2016*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de:  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13207/1/62T00220.pdf>
- Cedeño, A., Asencio, L., & Villegas, M. (2019). *Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios*. *Universidad y Sociedad*, 11(5), 191-200. Recuperado de:  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n5/2218-3620-rus-11-05-191.pdf>
- Colina, M., & Maldonado-Mosquera, D. (2021). *Estrategias de la Calidad de Servicio en Instituciones Universitarias*. 3(4), 50-65. Recuperado de:  
<https://iieakoinonia.org/ojs3/index.php/gestioep/article/view/28/55>
- Contraloría Municipal. (2019). *Guía para la elaboración del Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)*. Recuperado de:  
[https://gobiernoabierto.pueblacapital.gob.mx/transparencia\\_file/contraloria/2019/77.fracc.01/Art77\\_fI\\_GuiaAnalisisFODA\\_05.09.19.pdf](https://gobiernoabierto.pueblacapital.gob.mx/transparencia_file/contraloria/2019/77.fracc.01/Art77_fI_GuiaAnalisisFODA_05.09.19.pdf)
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica (Novena edición ed.)*. Recuperado de: <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Dextre-Flores, J. F. (2017). *Un encuentro con la auditoría gubernamental*. *Revista Lidera*, 1-5. Recuperado de:  
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/view/16896>
- Flores, A., & Fernández, J. (2022). *Memorias-I Jornadas Virtuales de Creación Intelectual y*

- vinculación Sociocomunitaria. Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora". Recuperado de: [http://libreria.unellez.edu.ve/wp-content/uploads/2022/01/Memorias-I-Jornadas-Virtuales-de-Creacion-Intelectual\\_2021.pdf#page=169](http://libreria.unellez.edu.ve/wp-content/uploads/2022/01/Memorias-I-Jornadas-Virtuales-de-Creacion-Intelectual_2021.pdf#page=169)
- Función Ejecutiva. (2022, 05 de octubre). *Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización*. Recuperado de: [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_org.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf)
- GADM Taisha. (5 de 10 de 2022). *Página oficial GAD Municipiopl Taisha*. Recuperado de: <https://www.taisha.gob.ec/index.php/municipio/historia>
- García, J., Durán, S., Hernández, J., & Moreno, M. (2018). *Estrategias gerenciales para fomentar las competencias laborales en el sector hotelero de la Costa Caribe Colombiana*. *Revista de Investigación SIGMA*, 05(2), 8-22. Recuperado de: <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/1251/0>
- Gómez, I. (2016). *¿Que es la estrategia?*. [Opinion]. Recuperado de: Publicaciones Semana S.A: <https://www.semana.com/opinion/columnistas/articulo/que-es-la-estrategia-en-menos-de-750-palabras-por-jorge-ivan-gomez/237375/>
- Hayes, B. E. (2019). *Cómo medir la satisfacción del cliente* (3era ed. ed.). Barcelona -España: Gestión.
- Hyounae Min & Yaou-Hu. (2022). Revisiting the effects of smile intensity on judgments of warmth and competence: The role of industry context. *International Journal of Hospitality Management*, 103152. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103152>
- INEC. (2022, 05 de octubre). Ecuador en Cifras. Recuperado de: Instituto Nacional de Estadística y Censo: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- ISO. ((2022, 05 de octubre). *Norma Internacional ISO 9001:2015*. Recuperado de: <http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2015%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf>
- Izquierdo-Espinoza, J. R. (2021). La calidad de servicio en la administración pública. *Revista Horizonte Empresarial*, 425-437. doi:<https://doi.org/10.26495/rce.v8i1.1648>
- Ka-shing Woo, B. C. (2020). "Service with a smile" and emotional contagion: A replication and extension study. *Annals of Tourism Research*, 102-850. doi:<https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102850>
- Lawrence Houston, A. A. (2018). Who cares if "service with a smile" is authentic? An expectancy-based model of customer race and differential service reactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85-96. doi:<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.10.001>

