



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

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TEMA:

“DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA LAS SECRETARIAS Y SU INCIDENCIA EN LAS POLÍTICAS RELACIONALES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO”.

AUTORA:

LUISA OLIVA TAPIA VALVERDE

MACAS - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la señora Luisa Oliva Tapia Valverde, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....
Mgs. Jorge Gualberto Paredes Gavilánez

DIRECTOR

.....
Mgs. Jorge Antonio Vasco Vasco

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Luisa Oliva Tapia Valverde, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referidos.

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

Riobamba, 13 de enero del 2016.

Luisa Oliva Tapia Valverde

140035970-7

DEDICATORIA

Este sencillo trabajo lo dedico con mucho cariño a mi esposo y a mis hijos, quienes me brindaron su comprensión, y se constituyeron en fuente de estímulo para culminar con éxito esta etapa de superación personal y profesional.

Luisa Oliva Tapia Valverde

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por la vida, la salud, y todos los dones recibidos.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por siempre estar dispuesta a compartir su tiempo conocimientos y experiencias.

Al Mgs. Jorge Gualberto Paredes Gavilánez y al Mgs. Jorge Vasco Vasco, por darme todas las facilidades para asistir a las tutorías y el apoyo incondicional en la dura tarea de estudiar, a mis compañeros de trabajo por motivarme siempre a continuar en mi labor diaria de estudio.

A las personas que colaboraron en el presente estudio, especialmente a mis familiares y amigos que me impulsaron y apoyaron mi capacitación dirigida a contribuir con el mejoramiento de la educación de mi país.

Luisa Oliva Tapia Valverde

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento	v
Índice general	vi
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	x
Resumen.....	xi
Abstract	xi
Introducción.....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.1.1 Formulación del Problema	4
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.2. JUSTIFICACIÓN	5
1.3. OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes investigativos	7
2.1.1 Antecedentes Históricos	9
2.2. Fndamentación teórica.....	2
2.2.1 Estrategias comunicacionales	2
2.2.2 Planeación estratégica.....	5
2.2.3 Las estrategias comunicacionales.....	9
2.2.4 El Secretariado.....	13
2.2.5 La secretaria y la comunicación	17
2.2.6 La comunicación	20
2.2.7 Políticas relacionales.....	26
2.2.8 Políticas Públicas.....	35

2.3.	Idea a defender	38
2.4.	Variables	38
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		40
3.1.	Modalidad de la investigación	40
3.2.	Tipos de investigación	40
3.3.	Población y muestra	41
3.4.	Métodos, técnicas, e instrumentos.....	42
3.4.1	Métodos.....	42
3.4.1.1	Cuestionario.....	43
3.5.	Resultados	44
3.5.1	Encuestas aplicadas a las secretarías del GAD Municipal del Cantón Logroño	44
3.5.2	Encuestas aplicadas a los usuarios del GAD Municipal del Cantón Logroño	54
3.6.	Verificación de la idea a defender.....	64
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO		65
4.1.	Plan estratégico de comunicación para el personal de secretaría del GADM de Logroño.....	65
4.2.	Contenido de la propuesta	66
4.2.1	Caracterización.....	66
4.2.2	Diagnóstico estratégico.....	67
4.2.3	Dirección estratégica (Matriz FODA).....	68
4.2.4	Formulación estratégica.....	73
4.2.4.1.	Misión.....	73
4.2.4.2.	Visión	73
4.2.4.3.	Valores institucionales.....	73
4.2.5	Formulación estratégica.....	74
4.2.6	Ejecución estratégica	75
4.2.7	Plan de seguimiento	83
CONCLUSIONES		86
RECOMENDACIONES		87
BIBLIOGRAFÍA.....		88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Función del Cantón Logroño y creación del Municipio.....	9
Tabla 2: Población y muestra	42
Tabla 3: Años experiencia como secretaria	44
Tabla 4: Comunicación efectiva con el jefe	45
Tabla 5: Capacitación sobre el uso de tecnologías de información y comunicación.....	46
Tabla 6: Información clara y oportuna por parte del jefe	47
Tabla 7: Comunicación efectiva entre los compañeros que laboran	48
Tabla 8: Obstáculos de comunicación	49
Tabla 9: Atención al usuario.....	50
Tabla 10: Desempeño profesional de la secretaria	52
Tabla 11: Grado de satisfacción comunicativa de la secretaria	53
Tabla 12: Herramientas que usa la secretaria para comunicarse	54
Tabla 13: Edad de usuarios.....	55
Tabla 14: Ocupación de los usuarios	56
Tabla 15: Frecuencia de asistencia al GADML.....	57
Tabla 16: Respuesta inmediata de la secretaria a la información requerida.....	58
Tabla 17: Claridad de información de las secretarias	59
Tabla 18: La información de las secretarias responde a las necesidades del usuario	60
Tabla 19: Calidad comunicativa	61
Tabla 20: Mejorar del servicio de información	62
Tabla 21: Medios informativos.....	63
Tabla 22: Análisis de factores internos.....	68
Tabla 23: Resumen Factores Externos	70
Tabla 24: Resumen Factores Internos –Externos (FODA).....	71
Tabla 25: Matriz de estrategias.....	72
Tabla 26: Estrategia 1	76
Tabla 27: Estrategia 2	77
Tabla 28: Estrategia 3	78
Tabla 29: Estrategia 4	79
Tabla 30: Estrategias FO	80
Tabla 31: Estrategias FA	81

Tabla 32: Estrategias DO.....	82
Tabla 33: Estrategias DA.....	83
Tabla 34: Plan de Seguimiento	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Funciones de la comunicación	8
Gráfico 2: Elementos de la planeación	4
Gráfico 3: Etapas del plan estratégico	7
Gráfico 4: Tipos de estrategias	8
Gráfico 5: Comunicación formal e informal	18
Gráfico 6: Características de la comunicación	21
Gráfico 7: Años experiencia como secretaria	44
Gráfico 8: Comunicación efectiva con el jefe	45
Gráfico 9: Capacitación sabré calidad de información por la autoridad	46
Gráfico 10: Información clara y oportuna por parte del jefe.....	47
Gráfico 11: Comunicación efectiva entre los compañeros de labores	48
Gráfico 12: Obstáculos de la comunicación	49
Gráfico 13: Atención al usuario	50
Gráfico 14: Comunicación interna al GADML	51
Gráfico 15: Desempeño profesional de la secretaria	52
Gráfico 16: Grado de satisfacción comunicativa de las secretarias	53
Gráfico 17: Herramientas que usa la secretaria para comunicarse.....	54
Gráfico 18: Edad de los usuarios.....	55
Gráfico 19: Ocupación de los usuarios.....	56
Gráfico 20: Frecuencia de asistencial GADML	57
Gráfico 21: Respuestas inmediatas de la secretaria a la información requerida.....	58
Gráfico 22: Claridad de información de las secretarias	59
Gráfico 23: La información de las secretarias responde a las necesidades del usuario	60
Gráfico 24: Calidad comunicativa.....	61
Gráfico 25: Mejoras del servicio de información	62
Gráfico 26: Espacios de anuncios de información.....	63
Gráfico 27: Valores Institucionales	74

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la investigación es: “Contribuir con las políticas relacionales mediante la formulación de estrategias comunicacionales, que favorezcan la comunicación entre las secretarías y los usuarios internos y externos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño”. La investigación se apoya en las dos variables: estrategias de comunicación (variable independiente) y las políticas relacionales (variable dependiente).

Para fundamentar teóricamente las variables, se realizó una investigación bibliográfica y los datos de la investigación de campo se basa en un estudio descriptivo de corte transversal. En el curso de la investigación también se utilizan los métodos: analítico–sintético, inductivo–deductivo y estadístico. Las técnicas utilizadas fueron: encuesta, entrevista y observación. El instrumento utilizado fue el cuestionario utilizado en ambas encuestas aplicadas a los usuarios internos y externos de las secretarías del GADM de Logroño.

Con los resultados se elabora la tabla FODA. De los resultados obtenidos podemos apreciar que los más significativos revelan que la información que brindan las secretarías no es clara ni oportuna y que a nivel institucional no existe un plan de capacitación para el personal de secretaría; por cuanto, se recomienda la elaboración de un plan estratégico de comunicación, mismo que debe apoyarse en la capacitación de personal de secretaría tanto en tecnologías de la información y comunicación, como en relaciones humanas, con el fin de fortalecer la eficiencia de desempeño y la comunicación entre los usuarios externos y el personal de secretaría del GADM del cantón Logroño.

Palabras clave: estrategias, comunicación, secretaría, Gobierno Autónomo Descentralizado, políticas relacionales, TICs, calidad, eficiencia, planeación, objetivos, metas, indicadores, políticas públicas, usuarios.

Mgs. Jorge Gualberto Paredes Gavilánez

DIRECTOR

ABSTRACT

The topic of this research work is the “Design of communicational strategies for secretaries and their incidence on the operational policy of Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (Municipal Hall – GADM) of Logroño, Morona Santiago Province”. The research is based on two variables: communication strategies (independent variable) and operational policies (dependent variable).

In order to have a good theoretical background on the variables, a bibliographical research was performed, and the collected data is studied in a descriptive way from a cross sectional study. It also relies on the analytic-synthetic, inductive-deductive, and descriptive-statistical methods. The techniques used were surveys, interviews and observation. The tool used was a questionnaire containing 12 questions for the survey for the secretary’s office staff, and eight questions for the survey for the population sample of external users of GADM of Logroño.

Once the results were known, a SWOT is done. The most significant results reveal that the information that secretaries offer is not clear nor timely, and that they, as an institution, do not have a training plan for the secretary’s office staff; therefore, it is recommended make up a strategic plan of communication which should include training for the secretary’s office staff on information and communication technologies (ICTs) as well as human relationships as to improve efficiency and good communication between the secretary’s office staff and the users of GADM of Logroño.

Keywords: Strategies, communication, secretary’s office, Municipal Hall, operational policies, ICTs, quality, efficiency, planning, objectives, goals, indicators, public policies, users.

Introducción

En la concepción empresarial moderna, ha crecido la importancia de establecer criterios, procesos y medios de comunicación modernos, a nivel interno y externo de las instituciones, con características ampliamente relacionales, coordinados en la labor que desempeña el personal de secretaría.

En este contexto de relaciones y comunicación, el GAD Municipal de Logroño, sociedad política y autónoma, subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es buscar el bien común y en forma primordial, la atención de las necesidades de los habitantes del cantón, en el área urbana y rural, está sujeta tanto a las habilidades tecnológicas del personal, como a la calidad de atención directa que presten sus funcionarios en sus dependencias al ciudadano. La comunicación debe caracterizarse por ser rápida, fluida, clara y amable, de parte del personal, quien a su vez debe demostrar experticia en el uso del equipo informático que es la fuente de información para el usuario.

El personal de secretaría es quien aborda en primera instancia las peticiones ciudadanas y debe atender técnicamente y además demostrar solvencia de estrategias de comunicación que le permitan resolver las inquietudes tanto del ciudadano como de los compañeros de trabajo que requieren de su servicio, contribuyendo así a fomentar un ambiente agradable y de competencia profesional a la altura de una institución pública.

De esta forma, la secretaría como eje central de los niveles e instancias relacionales, necesita capacitarse constantemente en el uso de programas y equipos de cómputo como en el buen trato al usuario interno y externo, para mantener un buen clima organizacional dentro de la institución y un servicio de calidad para el ciudadano.

El presente trabajo de investigación surge del problema que se observa en el personal de secretaría que labora en el GAD Municipal del Cantón Logroño quienes actualmente, no dominan las tecnologías de información y comunicación y además una evidente necesidad de mejorar las relaciones personales con los usuarios, como consecuencia, desmejoran la imagen institucional. En cuanto a esta dificultad, se plantea el diseño de

estrategias de capacitación en el uso de TICs como de relaciones humanas para mejorar la calidad de comunicación entre el personal de secretaría y el usuario del GADM de Logroño.

Bajo estos parámetros, la investigación está estructurada de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se presenta la introducción, el planteamiento del problema mediante una contextualización, además se plantea los objetivos: general y específicos que se quieren alcanzar con el proyecto y la justificación, como una visión general del proyecto.

En el Capítulo II referente al Marco Teórico se fundamenta en los contenidos conceptuales de los diferentes temas que sustentan científicamente la investigación en respuesta a las variables: dependiente e independiente.

En el capítulo III referente a la idea a defender con sus respectivas variables: dependiente e independiente, también consta de la metodología de investigación, hace una descripción de la población y muestra, propone métodos, técnicas e instrumentos de investigación utilizados en el estudio.

Anexo al Capítulo III se desarrolla el diagnóstico del problema, con sus respectivos análisis e interpretaciones de resultados en virtud de estructurar la propuesta a desarrollar.

En el Capítulo IV con respecto al Marco Operativo se establece los lineamientos estratégicos para mejorar la comunicación por parte de las secretarías.

Finalmente se elaboran las conclusiones y recomendaciones de forma sintética y relacional con el proceso de investigación.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La aplicación oportuna de estrategias de comunicación, son parte de la preparación académica, la actitud de servicio y la práctica por parte del personal de secretaría que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Logroño, como muestra de servicio eficiente y dedicado al ciudadano o al usuario interno al municipio que necesite los servicios secretariales del GADM de Logroño.

Una característica esencial del desempeño de funciones públicas debe ser la socialización de las actividades con la población que los eligió. A través de la información expuesta en sus diferentes formas, la ciudadanía se entera del accionar municipal, se involucra y participa en las decisiones que toman los gobiernos locales. Por el contrario, el desconocimiento de la población sobre el accionar municipal, puede llevar a la desconexión, falta de voluntad y distanciamiento entre los ciudadanos y su gobierno local.

Es un deber de los gobiernos municipales, el establecer las formas de informar a la ciudadanía para que tenga oportunidad de participar y conocer sobre proyectos, decisiones y comprender la problemática de la municipalidad; en otras palabras, acercar la ciudadanía al gobierno local. La información que se pretende comunicar, debe surgir de un plan estratégico de comunicación, que defina las actividades, el qué y cómo comunicar a la ciudadanía.

Para seguir este plan estratégico, el gobierno municipal debe preparar a sus colaboradores para desempeñarse lo mejor posible frente a sus usuarios. El personal que labora en las secretarías es quien está más en contacto con los usuarios y por lo tanto debe estar preparado para una relación directa de la mejor calidad tanto técnica como humana. Por este motivo, es necesario el diseño de un plan estratégico de comunicación institución-usuario, con énfasis en la capacitación constante del personal tanto en el uso de TICs, como en las relaciones humanas, lo que tendrá efecto directo en la satisfacción del ciudadano respecto a los servicios de su municipio.

1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué manera las estrategias de comunicación que se desarrollan en las secretarías inciden en las políticas relacionales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Logroño, provincia de Morona Santiago?

1.1.2 Delimitación del problema

1.1.2.1 Objeto del Problema

La aplicación oportuna de estrategias de comunicación y tecnologías de información y comunicación demandan conocimiento, actitud y práctica profesional impecable, que deben ser aplicados por las secretarías del GAD Municipal de Logroño.

1.1.2.2 Campo del problema de investigación

Límite del contenido:

Campo: secretariado gerencial.

Área: administrativa.

Aspecto: la actitud profesional, el conocimiento y la aplicación práctica de las tecnologías de información y comunicación–TICs por parte del personal que labora en las secretarías del GADM de Logroño, tiene efecto directo en la calidad de servicio al usuario.

Límite espacial:

Provincia: Morona Santiago

Cantón: Logroño

Institución: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El proyecto “Diseño de estrategias de comunicación para las Secretarías del GAD Municipal de Logroño”, mejorará las relaciones entre el GADM de Logroño y los usuarios internos o externos de los servicios de la institución. Para conseguir este objetivo se planea un estudio analítico para detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la comunicación actual y a partir de este estudio poder definir con claridad, estrategias de comunicación institucional, considerando los criterios legales de la Constitución, Ley de acceso a la información, Códigos Deontológicos, COOTAD y la revisión bibliográfica. El documento resultante, es de vital importancia para la municipalidad porque basado en un estudio de campo, con resultados actuales reales, en un lenguaje claro y lo más sencillo posible, se establecerán estrategias y políticas de comunicación entre la institución y la ciudadanía.

No se han encontrado investigaciones previas con esta temática a nivel provincial o nacional, por lo que se considera que será una investigación innovadora y probablemente pionera en tratar un tema que tradicionalmente es de desconocimiento público pero tiene un impacto total en la calidad del servicio que prestan los municipios a la ciudadanía que tiene derecho a recibir la información requerida en un ambiente agradable y eficaz.

El proyecto “DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA LAS SECRETARÍAS Y SU INCIDENCIA EN LAS POLÍTICAS RELACIONALES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LOGROÑO, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO”, está dirigido a las secretarías de la entidad municipal, con la finalidad de mejorar los conocimientos y práctica de Tecnologías de Información y Comunicación TICs en el personal de secretaría y propone el diseño de estrategias de comunicación con el público, mismas que influirán positivamente en la relación secretarías-ciudadanía.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Contribuir con las políticas relacionales mediante la formulación de estrategias comunicacionales, que favorezcan la comunicación entre las secretarías y los usuarios internos y externos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Logroño.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar las actitudes y prácticas de comunicación actuales, por parte de las secretarías del GAD Municipal de Logroño.
- Determinar el efecto de las formas actuales de comunicación que practican las secretarías del GAD Municipal de Logroño, en los usuarios internos y externos.
- Proponer estrategias de comunicación para mejorar las relaciones entre las secretarías y los usuarios internos y externos del GAD Municipal del cantón Logroño.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, es uno de los procesos sociales más importantes pues posibilita la necesaria interrelación humana, condición indispensable para la vida y el desarrollo social.

Al respecto (Muriel y Rota 1980), en el estudio, la comunicación en cualquier organización es un proceso vital y de suma importancia, actúa como sistema coordinador entre la organización y sus integrantes, así como con el entorno externo, en aras de la consecución de los objetivos específicos de ambos usuarios y contribuye al desarrollo de la nación.

Según (Katz y Kahn 1998:44), las funciones de la comunicación organizacional, se enmarcan en dos contextos diferentes: uno a nivel de organización, con las funciones de producción, mantenimiento, adaptación y dirección; y otro en el nivel de las relaciones interpersonales con funciones más específicas, como instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información para inculcar el sentido de la misión. Este enfoque presenta un valor importante para el funcionamiento interno de la empresa, pero no se profundiza hacia la relación de esta con el entorno.

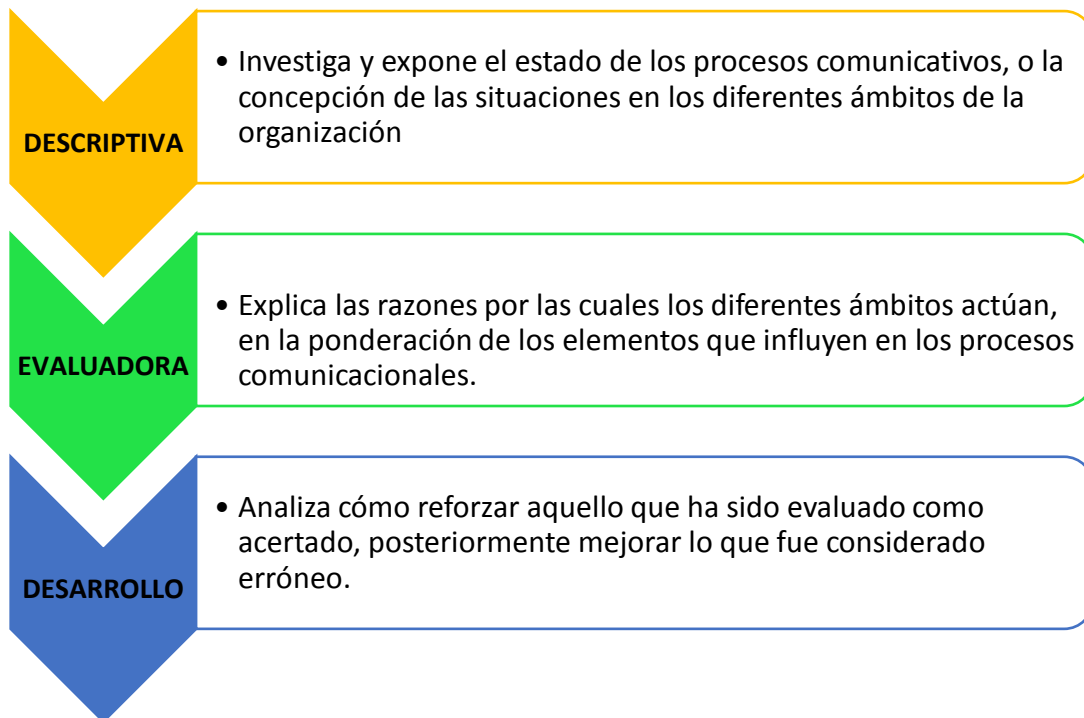
Collado J., (1997:24-25) se refiere a tres funciones: producción, innovación y mantenimiento; funciones en las cuales la comunicación ocupa un papel primordial.

Así mismo (Martín S. 1995:25), considera que las funciones de comunicación se reducen a las actividades puntuales como: coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que la comunicación sea clara, veraz, transparente, mantener estrecha relación de colaboración con los medios, verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación.

Resumiendo y en el contexto de nuestro interés, asimilamos que la comunicación es un proceso vital que se establece para entablar relaciones y en este caso en particular, tiene como protagonistas a los usuarios internos y externos de la institución y a las secretarías del GADM del cantón Logroño, que con trabajo de socialización de actividades bajo un esquema activo y de interés mutuo, lograrán entablar una relación amistosa, participativa y sobretodo efectiva, en la que ambas partes estén satisfechas tanto en calidad de comunicación como en nivel de desempeño de la institución pública como de conocimiento de las necesidades que más afectan a los ciudadanos del cantón Logroño.

(Trelles, J. 2002:27), considera que aunque en efecto estas actividades se encuentran entre las que se deben realizar en la gestión de comunicación, en su opinión sería procedente establecer una tipología más general y cercana a las esencias de la disciplina, y por ello identifica las siguientes funciones:

Gráfico 1: Funciones de la comunicación



Fuente: Trelles J. (2002)

2.1.1 Antecedentes históricos

2.1.1.1 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Logroño.

El GAD Municipal del cantón Logroño fue creado por disposición constitucional contenida en la Constitución Política del Estado, expedida mediante Decreto Publicado en el Registro Oficial N°114 del 22 de enero de 1997. Rige las funciones de la entidad, fundamentalmente el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD, Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa Municipal, Código Fiscal, Trabajo y todas las demás leyes, ordenanzas y reglamentos que norman las funciones de los municipios del Ecuador.

Tabla 1: Función del Cantón Logroño y creación del Municipio

Fecha de Creación del Cantón Logroño:	22 de enero de 1997. (Ref. Of. No.114)
Fecha de Creación del Municipio:	9 de Julio de 1997
Sesión inaugural del Concejo:	9 de julio de 1997:
Primer Alcalde:	Ing. Jorge Enríquez Calle
Primeros Concejales	Señor Luis Chamico, VICEPRESIDENTE SR. Jaime Etsa, CONCEJAL, Sr. Guillermo Lozado Concejal, Sr. Marco Yamatán Concejal, Sr. Rodolfo Ortíz, CONCEJAL, Sr. Luis Orellana, CONCEJAL,
Primera Secretaria Titular:	Srta. María Isabel Cárdenas
Primer Tesorero:	Ing. Anita Molina
Primer Procurador Síndico	Dra. Irma Robles
Primer chofer:	Sr. Eddy Rojas

Fuente: Registros de la fundación del Cantón Logroño

Hasta la actualidad en el Concejo municipal han laborado:

- 4 alcaldes
- 22 concejales
- 2 secretarías titulares
- 4 tesoreros
- 5 procuradores síndicos
- 4 directores financieros
- 6 directores de obras públicas

Tradicionalmente se ha venido celebrando la cantonización el 22 de enero de cada año. En la actualidad el Concejo consta de 1 alcalde, 5 concejales, y 5 departamentos.

2.1.1.2 Funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Logroño, provincia de Morona Santiago.

2.1.1.3 Misión

“Somos un GAD Municipal del cantón Logroño, que promueve la gobernabilidad y un proceso continuo de fortalecimiento institucional, para el desarrollo integral sostenible y el mejoramiento de la calidad de vida, con participación y equidad social para todos los habitantes del cantón. Impulsa su gestión en base de alianzas estratégicas públicas, privadas y mancomunidades para el desarrollo local y micro regional”.

2.1.1.4 Visión

“En los próximos años seremos un GAD Municipal con una gestión efectiva, eficiente, transparente, descentralizada, concertada y equitativa, que ofrece servicios básicos de calidad. Se impulsa el desarrollo económico local y la competitividad, el turismo, el fortalecimiento socio cultural y una gestión ambiental sostenible. Cuenta con un personal calificado y comprometido, bajo un proceso de mejoramiento organizacional continuo y la profesionalización del servidor municipal”.

2.1.1.5 Valores institucionales

- Transparencia
- Responsabilidad
- Agilidad
- Honestidad

- | | |
|----------------|------------------|
| - Equidad | - Eficacia |
| - Capacidad | - Organización |
| - Flexibilidad | - Imagen |
| - Lealtad | - Productividad |
| - Ética | - Respecto |
| - Eficiencia | - Competitividad |

2.1.1.6 Departamento de secretaría

La oficina de secretaría general, tiene una amplia responsabilidad y discrecionalidad por el manejo de la información del Concejo municipal y de la Alcaldía. Es responsable de las acciones de apoyo administrativo y manejo de documentación de soporte y registros especializados. Responsable de dar fe de los actos del Concejo y de la Alcaldía y de la suscripción de documentos públicos de su competencia; y, el requerimiento de conocimientos de normas legales y procedimientos administrativos.

