



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL INTERCULTURAL Y PLURINACIONAL DEL CANTÓN ARAJUNO, PROVINCIA DE PASTAZA, PERIODO 2017

AUTORA:

GERMANIA CARMEN GREFA LICUY

PUYO – ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Germania Carmen Grefa Licuy quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Mónica Isabel Izurieta Castelo
DIRECTORA TRIBUNAL

Ing. María Elena Espín Oleas
MIEMBRO TRIBUNAL

CERTIFICADO DE AUTENTICIDAD

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

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

Riobamba, 31 de enero del 2019

Germania Carmen Grefa Licuy

C.C.:1600657538

DEDICATORIA

Esta tesis dedico a mis padres quienes me han apoyado para poder llegar a esta instancia de mis estudios, ya que ellos siempre han estado presentes para apoyarme incondicionalmente en la parte moral y económicamente para poder llegar a ser un profesional.

También la dedico a mi hija Anali quien ha sido mi mayor motivación para poder superar cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

Germania Grefa

AGRADECIMIENTO

Agradezco a dios por bendecirme la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis padres: Pedro y Francisca, por ser los principales promotores de mi sueño, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Agradezco a mis docentes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por haberme compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de mi profesión, de manera especial a la Ing. Mónica Izurieta tutora de mi proyecto de investigación quien ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente, y al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del Cantón Arajuno, por su valioso aporte para mi investigación.

Germania Grefa

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Certificado de autenticidad	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de figuras.....	x
Resumen.....	xi
Abstract	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema.....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.1 Gestión.....	8
2.2.2 Gestión Estratégica	9
2.2.3 Proceso de la Gestión Estratégica.....	10
2.2.4 Etapas del proceso de gestión estratégica.....	11
2.2.5 Modelo de gestión.....	16
2.2.5.1 Importancia del modelo de gestión.....	16
2.2.6 Modelos de gestión más utilizados	17
2.2.8 Plan estratégico	25
2.2.9 Secuencia de la gestión estratégica.....	29

2.2.10	Servicio al cliente.....	34
2.3	IDEA A DEFENDER.....	44
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		45
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
3.1.1	Investigación aplicada.....	45
3.1.2	Investigación de campo.....	45
3.1.3	Investigación bibliográfica documental.....	45
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.2.1	Explicativa.....	45
3.2.2	Descriptiva.....	46
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	46
3.3.1	Métodos.....	46
3.3.2	Técnicas.....	46
3.3.3	Instrumentos.....	47
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	47
3.5	RESULTADOS.....	49
3.5.1	Encuesta de opinión a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno.....	49
3.5.2	Entrevistas a los funcionarios de la entidad municipal.....	55
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	61
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		62
4.1	TEMA.....	62
4.1.1	Introducción.....	62
4.1.2	Objetivos del modelo.....	63
4.1.3	Misión propuesta.....	63
4.1.4	Visión propuesta.....	63
4.1.5	Matriz FODA propuesta.....	64
4.1.6	Alcance de la propuesta.....	64
4.2	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.....	65
4.3	ESTRATEGIAS PARA ATENCIÓN AL CLIENTE.....	67
4.4	ESTRATEGIAS PARA EL CAPITAL HUMANO.....	76
CONCLUSIONES.....		80
RECOMENDACIONES.....		81

BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Temas y subtemas	7
Tabla 2:	Clases de estrategias	24
Tabla 3:	Población.....	45
Tabla 4:	Servicios del GADMIP Arajuno	49
Tabla 5:	Calificación a los servicios	50
Tabla 6:	Los trámites han sido oportunos	51
Tabla 7:	Personal capacitado para brindar atención.....	52
Tabla 8:	Implementación del modelo.....	53
Tabla 9:	Calidad de servicios	54
Tabla 10:	Actividades para alcanzar las estrategias de comunicación.....	66
Tabla 11:	Objetivos de la comunicación	66
Tabla 12:	Priorización de la comunicación	67
Tabla 13:	Actividades de control	68
Tabla 14:	Protocolo de atención.....	69
Tabla 15:	Solución de conflictos.....	74
Tabla 16:	Tipos de usuarios	74
Tabla 17:	Presupuesto para la implementación.....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Pilares básicos de la administración en la empresa	9
Figura 2:	Matriz de análisis estratégico.....	13
Figura 3:	Proceso de la gestión estratégica.....	15
Figura 4:	Modelo Lean Management	18
Figura 5:	Modelo Balanced Score Card	19
Figura 6:	Modelo de planificación estratégica de Fred David	20
Figura 7:	Cuadro de mando integral.....	22
Figura 8:	Análisis FODA.....	29
Figura 9:	Modelo Servqual.....	34
Figura 10:	Comunicación no verbal	39