- Morales-Sánchez, L. G., & García-Ubaque, J. C. (2019). *Calidad percibida e el servicio del sistema público de salud de Bogotá*. *Revista de Salud Pública*, 128-134. Recuperado de: <chrome-extension://dagcmkpagjlhakfdhnbomgmjdpkdklff/enhanced-reader.html?openApp&pdf=https%3A%2F%2Frevistas.unal.edu.co%2Findex.php%2Frevsaludpublica%2Farticle%2Fdownload%2F83138%2F73003>
- Moreno, J. (2017). *Estrategias Gerenciales*. Recuperado de: <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1300/Estrategias%20Gerenciales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Orellana, P. (2019, 25 de diciembre). *Estrategia Empresarial*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-empresarial.html>
- Palmezano, J. (2021). *Estrategias Gerenciales Basadas en Indicadores de PQRS para Mejoramiento de la Percepción de la Calidad del Servicio en Salud en la ESE Clínica Guane y su RIS*. (Tesis pregrado, Universidad Santo Tomas, Bucaramanga). Recuperado de: <https://iieakoinonia.org/ojs3/index.php/gestioep/article/view/28/55>
- Palomo-Martínez, M. (2022). *Atención al cliente (2da ed. ed.)*. Madrid: Ediciones Nobel.
- Peñafiel, G., Acurio, J., Manosalvas, L., & Burbano, B. (2020). *Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la Constructora Emanuel en el cantón la Maná*. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 45-55. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-45.pdf>
- Perea, S., Mosquera, H., Orejuela, J., & Castellanos, H. (2018). Estrategias gerenciales en las microempresas dedicadas a la fabricación de muebles en Quibdó. *Actualidad Contables Faces*, 21(37), 151-179. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/257/25755483007/25755483007.pdf>
- Quijandria-Oliva, G. F., Palomino-Alvarado, G., Delgado-Bardales, J. M., Alhuay-Suarez, C., Macedo-Rodríguez, N., Salas-Pillaca, L., & Huamantumba-Palomino, M. (2022). Estrategias basadas en competencias para mejorar el desempeño del personal administrativo en la educación superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 1792-1829. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i2.1996](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.1996)
- Rey-Martín, C. (2000). *La satisfacción del usuario: un concepto en alza*. *Canales de Documentación*, 139-153. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/27339550\\_La\\_satisfaccion\\_del\\_usuario\\_Un\\_concepto\\_en\\_alza](https://www.researchgate.net/publication/27339550_La_satisfaccion_del_usuario_Un_concepto_en_alza)
- Salas-Yeren, M. (2022). *Comunicación organizacional y calidad de servicio a usuarios de la Municipalidad Distrital de Acocro, región Ayacucho, año 2021: una revisión sistemática*. *Revista de Ciencias Sociales*, 28-42. Recuperado de: <http://socialinnovasciences.org/ojs/index.php/sis/article/view/93/105>

- Secretaría Técnica de la Circulación Territorial Especial Amazónica. (05 de 10 de 2021). *Boletín Informativo N° 08-2021*. Recuperado de: [www.secretariadelamazonia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/12/Boletín-Nro-8-Dirección-de-Gestión-de-la-Información-y-Estadística-Territorial.pdf](http://www.secretariadelamazonia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/12/Boletín-Nro-8-Dirección-de-Gestión-de-la-Información-y-Estadística-Territorial.pdf)
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (26 de Abril de 2018). *Calidad en los Servicios Públicos*. Recuperado de: <https://www.acreditacion.gob.ec/calidad-en-los-servicios-publicos/>
- Tinoco-Giraldo, H., Torrecilla-Sánchez, E. M., & García-Peñalvo, F. J. (2020). Evaluación de la percepción de los niveles de dominio competencial en práctica laboral. *Estudios Pedagógicos*, 127-144. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052020000100127>
- Tóala, F. (2021). *Modelo de Gestión para el Mejoramiento de Servicio y Atención al Cliente en la Agencia IESS Jipijapa 2020*. (Tesis de pregrado, Universidad Estatal del Sur de Manabí). Recuperado de: <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/4008>
- Vite, H., Palomeque, I., & Romero, W. (2018). Análisis de calidad del servicio de atención al afiliado en Centros de Salud del IESS: Caso Santa Rosa y Pasaje. *Revista de Investigación Talentos*, 5(2). Recuperado de: <https://doi.org/10.33789/talentos.5.86>



## ANEXOS

### ANEXO A: CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA AL RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE SECRETARIA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN TAISHA.



#### ENTREVISTA

**Objetivo:** Conocer la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Taisha respecto a las estrategias implementadas para el mejoramiento de los servicios prestados a los usuarios.

1. ¿Considera usted que el GADM Taisha se alinea a la misión y visión definida?
2. ¿El GADM Taisha cuenta con un plan estratégico o documento relacionado que detalle los objetivos, metas y estrategias institucionales por cada área?
3. ¿Cuenta la organización con un plan de acción para convertir las amenazas y debilidades en fortalezas y oportunidades?
4. ¿Las actividades que se ejecutan están enmarcadas en el cumplimiento de los objetivos de la organización?
5. ¿Se aplica estrategias de mejoramiento para el servicio a los usuarios del GADM Taisha? Detalle cuales son:
6. ¿Dentro de la organización se realiza evaluaciones periódicas sobre el desempeño y cumplimiento de funciones?
7. ¿Adopta la entidad estrategias de desarrollo de productos para satisfacer las necesidades de los usuarios?
8. ¿Se lleva un registro de reclamos y sugerencias por parte de los usuarios y se los considera para la toma de decisiones?