Mantiene relación con los diferentes directivos de la municipalidad para coordinar acciones conducentes a la participación de la formulación de políticas, planes y programas de trabajo estratégico para el desarrollo institucional, así como para la colaboración de procedimientos, manuales, metodologías de trabajo y formas de monitoreo y evaluación de las acciones y resultados.

Mantiene relación con clientes internos así como externos. Se entiende como cliente interno a los compañeros de trabajo de las diferentes dependencias municipales; y, como clientes externos principalmente a los ciudadanos del cantón y también de otra índole como organismos públicos y privados. Debe dar prioridad a la ciudadanía para determinar las necesidades prioritarias.

Objetivo

- Organizar, distribuir y ejecutar las labores de administración técnica de documentos y archivos de la institución municipal.

Funciones del departamento de secretaría

- Mantener y gestionar la Agenda del secretario del concejo.
- Redacción, registro y despacho de documentos internos y externos.
- Realizar la redacción de oficios, circulares, suscritos necesarios y distribuir los mismos a las diferentes dependencias municipales e instituciones externas.
- Manejo de utilitarios informativos propios de la unidad.
- Atención oportuna y veraz a clientes internos y externos.
- Tramitar los asuntos que deba conocer el Concejo, las comisiones y la Alcaldía y demás trámites propios del despacho diario resueltos por la corporación municipal.
- Participar conjuntamente con relaciones públicas, coordinación interinstitucional, en la implementación y mantenimiento de sistemas de relación adecuada entre el Concejo, organismos públicos y ciudadanía.
- Colaborar en la formulación de planes de desarrollo institucional y apoyar en las acciones de participación ciudadana en los programas de trabajo establecidos por el gobierno municipal.
- Las demás funciones que con naturaliza a su cargo asigne el jefe inmediato.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Estrategias comunicacionales

2.2.1.1 Planeación

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra (Chiavenato, 2011).

La planeación estratégica es el proceso continuo, basada en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una

reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que ya se hayan generado (Drucker, C. 1984).

Es evidente que las concepciones anteriormente expuestas, nos indican que la planeación implica un proceso en el cual se desarrollan objetivos estratégicos, que en la consecución de los mismos se establecen criterios de participación e interrelación comunicacional con bases evaluativas para medir el grado de incidencia y cumplimiento de los objetivos trazados.

2.2.1.2 Bases del plan de acción

La estructuración de un plan de acción implica la inserción de varios recursos técnicos, metodológicos, evaluativos, en virtud al cumplimiento de una necesidad atendiendo al contexto. Desde este criterio personal entendemos que la formulación de un plan de acción debe basarse en:

- Identificación sistemática de las actividades a realizarse;
- Los recursos disponibles: humanos, materiales, técnicos, en cantidad suficiente para llevar a cabo el plan, facilitando la realización eficiente y oportuna de actividades;
- la naturaleza e importancia de las operaciones en curso. Al formular un plan se debe tener en cuenta a las operaciones que se están realizando a fin de no entorpecer y restarles importancia;
- Las posibilidades futuras. El éxito de un plan de acción dependerá de las condiciones apropiadas, disponibilidades financieras, voluntad. (Marro F., 1989)

2.2.1.3 Componentes básicos de un plan

(Marro F. 1989), expone que es muy específico al establecer algunos componentes que son fundamentales en la estructuración del plan entre los que destaca:

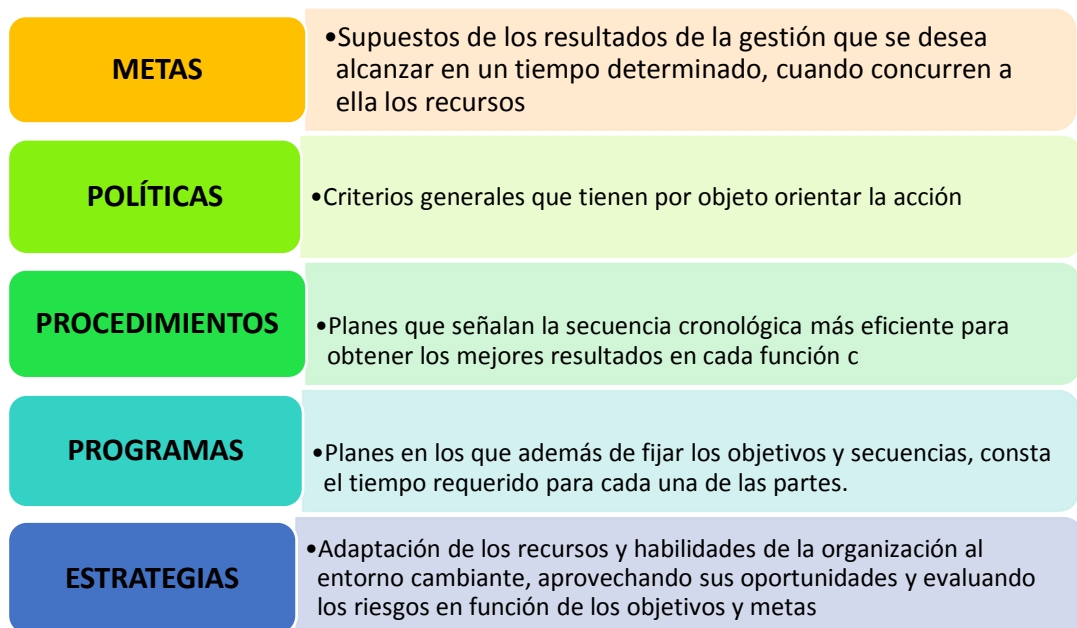
Los objetivos que implica la idea de algo hacia lo cual se lanza o dirigen nuestras acciones. Representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso.

Entre los criterios para la fijación de los objetivos tenemos:

- a. Se debe procurar contar con opiniones de diversas personas, sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos distintos o complementarios.
- b. Se deben fijar por escrito en los casos de mayor importancia.
- c. debemos aplicar las preguntas: qué, cómo, quién, dónde, cuándo y por qué, con el fin de verificar su validez y el grado de factibilidad en la ejecución para lograr el propósito. Cuarto: el objetivo debe ser perfectamente conocido y eficazmente querido por todos los que han de ayudar realizarlo. Quinto: los objetivos debe ser estables. (Marro F. 1989)

La planeación como lo expone Tanner I. “Es el proceso continuo de emprender decisiones o tomar riesgos en forma sistemática con el mejor conocimiento de los resultados esperados, organizando sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo dichas decisiones, midiendo los resultados contra las expectativas a través de la retroalimentación”. (Tanner I. 2012:23) Los elementos que priman en este concepto son: La planeación como proceso continuo, en el que constantemente se toman decisiones en base a los resultados deseados, mediante una retroalimentación continua.

Gráfico 2: Elementos de la planeación



Fuente: Díaz Franklin. 2012

2.2.2 Planeación estratégica

“Reside en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros futuros que combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosas en el presente para aprovechar o crear las oportunidades, y evadir o transformar los peligros en oportunidades”. (Arévalo R. 1993:34).

Desde este contexto, el plan estratégico constituye un soporte del quehacer de toda institución pública o privado, en la medida en que permite establecer objetivos, diseñar estrategias, acciones y procesos evaluativos acordes con la misión, proyectándose hacia metas que se quieren alcanzar y a la consolidación de una identidad propia de la empresa.

2.2.2.1 Objetivos del plan estratégico

El nivel orientativo de toda empresa u organización tiene que necesariamente saber dónde se encuentra y a dónde quiere llegar, es decir cuál es su punto de partida y su proyección, es por este motivo que la planeación estratégica tiene sus propios objetivos, los cuales pueden variar de acuerdo a su implementación.

A nivel conceptual los **objetivos estratégicos** se refieren a las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión (Farango D. 2008).

Los objetivos deben ser alcanzables; prácticos, realistas y comunicados con claridad para garantizar el éxito, ya que ayudan a las partes que están interesadas en su logro a comprender su papel dentro del futuro de la organización, estableciendo las prioridades de esta. Además, en gran parte representan el sentido y fin de la misma, sientan una base para una toma de decisiones consistente por parte de gerentes con valores y actitudes dispares, diseñar puestos y organizar las actividades que se realizaran en la empresa. (Francés A. y Serna H. 2003)

En resumen, los objetivos deben poseer las siguientes características:

- Alcanzables.
- Comprensibles.
- Deben ser cuantificados o expresados en cifras.
- Están ubicados en un horizonte temporal.
- Deben derivarse de las estrategias de la institución.
- No deben ser abstractos.
- Deben tener la capacidad de transformarse en tareas específicas.
- Deben posibilitar la concentración de recursos y esfuerzo.
- Deben ser múltiples

2.2.2.2 Características del plan estratégico

- El plan estratégico como proceso sistemático orienta los recursos metodológicos, las estrategias en la consecución de objetivos, el mismo que tienen cuatro características esenciales:
 - Se trazan de manera consciente,
 - Se busca un propósito determinado,
 - Aunque las estrategias no siempre estén puestas por escrito,
 - Dan ventajas sobre los competidores.

(Francis A. y Serna H. 2003) presentan otras características:

- Ofrece un marco de referencia para una planificación detallada y para las decisiones ordinarias, sobre cómo afrontar las decisiones diarias.
- Establece un marco de referencia temporal más largo que otro tipo de planeación.
- Contribuye a orientar las energías y recursos de la empresa, hacia aquellas actividades que tengan un grado más alto de prioridad.
- Procura establecer consensos entre los destinatarios
- Visualiza el entorno para definir acciones
- Mantiene comunicado efectivamente lo concerniente a la finitud relacional

Por ser una actividad de alto nivel de la organización, participa activamente en ella, permitiéndoles apoyar la aceptación de niveles más bajos.

2.2.2.3 Etapas del plan estratégico

Gráfico 3: Etapas del plan estratégico



Fuente: (Francis A. y Serna H. 2003)

(Francis A. y Serna H. 2003), propone 5 etapas que orientan el proceso del plan estratégico y que a continuación anotamos.

1.- Análisis de la situación actual: En esta etapa se reúne y se estudia la información relativa a cada uno o más aspectos específicos de la empresa. El análisis de la situación actual es vital importancia, pues constituye el fundamento de las decisiones de la planeación estratégica ya que al no realizar un análisis objetivo se puede caer en errores que conlleven a obtener resultados frustrantes, costosos y no deseados.

El plan debe reflejar este diagnóstico, ya que permite identificar los principales problemas y necesidades de la población y del territorio geográfico.

2.- Establecimiento de la visión: Es decir cuáles serán las propuestas y a dónde se quiere llegar o qué se quiere lograr. La misión consiste en tener un propósito que

cumplir, es la razón de ser del negocio, es decir, tener claro las actividades que estamos haciendo, por qué y para quién lo estamos haciendo.

3.-Establecimiento de objetivos: El establecimiento de objetivos, es importante ya que estos fortalecen el campo de acción de una empresa, y es necesario que se establezcan de forma clara los deseos de la empresa.

4.-Establecimiento de Fines: Permiten desarrollar a la empresa el camino desde el lugar donde se encuentra hasta el lugar donde se quiere llegar.

2.2.2.4 Definiciones de estrategias

Como lo expresa (Bialystok E. 1990). “Es un modelo de decisiones o acciones, es decir que es el resultado de cualquier estrategia emergente, que en realidad es realizada”. Es decir que de una manera sistemática y sintética entendemos a las Estrategia como el principal curso de acción que sigue una organización para cumplir sus metas:

2.2.2.5 Tipos de estrategia

Gráfico 4: Tipos de estrategias



Fuente: (Arévalo, Ricardo. 1993)

Las estrategias se pueden clasificar según las necesidades de su plan:

Estrategias corporativas

(López L. 2003). Nos dice que es aquella que está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización, para satisfacer las expectativas de los propietarios y otros interesados de la organización.

Estrategias de crecimiento

Según (Francis A. y Serna H. 2003), consiste en estrategias y procesos que apuntan a seleccionar, captar, estructurar, agregar valor, potenciar y compartir los productos intelectuales propios para acrecentar el rendimiento y la competitividad institucionales.

Esto se basa en dos actividades importantes:

- a) La gestión explícita y sistemática de conocimientos vitales,
- b) Su diseminación dentro de la institución con miras a lograr objetivos de la actividad que le es propia.

Estrategia funcional

Según (Chiavenato I 2011), se refiere a la estrategia de cada unidad de negocios a nivel de cada función. Esto incluye a las estrategias de comercialización, de desarrollo de nuevos productos, de recursos humanos, financieros y de tecnología de información a nivel de las unidades de negocio de la corporación.

2.2.3 Las estrategias comunicacionales

Las estrategias comunicacionales constituyen acciones que deben realizar las organizaciones para mantener y soportar el logro de los objetivos y hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos, en comunicación forma parte de los Principios básicos organizacionales, (Bialystok, E. 1990). Es decir siendo una estrategia de comunicación el brazo ejecutor u operativo de los planes, proyectos o programas; se cimienta en los canales de comunicación para difundir las metas de la política a los públicos internos y externos a la organización, haciendo uso de los

tradicionales (prensa, radio, TV, revistas, entre otros) y electrónicos, comunicaciones escritas y orales, etc.

En síntesis, la comunicación y la estrategia constituyen, en conjunto, las claves o cartas bajo la manga de toda organización, las delimitan como “la comunicación y la estrategia empresarial se asemejan a las dos hojas de una tijera, que funcionan como un solo sistema y trabajan juntas, complementándose entre ellas”. (Jennings y Churchill 1991:26)

2.2.3.1 La motivación

La motivación no es un fenómeno que se pueda observar de forma directa pero sí puede inferirse de los comportamientos de las personas que son dirigidas por la herencia o por el ambiente y se logran observar en la personalidad, los conocimientos, aptitudes y habilidades.

En el trabajo, la motivación se entiende como el dominio de los procesos motivacionales dirigidos al ámbito del trabajo. Pinder lo explica en la siguiente definición: “La motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas enérgicas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración (Pinder A.1998:11).

De esta definición es importante analizar tres componentes: la dirección, refiriéndose a la elección de actividades que realizamos con nuestro esfuerzo; la intensidad, que implica que tenemos distintos niveles de esfuerzo para realizar las cosas; y la duración, que refleja la persistencia de la motivación a lo largo del tiempo. Para poder entender la motivación laboral es necesario integrar estos tres conceptos.

A causa de los procesos asociados con la motivación en el trabajo, se considera que ésta no se restringe a la aplicación de una técnica o método en particular. Según (Tapia A. 1999) los procesos motivacionales se relacionan con la forma de pensar, las metas que establece, el esfuerzo y persistencia que manifiesta, las estrategias laborales que emplea y en sentido amplio, con el tipo de consecuencias asociadas al producto resultante.

Por esta razón (Tapia A. 1999) afirma que querer aprender y saber pensar son las condiciones básicas que permiten la adquisición de nuevos emprendimientos y su factibilidad y aplicación en forma afectiva.

Desde otra perspectiva conceptual, motivación para (Moore T. 2001:222) la motivación implica “impulsos o fuerzas que nos dan energía y nos dirigen a actuar de la manera en lo que hacemos”

(Huertas R. 2006) destaca que la motivación es un proceso psicológico porque implica componentes cognitivos y afectivos que determinan la planificación y actuación del sujeto, al mismo tiempo que tiene algún grado de voluntariedad y se dirige hacia un propósito personal más o menos internalizado.

2.2.3.2 Dimensiones de la motivación

La motivación como proceso netamente humano está regulado por tres coordenadas:

1.- Aproximación – evitación: existen deseo y gustos apetecibles, pero también cuestiones que se desea evitar. En el terreno laboral el miedo al fracaso y la búsqueda del éxito consisten en los dos polos de un continuo de motivación hacia el logro

2.- Intrínseca (autorregulada) – extrínseca (regulada externamente): permite entender que una acción puede surgir tanto de intereses y necesidades personales, como de las demandas de la situación en que nos encontramos.

3.- Profundo (implícito) – superficial (auto atribuido): es el caso de los esquemas motivacionales profundos e implícitos, se trata de aquellos que predisponen hacia metas e interpretaciones generales y básicas; son los resultados de la internalización de las funciones y valores dominantes que rodean a la persona (Díaz F y Hernández G. 2001).

2.2.3.3 Teorías sobre la motivación en el trabajo

En el campo de la psicología se han desarrollado múltiples teorías sobre diferentes aspectos de la motivación relacionada a la conducta humana.

A continuación de manera puntual se expone algunas de las principales teorías que tomamos como base conceptual en la investigación.

Teorías de las necesidades: una de las principales teorías en comunicación en el área organizacional es la desarrollada por Maslow Abraham, denominada “Teoría de la jerarquía de necesidades” en la cual se explica que existen ciertas necesidades que generan motivación, por ejemplo las necesidades biológicas influyen de manera inconsciente en el comportamiento humano.

Una vez satisfecha esta necesidad surge otra nueva que toma su sitio y que necesita igualmente ser satisfecha, por lo tanto según el autor la satisfacción de necesidades no tiene fin y la vida es en sí una búsqueda para satisfacerla.

Esta teoría puede tener varias repercusiones en la conducta del trabajador en las organizaciones.

Cuando en una empresa la seguridad y el salario son bajos, los empleados se centran en aquellos aspectos de trabajo que son necesarios para satisfacer sus necesidades básicas. Cuando las condiciones para el empleado van mejorando, la conducta de los jefes y su relación con el trabajador adopta una mayor importancia.

En este ámbito la naturaleza de las necesidades una vez se activa y satisface, estimula un deseo mayor de ahí que se entienda como una fuente continua de motivación. (Zepeda J. 1999).

Teoría de las expectativas: se originó en la década de los treinta. Esta teoría considera que toda persona puede tomar decisiones racionales y que pueden emplear para ello un esfuerzo determinado en actividades que conducen a las recompensas deseadas (Vroom 1964).

Esto significa que los individuos saben lo que quiere del trabajo y comprenden que su desempeño los hará merecedores de las recompensas que desean. También se asume una relación entre el esfuerzo y el desempeño en el trabajo.

En el aspecto laboral, se asume que la teoría intenta distinguir a la persona más motivada de un grupo de trabajadores, además considera que los incentivos, las reglas y las recompensas son fundamentales para que los empleados se motiven al trabajo y lo realicen con más intensidad (Vroom J.1964).

2.2.3.4 Nuevas estrategias comunicacionales

La estrategia de comunicación “es una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención sobre una situación establecida”. (López V., 2003: 214)

En otras palabras las estrategias son planteadas en base a las necesidades e intereses del individuo desde su contexto y que exigen ser atendidas gradualmente.

En este sentido, la instrumentación tecnológica es una herramienta indispensable en la comunicación de hoy en día, debido a que las tecnologías de la comunicación marcan una gran diferencia entre una civilización desarrollada y otras en vía, sin embargo estas poseen una la característica fundamental ya que permite aminorar tiempo y distancia para la comunicación.

2.2.4 El secretariado

El secretariado es una función esencial en cualquier tipo de actividad empresarial, tanto en el mundo de los negocios como en la industria o en las profesiones liberales. La secretaria contribuye al eficaz funcionamiento de una empresa mediante su trabajo discreto, ordenado y metódico. (Varela C., 2008).

Las funciones que desempeña la secretaria son innumerables desde la elaboración de los informes, memorandos o dossiers; en definitiva, es quien facilita el trabajo a su jefe con la debida eficacia.

2.2.4.1 Cualidades personales de la secretaria moderna

Toda secretaria eficiente debe poseer cualidades personales, que conjuntamente con las destrezas y conocimientos le permitirán desarrollar su trabajo de la manera más óptima y además le ayudarán a trabajar con otras personas como miembros de un equipo.

Entre las cualidades des de la secretaria anotamos las siguientes:

Responsabilidad

Es una cualidad que se encuentra por naturaleza en la conciencia de una secretaria, permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano moral. Cuando ésta pasa al plano ético (puesta en práctica), persisten estas cuatro ideas para establecer la magnitud de dichas acciones y afrontarlas de la manera más prepositiva e integral, mejorando el sentido laboral, social, cultural y natural.

Entusiasmo

Esta cualidad corresponde a la exaltación del ánimo que se produce por algo que cautiva o que es admirado, no se ve ni se toca. Sin embargo está y hasta se hace manifiesto en el cuerpo a través de sensaciones que no tienen nombre específico, se identifica como una fuerza no intencional moviendo a realizar una acción, favorecer una causa o desarrollar un proyecto.

Discreción

Es vital para toda secretaria, puesto que ocupa un cargo de confianza y tiene acceso a material considerado reservado, deberá tener los documentos alejados de miradas indiscretas, además de mantener la prudencia respecto a la información.

Veracidad

La veracidad está estrechamente vinculada con conceptos como la buena fe, la honestidad y la sinceridad y por ello es que además se opone ciertamente a la hipocresía y a la mentira.

Paciencia

La paciencia se asocia con la calma o la paz, es una cualidad que tiene una persona para soportar o tolerar algo sin ponerse nerviosa, una persona paciente es aquella que sabe esperar y logra tomarse las cosas con calma.

Honradez

Es una cualidad con la cual se designa a aquella persona que se muestra, tanto en su obrar como en su manera de pensar, como justa, recta e íntegra. Quien obra con honradez se caracterizará por la rectitud de ánimo, integridad con la cual procede en todo en lo que actúa, respetando por sobre todas las cosas las normas que se consideran como correctas y adecuadas en la comunidad en la cual vive o se trabaja.

Lealtad

La lealtad es una virtud que se desarrolla en la conciencia del hombre del hombre e implica cumplir con un compromiso aún frente a circunstancias cambiantes o adversas. En fin la lealtad es sin dudas uno de los elementos más importantes a nivel social hoy en día ya que es a través de ella que el ser humano puede confiar en otro.

Sinceridad

Más que una cualidad, la sinceridad es un valor con el que debemos vivir para ser dignos de confianza de las personas que nos rodean; no sólo se ve en las palabras, sino que también se demuestra por medio de nuestras actitudes.

Respeto

Esta cualidad nos indica que respeto es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra, aunque según nosotros está equivocado, hay que respetar y aceptar la forma de ser y pensar de los demás.

Eficiencia

Se define esta cualidad como una óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados".

Por lo tanto se puede decir que una empresa, organización, producto o persona es eficiente cuando es capaz de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles.

Excelente presentación

Una secretaria eficiente, debe vestir bien y, en la medida de sus posibilidades, ser agradable, lucir atractiva. Debe evitar vestuarios demasiados llamativos o extravagantes (Alcívar M. 2009)

2.2.4.2 Ética de la secretaria

Este código de ética para las secretarias se basa en principios morales referidos a las tareas a realizar. Este código se asume automáticamente al aceptar el puesto de secretaria y se deben tener presente en todo momento los siguientes puntos:

Confidencialidad. La información sobre la empresa y sus clientes es siempre confidencial y privada. La secretaria no debe repetir nunca la información confidencial aunque todos quieran saber qué está sucediendo.

Honestidad. Exige decir la verdad por sobre todas las cosas, y de esta manera será creíble y confiarán plenamente en la secretaria

Lealtad. Tanto a la empresa como al jefe, reconociendo nuestra pertenencia a la institución, buscando siempre defender sus intereses y ayudando a la consecución de sus objetivos

Responsabilidad. La secretaria demuestra su responsabilidad al establecer prioridades y terminando las tareas en los tiempos establecidos. También exige no delegar una tarea que le han asignado, a otra persona.

Flexibilidad. No considera solamente aquellas actividades que están dentro de la jornada laboral, sino que se extiende de acuerdo a la necesidad de la tarea, su visión es global, no limita su actividad.

Autoformación. Sobre todo en el campo de la informática que requiere conocimientos actualizados para responder eficientemente a los nuevos retos que la sociedad exige. (García L., 1969)

2.2.5 La secretaria y la comunicación

Comunicarse es una necesidad básica del ser humano, es por ello que en toda organización es de vital importancia la comunicación para alcanzar las metas propuestas. Todo el personal de la Secretaría debe conocer la cultura organizacional con el fin de promoverla y vivirla: (Rodríguez F. 2002)

La eficiencia comunicativa de las secretarias constituye el instrumento fundamental en proceso informativo interno y externo en una empresa u organización, por lo que es una situación que requiere tener en cuenta los siguientes aspectos además de una preparación tecnológica, comunicacional y relacional

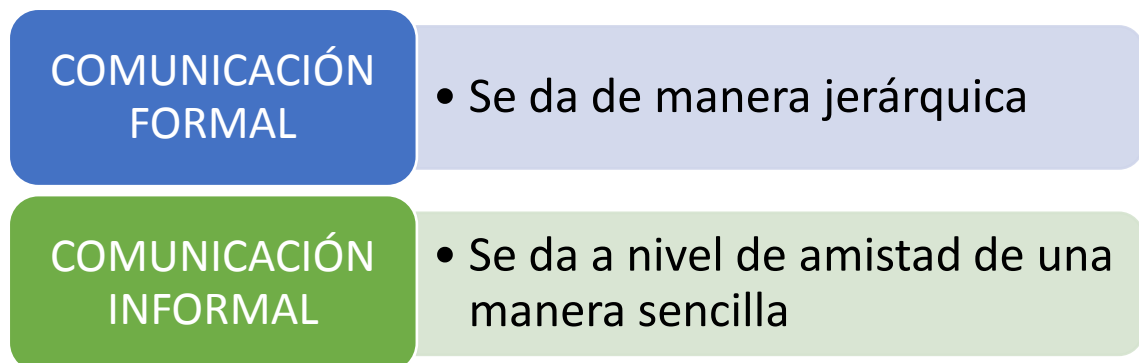
- Los mensajes deben ser completos, explícitos, precisos, claros y directos
- Se debe escuchar activamente y controlar las emociones
- Respetar al usuario por el hecho de ser persona

- Es primordial desarrollar el sentido de compromiso, de confianza y poder para la toma de decisiones, con esto se demuestra la capacidad y la autonomía. (Carrión M., 1995)

2.2.5.1 Comunicación formal e informal

La comunicación juega un papel importante en toda empresa, una buena comunicación puede significar eficiencia, coordinación y organización, mientras que una mala comunicación puede dar origen a retrasos, malentendidos y conflictos internos. Los tipos de comunicación dentro de una empresa básicamente son dos: la comunicación formal y la comunicación informal. Veamos el concepto de cada uno de ellas:

Gráfico 5: Comunicación formal e informal



Fuente: (Robbins, F 2004)

Comunicación formal

Es la comunicación en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa.