RESUMEN

El Modelo de Gestión Estratégica para mejorar la calidad de atención al usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del cantón Arajuno, provincia de Pastaza, periodo 2017, se ha desarrollado con el objetivo de formular estrategias aplicables a mediano plazo planteando nuevos cambios para el mejoramiento en la calidad del servicio de la institución. Para la investigación fue necesario aplicar una encuesta a los usuarios internos y externos que conforman la institución, también una entrevista directa a los Directivos del GAD Municipal de Arajuno sobre la institución, donde se obtuvo información profunda y detallada para su posterior procesamiento a través de una tabulación estadística, habiendo encontrado mediante los resultados alcanzados la inexistencia de un modelo de gestión que aporte al buen desempeño en la institución, por lo que las constantes quejas de los usuarios se enfocaban en la inapropiada atención, retraso en la entrega de trámites, pérdida de documentos entre otras situaciones que generaban la desorganización. A través del modelo propuesto se han planteado procesos para la medición y mejora continua de la calidad de servicio, se ha implementado estrategias de comunicación, servicio al cliente y capital humano para una buena práctica administrativa y parámetros que aportarán a la adecuada estructura documental de la información producida por el Gobierno de Arajuno. Se llegó a la conclusión de que la implementación de la propuesta sin duda se convertirá en una guía para el desarrollo eficiente y mejoramiento de la atención al usuario gracias a los lineamientos establecidos en la misma. Por lo que se recomienda usar los procedimientos sugeridos en el contenido del documento.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA> <ORGANIZACIÓN DOCUMENTAL> <ATENCIÓN DE CALIDAD> <CALIDAD> <ARAJUNO (CANTÓN)>

Ing. Mónica Isabel Izurieta Castello

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The Strategic Management Model to improve the quality of customer service in the Municipal Intercultural and Plurinational of the Arajuno canton, province of Pastaza, period 2017, has been developed with the objective of formulating medium-term applicable strategies proposing new changes for the improvement in the quality of the service of the institution. For the investigation it was necessary to apply a survey to the internal and external users that make up the institution, as well as a direct interview with the Municipal GAD Managers of Arajuno about the institution, where in-depth and detailed information was obtained for its subsequent processing through a statistical tabulation, having found through the results achieved the lack of a management model that contributes to good performance in the institution, so that constant complaints from users could be given an appropriate attention, delay in the delivery of paperwork, loss of documents among other situations that generated the disorganization. Through the proposed model processes have been raised for the measurement and continuous improvement of the quality of service, communicative strategies have also been implemented, customer service and human capital for good administrative practice and parameters that contribute to the adequate documentary structure of the information produced by the Arajuno Government. It was concluded that the implementation of the proposal will undoubtedly become a guide for the efficient development and improvement of user service thanks to the guidelines established in it. Therefore, it is recommended to use the suggested procedures in the content of the document.

KEYWORDS: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC MANAGEMENT MODEL>, <DOCUMENTARY ORGANIZATION>, <QUALITY ATTENTION>, <QUALITY>, ARAJUNO (CANTON).

INTRODUCCIÓN

El Modelo de Gestión Estratégica para mejorar la calidad de atención al usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del cantón Arajuno, provincia de Pastaza, periodo 2017, para su desarrollo ha sido dividido en cuatro capítulos con diferentes contenidos, de los cuales se puede destacar lo descrito a continuación:

Capítulo I: En su contenido se presentan temas como el planteamiento del problema, la formulación y delimitación del mismo, la justificación y objetivos que se persigue al realizar la investigación.

Capítulo II: El enfoque de este capítulo es la exposición de fuentes bibliográficas que me sirvieron de guía en el desarrollo de los temas considerados esenciales para el modelo de gestión y todo cuanto la temática exige, estos se encuentran a las normas establecidas.