**ANEXO B: CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA A LA POBLACIÓN DEL CANTÓN TAISHA.**



**ENCUESTA**

**Objetivo:** Obtener información sobre la calidad del servicio a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Taisha.

**Indicaciones:** Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una X la respuesta seleccionada.

1. ¿Identifica Usted la misión, visión y objetivos del GADM Taisha?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

2. ¿Considera necesario que el GADM Taisha establezca un plan estratégico que le permita mejorar los servicios prestados?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

3. ¿De acuerdo con la frecuencia que usted acude al GADM Taisha, cuál es su nivel de satisfacción sobre el servicio prestado?

Muy satisfecho <input type="radio"/>	Satisfecho <input type="radio"/>	Ni satisfecho ni insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Muy insatisfecho <input type="radio"/>
---	-------------------------------------	--	---------------------------------------	---

4. ¿Qué calificación asignaría a los espacios de atención al cliente dentro del GADM Taisha?

Excelente <input type="radio"/>	Muy Bueno <input type="radio"/>	Bueno <input type="radio"/>	Regular <input type="radio"/>	Pésimo <input type="radio"/>
------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	---------------------------------

5. ¿Cuándo requiere de la prestación de servicios por parte del GADM Taisha, su solicitud es atendida de manera oportuna?

Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni en acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>
---	--	---	-------------------------------------	--

6. ¿Del siguiente listado de alternativas, cuales están presentes en la prestación del servicio que usted recibe?

Alternativas	SI	NO
Amabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cortesía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Solución de inquietudes		
Información oportuna		
Experiencia en la prestación del servicio		

7. ¿Considera usted que la organización debe mejorar el servicio de atención a los usuarios?

Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni en acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>
---	--	---	-------------------------------------	--

8. ¿Dentro de la organización existe un buzón de sugerencias y quejas respecto al servicio recibido?

SI		NO	
----	--	----	--

9. ¿Se puede acceder a los servicios que brinda la organización mediante el uso de la tecnología y medios de pago en línea?

SI		NO	
----	--	----	--

10. ¿El personal que le atiende al momento de acudir al GADM Taisha se encuentra preparado y tiene la suficiente experiencia para atender su requerimiento?

Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni en acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>
---	--	---	-------------------------------------	--

***¡Gracias por su colaboración...!***

## ANEXO C: SERVICIOS QUE PRESTA EL GADM TAISHA.



Planificación

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL**

*Intercultural y Megadiverso..*

### SERVICIOS QUE OFRECE EL GADM TAISHA A NIVEL ADMINISTRATIVO Y EN CADA UNA DE SUS DIRECCIONES

UNIDAD	SERVICIOS	HORARIOS
ALCALDIA	ATENCION AL PÚBLICO POR PARTE DEL ALCALDE	MARTES, MIERCOLES Y JUEVES DE 09H30 A 12H30 Y DE 14H00 A 16H00
PROCURADURÍA SINDICA	REGISTRO DE LA PROPIEDAD Y MERCANTIL	LUNES A VIERNES DE 07H30 A 12H30 Y DE 13H30 A 16H30
DIRECCIÓN FINANCIERA-ADMINISTRATIVA	RECAUDACIÓN	LUNES A VIERNES DE 07H30 A 12H30 Y DE 13H30 A 16H30
DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS	AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	LUNES A VIERNES DE 07H30 A 12H30 Y DE 13H30 A 16H30
	RECOLECCIÓN DE RESIDUOS SOLIDOS	LUNES, MIÉRCOLES Y VIERNES DE 07H30 A 16H30
DIRECCIÓN DE DESARROLLO ECONOMICO	CAMAL MUNICIPAL	LUNES A VIERNES 02H00 A 10H00
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	MATRICULACIÓN, RENOVACION DE MATRICULAS, CAMBIO DE SOCIO, EMISION DE TITULOS HABILITANTES, TRASPASO DE DOMINIO, DUPLICADOS DE MATRICULAS, DUPLICADOS DE STICKER DE REVISIÓN TÉCNICA	LUNES A VIERNES DE 07H30 A 12H30 Y DE 13H30 A 16H30

Dirección: Av. Elsa entre Roberto Taish y Domingo Antún  
Email: [municipio.taisha@yahoo.es](mailto:municipio.taisha@yahoo.es)  
Teléfonos: Oficina central 073-900088  
Oficina de Coordinación en Macas: 072-700035

*Juntos impulsando el desarrollo con visión al futuro..*



**epoch**

**Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y  
DOCUMENTAL**

**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 02 / 10 / 2023

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> YAMATAM JEANNETTE KAYAP TSAMARAINT
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL
<b>Título a optar:</b> LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



**1785-DBRA-UPT-2023**