Esta comunicación suele utilizar medios tales como los murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etc.

En cualquier organización o grupo, la comunicación tiene cuatro funciones centrales: controlar, motivar, expresar emociones e informar (Robbins, F. 2004).

La comunicación controla la conducta de los miembros de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados. Por ejemplo, la comunicación desempeña una función de control cuando se pide a los empleados que primero comuniquen las quejas laborales a su jefe inmediato, que se limiten a la descripción de sus puestos o que cumplan con las políticas de la empresa.

La comunicación alienta la motivación porque les aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente. La definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada, estimulan la motivación y requieren que exista comunicación. En el caso de un gran número de empleados, el grupo de trabajo es su fuente primaria de interacción social. La comunicación que ocurre en el grupo es un mecanismo fundamental que permite a sus miembros manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por consiguiente, la comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional de sentimientos y de realización de las necesidades sociales. (Robbins, F. 2004)

Comunicación informal

Este nivel de comunicación se forma a partir de las relaciones de amistad, al respecto los temas pueden ser laborales pero no dentro de la empresa, pero por ser información que va de persona a persona formando una cadena, puede ser cambiada o deformada y prestarse para chismes o los peligrosos rumores.

La comunicación informal, la cual con frecuencia toma la forma de noticias, comentarios, y rumores, suele expresarse en su forma más común a manera de rumor, sin duda, porque los rumores generan desestabilizar en la organización y conflictos entre los actores organizacionales.

Ante esa situación es importante detectar a tiempo la naturaleza y el blanco del rumor, a fin de aclararlo en una relación cara a cara.

Los trabajadores pueden servirse de ella para la creación de actividades extra laborales, culturales, de ocio, deportivas, que potencien su dimensión humana y actúan como un factor integrador decisivo.

La interpretación subjetiva del emisor, quien informará desde su punto de vista o desde sus intereses personales.

Es decir la comunicación informal es la que surge espontáneamente entre los miembros de una empresa movidos por la necesidad de comunicarse, sin seguir los cauces oficiales, lo cual permite agilizar muchos trámites, y en ocasiones permite obtener información adicional. (Carrión M., 1995)

2.2.5.2 Las metas comunicacionales

Para analizar nuestras metas, debemos tomar en cuenta lo siguiente:

- Específicas: ¿qué acción debemos tomar?
- Mensurables: ¿cuántas?
- Posibles: ¿se adecúan a mis funciones?
- Realistas: ¿se ajustan a mi estilo de vida?
- Tiempo: ¿cuándo debo alcanzarlas? (corto - mediano - largo plazo).

A partir de las respuestas que demos a las interrogantes presentadas podemos distinguir las metas en orden a su importancia, tiempo, necesidad y es por eso que (López L. 2003). Distingue metas comunicacionales a un plazo breve, a una meta inmediata o de largo plazo.

2.2.6 La comunicación

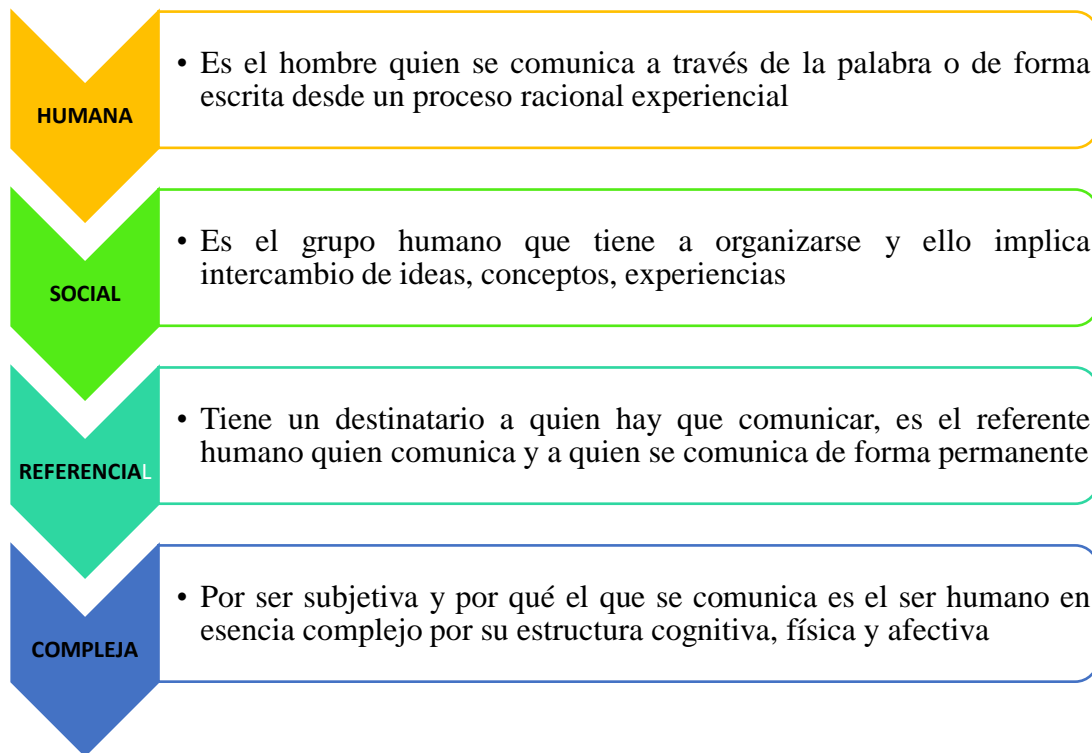
La comunicación puede concebirse como un proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamientos de todos los sistemas vivientes,

individuos de organizaciones. Entendiéndose como la función indispensable de las personas y organizaciones, mediante la cual la organización se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otros (Bialystok E. 1990)

2.2.6.1 Características de la comunicación

La comunicación tiene 4 características esenciales, las mismas que son referentes de todo proceso comunicativo y que exigen ser aplicadas al momento de relacionarse en el entorno social.

Gráfico 6: Características de la comunicación



Fuente: (Arellano, E. 1998)

La comunicación en todas sus dimensiones posibilita un alto nivel relacional, basándose en la experiencia comunicativa que provoca referentes actitudinales positivos y empáticos, con criterios objetivos y dinámicos.

2.2.6.2 Clasificación de la comunicación

La comunicación es un peculiar modo de compartir contenidos, sentimientos, conocimientos, experiencias y por ser compleja se clasifica en:

Comunicación interna: la conforman todos aquellos medios informativos que se emplean dentro de la comunicación para la empresa.

Comunicación externa: son todas aquellas estrategias o formas de comunicación que una empresa utiliza para mantenerse en contacto con sus públicos externos. (López L. 1998).

2.2.6.3 Tipos de comunicación

La comunicación es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual éstos obtienen información acerca de su entorno y de otros entornos y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información, por su amplitud se clasifica en:

Auditiva oral: es la comunicación desarrollada a través de los sonidos producidos por el emisor.

Visual: consiste en la comunicación que el perceptor percibe por la vista.

Táctil: se considera aquella donde el emisor y el perceptor entran en contacto.

Escrita: el emisor utiliza códigos verbales que lo pone por escrito y de esta manera llegar con el mensaje al receptor. (Mendoza A. 2009).

2.2.6.4 Flujos comunicación interna

Para poder desarrollar con amplitud lo que son los flujos comunicacionales internos, se mencionara una gran parte de la comunicación interna, ya que dichos flujos son parte intrínseca de la comunicación dentro de la organización.

Los flujos comunicacionales internos están determinados por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la empresa. A nivel interno de la empresa se desarrollan una gran variedad de interrelaciones y exigen procesos comunicacionales eficaces para que el nivel organizativo en su conjunto desarrolle procesos y cumpla objetivos relacionados con la filosofía de la institución.

El clima organizacional dentro de una empresa se puede definir como la calidad duradera dentro del entorno interno que tienen sus miembros, lo cual influye en el comportamiento. (Saladrigas H: 1998). El clima organizacional es consecuente al tipo de relaciones que se generan al interno de la misma, con claros principios comunicacionales. Es importante acercarnos a la concepción de la comunicación interna en base a los niveles relacionales que se generan en la empresa.

- **Comunicación interna:** son transacciones entre individuos y/ públicos a varios niveles y en diferentes áreas de especialización, dirigidas a diseñar y reestructurar organizaciones, implementar diseños y coordinar actividades diarias. (Saladrigas H: 1998). En este contexto se señala como objetivo prioritario la necesidad de mejorar el funcionamiento de la empresa, en este sentido, la información debe entenderse como un recurso de primer orden para la gestión de una empresa y de su funcionamiento integral.

- **Características de la comunicación interna:** Para ser efectiva, una estrategia de comunicación debe definir claramente que se quiere decir y a quien. En el caso de la comunicación interna, ante todo es preciso saber evaluar la cultura corporativa para determinar cuál es el lenguaje y los medios más adecuados para hacerlo. (Saladrigas H. 1998). Desde un proceso evaluativo se establece las estrategias a desarrollar para mejorar la comunicación interna y por lo tanto, generar servicios eficaces de parte de la empresa.

2.2.6.5 Tipos de flujos comunicacionales internos

Al interno de la empresa es necesario establecer los niveles, canales de comunicación así como también los tipos de flujos que interrelacionan a todo el personal que labora en la institución:

- Formal
- Vertical
- Rumores
- Informal
- Horizontal

2.2.6.6 Formas de flujos comunicacionales

Asertivos en la comunicación interna: comprende una actitud proactiva resiliente. Al hablar de asertivos no solo se está refiriendo a la eficiencia, sino que la comunicación sea motivacional; es decir, que la respuesta del receptor este orientada hacia la sinergia. Al hablar de resiliente me refiero a la capacidad que tienen los seres humanos, para sobreponerse a períodos de dolor emocional y situaciones adversas para que no condicionan la comunicación entre todo el personal que labora en la empresa, disminuyendo la capacidad de responder las necesidad de los usuarios. (Galindo C 1996).

2.2.6.7 La comunicación y el clima organizacional

El clima organizacional se lo puede definir como “el ambiente” social donde se desarrolla el trabajo, sinónimos de desarrollo organizacional son la cultura organizacional y la personalidad organizacional. Estos conceptos incluyen las expresiones formales y las informales de la organización. Es coherente expresar que las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus empleados, ya que “cumple con importantes funciones en las organizaciones, principalmente en lo que se refiere a los procesos de producción, innovación y mantenimiento” (Fernández, T.1991: 29)

Y es un fenómeno encaminado a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros que integran una organización con el fin de que se cumplan con los objetivos de la empresa, a lo que (Fernández T. 1991) define como comunicación organizacional, que lo reduce al conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio.

La comunicación es fundamental para el funcionamiento exitoso de una compañía en el contexto participativo con todas las personas, “la comunicación por parte de la

administración debe reflejar apropiadamente la verdadera realidad de las políticas de la compañía y la administración en general debe mostrarse receptiva a las comunicaciones procedentes de otros grupos participantes” (Parkinson R., 1977: 143).

Independientemente del tamaño de las organizaciones el intercambio comunicativo es un proceso sustancioso, y las pequeñas empresas independientemente de su estructura necesitan conocer, manejar y analizar parámetros comunicativos dentro de las mismas.

Los procesos de influencia entre los integrantes de una organización a través de la comunicación para lograr diferentes objetivos están determinados por el nivel de participación en la toma de decisiones que los gerentes o directivos les dan a los miembros del sistema.

Por ellos según (Siliceo A.1997) ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso, en este sentido las palabras claves de este concepto son influir y fin valioso lo que se transmite en la capacidad de ser idóneo de motivar a otros para que se comprometan en la realización de una tarea u objetivo.

Muchas veces se confunde el liderazgo con la jerarquía, el poder y la autoridad que de ellos deriva, estos elementos son complementarios a la capacidad de influir de manera positiva que todo líder ejerce sobre otros, en este sentido(Siliceo A. 1997) dice:

- Si hay influencia positiva, hay liderazgo, aunque no hay jerarquía, título o poder.
- Si hay jerarquía, título o poder y no hay influencia positiva, en estricto rigor no hay liderazgo.
- Si hay influencia positiva y además hay jerarquía, título o poder, el fenómeno de liderazgo es de mayor fuerza, completitud y resultados.

Y si se logra un equilibrio en los procesos comunicativos entre los integrantes de una empresa sin importar su jerarquía se podría lograr una organización equilibrada, que según (Sexton W. 2002) debe tener las siguientes características:

- a. Permitir el control de la gerencia sobre la dirección y la cantidad de cambios presentes en las operaciones formales,

- b. Ofrecer un grado viable de predicción o cambio planeado para el futuro y
- c. Tener continuidad con el pasado.

Por ello la importancia de la comunicación dentro de las empresas y que no existan barreras que puedan intervenir o desviar el mensaje que se pretenda comunicar y aunado a un buen liderazgo llevarán al éxito de las empresas.

2.2.7 Políticas relacionales

La política es una ley de convivencia. Política relacional es una descripción de cómo se debe llevar la convivencia entre dos o más entes dentro de una organización. La intención de una política es principalmente ser instructiva y correctiva.

El primer paso para establecer una política relacional es definir claramente los sujetos que intervienen en esa política específica. En el caso del GAD Municipal, definiremos lo que es: institución pública, autoridad, jefe departamental, secretario general, personal de secretaría, usuario.

Institución pública: es un organismo de servicio público que se encarga de administrar los bienes y recursos públicos correspondientes a un territorio específico.

Autoridad: es un individuo de elección popular para desempeñar las funciones de alcalde.

Jefe departamental: es un individuo seleccionado por el alcalde para responsabilizarse de un departamento dentro del GAD Municipal optimizar recursos humanos, materiales y financieros a su cargo y orientar acciones en beneficio de los usuarios de su departamento.

Secretario general: es un individuo elegido por el Concejo municipal y el alcalde y se encarga de todos los despachos de secretaría de concejo y de alcaldía.

Personal de secretaría: son individuos seleccionados por el alcalde para desempeñarse en cada uno de los departamentos como puntos de recepción y despacho de trámites, requerimiento y prestar atención directa al usuario.

Usuario: es el destinatario de los servicios secretariales y depositante de recursos financieros en la institución.

Una vez establecidas las definiciones de quienes intervienen en las políticas relacionales, se procede a detallar los términos de cada política relacional:

Relación alcalde – institución pública: al ser la institución pública un bien del Estado y el alcalde el administrador de recursos y bienes que le corresponden a la institución por el derecho que le otorgó el pueblo en las urnas, él tiene la obligación de velar que los recursos que se le han confiado, se conserven y multipliquen en beneficio de su comunidad. El pueblo tiene el derecho de removerlo de sus funciones por decisión popular.

Relación autoridad – jefe departamental: es una relación de jerarquía en donde el jefe departamental actúa como asesor de la autoridad en el campo o área de su dominio. Los jefes departamentales son de libre remoción y están sujetos a la voluntad política de la autoridad.

Relación autoridad/jefe departamental-empleado: es una relación de jerarquía en la que la autoridad ejerce observación y supervisión de las actividades del empleado para vigilar que estén acorde con los objetivos institucionales.

Relación empleado-autoridad/jefe departamental: es una relación de subordinación en la que el empleado debe aceptar las instrucciones o correcciones de parte de su autoridad.

Relación empleado-empleado: es una relación igualitaria de trato directo en la que ambos individuos son responsables de mantener un clima organizacional saludable.

Relación secretario/a-usuario: es una relación de prestación de servicios en la que el secretario/a debe esmerarse por atender el requerimiento del usuario, ya que la institución es un ente de servicio público.

2.2.7.1 Difusión

El Estado, como organismo rector de las políticas públicas y relacionales, tiene gran responsabilidad social, en materias económica, social, demográfica, medioambiental, etc. Por ello, su quehacer siempre será foco de interés del mundo político, prensa, economistas, analistas, autoridades públicas y privadas.

Adicionalmente, para implementar estándares de calidad, es necesario definir mecanismos internos y públicos para la difusión de los servicios y bienes inherentes al Estado.

Teniendo presente lo anterior, y como una forma de hacer visibles los principios y objetivos comunicacionales de la institución, es imprescindible realizar una guía sobre el proceso de difusión de los servicios públicos que pertenecen al estado y a cada uno de los estamentos gubernamentales, como, Ministerios, Asamblea, Municipios, Gobernaciones, etc. Los servicios de calidad que deben ofrecer las diferentes instancias gubernamentales, en el tratamiento temático así como procedimientos establecidos y claros respecto del accionar de la Institución, proporcionan una guía hacia el camino de la transparencia e independencia técnica y permiten a los distintos actores y usuarios, conocer de antemano los criterios de difusión que emprende la organización del estado. (Santos D. 2010)

2.2.7.2 División Territorial Administrativa

El territorio es la superficie terrestre sobre la cual vive un grupo humano o una colectividad política nacional. (Muqui F. 2008) Es decir, en cada espacio territorial produce una particular articulación entre recursos naturales, físicos, humanos e institucionales. Uno de los resultados de esa interacción son los sistemas de asentamiento y localización poblacional.

Con respecto a la Organización Territorial del Estado Ecuatoriano, el país ha emprendido un proceso de reorganización territorial del estado, por regiones, provincias, cantones y parroquias rurales, pudiendo en determinados casos constituirse en regímenes especiales, por razones étnicas, culturales, tal como lo establece el artículo 242 de la Constitución de la República.

Los principios para el ejercicio de la autoridad y potestad pública de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, establecidas en el artículo 4 del Proyecto de Código son los siguientes:

- **Solidaridad.**- En virtud de este principio es deber del Estado, en todos los niveles de gobierno, redistribuir y reorientar los recursos y bienes públicos para compensar las inequidades entre 63 circunscripciones territoriales; garantizar la inclusión, la satisfacción de las necesidades básicas y el cumplimiento del objetivo del buen vivir.

- **Unidad.**- Los distintos niveles de gobierno tienen la obligación de observar la unidad del ordenamiento jurídico, la unidad territorial, la unidad económica y la unidad en la igualdad de trato, como expresión de la soberanía del pueblo ecuatoriano.

- **Subsidiaridad.**- implica privilegiar la gestión de los servicios, competencias y políticas públicas por parte de los niveles de gobierno más cercanos a la población.

- **Complementariedad.**- Los gobiernos autónomos descentralizados tienen la obligación compartida de articular sus planes de desarrollo territorial al Plan Nacional de Desarrollo y gestionar sus competencias de manera articulada y complementaria para hacer efectivos los derechos de la ciudadanía y el régimen del buen vivir

- **Equidad interterritorial.**- La organización territorial del Estado y la asignación de competencias y recursos garantizarán el desarrollo equilibrado de todos los territorios, la igualdad de oportunidades y el acceso a los servicios públicos

- **Integración.**- Todos los niveles de gobierno tienen responsabilidad compartida con el ejercicio y disfrute de los derechos de la ciudadanía, el buen vivir y el desarrollo de las

diferentes circunscripciones territoriales, en el marco de las competencias exclusivas y concurrentes de cada uno de ellos.

- **Auto sustentabilidad.**- Los gobiernos autónomos descentralizados priorizarán las capacidades y vocaciones de las circunscripciones territoriales, en el marco de las potencialidades del país, e impulsarán el desarrollo territorial centrado en sus habitantes, su identidad cultural y valores comunitarios.

- **Participación ciudadana.**- La participación del pueblo en los diferentes niveles de gobierno y la ciudadanía; de planes, políticas, programas y proyectos públicos; del diseño y ejecución de presupuestos participativos de los gobiernos.

El artículo 10 del Proyecto de Código Orgánico Territorial expresa que el Estado ecuatoriano se organiza territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales, y que por razones de conservación ambiental, étnico culturales o de población, en el marco de las circunscripciones territoriales señaladas podrán constituirse regímenes especiales: distritos metropolitanos, consejo de gobierno de la provincia de Galápagos y circunscripciones territoriales de pueblos y nacionalidades indígenas, afro ecuatorianas y montubias. (Código Orgánico Territorial 2008).

2.2.7.3 La estructura territorial administrativa

Es la organización administrativa de cada municipalidad, la que tendrá como objetivo la satisfacción de los servicios públicos a prestarse y una estructura que permita atender todas las funciones que le competen para el cumplimiento de los fines municipales. El artículo 327, expresa: “Cada gobierno regional, provincial, metropolitano y municipal tendrá la estructura administrativa que requiera para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus competencias y funcionará de manera desconcentrada. Cada gobierno autónomo descentralizado elaborará la normativa pertinente según las condiciones específicas de su circunscripción territorial, en el marco de la Constitución y la ley.” El artículo 57, ibídem, dispone, referente a las atribuciones del concejo municipal: Al concejo municipal le corresponde:

- a. El ejercicio de la facultad normativa en las materias de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal, mediante la expedición de ordenanzas cantonales.
- b. Expedir acuerdos o resoluciones, en el ámbito de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal, para regular temas institucionales específicos o reconocer derechos particulares. (Constitución 2008)

La estructura administrativa del municipio constituye un organismo racionalmente integrado desde el punto de vista de división del trabajo con el objetivo de cumplir los fines del municipio de acuerdo a lo establecido en los artículos 156, 157, 162, 173 y 445 último inciso de la Ley Orgánica de Régimen Municipal. Es decir, el más alto deber del Municipio es la satisfacción de las necesidades de la colectividad, para lo cual se debe organizar de la manera más eficaz y eficiente para cumplir sus fines. (Constitución 2008).

Consideramos que el nuevo Proyecto de código no va en contra de dicho principio, sino que lo ratifica al establecer que los gobiernos autónomos descentralizados tendrán la estructura administrativa que requieran para el cumplimiento de sus fines (prestación de servicios públicos, los cuales son derechos de los ciudadanos), es decir, aquello es lo más importante porque constituye un deber primordial del Estado de conformidad con el artículo 3 de la Constitución; por lo que las competencias del jefe de la dirección financiera, establecidas en el artículo 329 del Proyecto de código, por mencionar un ejemplo, pueden ser regulada a favor de otra dirección, departamento o sección, en el Reglamento Orgánico Funcional Institucional de cada función del Estado, pero siempre que ello se justifique para una mejor prestación de servicios públicos. (Constitución 2008)

2.2.7.4 Alcance del desarrollo sustentable

La definición generalizada señala que el desarrollo sostenible constituye un proceso que pretende la satisfacción de las necesidades actuales permanentemente, sin comprometer la satisfacción de las necesidades futuras de las actuales generaciones y de las que vendrán, es decir, que no agota ni desperdicia los recursos naturales y no lesiona innecesariamente al ambiente ni a los seres humanos. Un factor que compromete al

desarrollo sostenible es el medio ambiente que necesita ser atendido con prioridad en el presente para que en no genere consecuencias en el futuro.

El desarrollo sustentable además de atender las necesidades actuales sin comprometer la satisfacción de las necesidades en el futuro debe estar encaminado a lograr, al mismo tiempo, el crecimiento económico, la equidad y progreso social, el uso racional de los recursos naturales y la conservación del ambiente, en un marco de gobernabilidad política, con el objetivo de lograr mejores condiciones de vida para toda la población.

Para ello, el sistema político deberá promover la efectiva participación de todos los actores sociales en la toma de decisiones; el sistema económico deberá impulsar la generación de excedentes en forma segura y sostenida, garantizar una justa distribución de beneficios y considerar al medio natural y a los recursos naturales como bienes económicos, a fin de evitar su deterioro y uso irracional; el sistema productivo deberá respetar la base ecológica; el sistema tecnológico deberá desarrollar y aplicar soluciones limpias; el sistema de comercio deberá tomar en consideración los atributos ambientales de los productos y servicios, así como establecer una estructura de importaciones ambientalmente limpia; el sistema administrativo deberá tener eficiencia y modernidad; y, el sistema cultural deberá respetar la diversidad y heterogeneidad..

2.2.7.5 Autonomía

(Maldonado Á. 2008:23) dice: La palabra autonomía proviene del griego autónomos, compuesto de nomos que significa “ley” y autos que significa propio, por sí mismo, implica la posibilidad de darse su propia ley; para regir intereses peculiares de su vida interior, mediante normas y órganos de un gobierno propio. Libertad de un gobierno, país, etc., para regirse por sus propias leyes”. Entendemos que cada Estado es independiente y libre, constituyéndose en un Estado Soberano, con gobierno, ideología y leyes propias. Es procedente en nuestro país Ecuador como estado plurinacional autónoma con un gobierno democrático, regido por la Constitución del 2008.

En términos generales la autonomía es una forma de disminuir el tamaño del Estado para eliminar sus barreras y de permitir la acumulación económica sobre la base del

postulado de lo que se produce localmente debe quedarse donde se produce. (Licta R. 2010).

2.2.7.6 Descentralización

El artículo 107 del COOTAD establece como concepto de descentralización, a la gestión del Estado que consiste en la transferencia obligatoria, progresiva y definitiva de competencias y recursos. En nuestro anterior modelo de descentralización, no se establecía como transferencia definitiva como si se lo expresa ahora en el Proyecto de Código, pero obviamente que no escapa de la razón que la descentralización es la transferencia definitiva de competencias, siendo que con el actual proyecto lo ratifica expresamente, pero como veremos más adelante, aun así no existe una verdadera descentralización.