Capítulo III: Este capítulo tiene como característica el uso de métodos, técnicas, instrumentos, población y muestra, tipos de investigación y modalidad, aspectos importantes para la recaudación de información que será procesada mediante herramientas estadísticas.

Capítulo IV: Sin duda en este capítulo el aporte investigativo es relevante debido a que la presentación de la propuesta contiene los lineamientos establecidos para el desarrollo del modelo de gestión, cada uno de los procesos planteados han sido diseñados considerando las necesidades actuales del GADMIP de Arajuno.

El trabajo se finaliza con la presentación de Conclusiones y Recomendaciones las mismas que obedecen al planteamiento de los tres objetivos específicos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones internacionales en la actualidad han ganado espacios importantes en el diseño de las políticas del Estado, su participación se centra en proporcionar asesoramiento para alcanzar el cumplimiento de las acciones del gobierno, las cuales se enfoquen en la administración de recursos eficientes destinados al desarrollo de diferentes proyectos y programas a nivel internacional.

Por otra parte, se pretende mejorar las condiciones de vida de los habitantes, tomando como base principal los servicios de calidad que deben ser una característica indispensable sobre todo de las instituciones del gobierno, este planteamiento se debe a que se busca una homogeneidad a nivel mundial en el trato que se debe ofrecer a los usuarios, de forma complementaria las instituciones de cada Gobierno deben sumarse a este propósito.

Si tomamos como referente los servicios que se ofrecen a nivel nacional en las entidades del sector público, estos en la mayoría de casos no cumplen con las expectativas de los usuarios debido a la deficiente gestión institucional y una aplicación inapropiada de la administración pública, muestra de ello es lo acontecido en el Gobierno Municipal de Arajuno, institución en la cual el personal encargado de brindar información a la ciudadanía ejecuta sus funciones de manera deficiente, situación que genera malestar en las personas que a diario acuden hasta el sitio por algún trámite, además del evidente irrespeto a la diversidad cultural, desatinos que han originado la pérdida de confianza de los usuarios para realizar gestiones de índole personal, social y comunitaria.

Se detalla a continuación las causas y los efectos que alteran el desempeño de la institución:

La falta de compromiso del personal influye en el desempeño de los funcionarios y servidores quienes deben estar comprometidos con la institución y ser parte de ella para lograr una imagen institucional sólida y confiable.

Deficientes evaluaciones periódicas a los servidores en los puestos de trabajo no permiten detectar las falencias y presentar soluciones para un mejor desempeño.

La carencia de tecnología, reduce el uso de sistemas informáticos que ayuden a controlar y dar seguimiento a la calidad de servicio que presta la institución.

Así también existe mal estar en los usuarios al manifestar que preexiste una barrera entre ellos y los servidores, situación que impide agilizar los diferentes requerimientos que se realizan dentro de la institución.

El descontento expuesto por los usuarios ante los medios de comunicación local por una mala atención en el GAD Municipal intercultural y plurinacional del cantón Arajuno debilitando la imagen y prestigio institucional.

Con todo lo expuesto, se puede conocer la realidad existente en la institución, situación que afecta grandemente a la misión y visión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del Cantón Arajuno y por ende a toda su estructura generando desconfianza en el desarrollo de sus actividades.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo incide el diseño del Modelo de Gestión Estratégica en la calidad de atención al usuario para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del Cantón Arajuno, Provincia de Pastaza, Periodo 2017?

1.1.2 Delimitación del problema

El trabajo de investigación se realizará en la Provincia de Pastaza en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del Cantón Arajuno; limitando su campo de estudio al área de atención al usuario.

Objeto: Modelo de Gestión Estratégica

Campo: Área Administrativa

Área: Planificación Estratégica

Tiempo: 6 meses

Ubicación Geográfica: Cantón Arajuno-Provincia de Pastaza

1.2 JUSTIFICACIÓN

Se justifica realizar esta investigación en cuanto a la importancia que tiene el modelo de gestión estratégica a aplicarse en esta institución municipal de Arajuno; todo ello con el fin de mejorar la calidad y calidez de atención al usuario, restaurando la confianza del público y en especial de las comunidades indígenas, mediante la reestructuración de la entrega de atención oportuna, eficaz y amable; conjuntamente con el compromiso de todos quienes integran el GAD Municipal Intercultural y Plurinacional de Arajuno.

Este trabajo investigativo se utilizará como herramienta que ayude a identificar los problemas y debilidades respecto al servicio que se brinda a la colectividad en el GAD Municipal Intercultural y Plurinacional de Arajuno, así también se constituye en una oportunidad de fortalecimiento y mejora a la comunicación funcionario - usuario, dónde el motor principal de cambio serán las secretarías y el éxito del mismo, se traducirá en sustanciales beneficios para el desarrollo institucional.

La presente investigación es original porque es única en su tema, está planteada de acuerdo a las necesidades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del Cantón Arajuno.

La investigación es viable, porque tiene el aval de la Institución objeto de estudio, la investigadora se encuentra capacitada para analizar, desarrollar y exponer las alternativas de mejora, así como también cuenta con el apoyo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo a través de su equipo docente quienes direccionan el trabajo investigativo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica para mejorar la calidad de atención al usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del Cantón Arajuno, Provincia de Pastaza, periodo 2017.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente la importancia de un modelo de gestión estratégica para sustentar presente investigación.
- Realizar un diagnóstico situacional del GAD Municipal Intercultural y plurinacional del Cantón Arajuno, que permita tener una línea de investigación sobre la atención al usuario.
- Formular estrategias aplicables a mediano plazo planteando nuevos cambios para el mejoramiento en la calidad del servicio de la institución.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para tener un conocimiento más amplio sobre el tema sugerido se procedió a la revisión del repositorio de la institución académica y otras fuentes de consulta llegándose a evidenciar ciertos temas similares que pueden representar un aporte significativo a la investigación planteada.

Título: Diseño de un modelo de gestión estratégico operativo para el mejoramiento de la productividad y calidad aplicado a la empresa ORGATEC.

Autor: Portalanza Molina, Narcisa de Jesús

Año de publicación: 2016

Comentario: El diseño del modelo de gestión estratégico será un referente en la conducción del marco teórico ya que los temas son coincidentes con los de la propuesta presentada, por lo que su aporte será importante.

Título: Propuesta de un modelo de gestión estratégica e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil, caso OMACONSA S.A.

Autores: Guerrero Miranda Hugo – Vélez Delgado Walter

Año de publicación: 2013

Comentario: Revisado el documento este servirá de guía en la elaboración del marco metodológico, el cual muestra los métodos, técnicas e instrumentos que servirán para la obtención de información y posterior interpretación.

Título: Modelo de gestión para mejorar la calidad de atención al usuario del GADM cantón Babahoyo.

Autor: Hidalgo Faytong Jaime Rolando

Año de publicación: 2015

Comentario: El documento presenta un enfoque práctico sobre la aplicación del modelo de gestión, el mismo que podrá guiar los procesos que se requieren para el desarrollo de

nuestro proyecto bajo parámetros específicos que consideren la implementación de actividades para mejorar la calidad de atención a los usuarios que acuden al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del cantón Arajuno.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para un mejor conocimiento de los temas considerados dentro del marco teórico se ha desarrollado un hilo conductor:

Tabla 1: Temas y subtemas

TEMAS	SUBTEMAS
GESTIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto 2. Gestión estratégica 3. Proceso de la Gestión Estratégica 4. Etapas del Proceso de gestión estratégica <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinación de la visión, misión valores y objetos estratégicos) 2. El análisis estratégico 3. La construcción, implementación y monitorización de la estrategia 4. El control estratégico 5. Sistemas de control para la gestión estratégica
MODELO DE GESTIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto 2. Importancia del modelo de Gestión 3. Modelos de Gestión más utilizados <ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo Lean Management 2. Modelo de Balanced Scorecard 3. Modelo de Planificación Estratégica de Fred David 4. Modelo Cuadro de Mando Integral
ESTRATEGIAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de Estrategia 2. Componentes de la Estrategia 3. Clases de Estrategias 4. Estrategias del Servicio al cliente
CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de Calidad 2. La calidad en el servicio de atención al cliente 3. Concepto de Cliente 4. Atención al Cliente Formas de Atender al Cliente 5. Elementos que facilitan la atención al cliente 6. Técnicas de atención al cliente 7. Características del buen servicio