La Asamblea Nacional considera a la descentralización como un mecanismo para acercar el ciudadano al Estado, así como para reconocer que el Ecuador es un país pluricultural, donde convivimos personas con distintas cultura y costumbre. Claro está que ese es el fin primordial de la descentralización, acercar el ciudadano al Estado; puesto que no hay institución más cercana al pueblo que los municipios; por tanto el fin de la Un descentralización, ha sido acercar al poder del Estado al ciudadano, a través de los distintos niveles de gobierno, siempre el que esté más apto para prestar el servicio a satisfacción de los administrados. (Proyecto de Código Territorial 2010)

Un elemento básico de la gestión estatal es la subsidiaridad que implica la corresponsabilidad entre los diferentes niveles de gobierno, con énfasis en los de mayor cercanía a la población, para que la asignación de competencias y facultades garantice la prestación adecuada de los servicios públicos, alcance mayor democratización, efectividad y control social. Sin entrar en mayor análisis de los nuevos principios. En definitiva, consideramos que el proceso de descentralización en el Ecuador, tiene como principal fin acercar el ciudadano al Estado, para de tal manera garantizar la prestación de servicios públicos, siendo ello lo más importante, y no que ente estatal lo preste, salvo aquellas materias que no son descentralizables. (Proyecto de Código Territorial 2010)

2.2.7.7 Gobierno Descentralizado Autónomo Municipal

De conformidad a lo dispuesto por el artículo 53 del Proyecto de Código Territorial, los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera, integradas por las instancias de participación ciudadana, legislación y fiscalización y ejecutivas previstas en el Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden. 73 El artículo 55 del Proyecto de Código Territorial menciona las competencias exclusivas de los gobiernos autónomos descentralizados municipales sin perjuicio de otras que determine la ley:

- a. Planificar, junto con otros actores del sector público y de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la plurinacionalidad, pluriculturalidad y el respeto a la diversidad.
- b. Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.
- c. Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.
- d. Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.
- e. Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.
- f. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.
- g. Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.
- h. Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.
- i. Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.
- j. Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.

- k. Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.
- l. Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.
- m. Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.
- n. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.
(Proyecto de Código Territorial 2010)

Como podemos observar las competencias de los gobiernos municipales son muy reducidas en el campo de la prestación de servicios públicos esenciales o derivados; y al no haber una transferencia definitiva de competencias en aquellos servicios públicos de competencia exclusiva del Estado, consideramos que en vez de acercarse el pueblo al poder, se lo está alejando, puesto que los municipios no tienen competencia para satisfacer las necesidades de su habitantes de forma independiente y autónoma, sino supeditado al gobierno central de turno.

2.2.8 Políticas públicas

De un modo general, las políticas públicas son el instrumento del cual se sirve el gobierno para desarrollar su acción en un proceso participativo, buscando el consenso entre los actores que son favorecidos o afectados por la política pública. Según (José Arias 2011). Se entiende que las políticas, deben desarrollarse al interior de la sociedad porque es ella la que siente sus necesidades. Se debe reconocer la necesidad de la organización social de los grupos de interés, en definitiva de la llamada sociedad civil y en su participación en la toma de las decisiones y en los procesos democráticos.

Estamos claro que la política pública se define como un curso de acción de la gestión pública que institucionaliza la intervención pública en respuesta a un problema social identificado como prioritario, y que se convierte de esta manera en materia de política de Estado. En esa medida, las políticas públicas son un instrumento que permite al Estado cumplir con sus obligaciones de respetar, proteger y realizar los derechos humanos y de la naturaleza, eliminar inequidades y transversalizar enfoques tradicionalmente marginados o minimizados, a la vez que vinculan las necesidades de corto plazo del Estado con una visión política a mediano y largo plazo.

A los ministros de Estado les corresponde, entre otras funciones, ejercer la rectoría de las políticas públicas del área a su cargo. Al hablar de políticas públicas sectoriales, se refiere a las políticas del nivel de ministerios y secretarías ejecutoras, a través de las cuales se expresa su rectoría. Instrumento del cual se sirve el gobierno para desarrollar su acción en un proceso participativo, buscando el consenso entre los actores que son favorecidos o afectados por la política pública. Son todas las acciones que ejecuta el Estado, todo lo que hace para lograr los fines de la nación.

En conclusión, una política pública es la gestión que permite a las autoridades cumplir sus objetivos en beneficio de la población de una comunidad, mediante el cumplimiento que los pobladores dan a dicha política.

2.2.8.1 Leyes, reglamentos y normas

Ley:

Desde el punto de vista jurídico se habla de ley en un doble sentido: uno, amplio, para designar a toda norma jurídica instituida en determinado tiempo y lugar; y uno estricto, para denominar a las normas jurídicas elaboradas por órganos estatales con potestad legislativa. Precepto dictado por una suprema autoridad, en que se manda o prohíbe una cosa. Disposición dictada por el parlamento y sancionada por el jefe del Estado.

(Brosa I. 2003), mencionan que es una norma o regla establecida por la autoridad competente para regular algo. Es decir es un conjunto de normas o reglas establecidas por órganos que lo aplican. Una disposición votada por las Cortes de un régimen constitucional y sancionada por el jefe de Estado.

La Enciclopedia Jurídica (OMEBA 2008), expone: Decreto, resolución que dicta una persona investida de autoridad en ejercicio de sus funciones, sobre un asunto o negocio de su competencia. Es una decisión de carácter imperativo, cuya validez se precisa en la esfera propia del órgano del Estado de cual emana. Por su propia substancia implica el poder de decidir, mandar, fallar u ordenar, que puede manifestarse en un acto de autoridad ejecutiva como expresión general o particular de la actividad administrativa; en un acto judicial como determinación de un juez o tribunal en uso de sus facultades

jurisdiccionales, o en un acto de autoridad militar como una orden vigente en la estructura jerárquica castrense, impuesta por un superior a un inferior para su efectivo cumplimiento.

Norma:

(Brosa I. 2003), mencionan que es una regla general sobre el modo de comportarse o de hacer algo, o por la que se rige la mayoría de las personas.

Norma jurídica: significación lógica creada según ciertos procedimientos instituidos por una comunidad jurídica y que, como manifestación unificada de la voluntad de ésta, formalmente expresada a través de sus órganos e instancias productores, regula la conducta humana en un tiempo y un lugar definidos prescribiendo a los individuos, frente a determinadas circunstancias condicionales, deberes y facultades, y estableciendo una o más sanciones coactivas para el supuesto de que dichos deberes no sean cumplidos. (Brosa I. 2003)

De forma general, una ley, reglamento y norma surgen de la iniciativa que poseen las autoridades por lograr el funcionamiento y desarrollo de un territorio junto con su población.

2.2.8.2 Responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial, se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido. El sistema de evaluación de desempeño conjunto de la organización en estas áreas es conocido como el triple resultado. (Navarro, F. 2012). Entonces entendemos que la responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental.

El cumplimiento de estas normativas básicas no se corresponde con la Responsabilidad Social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSE, si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad. (Cuadernos FRIDE 2009)

Bajo este concepto de administración y de gestión se engloban un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental.

Concluimos que el concepto de responsabilidad social empresarial, tiene diversas acepciones, dependiendo de quién lo utilice. Las más holísticas y progresistas hacen referencia a que una empresa es socialmente responsable, cuando en su proceso de toma de decisiones valora el impacto de sus acciones en las comunidades, en los trabajadores y en el medio ambiente e incorpora efectivamente sus intereses en sus procesos y resultados.

2.3 IDEA A DEFENDER

La presente investigación tiene como referencia una idea que fundamenta el proceso investigativo y es la siguiente:

2.3.1 Idea general

Las estrategias comunicacionales que desarrollan las secretarías, inciden de manera significativa en las políticas relacionales del GAD Municipal del cantón Logroño.

2.4 VARIABLES

La investigación se fundamenta en dos variables:

2.4.1 Variable independiente

Estrategias comunicacionales.

2.4.2 Variable dependiente

Políticas relacionales.

2.5 ANÁLISIS DE LA IDEA A DEFENDER

El análisis de la idea a defender, se realiza mediante la suposición de diferentes escenarios en los cuales las variables tanto dependientes como independientes toman diferentes valores con la finalidad de prever diferentes resultados.

En nuestro caso, puesto que el escenario donde coexisten las variables tanto dependiente como independiente no es constante, ya que se trata de una institución de carácter público y este hecho produce un ambiente laboral con cargos de libre remoción, los valores para la variable independiente: estrategias comunicacionales; sin la existencia de un reglamento de estrategias comunicacionales para cada cargo, dependen de la preparación y el desempeño de cada individuo que ocupa el cargo.

El GAD Municipal del cantón Logroño, no cuenta con un Plan Estratégico Comunicacional en el que se definan las formas de comunicación entre el municipio y la comunidad.

Por este motivo, el estudio planteado se basa en un corte transversal para medir la situación actual de las dos variables propuestas y contribuir con la elaboración inmediata del Plan Estratégico Comunicacional, partiendo de un análisis FODA y estableciendo políticas definidas para cada estrategia encontrada.

Por lo tanto, el Plan Estratégico Comunicacional guiará ordenadamente las formas y la calidad de comunicación entre el personal de secretaría y los usuarios internos y externos, sin depender del individuo que ocupe el cargo ya que el individuo deberá regirse a lo que las políticas específicas de cada estrategia diseñada en el plan estratégico le dirijan.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar la presente investigación se recolectó, analizó e interpretó datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio. Para ello se formuló y aplicó un cuestionario de preguntas cuantitativas y cualitativas, sencillas de selección múltiple. Una vez terminado el proceso de aplicación de encuestas, se tabulan los datos y se grafican para poder tener una idea clara del resultado. Los resultados son analizados e interpretados con el fin de obtener relaciones claras entre ellos.

Las encuestas fueron aplicadas a todo el personal de secretaría que labora en el GADM de Logroño y a una muestra de ciudadanos que se acercaron a las secretarías del GADM para realizar trámites o solicitar servicios.

El presente estudio tiene las siguientes características:

El tipo de investigación realizada es descriptiva de corte transversal, porque se obtienen datos una sola vez en el curso de la investigación para luego describir, analizar e interpretar los resultados y en base a estos, iniciar el proceso de diseño de estrategias de comunicación a la medida de las necesidades del GADM de Logroño.

Descriptivo: se indaga la incidencia de una o más variables en una población determinada cuantitativamente.

En el presente estudio se utilizó un **enfoque mixto**, puesto que obtiene datos cualitativos y cuantitativos.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Bibliográfica – documental: fue necesaria la recolección de información bibliográfica valiéndose de varias fuentes tanto físicas como virtuales; específicamente sobre estrategias de comunicación, servicios secretariales y políticas relacionales.

Investigación de campo: la recopilación de información se la hizo mediante encuestas dirigidas tanto a la totalidad del personal de secretaría del GADM de Logroño, como a una muestra de ciudadanos que se acercaron a las oficinas de las secretarías. Luego de aplicadas las encuestas, se procedió a la tabulación, análisis e interpretación de cada tabla de resultados.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

El total de la población la constituyen 346 usuarios externos, 15 secretarias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Logroño.

3.3.2 Muestra

Se utilizó la fórmula estadística:

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

Donde:

N = Total de la población (346 usuarios)

Z= Grado de confiabilidad (1.96)

p = Probabilidad de éxito (0.50)

q = Probabilidad (0.50)

e = Error de estimación (0.04)

n = Tamaño de la muestra

Aplicación

Al tener 346 usuarios externos, y debido a la imposibilidad de reunir a todos para poder aplicar la encuesta simultáneamente, se procede al cálculo de una muestra representativa mediante la fórmula estadística para obtención de muestras:

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

Población: N= número total de usuarios

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 346}{0,04^2 (346 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{332}{1,66}$$

n = 207 usuarios

Tabla 2: Población y muestra

DETALLE	POBLACIÓN	MUESTRA	%
PERSONAL SECRETARÍA	15	15	100 %
USUARIOS	336	207	64,49%
Población total	351	222	100,00%

Fuente: GAD Logroño

Elaborado por: Luisa Tapia

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Analítico. Permitió analizar las razones y causas de cada resultado en relación con las dos variables de estudio.

Deductivo. Se aplicó para explicar un hecho a partir de conocimientos generales como razón de un hecho específico. En este caso para descubrir la causa de un comportamiento o de una actitud percibida por los usuarios o por el personal de secretaría del GADM de Logroño.

Inductivo. Se aplica para explicar un hecho válido para un elemento, generalizando esta explicación para todos los elementos.

Las técnicas que se utilizaron son las siguientes:

Encuesta. Es la recolección de opiniones por medio de cuestionarios aplicados a una muestra específica de usuarios o funcionarios, con el propósito de conocer la relación entre las políticas relacionales y las estrategias de comunicación utilizadas por las secretarías que proveen servicio al usuario interno y externo del GAD Municipal del Cantón Logroño, provincia de Morona Santiago.

Entrevistas. Se aplicó esta técnica para obtener opiniones e información de: alcalde, concejales del GAD Municipal Logroño en consideración del modelo de gestión de calidad servicio al usuario. Fueron de carácter informal con el fin de obtener información en un ambiente relajado y aceptado por los entrevistados.

La observación. Se realizó una observación del desempeño del personal de secretaría y utilizar los datos recolectados como elementos de juicio para la interpretación de resultados. Este instrumento fue un indicador de la estrategia de comunicación que el personal de secretaría ha desarrollado con la experiencia en sus puestos de trabajo.

3.4.1.1 Cuestionario.

Se diseñan dos cuestionarios con un total de 20 preguntas objetivas de selección múltiple, con la intención de hacer sencilla su contestación por parte de los encuestados.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Encuestas al personal de secretaría del GADM del cantón Logroño

Pregunta N°1: Tiempo de experiencia como secretaria

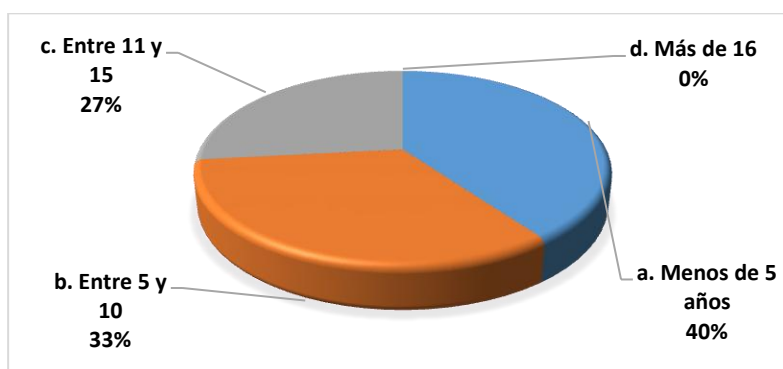
Tabla 3: Años experiencia como secretaria

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
a. Menos de 5 años	6	40%
b. Entre 5 y 10 años	5	33%
c. Entre 11 y 15 años	4	27%
d. Más de 16 años	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Luisa Tapia

Gráfico 7: Años experiencia como secretaria



Fuente: Tabla N° 3

Elaborado por: Luisa Tapia

Análisis

El 40% del personal de secretaría tiene menos de 5 años de experiencia, el 33% entre 5 y 10 años de experiencia y el 27% entre 11 y 15 años de experiencia.

Interpretación

Un porcentaje importante del personal de secretarías (40%) tiene menos de 5 años de experiencia; sin embargo, cuenta con el apoyo del 60% de sus compañeros que tienen entre 5 a más de 15 años de experiencia dentro del GADM de Logroño.

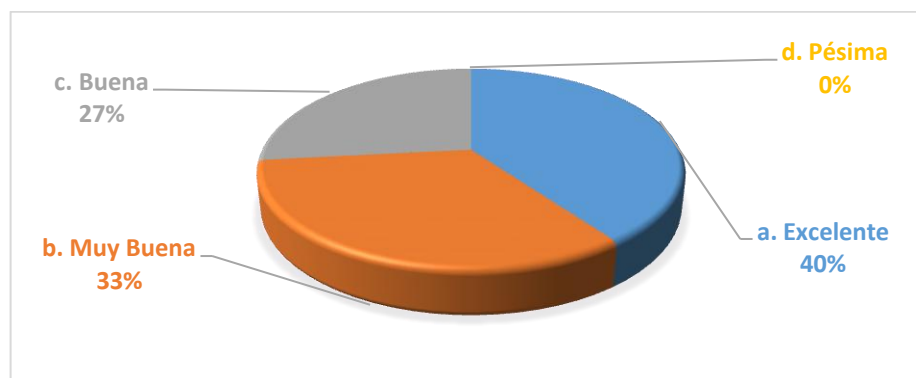
Pregunta N°2: ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe?

Tabla 4: Comunicación efectiva con el jefe

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
a. Excelente	6	40%
b. Muy Buena	5	33%
c. Buena	4	27%
d. Pésima	0	0
TOTAL	15	100%

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: Luisa Tapia

Gráfico 8: Comunicación efectiva con el jefe



Fuente: Tabla N° 4
Elaborado por: Oliva Tapia

Análisis

A nivel comunicativo subordinado, el 40% de personal de secretaría del GAD Municipal del cantón Logroño, califica como *excelente* la comunicación con su jefe, 33% opina que es *muy buena* y 27% manifiesta que es *buena*.

Interpretación

Los resultados de las respuestas a esta interrogante nos dicen que la comunicación jefe-subordinado es efectiva, promoviendo un clima organizacional positivo.

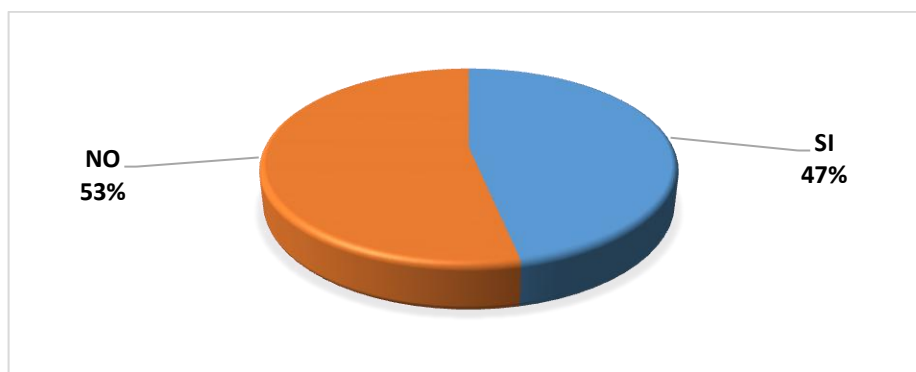
Pregunta N°3: ¿Ha recibido alguna capacitación sobre el uso de tecnologías de información y comunicación promovida por la autoridad?

Tabla 5: Capacitación sobre el uso de tecnologías de información y comunicación

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
SI	7	47%
NO	8	53%
TOTAL	15	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Luisa Tapia

Gráfico 9: Capacitación sobre calidad de información y comunicación



Fuente: Tabla N° 5
Elaborado por: Luisa Tapia

Análisis

En cuanto a capacitación dirigida al personal de secretaría del GAD Municipal del cantón Logroño, el 53% del personal manifiesta que no ha sido capacitado, mientras que el 47% expresan sí haber recibido capacitación.

Interpretación

La capacitación permanente es vital para el crecimiento profesional en las instituciones de servicio público. Aunque existe un rubro para capacitación, no existe un cronograma u otro elemento que indique que el personal de secretaría adquiere constante capacitación tanto en tecnología para optimizar el uso de recursos, como en relaciones humanas para mejorar el manejo de las diferentes situaciones con los usuarios.

Pregunta N°4: ¿Recibe la información clara y oportuna de parte del jefe?

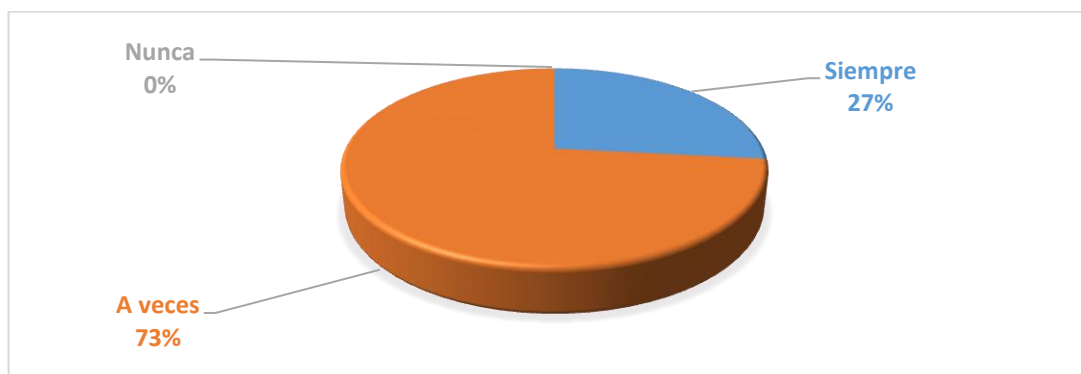
Tabla 6: Información clara y oportuna por parte del jefe

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
a. Siempre	4	27%
c. A veces	11	73%
d. Nunca	0	0
TOTAL	15	100%

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Luisa Tapia

Gráfico 10: Información clara y oportuna por parte del jefe



Fuente: Tabla N° 6

Elaborado por: Luisa Tapia

Análisis

Un 73% del personal de secretaría percibe que la información que emite el jefe *a veces* es oportuna y clara, un 27% dice que *siempre* es clara y oportuna, demostrando una falta de comunicación de la información entre el personal y sus jefes inmediatos.

Interpretación

La comunicación entre el personal de secretaría y sus jefes, debe ser clara y oportuna para que la información que reposa en documentos internos, sea correctamente dirigida y transmitida hacia el usuario final, sin malinterpretaciones o distorsiones por causa de falta de claridad y precisión en la comunicación entre jefes y personal de secretaría.

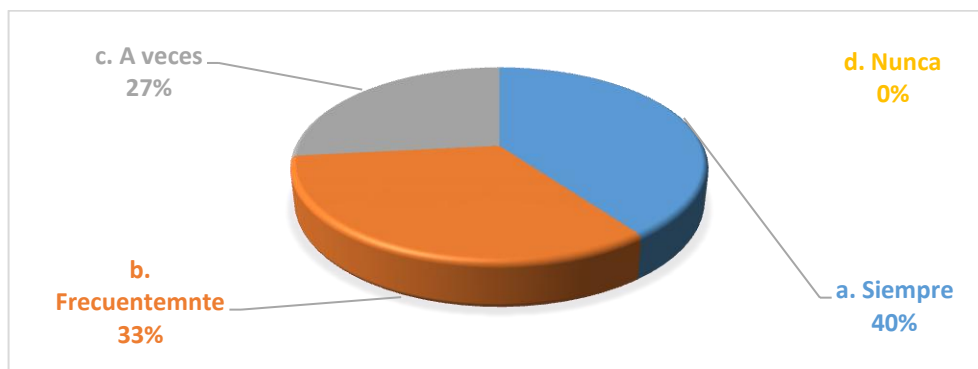
Pregunta N°5: ¿La comunicación que usted establece entre los compañeros que laboran en el GAD Municipal de Logroño es efectiva?

Tabla 7: Comunicación efectiva entre los compañeros que laboran

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
a. Siempre	6	40%
b. Frecuentemente	5	33%
c. A veces	4	27%
d. Nunca	0	0
TOTAL	15	100%

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: Luisa Tapia

Gráfico 11: Comunicación efectiva entre los compañeros de labores



Fuente: Tabla N° 7
Elaborado por: Luisa Tapia

Análisis

El 40% del personal de secretaría opina que *siempre* tienen una comunicación efectiva con sus compañeros de trabajo, seguido por un 33% que opina que la comunicación *frecuentemente* es efectiva y finalmente, un 27% expresa que *a veces* la comunicación resulta ser efectiva.

Interpretación

Las buenas relaciones se basan en la comunicación. En una institución pública, el efecto de las buenas relaciones entre compañeros de trabajo, será observado por el ciudadano quien fácilmente percibe el ambiente organizacional reflejado en el trato que recibe en la institución.

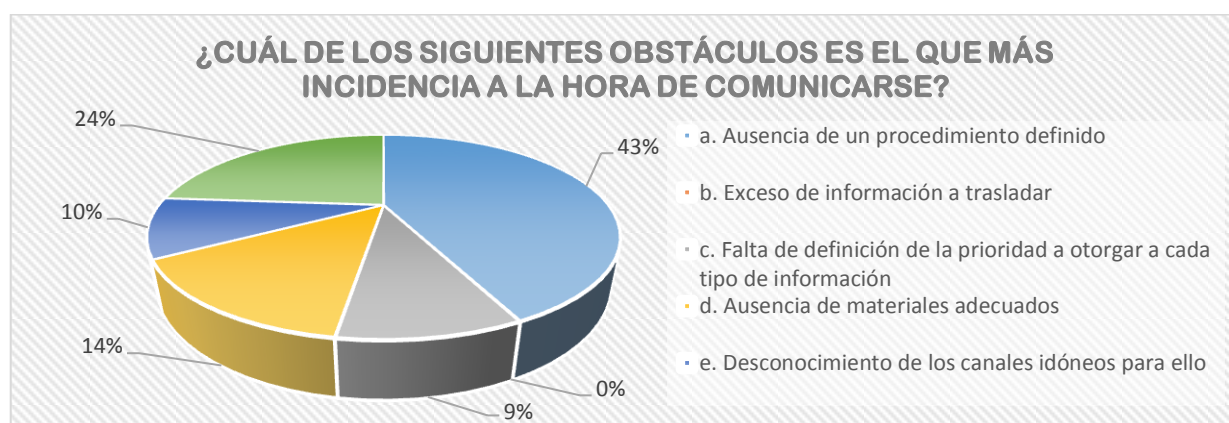
Pregunta N°6: ¿Cuál de los siguientes obstáculos es el que más incidencia tiene a la hora de comunicarse?

Tabla 8: Obstáculos de comunicación

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
a. Ausencia de un procedimiento definido	9	43%
b. Exceso de información a transmitir	0	0%
c. Falta de definición de la prioridad a otorgar a cada tipo de información	2	9%
d. Ausencia de materiales adecuados	3	14%
e. Desconocimiento de los canales idóneos para comunicar	2	9%
f. No encuentro ningún obstáculo	5	24%
TOTAL	15	100%

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: Luisa Tapia

Gráfico 12: Obstáculos de la comunicación



Fuente: Tabla N° 8
Elaborado por: Luisa Tapia

Análisis

El 43% opina que la falta de un *procedimiento definido* representa un obstáculo para la buena comunicación, 14% a la *ausencia de materiales adecuados* y 9% piensa que se debe al *desconocimiento de canales idóneos* para comunicarse. 24% *no tiene problema*.

Interpretación

Suma 76% de personal de secretaría que tiene problemas de comunicación efectiva, por varias razones tienen problemas a la hora de comunicar información a usuarios internos o externos del GADM. Hay que notar que no toda la información a la que el personal de secretaría tiene acceso, debe ser expuesta; por lo que, se requiere establecer cuánto, qué y a quién se debe comunicar por medio de un *procedimiento definido*.

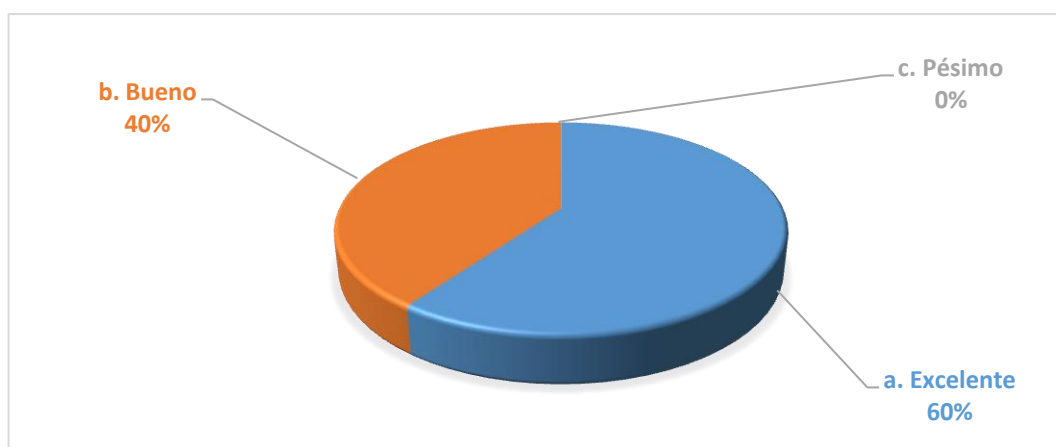
Pregunta N°7: Cuando un usuario ha requerido información o atención, el servicio ha sido...

Tabla 9: Atención al usuario

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
a. Excelente	9	60%
c. Bueno	6	40%
d. Pésimo	0	0
TOTAL	15	100%

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: Luisa Tapia

Gráfico 13: Atención al usuario



Fuente: Tabla N° 9
Elaborado por: Luisa Tapia

Análisis

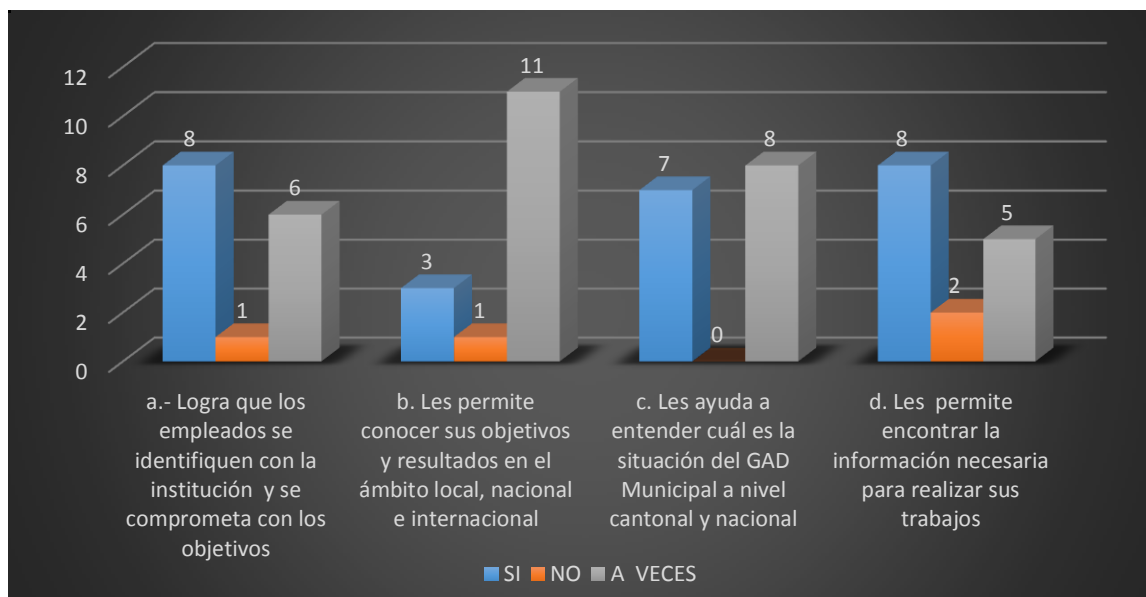
Desde el punto de vista del personal de secretaría del GADM de Logroño, 60% de funcionarios piensa que la calidad del servicio que presta al ciudadano es *excelente*. El 40% lo califica de *bueno*. Ninguno de ellos opina que el servicio al usuario sea *pésimo*.

Interpretación

Las secretarías de los GADM a nivel nacional tienen como tarea principal la emisión de información. Por esta razón, si el personal de secretaría tiene la percepción de estar ofreciendo un buen servicio a la comunidad, desde su perspectiva, existe la seguridad de que las tareas internas están siendo cumplidas de forma correcta.

Pregunta N°8: ¿La comunicación que genera usted al interno con del GADML?

Gráfico 14: Comunicación interna al GADML



Fuente: investigación de campo
Elaborado por: Oliva Tapia

Análisis

Cada uno de los ítems de esta pregunta tiene 3 opciones, por lo que el porcentaje de cada ítem sumará el 100% de los encuestados. Los resultados fueron: 53,33% opina que *sí* logra que los empleados se identifiquen con la institución y se comprometan con los objetivos. El 73,33% piensa que la información proporcionada por las secretarías, *a veces* les permite conocer más sobre los objetivos institucionales y los resultados en el ámbito local, nacional e internacional. El 53,33%, piensa que la información a nivel interno, les ayuda a entender cuál es la situación del GAD municipal a nivel cantonal y nacional. Finalmente, el 53,33% de los encuestados, opina que la comunicación interna les permite encontrar la información necesaria para realizar sus trabajos.

Interpretación

Lo expuesto se traduce en un compromiso serio entre los funcionarios y su institución, lo cual puede generar una preocupación constante en cuanto a capacitación para ofrecer un mejor servicio.

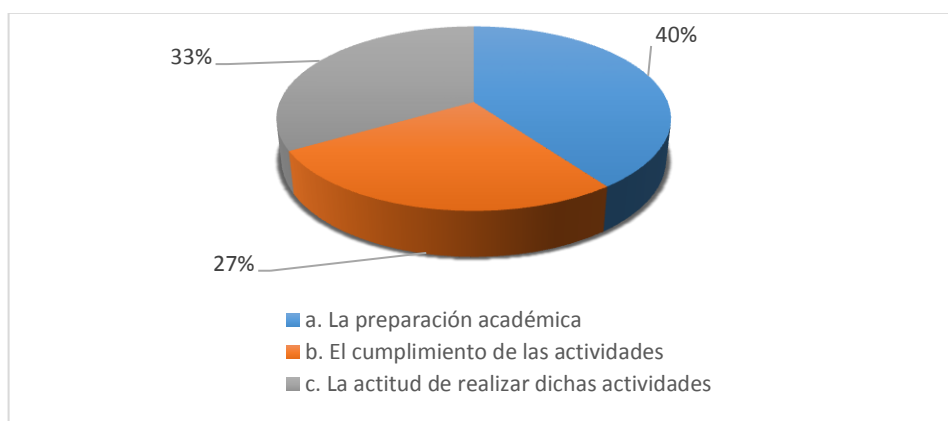
Pregunta N°9: ¿Qué es lo más importante en el desempeño profesional como secretaria del GAD Municipal del Cantón Logroño?

Tabla 10: Desempeño profesional de la secretaria

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
a. La preparación académica	6	40%
b. El cumplimiento de las actividades	4	27%
c. La actitud al realizar dichas actividades	5	33%
TOTAL	15	100%

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: Luisa Tapia

Gráfico 15: Desempeño profesional de la secretaria



Fuente: Tabla N° 10
Elaborado por: Luisa Tapia

Análisis

40% del personal de secretaría está de acuerdo que lo más importante en el desempeño profesional es la *preparación académica*, un 33% opina que el desempeño profesional se evidencia en *la actitud*; y, un 27% piensa que el desempeño profesional se mide en *el cumplimiento de las obligaciones laborales*.

Interpretación

La mayoría de las opiniones confirman que la principal preocupación para un buen desempeño profesional está en la preparación académica; ratificando también el deseo por capacitarse. Seguidamente se constata la preocupación por tener una buena actitud de servicio, evidenciando la predisposición a un trato amable a los usuarios. Por último, 27% asocia el desempeño profesional con el cumplimiento de las obligaciones laborales, lo que indica que se comprometen con seriedad al servicio de la comunidad.

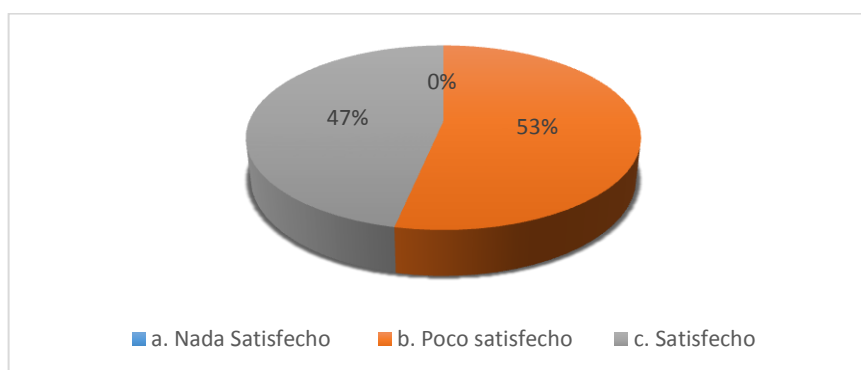
Pregunta N°10: ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación que usted realiza a nivel externo e interno del GAD Municipal del cantón Logroño?

Tabla 11: Grado de satisfacción comunicativa de la secretaria

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
a. Nada Satisfecho	0	0%
b. Poco satisfecho	8	53%
c. Satisfecho	7	47%
TOTAL	15	100%

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: Oliva Tapia

Gráfico 16: Grado de satisfacción comunicativa de las secretarias



Fuente: Tabla N°11
Elaborado por: Luisa Tapia

Análisis

El personal de secretaría se encuentra satisfecho de la forma como se comunica con el ciudadano en un 53%, mientras que un 47% indica que está poco satisfecho.

Interpretación

Estos resultados indican que aproximadamente la mitad del personal que trabaja en secretaría está poco satisfecho de su relación comunicativa con el usuario. La otra mitad indica que está satisfecho. La diferencia entre ambos grupos no es significativamente alta, por lo que se hace necesario tener una referencia escrita de las políticas comunicacionales de la institución.

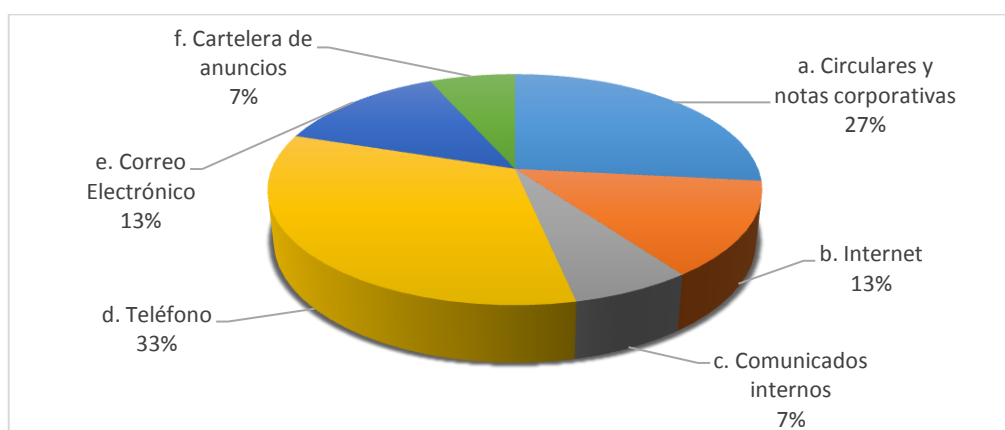
Pregunta N°11: Al interno del GADML, ¿qué herramientas de comunicación utiliza usted con frecuencia para comunicar, mensajes, disposiciones, noticias, etc.?

Tabla 12: Herramientas que usa la secretaria para comunicarse

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
a. Circulares y notas corporativas	4	27%
b. Internet	2	13%
c. Comunicados internos	1	7%
d. Teléfono	5	33%
e. Correo electrónico	2	13%
f. Cartelera de anuncios	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: Luisa Tapia

Gráfico 17: Herramientas que usa la secretaria para comunicarse



Fuente: Tabla N° 12
Elaborado por: Luisa Tapia

Análisis

Un 33% del personal de secretaría del GADML utiliza mayormente el teléfono; 27% lo hace más por circulares y notas corporativas impresas. Un 13%, utiliza el correo electrónico o la Internet para comunicar o informar.

Interpretación

Los medios de comunicación más populares dentro de la institución según el 74% de las opiniones son: el teléfono, circulares y notas, comunicados internos y cartelera de anuncios. El 13% lo hace por correo electrónico y 13% por la Internet, indicando que se puede capacitar al personal en el uso de nuevas tecnologías.

3.5.2 Encuestas aplicadas a los usuarios del GAD Municipal del cantón Logroño

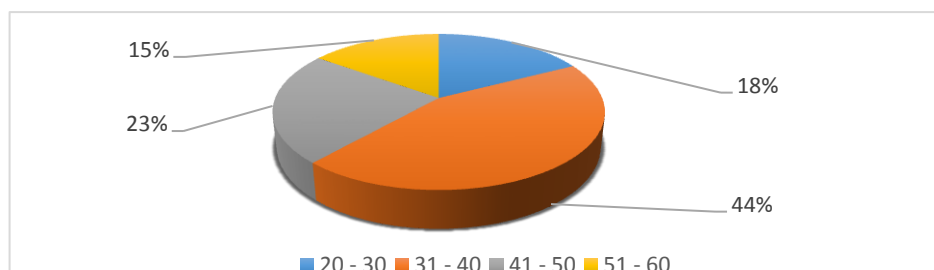
Pregunta N°1: Edad de los usuarios

Tabla 13: Edad de usuarios

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
20 - 30	30	18%
31 - 40	93	44%
41 - 50	50	23%
51 - 60	34	15%
TOTAL	207	100%

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: Luisa Tapia

Gráfico 18: Edad de los usuarios



Fuente: Tabla N° 13
Elaborado por: Luisa Tapia

Análisis

Las edades de los usuarios encuestados se distribuyen de la siguiente forma: 44% entre 31 y 40 años, 23% entre 41 y 50 años, y 15% entre 20 y 30 años.

Interpretación

Se plantea la presente pregunta con el objeto de conocer entre qué edades están la mayoría de usuarios que acuden a solicitar servicios municipales. Los resultados nos indican que la mayoría está en edades entre 31 y 40 años, edad en la que se encuentra la mayoría de la población económicamente activa y tienen la oportunidad y la fortaleza para desarrollar todo tipo de actividad productiva que determina relaciones periódicas y constantes con el GAD Municipal del cantón Logroño.

Pregunta N°2: Ocupación de los usuarios

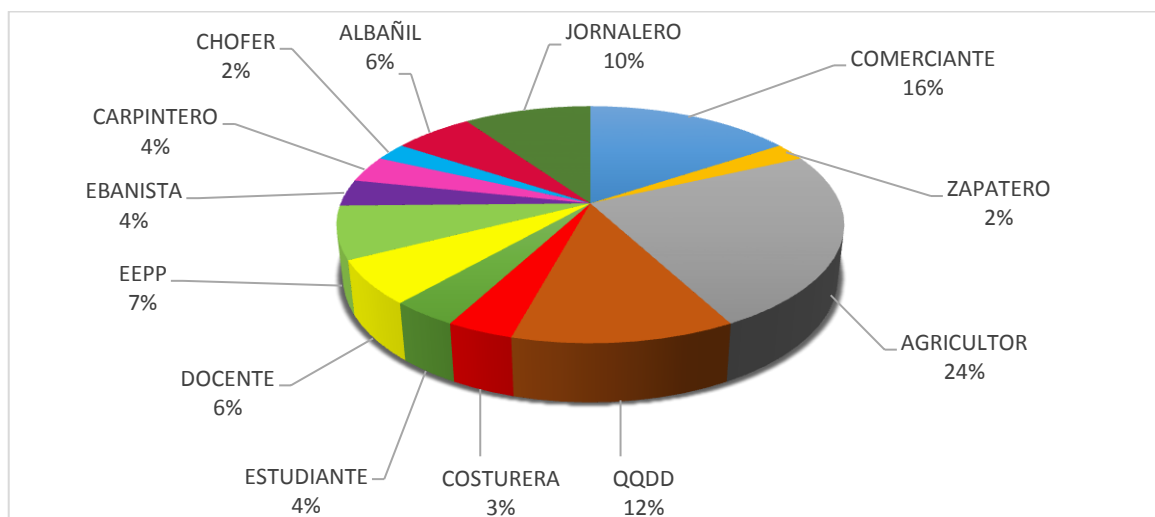
Tabla 14: Ocupación de los usuarios

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Agricultor	50	24%
Zapatero	5	2%
Comerciante	32	16%
Jornalero	21	10%
Albañil	11	6%
Chofer	5	2%
Carpintero	9	4%
Ebanista	9	4%
Empleado público	14	7%
Docente	12	6%
Estudiante	9	4%
Costurera	5	3%
Ama de casa	25	12%
TOTAL	207	100%

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Oliva Tapia

Gráfico 19: Ocupación de los usuarios



Fuente: Tabla N° 14

Elaborado por: Luisa Tapia

Análisis

Según la profesión/ocupación de los usuarios, los resultados más representativos son: agricultores 24%, comerciantes 16%, amas de casa 12%, jornaleros 10%, empleados públicos 7%, docentes 6%, albañiles 6%; los demás resultados están entre el 4% y 2%.

Interpretación

La población está constituida en su mayoría por agricultores, comerciantes y amas de casa; sumando entre estos un total de 52%. Esta distribución nos indica que el personal debe capacitarse para utilizar términos muy sencillos.

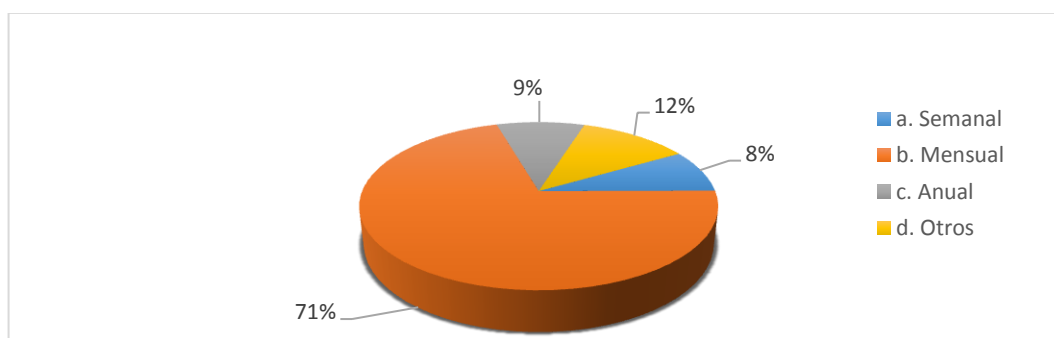
Pregunta N°3: ¿Con qué frecuencia acude al GAD Municipal del cantón Logroño?

Tabla 15: Frecuencia de asistencia al GADML

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
a. Semanal	30	8%
b. Mensual	94	71%
c. Anual	50	9%
d. Otros	33	12%
TOTAL	207	100%

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: Luisa Tapia

Gráfico 20: Frecuencia de asistencia al GADML



Fuente: Tabla N° 15
Elaborado por: Luisa Tapia

Análisis

El 71% de usuarios acude al municipio mensualmente, el 12% no tiene una frecuencia definida, el 9% de usuarios acuden cada año y el 8% acude semanalmente.

Interpretación

Los resultados demuestran que el 71% de la población acude una vez al mes a realizar trámites de rutina en las oficinas del municipio. Esto indica que el municipio debe realizar un estudio para determinar los días pico de asistencia de usuarios, de esta forma puede preparar el personal y vigilar el funcionamiento óptimo de los equipos para evitar inconvenientes en la atención al público. Se pueden también aprovechar los flujos grandes de usuarios para realizar campañas informativas o sondeos sobre los niveles de satisfacción en cuanto a calidad de servicio.

Pregunta N°4: Cuando usted desea informar a la autoridad y recibir respuesta, ¿la gestión de la secretaría es inmediata?

Tabla 16: Respuesta inmediata de la secretaria a la información requerida

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
a. Siempre	65	21%
c. A veces	130	69%
d. Nunca	12	10%
TOTAL	207	100%

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: Luisa Tapia

Gráfico 21: Respuestas inmediatas de la secretaría a la información requerida



Fuente: Tabla N° 16
Elaborado: Luisa Tapia

Análisis

El 69% de ciudadanos expresa que *a veces* recibe respuesta inmediata, el 21% opina que siempre recibe respuesta inmediata y el 10% afirma que nunca ha sido atendido inmediatamente.

Interpretación

La calidad de servicio tiene también relación directa con la destreza en el manejo de software para obtener el resultado que el usuario requiere. El 10% de descontento puede tal vez solucionarse con capacitación al funcionario en cuanto a uso de TICs y en cuanto a relaciones humanas.

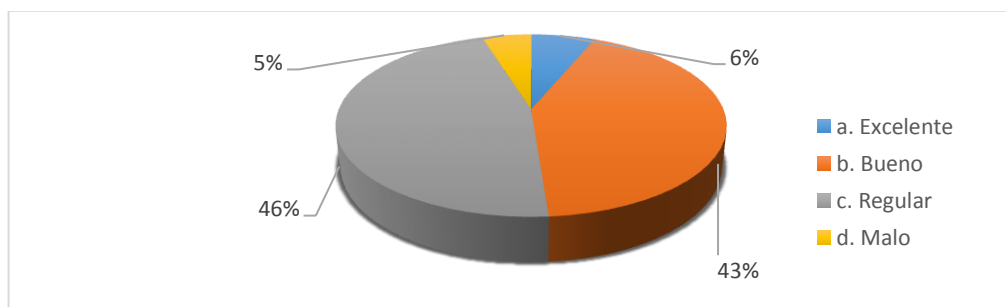
Pregunta N°5: Claridad de información que se recibe de las secretarías del GADML.

Tabla 17: Claridad de información de las secretarías

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
a. Excelente	13	6%
b. Bueno	88	43%
c. Regular	96	46%
d. Malo	10	5%
TOTAL	207	100%

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: Luisa Tapia

Gráfico 22: Claridad de información de las secretarías



Fuente: Tabla N°17
Elaborado por: Luisa Tapia

Análisis

En cuanto a la claridad con que las secretarías informan al usuario, el 46% afirma que es regular, 43% responde que es buena, y el 6% expresa que no hay claridad en la información que brinda el personal de secretaría en el GADM del cantón Logroño.

Interpretación

Las buenas relaciones entre el usuario y los municipios se basan en una comunicación clara y oportuna, con la que el usuario pueda satisfacer sus necesidades de gestión en la institución pública. Este resultado requiere la aplicación de un refuerzo en la calidad de comunicación entre el gobierno local y los ciudadanos.

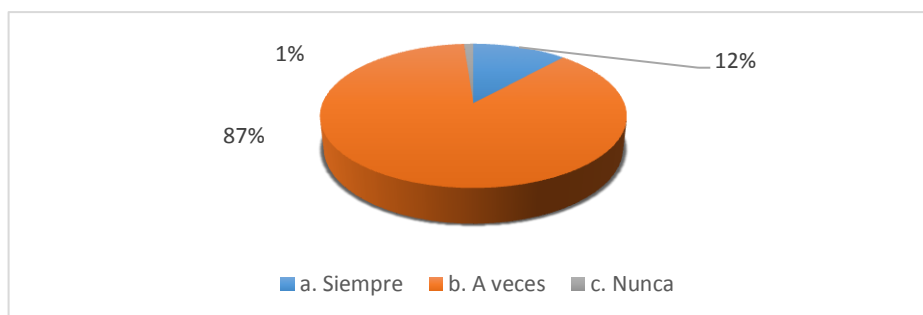
Pregunta N°6: ¿La información recibida por las secretarías que laboran en el GADML ha permitido responder a las necesidades de gestión del usuario?