Elaborado por: Grefa, G. (2018)

2.2.1 Gestión

(Barrera., 2012), sostiene que la gestión es un proceso más amplio, humano, la gestión incluye la gerencia, pero la gestión también tiene que ver con liderazgo. El liderazgo es un concepto mucho más amplio que el de gerencia. La gerencia estratégica parecería un problema de gerencia, pero la gestión estratégica es un problema de liderazgo. Está basado en el poder de la gente y establece que cada gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo.

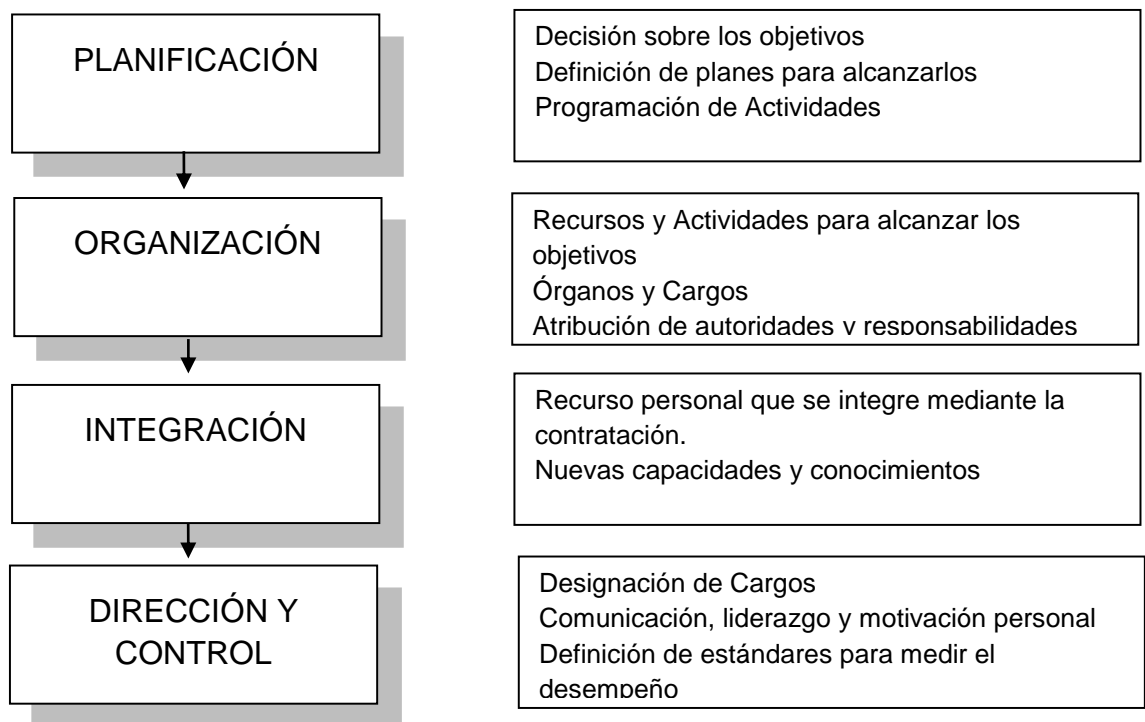
Gestión, proviene del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. (Rojas., 2008)

La gestión implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado. (Ramírez., 2010).

El término gestión tiene relación estrecha con el término inglés *Management*, el cual fue traducido inicialmente al español como administración y ahora es entendido como gestión de organizaciones, referida al “conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica” (Martínez, 2005).

Al respecto (Rementeria., 2011) agrega que en el concepto gestión es muy importante la acción del latín *actionem*, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplina; sino como parte de la administración, o un estilo de administración. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas.

Figura 1: Pilares básicos de la administración en la empresa



Fuente: (Rementeria, 2011) Gestión en la empresa

Elaborado por: Grefa, G. (2018)

2.2.2 Gestión Estratégica

Los autores (Peters & Waterman., 2015) en su libro “En busca de la Excelencia” manifiestan la Excelencia se centra sobre los aspectos humanos del proceso.