Tabla 18: La información de las secretarías responde a las necesidades del usuario

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Siempre	12	12
A veces	173	87
Nunca	22	1
TOTAL	207	100

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: Luisa Tapia

Gráfico 23: La información de las secretarías responde a las necesidades del usuario



Fuente: Tabla N° 18
Elaborado: Luisa Tapia

Análisis

Un 87% de usuarios opina que la información recibida por las secretarías *a veces* logra satisfacer sus necesidades, el 12% por su parte, afirma que siempre obtiene la información que requiere y el 1% dice que *nunca* obtiene la información que necesita.

Interpretación

La entidad pública existe para el servicio a la ciudadanía. Un resultado de 87% de población que afirme que la institución “*a veces*” les proporciona la información que requieren, es inaceptable para una empresa que se debe a la ciudadanía. El resultado demanda medidas inmediatas para corregir esta falencia. Se propone establecer estrategias de comunicación claras y efectivas entre el gobierno local y sus ciudadanos con el fin de mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios.

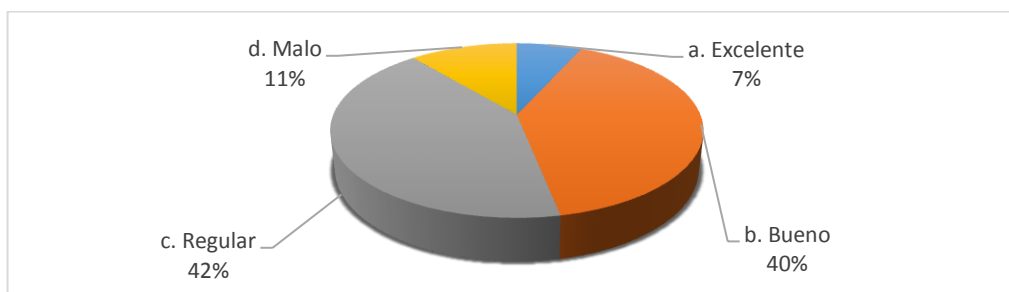
Pregunta N°7: ¿Cómo califica la calidad comunicativa e informativa que ofrecen las secretarías del GADML?

Tabla 19: Calidad comunicativa

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
a. Excelente	14	7%
b. Bueno	83	40%
c. Regular	87	42%
d. Malo	23	11%
TOTAL	207	100%

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: Luisa Tapia

Gráfico 24: Calidad comunicativa



Fuente: Tabla N° 19
Elaborado por: Luisa Tapia

Análisis

Un 42% de usuarios califica a la calidad de comunicación e información de las secretarías como *regular*, un 40% la califican de *buena* y un 7% afirma que es *excelente*; no distante un 11% manifiesta que el servicio es *malo*.

Interpretación

Las instituciones públicas deben adoptar modelos óptimos de planes comunicativos. Con respecto al GADM de Logroño, según los resultados, debe fortalecer la calidad de comunicación con sus ciudadanos.

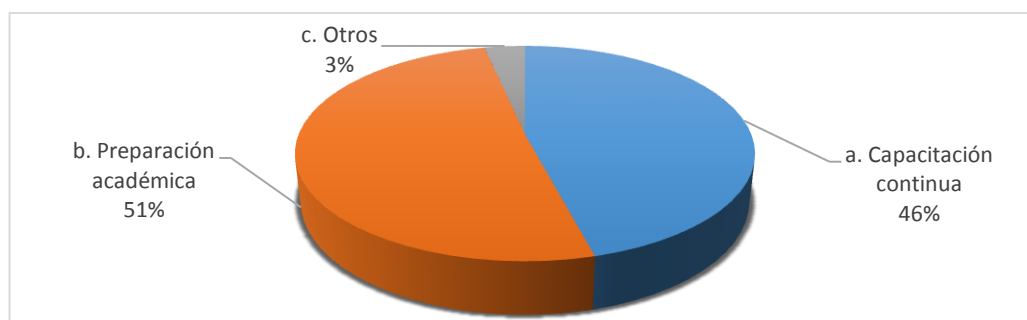
Pregunta N°8: ¿Qué recomendaría para mejorar el servicio de información de las secretarías del GADML?

Tabla 20: Mejorar del servicio de información

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
a. Capacitación continua	95	46%
b. Preparación académica	105	51%
c. Otros	7	3%
TOTAL	207	100%

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: Luisa Tapia

Gráfico 25: Mejoras del servicio de información



Fuente: Tabla N° 20
Elaborado por: Luisa Tapia

Análisis

Un 51% de usuarios, recomienda que se mejore la preparación académica del personal de secretaría que los atiende, mientras un 46% expresa que la capacitación continua, incidiría notablemente en este aspecto comunicacional.

Interpretación

Se evidencia la ciudadanía está preocupada por recibir una mejor calidad de atención por parte del personal de secretaría del GADM de Logroño, proponiendo preparación y capacitación. Esta respuesta contrasta con la obtenida del personal de secretaría del GADM puesto que un 60% de personal percibe que el servicio que prestan es *excelente*.

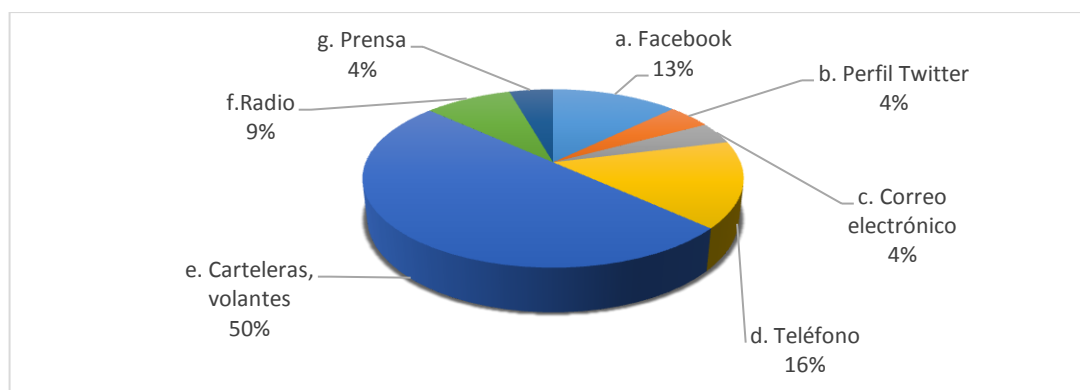
Pregunta N°9: ¿Qué medios informativos utilizan las secretarías para anunciar los servicios, proyectos, ofertas, noticias del GADML?

Tabla 21: Medios informativos

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
a. Facebook	26	13%
b. Perfil Twitter	9	4%
c. Correo electrónico	8	4%
d. Teléfono	32	16%
e. Carteleras, volantes	102	50%
f. Radio	18	9%
g. Prensa	9	4%
TOTAL	207	100%

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: Luisa Tapia

Gráfico 26: Medios informativos



Fuente: Tabla N°21
Elaborado por: Luisa Tapia

Análisis

El 50% de los usuarios opina que el personal de secretaría utiliza carteleras y volantes para informar a la ciudadanía de las actividades del GADM de Logroño, mientras que el 16% de usuarios piensa que lo hace por medio de llamadas telefónicas, 13% por Facebook, 9% por radio, 4% por Twitter y 4% por correo electrónico.

Interpretación

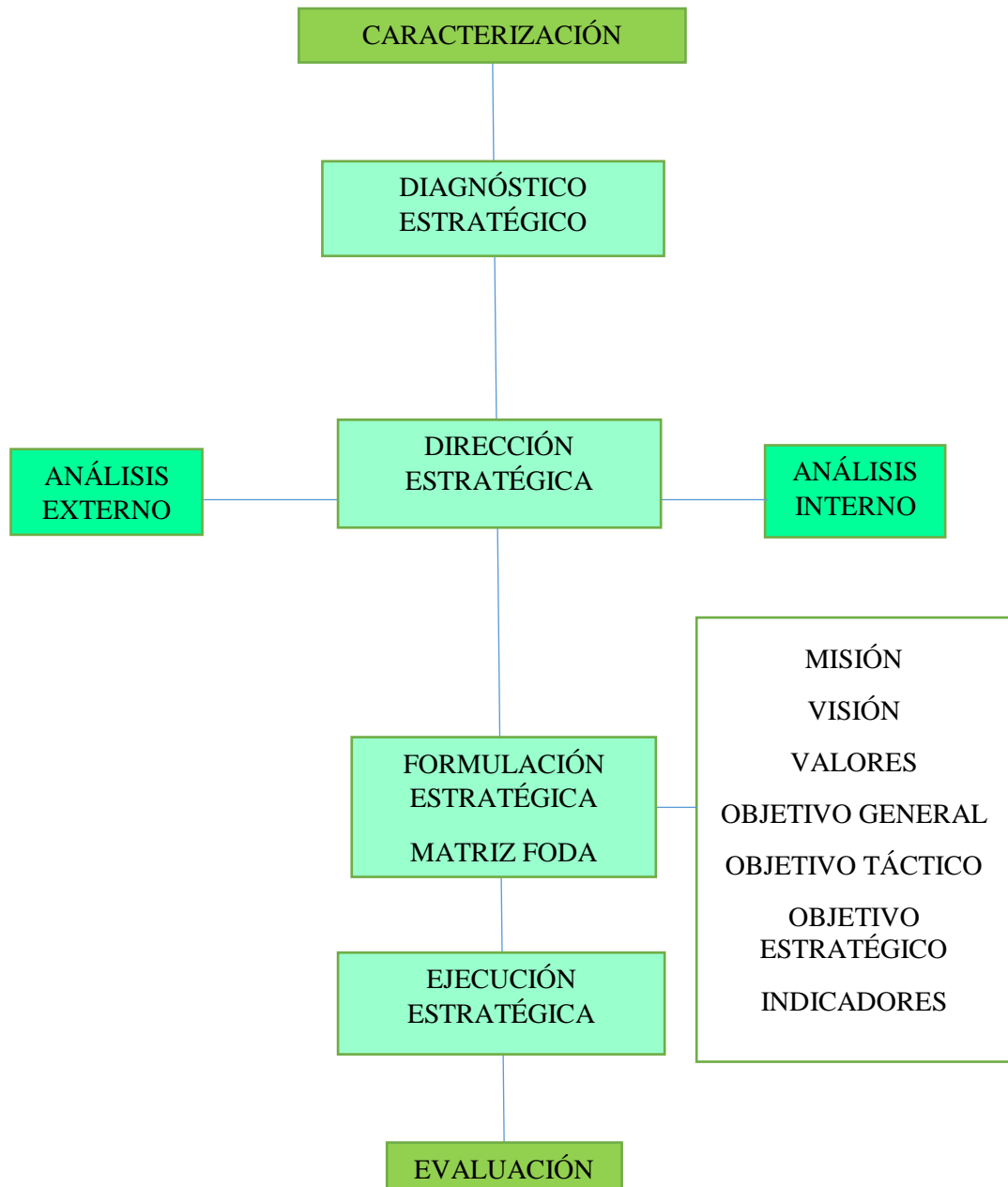
El nivel de comunicación incide en la eficiencia de atención de la institución ofrece a la ciudadanía a través de sus secretarías. El personal de secretaría del GADM de Logroño lo hace principalmente por medio de carteleras y volantes.

3.6 Verificación de la idea a defender

Las estrategias de comunicación actuales que utiliza el personal de secretaría del GADM, no permiten una percepción de calidad de parte de los ciudadanos del cantón Logroño. Al analizar los resultados que nos proporcionan las encuestas aplicadas al personal de secretaría, se puede constatar el acuerdo de una falta de capacitación en cuanto al manejo de tecnologías de información y comunicación; mientras que los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los ciudadanos, nos indican una percepción no satisfactoria de los servicios de información que obtienen de las oficinas municipales. Por lo tanto, se verifica la idea a defender: “Las estrategias comunicacionales que desarrollan las secretarias, inciden de manera significativa en las políticas relacionales del GAD Municipal del cantón Logroño”. Como resultado de la investigación de campo, se debe implementar estrategias para mejorar la comunicación con la ciudadanía, crear espacios de interacción entre la institución y su pueblo con el fin de intercambiar ideas, enterarse de las dificultades de ambas partes y fomentar la participación ciudadana para mejorar la gestión.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL PERSONAL DE SECRETARÍA DEL GADM DE LOGROÑO.



4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Caracterización

4.2.1.1 Antecedentes

El plan estratégico de comunicación para el personal de secretaría tiene como objetivo presentar las formas por medio de las cuales, las secretarías puedan cumplir eficazmente su rol dentro de la institución.

El GAD Municipal del cantón Logroño es una entidad gubernamental, perteneciente al sector público, en la que las servidoras y servidores públicos ejercerán solamente las competencias y facultades atribuidas en la constitución y la ley. Tienen el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines. (Art. 225, 226 Constitución de la República del Ecuador. 2008)

La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación. (Art 227. Constitución de la República del Ecuador. 2008)

Según el artículo 238 de la constitución los Gobiernos Autónomos Descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera y lo constituyen los concejos municipales, los cuales se rigen por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización-COOTAD. Para el cumplimiento de los fines y en el marco de la autonomía administrativa, el GADM con pleno ejercicio de su facultad de organización y de gestión de sus recursos humanos y materiales, está constituido por el nivel ejecutivo legislativo integrado por cinco concejales, el nivel ejecutivo presidido por el Alcalde con sus niveles de apoyo y asesoramiento de planificación y urbanismo, tesorería, administrativo, financiero, obras públicas.

Este plan ha sido elaborado para la institución con el fin de mejorar la atención al público mediante la capacitación en el uso óptimo de los equipos tecnológicos, reuniones, procesos, etc., para evitar demoras en la obtención de documentos con información de interés ciudadano y para asegurar que el público obtenga la calidad de

trato y la eficiencia de información que se espera de su institución pública. El uso de las TIC's contemporáneas como correo electrónico, tickets de atención para la atención, manejo de información digital en las instituciones, ha evolucionado notoriamente, incidiendo internamente en el relacionamiento entre los funcionarios y servidores públicos, y externamente provee un mejor servicio a la ciudadanía.

El GADM de Logroño tiene un técnico en comunicación, facultado para dar mantenimiento al equipo tecnológico existente, además una de sus funciones es la de instruir en el manejo de las tecnologías al personal, como por ejemplo el uso de correo electrónico, Facebook (dirección URL es www.facebook.com/gadlogrono.gob.ec), con la finalidad de participar a la ciudadanía las actividades institucionales. Es evidente que no se cuenta con una Unidad técnica de comunicación y se requiere actualizar e implementar equipo tecnológico al interno del GADM, sobre todo proponer estrategias de comunicación, basadas en la capacitación permanente del personal de secretaría en cuanto al uso de TICs.

4.2.2 Diagnóstico estratégico

4.2.2.1 Filosofía del GAD Municipal del cantón Logroño

El compromiso primordial de los miembros del GAD Municipal del cantón Logroño, responde a una filosofía de servicio que consiste en promover el trabajo mancomunado entre los diversos actores de la sociedad, que pueden generar desarrollo para el cantón Logroño. En este sentido, lo primordial organizar este trabajo, proporcionando información transparente a los ciudadanos del cantón, quienes confían en el buen desempeño de sus autoridades locales, lo consecuente es responder a esa confianza popular y fomentar las prácticas en pro de un servicio de calidad para generar desarrollo.

4.2.3 Dirección Estratégica (Matriz FODA)

Análisis situacional – FODA

Siguiendo la metodología participativa, dentro de la institución se han desarrollado talleres para determinar el diagnóstico situacional de los diferentes departamentos, y en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas, se estructuraron las estrategias FODA, y se plantearon objetivos por departamento, con la participación de los representantes de cada departamento.

Tabla 22: Análisis de factores internos

Nº	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	F	D	PONDERACIÓN				
				1	2	3	4	5
1	Trabajo en equipo		x			x		
2	Deseo de mejorar el desempeño profesional en el campo de la información y comunicación		x				x	
3	Falta actualizar herramientas y medios de comunicación		x				x	
4	Información clara y oportuna a los usuarios internos y externos		x			x		
5	Integración		x			x		
6	Ausencia de información clara y oportuna a usuarios internos y externos		x				x	
7	No existe un Plan de capacitación profesional en las TICs		x				x	
8	Herramientas y equipo tecnológico	x				x	x	
10	Falta de voluntad política en el área de capacitación		x				x	
11	Ausencia de reglamento de comunicación claro		x				x	
12	Motivación y estímulos	x				x		
14	Convenios	x				x		
15	Imagen corporativa	x					x	
16	Infraestructura física	x					x	
17	Departamento de comunicación		x			x		
18	Presupuesto para capacitación profesional	x					x	

Fuente: FODA Institucional

Elaboración: Luisa Tapia

PONDERACIÓN:

1	DEFICIENTE
2	REGULAR
3	BUENA
4	MUY BUENA
5	EXCELENTE

En el análisis interno se conocen las fortalezas que posee el departamento de secretaría en las diferentes dependencias ya que se encuentra físicamente dividido. Entre los factores que se destacan como fortalezas están: 1) las herramientas o equipo tecnológico, 2) infraestructura física, 3) presupuesto para capacitación, 4) imagen corporativa, 5) convenios; y, 6) motivación y estímulo.

Con respecto a las herramientas o equipo tecnológico, existen equipos que no están siendo utilizados por falta de una orden interna que ponga a disposición del personal los equipos y mejorar la atención al público. En cuanto a infraestructura física, se goza de instalaciones nuevas y modernas. Existe también un presupuesto para capacitación que debe gestionarse para obtener el beneficio esperado de esta fortaleza, el primer paso sería decidir en qué capacitarse y establecer un cronograma de capacitaciones. Con respecto a la imagen corporativa, ha sido trabajada en positiva y proyecta una institución que trabaja en beneficio de la ciudadanía. Como conclusión, existe un personal de secretaría con el mejor deseo de fortalecer su desempeño profesional.

Entre las debilidades encontramos que la información que brindan las secretarías a los usuarios no es clara y a veces tampoco es oportuna, de la misma manera la debilidad se extiende acerca que no se cuenta con un plan de capacitación de manera continua orientada al personal secretarial, a pesar que existe el presupuesto destinado a la misma.

Finalmente, a nivel interno, el personal de secretaría en relación con los usuarios internos a la institución municipal, no cuenta con un proceso claro de cómo informar o qué informar, para que exista una comunicación de calidad, evidenciando un trabajo deficiente del departamento de comunicación.

Tabla 23: Resumen de factores externos

N°	FACTORES	O	A	PONDERACION				
				1	2	3	4	5
1	Inestabilidad política		x					
2	Recurso humano calificado	x						
3	Falta socializar el marco legal institucional		x					
4	Falta de liderazgo y gestión de las autoridades ante organismos nacionales e internacionales		x					
5	Apoyo de otras instituciones del Estado	x						
6	Viabilidad de gestión	x						
7	Transferencia inoportuna de recursos por parte del gobierno central		x					
8	Inestabilidad y falta de capacitación del personal jurídico de la institución		x					
9	Apertura del gobierno en proyecto de comunicación	x						
10	Cambio político en la administración		x					
11	Estatus institucional	x						
12	Apoyo del GAD Municipal	x						
13	Cumplimiento de objetivos	x						
14	Envidias profesionales		x					
15	Apatía, descoordinación falta de cooperación		x					
16	Convenios internacionales	x						
17	Implementación tecnológica	x						
18	Alto costo de la implementación de la tecnología		x					
19	Status nacional e internacional		x					

Fuente: FODA Institucional

Elaboración: Luisa Tapia

PONDERACIÓN:

1	DEFICIENTE
2	REGULAR
3	BUENA
4	MUY BUENA
5	EXCELENTE

Al analizar este cuadro, identificamos como **oportunidades** las siguientes:

La institución municipal cuenta con el apoyo de otras instituciones del Estado, la viabilidad de gestión, la apertura del gobierno en realizar proyectos de comunicación. La apertura de comunicación e información a la ciudadanía desde su filosofía institucional que intenta incidir en los usuarios, con una propuesta de atención de calidad, fortaleciendo el status e imagen institucional, adoptando políticas de servicio de calidad. Los convenios internacionales que se obtienen para apoyar la gestión

municipal; y, finalmente la implementación de la tecnología moderna que permite mejorar la agilidad de los procesos de atención interdepartamental.

Como **amenazas** se cuentan las siguientes: inestabilidad política que atraviesan las diferentes instancias gubernamentales, la falta de conocimiento del marco legal que norma a todos los servidores de los GAD municipales. A este respecto, lo que realmente preocupa, es la voluntad política de las autoridades al momento de invertir recursos económicos para capacitar el personal de secretaría de la institución, convirtiendo el liderazgo y gestión de la autoridad en una amenaza.

A partir de la determinación de: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que tiene el departamento de secretaría, se crea la matriz de estrategias que provee de la información necesaria para crear el “Plan estratégico”.

Tabla 24: Resumen Factores Internos –Externos (FODA)

<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presupuesto económicos para capacitación secretarial 2. Herramientas y equipo tecnológico 3. Infraestructura física 4. Personal y Profesionales debidamente capacitados, en el campo de la información y comunicación. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de una información clara y oportuna adecuada a los usuarios internos y externos 2. No existe un plan de capacitación profesional y continua en habilidades de comunicación. 3. Falta de voluntad política en el área de capacitación 4. Falta utilizar y actualizar herramientas y medios de comunicación
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura del gobierno en proyectos de comunicación 2. Apoyo de otras instituciones del Estado 3. Viabilidad de gestión 4. Implementación tecnológica 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alto costo de la implementación de la tecnología 2. Inestabilidad polític 3. Falta liderazgo y gestión de las autoridades ante organismos nacionales e internacionales 4. Cambio de personal

Fuente: FODA INSTITUCIONAL

Elaboración: Luisa Tapia

MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Tabla 25: Matriz de estrategias

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presupuesto económicos para capacitación secretarial 2. Herramientas y equipo tecnológico 3. Infraestructura física 4. Personal y Profesionales debidamente capacitados, en el campo de la información y comunicación. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de una información clara y oportuna adecuada a los usuarios internos y externos 2. No existe un plan de capacitación profesional y continua en habilidades de comunicación 3. Falta de voluntad política en el área de capacitación. 4. Falta utilizar y actualizar herramientas y medios de comunicación.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura del gobierno en proyectos de comunicación 2. Apoyo de otras instituciones del Estado 3. Viabilidad de gestión 4. Implementación tecnológica 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar talleres de formación en habilidades comunicativas (F1,O1, O2, O3, O4) 2. Actualizar el equipo tecnológico (F2, O1, O2, O3, O4) 3. Visitar secretarías de otras instituciones públicas. F5, O1, O2, O3, O4 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generar procesos de comunicación clara y objetiva (D1, O1). (D3 O1) D1, F3 2. Estructurar un plan de capacitación respecto al uso de TICs para el personal de secretaría del GADML (D2 – D5- D4; O1, O2, O3, O4) 3. Fortalecer los recursos de información a nivel interno del GAD Municipal (D6, O1, O2, O3, O4).
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alto costo de la implementación de la tecnología 2. Inestabilidad política 3. Falta liderazgo y gestión de las autoridades ante organismos nacionales e internacionales 4. Cambio de personal 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar recursos informáticos como el Intranet, correo electrónico, página Web, con la finalidad actualizar la comunicación (F2,A4) 2. Estructurar y definir procesos de comunicación (F5, A3, A4, A5) 3. Fomentar planes de formación continua para el personal de secretaría (F1, A3, A4, A5) 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomento de actividades para integrar el municipio con la comunidad y mejorar la calidad de la comunicación (D1, A1, A2, A3, A5) 2. Reemplazar personal profesional en comunicación a (D2, A1, A2, A3, A5) 3. Actualizar y proveer herramientas tecnológicas de hardware y software (D5, D1)

Fuente: MATRIZ FODA ESTRATEGIAS

Elaborada: Luisa Tapia

4.2.4 Formulación Estratégica

4.2.4.1 Misión

Somos la unidad encargada de brindar atención al usuario tanto interno como externo, encargado de la custodia de la información en su proceso de ingreso, permanencia y emisión que genera el GAD Municipal de Logroño a sus usuarios, dando respuestas eficientes y oportunas sustentadas por valores institucionales.

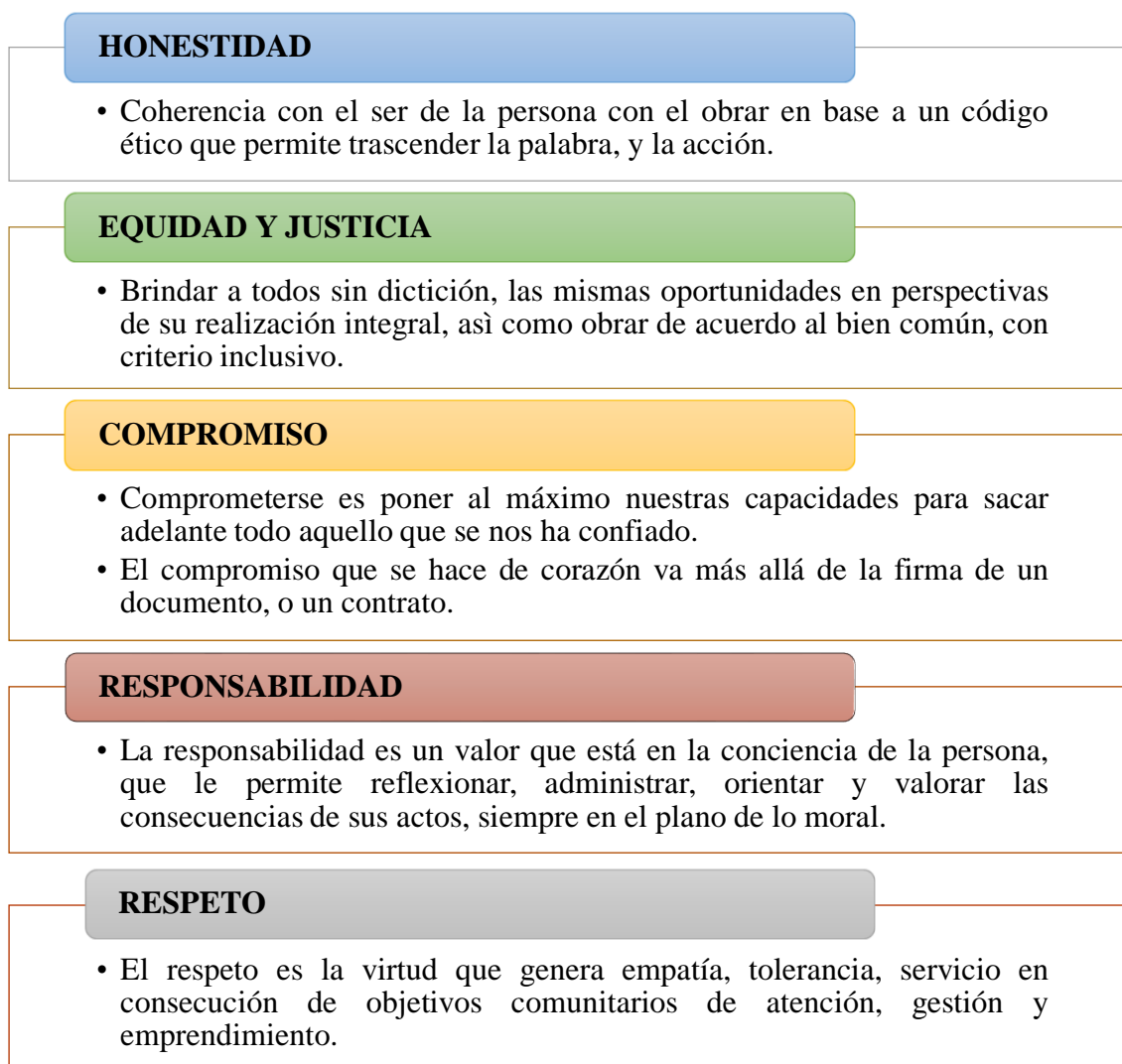
4.2.4.2 Visión

Ser reconocidos a nivel local y nacional como una unidad que brinda servicios de calidad en la atención al usuario interno y externo del Gobierno Autónomo descentralizado del cantón Logroño, mediante una gestión amable, transparente y de alta solidez técnica.

4.2.4.3 Valores institucionales

El valor, como un componente que estructura la filosofía institucional y que se encuentra enmarcado en principios esenciales de una convivencia sana y armónica entre los cuales se afianza el GAD Municipal del cantón Logroño para determinar sus acciones, los mismos que a continuación los anotamos:

Gráfico 27: Valores institucionales



Fuente: Valores para la Unidad de Secretaría del GADML.

Elaborado por: Luisa Tapia

4.2.5 Formulación estratégica

Matriz operacional. A continuación se establece el proceso operacional que permitirá concretar la propuesta de comunicación en beneficio del personal de secretaría del del GAD Municipal del Cantón Logroño.

Consecuentemente, se ofrece la matriz que evaluará el cumplimiento de las estrategias propuestas, definidas en porcentajes e indicadores.

Es importante considerar los aspectos que han dado a luz las estrategias, en base a criterios, objetivos, tiempos, recursos, etc., concluyendo en un proceso de evaluación y búsqueda.

Tabla 26: Matriz de formulación estratégica

OBJETIVO GENERAL	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
<p>Contribuir con las políticas relacionales mediante la formulación de estrategias de comunicación, que favorezcan el intercambio de información entre las secretarías y los usuarios internos y externos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Logroño.</p>	<p>Utilización de los programas y de los equipos que disponen en las secretarías para que el personal pueda proveer información clara y oportuna.</p>	<p>Elaborar un cronograma de capacitaciones sobre TICs para el personal de secretaría del GADM de Logroño. Hacer un inventario de equipos y de software para coordinar la proveeduría y perfecto estado de los recursos necesarios.</p>
	<p>Fortalecimiento de la relación con los usuarios internos y externos mediante una comunicación efectiva con calidad y calidez.</p>	<p>Crear una escuela institucional de relaciones humanas para mejorar enormemente el clima organizacional y su efecto en la productividad individual. Responder todas las peticiones físicas o virtuales del usuario, utilizando todos los recursos disponibles para conseguir este fin. Mantener un ambiente organizacional sano que garantice la efectividad y la productividad en cada sitio de trabajo.</p>
	<p>Distribución de un boletín trimestral y de una revista semestral sobre las actividades del GADM de Logroño.</p>	<p>Mantener actualizados los boletines informativos trimestrales. Elaborar y distribuir 150 ejemplares semestrales de la revista informativa. Colocar publicidad institucional en sitios estratégicos.</p>
	<p>Fomento de actividades para integrar el municipio con la comunidad y mejorar la calidad de la comunicación.</p>	<p>Estimular a la población con eventos recreativos, culturales, deportivos y de reconocimiento a los ciudadanos. Establecer convenios con los medios de comunicación para socializar las actividades de la institución. Preocuparse porque los servicios públicos estén en buen estado y funcionales para mantener la calidad en el servicio a la ciudadanía.</p>

Fuente: Matriz de Estrategias, FODA
Elaborado por: Luisa Tapia

4.2.6 Ejecución Estratégica

4.2.6.1 Plan de Gestión

Estrategia 1: Utilización de los programas y de los equipos que disponen en las secretarías para que el personal pueda proveer información clara y oportuna.

Políticas específicas:

- El personal de informática de la institución, deberá dar mantenimiento permanente a la red interna, informando por escrito al personal de secretaría de cualquier cambio que afecte su desempeño.
- Ningún miembro del personal de secretaría debe negarse a una solicitud de información, si es de su competencia, y no tiene impedimento técnico por escrito.
- Todo el personal de secretaría debe tener capacidad probada de su solvencia técnica.

Tabla 26: Estrategia 1

OBJETIVO OPERACIONAL 1	META	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO	IMPACTO
Fomentar capacitaciones periódicas en las nuevas tecnologías informáticas y de comunicación, a la medida y orientadas a resolver problemas específicos de la actividad de secretaría en la institución.	Capacitar al 100% al personal de secretaría del GADML	2 módulos de capacitaciones programadas para el personal de secretaría. 15 secretarías que recibieron las capacitaciones. $\frac{E = \text{N}^\circ \text{ Secretarías GADML}}{\text{N}^\circ \text{ Secretarías capacitadas}}$	Conferencia sobre la importancia de la comunicación Curso taller introductorio de 40 horas en el manejo de TICs en el ambiente de secretaría. 4 talleres sobre el uso de TICs para la solución de problemas específicos de secretaría.	Jefe del departamento de Talento Humano del GADML. Autoridades del GADML Instructor de ofimática responsable	Financieros Materiales Humanos	05/02/2016 10 FEB al 25 FEB 2016 05 ABR al 20 ABR 2016	\$100USD Primer módulo \$1000USD Segundo módulo de \$1200USD Total \$2300USD	GADML \$2300USD	El personal de secretaría es completamente solvente en el uso de programas y de equipos que tiene a su disposición en las diferentes oficinas de secretaría, produciendo eficientemente la información requerida por los usuarios.

Fuente: Plan de Gestión para la unidad de Secretaría del GADML

Elaborado por: Luisa Tapia

Estrategia 2: Fortalecimiento de la relación con los usuarios internos y externos mediante una comunicación efectiva con calidad y calidez.

Políticas específicas:

- El personal de secretaría tiene la obligación de ofrecer un trato de excelencia a todos los usuarios, sin excepción.
- El personal de secretaría contará con el apoyo del personal de seguridad en caso de requerirlo, pero está prohibido de usar su propia fuerza física o de palabra contra el usuario.

Tabla 27: Estrategia 2

OBJETIVO OPERACIONAL 2	META	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO	PRESUPUESTO	FINANCIAM.	IMPACTO
Capacitar al personal de secretaría en Relaciones Humanas para garantizar la calidad y calidez de la comunicación con el usuario.	Ofrecer un trato cordial al usuario con el fin de elevar el nivel de satisfacción que tiene el ciudadano con respecto a los servicios del GADM de Logroño.	El 100% de los usuarios se encuentran bien informados y satisfechos. E= (Nº de usuarios externos atendidos)/(Nº de usuarios satisfechos)	Crear una escuela institucional de relaciones humanas con reuniones trimestrales.	Autoridades	Humanos Materiales Financieros	17 MAR 2016	1ª intervención 8 horas 640USD	GADML \$2560USD	Mejorar la comunicación y el trato a los usuarios de las secretarías del GADM de Logroño.
				Personal de secretaría		18 JUN 2016	2ª intervención 8 horas \$640USD		
			Responder todas las peticiones físicas o virtuales del usuario.	Jefe de Talento Humano		20 SEP 2016	3ª intervención 8 horas \$640USD		
			Mantener un ambiente organizacional sano.	Especialista en Relaciones Humanas.			4ª intervención 8 horas \$640USD		
						20 DIC 2016	Total \$2560USD		

Fuente: Plan de Gestión para la unidad de Secretaría del GADML

Elaborado por: Luisa Tapia

Estrategia 3: Generar procesos de comunicación clara y objetiva.

Políticas específicas:

- El personal de secretaría tiene la obligación de mantener actualizados los espacios públicos informativos que le competen.
- El material impreso debe ser distribuido a los usuarios por el personal de secretaría, y se debe levantar un registro con hora, fecha, nombre y número de cédula del beneficiario.

Tabla 28: Estrategia 3

OBEJTIVO OPERACIONAL 3	META	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO	IMPACTO
Mantener informada a la población local de las actividades del GADM de Logroño.	Mantener un canal de comunicación efectivo con la ciudadanía y elevar el nivel de satisfacción que percibe con respecto a los servicios y actividades del GADM de Logroño.	Boletín impreso 150 ejemplares de la revista informativa. E= N° B-R Elaboradas / N° B-R Entregadas 7 tablonces de anuncios colocados a la entrada del edificio y de los departamentos municipales E= N° T R / N° TD	1. Armado de boceto y elaboración del borrador del boletín y la revista 2. Diseño y maquetación de la revista y el boletín 3. Impresión de 150 ejemplares a color para distribución interna y externa 1. Elaborar y colocar material informativo para los tablonces de anuncios en sitios estratégicos	Jefe del departamento de Talento Humano del GADML Diseñador gráfico responsable Imprenta contratada Autoridades Personal de secretaría	Humanos Materiales Financieros	Del 20 FEB al 05 MAR 2016 Del 05 al 30 MAR 2016 03 ABR 2016 05 MAR 2016	\$500USD \$1000USD \$3000USD	GADML \$4850USD	Integración de la ciudadanía con el municipio local y por ende se fortalece la imagen institucional y el nivel de satisfacción ciudadana.

Fuente: Plan de Gestión para la unidad de Secretaría del GADML

Elaborado por: Luisa Tapia

Estrategia 4: Fomento de actividades para integrar el municipio con la comunidad y mejorar la calidad de la comunicación.

Políticas específicas:

- El personal de secretaría debe estar atento al cronograma de actividades comunitarias para gestionar a nivel interno la ejecución de las actividades que corresponden al desarrollo de cada actividad.
- Coordinar con las instituciones particulares que corresponde contactar para cada actividad para disminuir el riesgo de desempeño.

Tabla 29: Estrategia 4

OBJETIVO OPERACION AL 4	META	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO	IMPACTO
Fortalecer una comunicación de calidad y calidez con los usuarios externos través del acercamiento del municipio a la comunidad a través de actividades de integración.	Fomentar y organizar un sistema comunicacional en base a la relación directa del municipio con su pueblo.	El 100% de los usuarios se integra a las actividades planificadas. E= N° de usuarios externos invitados/ N° de usuarios asistieron	Estimular a la población con eventos recreativos, culturales, deportivos y de reconocimiento a los ciudadanos. Establecer convenios con los medios de comunicación para socializar las actividades de la institución. Preocuparse porque los servicios públicos estén en buen estado y funcionales para mantener la calidad en el servicio a la ciudadanía.	Autoridades Personal de secretaría Jefe de Talento Humano Personal contratado, experto en la organización de actividades públicas.	Humanos Materiales Financieros	Desde ENE a DIC 2016	\$12.000 USD	GADML	La ciudadanía se integra en las actividades organizadas por el municipio.

Fuente: Plan de Gestión para la unidad de Secretaría del GADML

Elaborado por: Oliva Tapia

Plan de Gestión Estratégicas FO

Tabla 30: Estratégias FO

ESTRATEGIA	OBJETIVO OPERACIONAL	META	INDICADORES		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO	FINANCIAMIENTO	IMPACTO
Fortalecimiento de la relación con los usuarios internos y externos mediante una comunicación efectiva con calidad y calidez.	Capacitar al personal de secretaría en Relaciones Humanas para garantizar la calidad y calidez de la comunicación con el usuario.	Ofrecer un trato cordial al usuario con el fin de elevar el nivel de satisfacción que tiene el ciudadano con respecto a los servicios del GADM de Logroño.	El 100% de los usuarios se encuentran bien informados y satisfechos.	E= (N° de usuarios externos atendidos)/(N° de usuarios satisfechos)	Crear una escuela institucional de relaciones humanas con reuniones trimestrales.	Autoridades	Humanos Materiales Financieros	17 MAR 2016	1ª intervención 8 horas \$640USD	Personal de Secretaría Capacitado en Relaciones Humanas, garantizando la calidez de la comunicación con el usuario
					Responder todas las peticiones físicas o virtuales del usuario.	Personal de secretaría		18 JUN 2016	2ª intervención 8 horas \$640USD	
					Mantener un ambiente organizacional sano.	Jefe de Talento Humano		20 SEP 2016	3ª intervención 8 horas \$640USD	
						Especialista en Relaciones Humanas.		20 DIC 2016	4ª intervención 8 horas \$640USD	
Total \$25600USD										
Actualizar el equipo tecnológico	Implementar el equipo electrónico para la entrega de turnos por medio de un artefacto programado para ese fin.	Implementar un equipo de entrega de tickets para atender a la ciudadanía en las diferentes oficinas Secretaría.	Máquina para entrega de tickets	E= N° Tickets entregados / N° de usuarios atendidos	Gestionar con las autoridades Socializar los beneficios Implementar el equipo electrónico.	Autoridades Talento Humano Tecnología	Financiero Materiales Humanos	Del 25/01/2016 al 25/02/2016	\$10.000USD	La unidad de Secretaría cuenta con un equipo más para ordenar y facilitar su desempeño con el propósito de ofrecer mejor atención al usuario interno y externo.
Visitar secretarías de otras instituciones	Visitar otras instituciones a nivel secretarial por medio de la coordinación directa de Talento Humano con el fin de estandarizar procesos internos.	Visitar los 12 GADs municipales de la provincia de Morona Santiago.	Registro de firmas de visitas a los GAD's Municipales	E= N° GADS para ser visitados/ N° de GAD's visitados	Solicitar mediante oficios a cada GAD el ingreso a las observaciones. Coordinar con cada GAD la fecha y hora de la visita. Ejecutar visitas.	Alcalde Secretaria Talento Humano Talento Humano	Financiero Materiales Humanos	Del 18/01/2016 al 09/04/2016	\$700USD	Mejoramiento de procesos internos en el área de comunicación e información, de la Unidad de Secretaría del GAD Municipal de Logroño

Fuente: Plan de Gestión para la unidad de Secretaría del GADML

Elaborado por: Luisa Tapia

Plan de Gestión Estratégicas FA

Tabla 31: Estratégicas FA

ESTRATEGIA	OBJETIVO OPERACIONAL	META	INDICADORES	FORMULA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO	FINACIAMIENTO	IMPACTO
Utilización de los programas y de los equipos que disponen en las secretarías para que el personal pueda proveer información clara y oportuna.	Fomentar capacitaciones periódicas en las nuevas TICs, a la medida y orientadas a resolver problemas específicos de la actividad de secretaría en la institución.	Capacitar al 100% al personal secretarial del GADML	2 módulos de capacitaciones programadas para el personal secretarial. 15 secretarías que recibieron las capacitaciones.	E= N° S GADML / N° S C.	Conferencia sobre la importancia de la comunicación Curso taller introductorio de 40 horas en el manejo de TICs en el ambiente de secretaría. 4 talleres sobre el uso de TICs para la solución de problemas específicos de secretaría.	Talento Tecnología Humano	Financiero Materiales Humanos	05/02/2016 10 FEB al 25 FEB 2016 05 ABR al 20 ABR 2016	\$100USD Primer módulo \$1000USD Segundo módulo de \$1200USD Total \$2300USD	Correcta utilización de los programas y de los equipos que disponen las Secretarías, para proveer información clara y oportuna.
Estructurar y definir procesos de comunicación	Estructurar manual de procedimientos para las secretarías con el propósito de estandarizar los procesos de comunicación.	Crear el manual de procedimiento para las secretarías	Manual de procedimiento de las Secretarías	E= Manual Procedimiento / Cuantas secretarías lo utilizan	Recolectar Documentación Seleccionar Elaborar Socializar	Comisión Técnica Comisión Técnica Comisión Técnica	Financiero Materiales Humanos	Del 23/11/2016 al 12/01/2016	500	Contar con un manual de Procedimientos para la Secretarías en el área de comunicación e información.
Fomentar planes de capacitación continua al personal de secretaría.	Elaborar un plan de formación continua y profesionalización para el personal secretarial que labora en el GADML.	Elaborar un plan de formación continua para seis meses	Plan de formación continua con una duración de tres meses no consecutivos para el año 2016 15 secretarías que recibieron.	E= N° Secretarías del GADML / N° Secretarías Capacitadas	Recolectar información sobre: técnicas existentes, técnicas para hablar en público, redacción y elaboración de cartas y oficios. Elaborar el plan de formación continua.	Talento Humano Comisión Técnica	Financiero Materiales Humanos	Todo el año en tres meses programados	1500	Contar con un plan de Formación continua para las Secretarías del GADML sobre técnicas de secretaría y en el área de comunicación

Fuente: Plan de Gestión para la unidad de Secretaría del GADML

Elaborado por: Oliva Tapia

Plan de Gestión Estratégicas DO

Tabla 32: Estratégias DO

ESTRATEGIA	OBJETIVO OPERACIONAL	META	INDICADORES	FÓRMULA	ACTIVIDADES	RESPONS.	RECURSO	TIEMPO	FINA	IMPACTO
Generar procesos de comunicación clara y objetiva.	Mantener informada a la población local de las actividades del GADM de Logroño.	Mantener un canal de comunicación efectivo con la ciudadanía y elevar el nivel de satisfacción que percibe con respecto a los servicios y actividades del GADM de Logroño.	Boletín impreso 150 ejemplares de la revista informativa. 7 tablonas de anuncios dispuestos a la entrada del edificio y de los dep. municipales	E= (# boletines+revistas Elab.)/(#boletines+rev. Entreg.) E= (N° Tablonas informativos) / (N° Tablonas llenos de información)	1. Armado de boceto y elaboración del borrador del boletín y la revista 2. Diseño y maquetación de la revista y el boletín 3. Impresión de 150 ejemplares a color para distribución interna y externa 1. Elaborar y colocar material informativo para los tablonas de anuncios en sitios estratégicos	Jefe de Talento Humano del GADML Diseñador gráfico responsable Imprenta contratada Autoridades Personal de secretaría	Humanos Materiales Financieros	Del 20 FEB al 05 MAR 2016 Del 05 al 30 MAR 2016 03 ABR 2016 05 MAR 2016	\$500U SD \$1000 USD \$3000 USD	Integración de la ciudadanía con el municipio local y por ende se fortalece la imagen institucional y el nivel de satisfacción ciudadana.
Estructurar un plan de formación a nivel del GADML.	Elaborar un plan de formación continua para las secretarías mediante una planificación para el año 2016.	Elaboración del plan de formación para el 2016	Plan de formación para el 2016.	E= N° Secretarías del GADML / N° Secretarías Capacitadas	Diagnostico situacional Aprobación de autoridades Ejecución del plan.	Comisión Técnica Autoridades Gestión Administra	Materiales Humanos	11/01/2016 26/02/2016	\$1500 USD	Contar con un plan de formación continua en el área de comunicación para personal de Secretaría del GADML para 2016
Fortalecer los recursos de información a nivel interno del GAD Municipal.	Conocer la relación entre Administración y Gestión de Recursos; así como Comprender la importancia de su gestión en las organizaciones	Implementar en un 100% los recursos básicos que requiere la secretaría	Informe de recursos con los cuenta el personal de secretaría Registro de recursos implementados para apoyo a la gestión secretarial.	E= N° recursos Informáticos implementados/ N° Recursos informáticos utilizados por las secretarías	Levantamiento de la información de los recursos que requiere las secretarías por departamento Buscar necesidades de recursos	Talento Humano Secretarías Autoridades Comisión Técnica	Financiero Materiales Humanos	01/03/2016 31/03/2016	\$1000 USD	Recursos de Información a nivel interno en al área de secretaría muy bien estructurados.

Fuente: Plan de Gestión para la unidad de Secretaría del GADML

Elaborado por: Luisa Tapia

Plan de Gestión Estratégicas DA

Tabla 33: Estratégias DA

ESTRATEG.	OBJETIVO OPERAC.	META	INDICAD.	FORM.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECUR.	TIEMPO	FINAN.	IMPACTO
Fomento de actividades para integrar el municipio con la comunidad y mejorar la calidad de la comunicación.	Fortalecer una comunicación de calidad y calidez con los usuarios externos través del acercamiento del municipio a la comunidad a través de actividades de integración.	Fomentar y organizar un sistema comunicacional en base a la relación directa del municipio con su pueblo.	El 100% de los usuarios se integra a las actividades planificadas.	E= (N° de usuarios externos invitados)/ (N° de usuarios asistieron) E= (N° de m.c. visitados)/ (N° de m.c. colaboran) E= (N° de servicios públicos)/ (N° de serv. públ. en buen estado)	Estimular a la población con eventos recreativos, culturales, deportivos y de reconocimiento a los ciudadanos. Establecer convenios con los medios de comunicación para socializar las actividades de la institución. Preocuparse porque los servicios públicos estén en buen estado y funcionales para mantener la calidad en el servicio a la ciudadanía.	Autoridades Personal de secretaría Personal contratado, para organización de activ. públicas. Jefe de Talento Humano Personal de mantenimiento del GADML	Humanos Materiales Financieros	Desde ENE a DIC 2016	\$12.000 USD	La ciudadanía se integra en las actividades organizadas por el municipio.
Capacitar al personal secretarial en procesos de comunicación, tecnología, liderazgo.	Fomentar capacitaciones permanentes en procesos de comunicación, tecnología y liderazgo	Capacitar a 100% de las secretarías que laboran el GADML	Registro de Asistencia Certificados de aprobación Temario de inducción.	E= N° Secretarías del GADML / N° Secretarías Capacitadas	Buscar financiamiento económico Organizar al equipo de facilitadores Gestionar permisos del personal secretarial	Directivos Institucionales Talento Humano Secretarías	Financiero Materiales Humanos	25/04/2016 06/05/2016	2000	Personal Secretarial Capacitado.
Generar procesos claros de información y comunicación	Diseñar, elaborar e implementar el modelo de organización para procesos que se manejan dentro de la institución	En 2 meses implementar el modelo de gestión de procesos que manejan las secretarías dentro de la institución.	Manual de protocolos y procedimientos Manual de protocolos y procedimientos Evaluaciones Informe de resultados	E= Manual Procedimiento / Cuantas secretarías lo utilizan	Diagnosticar el estado de atención de cada secretaria. Evaluar la atención de cada secretaria. Realizar informes de resultados	Directivos Institucionales Secretarías Talento Humano	Financiero Materiales Humanos	30/05/2016 10/06/2016	800	Modelo de organización de procesos de información y comunicación

Fuente: Plan de Gestión para la unidad de Secretaría del GADML

Elaborado por: Luisa Tapia

4.2.7 Plan de Seguimiento

Tabla 34: Plan de Seguimiento

OBJETIVOS	ACTIVIDAD	ENE				FEB				MA				ABR				MAY				JUN				EVALUACIÓN	CUMPLIMIENTO, META IDEAL
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Fomentar capacitaciones periódicas en las nuevas tecnologías informáticas y de comunicación, a la medida y orientadas a resolver problemas específicos de la actividad de secretaría en la institución.	Conferencia sobre la importancia de la comunicación					x																				Alcalde Talento Humano	80%
	Curso taller introductorio de 40 horas en el manejo de TICs en el ambiente de secretaría.						x	x	x																		
	4 talleres sobre el uso de TICs para la solución de problemas específicos de secretaría.										x	x	x	x													
Capacitar al personal de secretaría en Relaciones Humanas para garantizar la calidad y calidez de la comunicación con el usuario.	Crear una escuela institucional de relaciones humanas.																							x			
	Responder todas las peticiones físicas o virtuales del usuario.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
	Mantener un ambiente organizacional sano.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Mantener informada a la población local de las actividades del GADM de Logroño.	Armado de boceto y elaboración del borrador del boletín y la revista									x	x	x															
	Diseño y maquetación de la revista y el boletín												x	x	x												
	Impresión de los 150 ejemplares a color para distribución interna y externa																										
	Elaborar los tabloneros de anuncios y colocarlos en sitios estratégicos																										
Fomento de actividades para integrar el municipio con la comunidad y mejorar la calidad de la comunicación.	Estimular a la población con eventos recreativos, culturales, deportivos y de reconocimiento a los ciudadanos.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
	Establecer convenios con los medios de comunicación para socializar las actividades de la institución.	x					x					x					x							x			
	Preocuparse porque los servicios públicos estén en buen estado y funcionales para mantener la calidad en el servicio a la ciudadanía.	x						x									x								x		
Actualizar el equipo tecnológico para la entrega de turnos mediante la implementación de una máquina para atender con eficiencia.	Gestionar a las autoridades																										
	Socializar los beneficios																										
	Aprobar e Implementar el equipo tecnológico.																										
Visitar otras instituciones a nivel secretarial con coordinación directa de Talento Humano para estandarizar procesos internos.	Coordinar con cada GAD																										
	Ejecutar visitas																										

CONCLUSIONES

Al concluir la presente investigación, realizo las siguientes conclusiones:

1. Se concluye que no existe una comunicación efectiva entre el personal de secretaría y el usuario, por cuanto la opinión del usuario se contrapone a la del personal de secretaría en aspectos como: la calidad de servicio, los medios de información, la solvencia profesional.
2. La opinión del personal de secretaría en cuanto al clima organizacional es bueno, a pesar de que no ha sido tomado en cuenta en el cronograma del plan de capacitación institucional para mejorar sus técnicas de comunicación. A este mismo respecto, la percepción del ciudadano en cuanto a la forma de comunicarse con el personal de secretaría es calificada como regular; y, el personal de secretaría opina que está poco satisfecho de la calidad de comunicación con los ciudadanos.
3. En cuanto al plan estratégico de comunicación, que ha sido elaborado en base al presente estudio, estamos seguros de que las actividades propuestas para la consecución de las estrategias mejorarán las relaciones entre el GAD Municipal y la ciudadanía del cantón Logroño.

RECOMENDACIONES

De las conclusiones obtenidas, se derivan las siguientes sugerencias:

- A las autoridades del GAD Municipal del cantón Logroño se sugiere diseñar una propuesta publicitaria clara, para informar al ciudadano de las actividades y gestión del gobierno local.
- Se sugiere a las autoridades del GAD Municipal del cantón Logroño, se incorpore al personal de secretaría en el plan de capacitación institucional, en los aspectos de uso de equipos informáticos y tics, como en el de relaciones humanas para garantizar la calidad de atención al usuario.
- Al municipio del cantón Logroño se sugiere tomar en cuenta el Plan estratégico de comunicación, que se ha propuesto en el presente estudio como un medio efectivo de mejorar las relaciones entre el GAD Municipal y los ciudadanos.

BIBLIOGRAFÍA

- Tanner I. (1995). La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. Madrid. Paidós
- Díaz Franklin (2012). Tesis de plan estratégico para la Empresa "TECN.IN".
- Arévalo R. (1993:34), Manual de funciones, clasificación, valoración de puestos y escalafón de los empleados administrativos y de servicios de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Farango D. (2008). Conceptos de Administración Estratégica 11a ed., México, Pearson Educación.
- Serna H. (2003). Planificación estratégica. Quito. Ed UASB
- Díaz F. y Hernández G. (2001). Estrategias para un aprendizaje significativo, 3ra edición., México, Mc GrawHill
- Varela C. (2008), Módulo de Investigación Formativa de la secretaria, Santiago. Naveda.
- Alcívar M. (2009) Universidad Técnica de Manabí, Facultad de Ciencias Humanísticas y Sociales, Rediseño Curricular de la Carrera de Secretariado Ejecutivo. Manabí. CTC
- García L, 1969. Ética Secretarial, México. Edición Iberoamérica.
- Rodríguez F. (2002) Estrategias de la Comunicación. 2da edición México Editorial.
- Carrión M., (1995), Actitudes de la secretaria al momento de comunicarse. México FACSO.
- Martínez Y. (2009). Hablemos de comunicación., La Habana, Ediciones Logos, ACCS
- López L. (2003). Comunicación Social, La Habana, Editorial Félix Varela
- Saladrigas Medina, H: (1998). Investigación y estrategias. Relación de concomitancia en la comunicación persuasiva. La Habana, Facultad de comunicación. Universidad de La Habana.
- Galindo, C: (1996). Cultura de Información, Política y Mundos Posibles, en Culturas contemporáneas. Revista de investigación y análisis. Número 3, Época.
- Fernández, T. (1991:29). La comunicación en las organizaciones, México: Trillas
- Mendoza, X. (1990), "Técnicas Gerenciales y Modernización de la Administración Pública, Madrid.

- Siliceo A. (1997). Líderes para el siglo XXI, lo que los dirigentes de hoy y de mañana deben aprender de grandes líderes y maestros de la humanidad, México: Mc Graw-Hill
- Sexton W. (2002.) Teorías de la organización, México: Trillas
- Codd G. (2003), “De la comunicación integrada al director de comunicación”. Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI. Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina Quito. Septiembre, número 091.
- Corporación de estudios y Publicaciones (2008) Código Orgánico Territorial Ecuatoriana. Quito: CEP
- Corporación de estudios y Publicaciones (2008), Constitución de la República del Ecuador, Quito: CEP
- Muriel R. G. (1980) Comunicación institucional. Enfoque Social de las RRPP. Quito: Andina. Colección intiyan No. 12.
- Chiavenato, I. (2011). Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones. México: Mc Graw Hill.
- Zepeda J. (1999). La motivación en base a las necesidades naturales. México: Perfiles Educativos
- Muqui, F. (2008). Administración territorial civil, Madrid: UNED
- Brosa, I (2003), La norma Jurídica. Madrid: Ed. Narcea
- Navarro, F. (2012). Responsabilidad social corporativa, Barcelona, Paidós
- Bialystok, E. (1990). Estrategias Comunicacionales del desempeño secretarial. Barcelona, Ed Paidós
- Jennings y Churchill (1991:26), Procesos comunicacionales en la empresa. Instructional Science, Nueva York
- Pinder (1998:11). Estrategias motivacionales del personal que labora en empresas, Buenos Aires, Colihue
- Tapia A. (1999). Procesos asociados a la motivación., Madrid, Ed. Ecolera
- Huertas R. (2006). La Motivación como proceso psicológico. Buenos Aires. Aique
- Collado J. (1997) . Aspectos relevantes de la Comunicación. Madrid UNED.
- Martín S. (1995) : Dimensiones y funciones de la comunicación. Santiago, Ed Naveda.
- Trelles A. (2002). Dilemas de la comunicación. Madrid, Nuevo Mundo.
- Marro F. (1989). Procesos para elaborar un Plan., Navarra, Aserjes.

ANEXO N° 1

PLAN DE ACTIVIDADES

PLAN DE LA ESTRATEGIA N°

Formar continuamente al personal de secretaría en nuevas tecnologías informáticas y su respectiva aplicación.

Objetivo operacional

Fomentar capacitación en las TICs al personal de secretaría del GAD Municipal del Cantón Logroño.

Introducción

“La incorporación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los espacios de atención a la ciudadanía es una obligación de parte de los gobiernos municipales, de manera que se logra obtener un espacio comunicacional mucho más amplio, económico y ágil dentro de la ciudadanía que se debe aprovechar para difundir la actividad de los gobiernos seccionales.

La presente propuesta busca apoyar la incorporación de las TICs en los procesos de difusión e interacción con la comunidad de Logroño, de manera que la ciudadanía esté al tanto de la actividad municipal en menor tiempo y se cree un espacio amigable para participar con su opinión y sugerencias en las decisiones o actividades de la institución.

Objetivos estratégicos

- Mejorar la calidad de la comunicación entre el personal de secretaría del GADML y la población del cantón Logroño.
- Mejorar la calidad de comunicación entre el personal de secretaría del GADML y el personal de las diferentes dependencias del GADM de Logroño.

- Servirse de la tendencia actual de uso de las TICs a través de la Internet, para la socialización de la actividad municipal interna y externa.
- Implementar nuevas estrategias de comunicación basadas en la constante capacitación del personal de secretaría en el uso de TICs.

Metas

- Capacitar constantemente al personal de secretaría del GADML para que con conocimiento de las TICs en la Internet, provean un constante canal de comunicación entre el municipio y el ciudadano.
- Mejorar la calidad de atención que percibe el usuario interno y externo, en las diferentes oficinas de servicio de secretaría del GADM de Logroño.

Estrategias a desarrollar

Las estrategias que propone la formación en comunicación institucional basada en el uso de TICs al personal de secretaría del GADM de Logroño son:

- Adquirir una formación especializada que permita al personal de secretaría un desempeño eficiente que transmita calidad, eficiencia y calidez en el servicio al usuario.
- Fortalecer alianzas y relaciones institucionales desde su puesto de trabajo, con entidades tanto públicas como privadas a través de canales de comunicación basados en las TICs sobre la Internet.

Temática modular

TABLA N° 30: TEMAS DE LOS MÓDULOS

MODULO	TEMAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	
MODULO 1	Software alternativa de soporte profesional para el personal de las secretarías.	Autoridades	Sala de cómputo. Conectividad. Ofimática (programas para desempeño en oficina)	\$800USD	
	Programas de aplicación para facilitar el trabajo en las secretarías online.	Equipo técnico			
	Cómo usar la Internet para incrementar la productividad.	Facilitadores			
MODULO 2	Teleconferencias y comunicación internacional.	Jefe del departamento de Talento Humano.	Sala de cómputo. Conectividad. Ofimática (programas para desempeño en oficina)	\$800USD	
	Programas de usuario y páginas de Internet que agilicen el trabajo de secretaría.				Autoridades
	El soporte de las redes internas e interinstitucionales en la ejecución de las tareas de secretaría.				Equipo técnico
	Elaboración de un sistema de despacho de tareas en una agenda semanal para autoevaluación de la eficacia del trabajo personal del personal de secretaría.				Facilitadores

Fuente: Plan de Gestión para la unidad de Secretaría del GADML
Elaborado por: Oliva Tapia

Metodología

En el primer módulo, el participante iniciará el aprendizaje de TICs. Se propondrán estrategias de trabajo participativas y propositivas en cuanto a las necesidades del personal de secretaría para lograr la total satisfacción de los participantes. Los estudiantes tendrán acceso progresivo a los diferentes ambientes virtuales y de programas de usuario para incrementar la confianza en el cumplimiento de las diferentes tareas propuestas en clase y sistemáticamente el alumno desarrollará su propio método de utilización de las herramientas de software y de hardware en el desempeño diario de sus tareas. Se lo entrenará en el uso y familiarización de correo electrónico, chat o foros creados en clase.

En el segundo módulo los cuatro talleres de acuerdo a los ejes temáticos propuestos serán presenciales, mediante una metodología participativa cooperativa, en base a los supuestos teóricos desarrollados y asimilados en el primer módulo.

Primer Módulo

TABLA N° 31: CARACTERÍSTICAS DEL CURSO

Modalidad:	Presencial	Presupuesto
Duración:	40 horas	\$800USD
Destinatarios:	Personal de las secretarías de la institución.	TOTAL \$800USD

Fuente: Plan de Gestión para la unidad de Tesorería del GADML
Elaborado por: Oliva Tapia

TABLA N° 32: ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL MÓDULO 1

MÓDULO	UNIDAD DE APRENDIZAJE	DURACIÓN	IMPACTO
1	Asistencia virtual: alternativa de crecimiento profesional para el personal de las secretarías.	10 horas	Fortalecer el Plan estratégico con una eficiente comunicación de la información que reposa en las secretarías, a nivel interno y externo, mediante la adquisición de conocimientos necesarios que faciliten el desempeño y logren agilidad en los procesos de secretaría, orientados a proveer un ambiente sano y entusiasta de trabajo al servicio de la comunidad.
	Herramientas software para facilitar el trabajo en las secretarías.	20 horas	
	Cómo usar la Internet para incrementar la productividad en el servicio público.	10 horas	
	TOTAL	40 horas	

Fuente: Plan de Gestión para la unidad de Secretaría del GADML
Elaborado por: Oliva Tapia

Evaluación. El personal de secretaría aprobará la capacitación si a través de una prueba se evidencia el alcance de los conocimientos de desempeño del nivel de formación.

Segundo módulo

TABLA N° 33: CARACTERÍSTICAS DEL CURSO

Modalidad:	Presencial.	Presupuesto
Duración:	40 horas	\$800USD
Destinatarios:	Dirigido a todas las secretarias que laboran en el GADML	

Fuente: Plan de Gestión para la unidad de Secretaría del GADML
Elaborado por: Oliva Tapia

TABLA N° 34: ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL MÓDULO 2

MÓDULO	UNIDAD DE APRENDIZAJE	DURACIÓN	IMPACTO
2	Teleconferencias y comunicación internacional.	5 horas	Fortalecer el Plan estratégico a través de una eficiente comunicación e información a nivel interno y externo mediante la adquisición de nuevos conocimientos con el objetivo de generar actitud positiva y generar un impacto de calidad y calidez hacia los usuarios de las oficinas de secretaría del GADM de Logroño.
	Programas de usuario y páginas de Internet que agilicen el trabajo de secretaría.	20 horas	
	Soporte de la red interna en la ejecución de las tareas de secretaría.	5 horas	
	Elaboración de un sistema de despacho de tareas en una agenda semanal para autoevaluación de la eficacia del trabajo personal del personal de secretaría.	10 horas	
	Total	40 horas	

Fuente: Plan de Gestión para la unidad de Tesorería del GADML

Elaborado por: Oliva Tapia

Evaluación. Cada prueba del diagnóstico permitirá evaluar si el personal de secretaría tiene o no los conocimientos esperados luego del módulo 2.

ANEXO N° 2

MODELO DE LA ENCUESTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO ENCUESTA PARA LAS SECRETARIAS

Objetivo: Reunir información y opiniones de las secretarias que laboran en el GAD Municipal del Cantón Logroño, para conocer la realidad comunicativa e informativa que se realiza en la institución a nivel interno y externo, para establecer estrategias comunicacionales en perspectivas de mejorar la calidad de atención al usuario

INDICACIONES: La información obtenida en este documento se mantendrá en absoluta reserva. No se utilizará su nombre o razón social en ningún documento basado en esta encuesta. Le pedimos que al responder las diferentes alternativas lo realice con sinceridad, de acuerdo a su percepción, conocimiento y experiencia marcando con una X la opción que crea conveniente.

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. EDAD.....

2. Título que posee

- a. Egresado de secretariado ()
- b. Egresado en otra carrera ()
- c. Secretaria titulada ()
- d. Otro título profesional () ¿Cuál?

3. Tiempo de experiencia como secretaria

- a. Menos de 5 años ()
- b. Entre 6 a 10 años ()
- c. Entre 11 y 15 años ()
- d. Más de 16 años ()

II AMBIENTE DE TRABAJO

4. ¿Qué es lo más importante en el desempeño profesional como secretaria dentro de la institución en la que trabaja?

- a. La preparación académica ()
- b. El cumplimiento de las actividades ()
- c. La actitud al realizar dichas actividades ()

5. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna que usted realiza a nivel externo e interno y externo del GAD Municipal del Cantón Logroño?

- a. Nada Satisfecho ()
- b. Poco satisfecho ()
- c. Satisfecho ()

6. Al interno de GAD Municipal del Cantón Logroño, ¿qué herramientas de comunicación utiliza usted con frecuencia para comunicar, mensajes, disposiciones, noticias, etc?

- a. Circulares y notas corporativas ()
- b. Internet ()
- c. Comunicados internos ()
- d. Teléfono ()
- e. Correo Electrónico ()
- f. Cartelera de anuncios ()

7. ¿La comunicación que establecen usted establece entre los compañeros que laboran en el GAD Municipal de Logroño es efectiva?

- a. Siempre ()
- b. Frecuentemente ()
- c. A veces ()
- d. Nunca ()

8. ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe?

- a. Excelente ()
- b. Muy Buena ()
- c. Buena ()
- d. Pésima ()

9. Se encuentra con alguno/s de los siguientes obstáculos a la hora de trasladar información tanto a los usuarios internos y externo, ¿Cuál es el que más incidencia tiene a la hora de comunicarse?

- Ausencia de un procedimiento definido ()
Exceso de información a trasladar ()
Falta de definición de la prioridad a otorgar a cada tipo de información ()
Ausencia de materiales adecuados ()
Desconocimiento de los canales idóneos para ello ()
No encuentro ningún obstáculo ()

10. Ha recibido alguna capacitación sobre calidad de la información y comunicación

- Si ()
NO ()

11. Cuando un usuario ha requerido información o atención, su respuesta ha sido

- a. Excelente ()
b. Bueno ()
c. Pésimo ()

12 La comunicación que genera usted al interno con del GAD Municipal del Cantón Logroño

a.- Logra que los empleados se identifiquen con la institución y se comprometa con los objetivos
SI () No () A veces ()

b. Les permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito local, nacional e internacional
SI () No () A veces ()

c. Les ayuda a entender cuál es la situación del GAD Municipal a nivel cantonal y nacional
SI () No () A veces ()

d. Les permite encontrar la información necesaria para realizar sus trabajos
SI () No () A veces ()

e. Les favorece conocer los valores de la compañía?
SI () No () A veces ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 3



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO ENCUESTA PARA LOS USUARIOS

Objetivo: Reunir información y opiniones de los usuarios del GAD Municipal del Cantón Logroño con la finalidad de conocer la realidad comunicacional e informativa que se realiza en la institución, para establecer estrategias comunicacionales en perspectivas de mejorar la calidad de atención al usuario.

INDICACIONES: La información obtenida en este documento se mantendrá en absoluta reserva. No se utilizará su nombre o razón social en ningún documento basado en esta encuesta. Le pedimos que al responder las diferentes alternativas lo realice con sinceridad, de acuerdo a su percepción, conocimiento y experiencia marcando con una X la opción que crea conveniente.

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. EDAD.....

2. OCUPACIÓN.....

3. Con qué frecuencia acude al GAD Municipal del Cantón Logroño

- a. Semanal ()
- b. Mensual ()
- c. Anual ()
- d. Otros ()

II. DE ACURDO AL SERVICIO QUE PRESTAN LAS SECRETARIAS

4. ¿Cómo califica la calidad comunicativa e informativa que ofrecen las Secretarías del GAD Municipal de Logroño

- a. Excelente ()
- b. Bueno ()
- c. Regular ()
- d. Malo ()

5. Que recomendaría para mejorar el servicio de información o comunicación de la Secretarías del GAD Municipal del Cantón Logroño

- a. Capacitación continua ()
- b. Preparación académica ()
- c. Otros ()

6. La claridad de la información recibida sobre los servicios que ofrece el GAD Municipal por parte de las secretarías es:

- a. Excelente ()
- b. Bueno ()
- c. Regular ()
- d. Malo ()

7. La información recibida por las secretarías es completa y clara

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

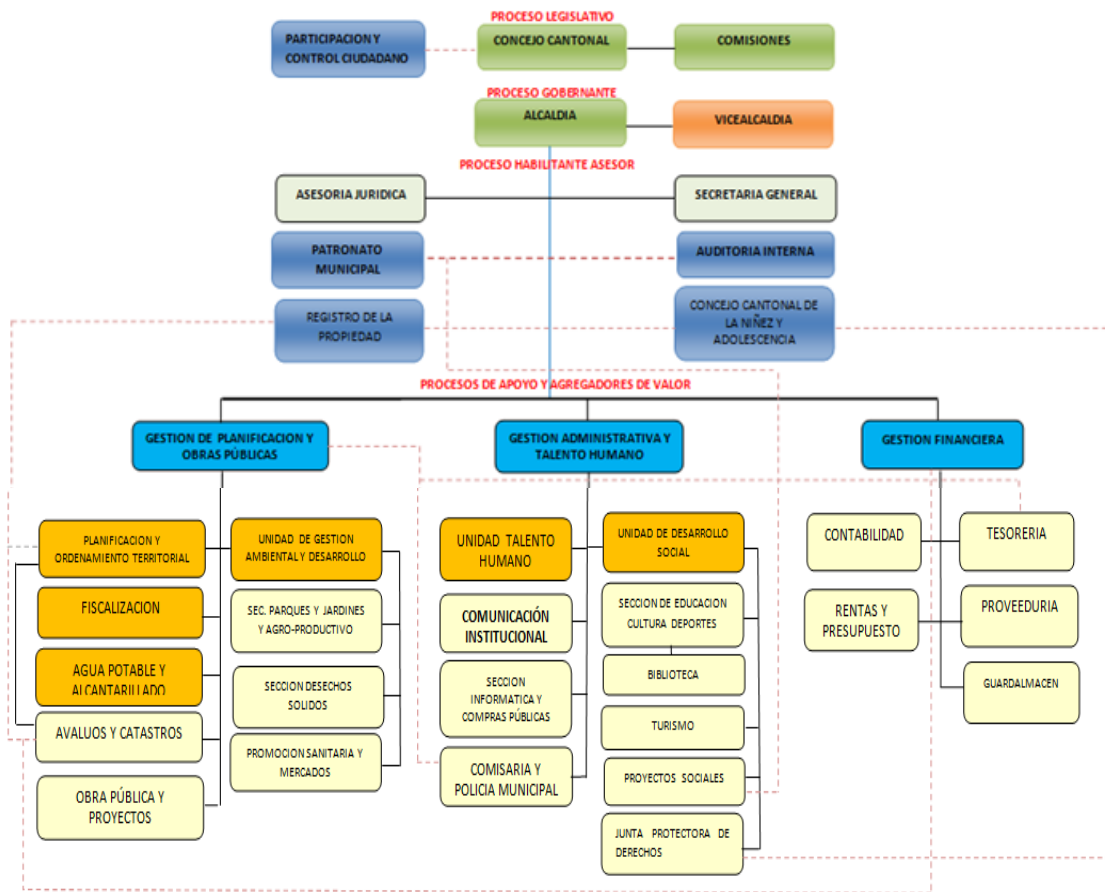
8. ¿En qué espacios informáticos comunicacionales las secretarías anuncian los servicios, proyectos, obras, ofertas, noticias del GAD Municipal a la ciudadanía?

- a. Página en Facebook ()
- b. Perfil en Twitter ()
- c. Correo electrónico ()
- d. Teléfono ()
- e. Carteleras, volantes ()
- f. Radio ()
- g. Prensa ()

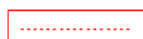
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 4

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON LOGROÑO



SIMBOLOGIA



Coordinación

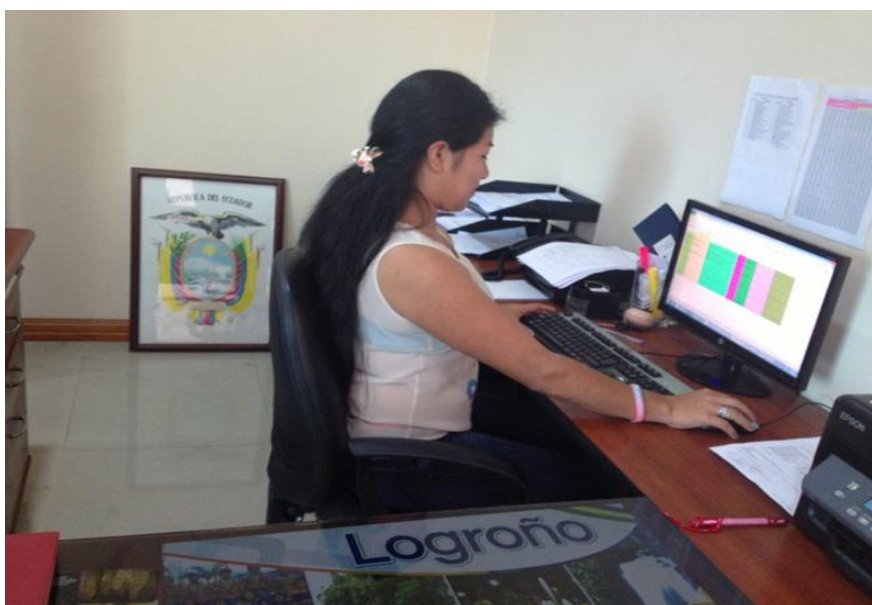


Relación directa

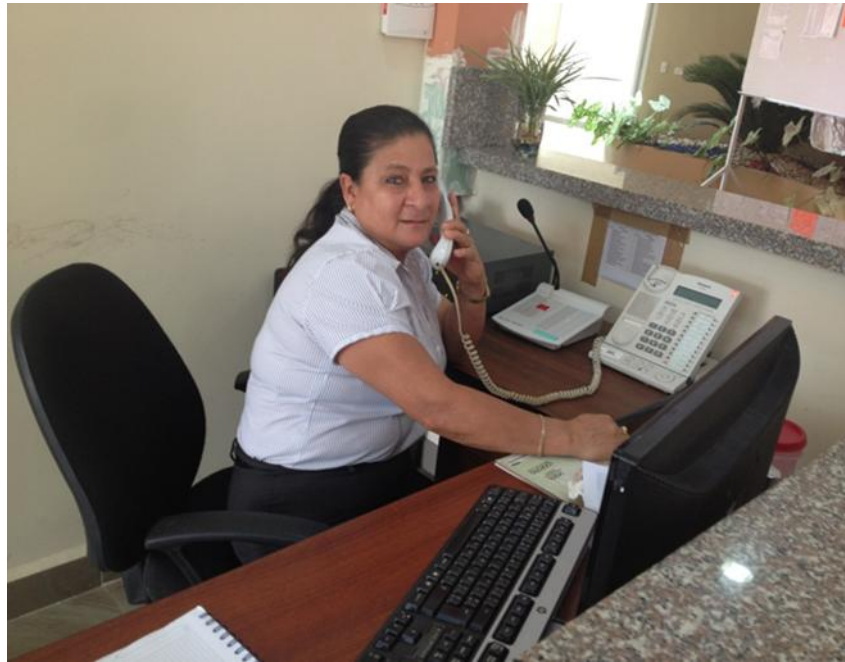
ANEXO N° 5
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CATÓN
LOGROÑO



OFICINA DE SECRETARÍA GENERAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CATÓN LOGROÑO



**OFICINA DE INFORMACIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CATÓN LOGROÑO**



RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN DE ENCUESTAS USUARIOS INTERNOS