La Gestión Estratégica requiere la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo. Esta planificación, acción y control deben ser responsabilidad de quien los realiza y no un proceso centralizado. A través de la gestión estratégica las organizaciones logran posicionarse en los mercados en forma competitiva, con gran solidez corporativa, con motivación y educación del personal, con mejoras en el desempeño y en los procesos productivos y reduciendo sus costos. Basada en las habilidades, talentos y aptitudes del liderazgo y su gente. Son las estrategias y las actitudes de la gente la base fundamental del proceso.

La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.

La estrategia planteada se encarga de que todos los factores que se encuentre relacionados entre sí, sean capaces de coordinarse en función de todos los movimientos que se produzcan en el entorno de la empresa para de esta manera ser capaces de obtener y mantener resultados favorables. Es importante tener en cuenta que estas relaciones que se producen entre los factores de éxito que se manifiesta dentro de las perspectivas que comprende la gestión estratégica, representan aquellas situaciones, positivas y negativas, por las que suele atravesar toda empresa en algún momento de su camino.

2.2.3 Proceso de la Gestión Estratégica

La gestión estratégica se puede definir como un proceso permanentemente el cual está orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de estrategias que garanticen la supervivencia y desarrollo de la empresa a largo plazo.

Es decir, está orientada a largo plazo y centrada en los factores y las condiciones que afectan a las empresas provenientes de su interior como exterior. El macro y micro entorno como sistema de factores externos, es un sistema de condiciones externos, mientras que el potencial de la empresa constituye un sistema de condiciones internas, cuyo cumplimiento es necesario para el éxito del proceso de gestión estratégica en la empresa.

Claras estas condiciones se deben hacer un diagnóstico estratégico utilizando herramientas determinadas de la gestión estratégica, adaptadas al carácter específico de la empresa. (Marcini, Renata., 2009)

2.2.4 Etapas del proceso de gestión estratégica

1.- Determinación de la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos:

Las empresas que cuentan con una declaración explícita y compartida de su misión, visión valores y objetivos pueden orientar mejor sus acciones y hacer frente a los problemas en razón de que equipo gerencial y el personal tienen claro su propósito básico, el futuro que quieren construir y los valores que le dan fortaleza moral.

La misión es la formulación del propósito para el cual existe la empresa. Generalmente es expresada en una sola frase. Tiene un carácter bastante duradero, pero pueden ser mejorada o modificada cuando el “concepto” de la empresa así lo requiere.

La visión también llamada “visión de futuro”, es una formulación de la situación futura que se desea para la empresa. La visión puede ser expresada en una o varias frases redactadas de manera atractiva y motivadora. Al ser la visión una situación futura deseable, es una especie de gran objetivo a lograr y, por eso, es la inspiración y el marco para definir objetivos y metas más específicas. Aunque la visión debe tener un carácter duradero, suele actualizarse regularmente o redefinirse cuando las circunstancias estratégicas de la empresa así lo requieren.

Los valores también llamados “valores corporativos, empresariales u organizacionales”, son las creencias acerca de las conductas consideradas correctas y valiosas por la empresa.

Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y en especial de sus dirigentes. Un objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener. Los objetivos tienen varias categorías para su clasificación, entre ellas, están:

- Colectivos e individuales.
- Generales y particulares.
- Principales y secundarios.
- Largo y corto plazo.

2.- El análisis estratégico: El análisis estratégico es el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos.

El análisis estratégico sirve principalmente para que la empresa sepa hacia dónde quiere ir y hasta dónde quiere llegar. Las preguntas principales que una empresa debe plantearse al realizar un análisis estratégico son: ¿Cómo está constituido el mercado?, ¿Cómo son los clientes activos en este sector? Al hacer un análisis estratégico la empresa debe identificar el mercado sobre el que desea competir y así podrá definir sin problema una estrategia que la mantendrá presente en el rubro en el que participa.

Una de las principales funciones de este análisis es dar lugar a los elementos claves acerca de acontecimientos futuros, es decir, predecir lo que podrá o no suceder, así como la consideración de escenarios alternativos, o diversas condiciones favorables o desfavorables relacionados con los productos o servicios de la empresa.

Para mejorar, las empresas deben de realizar periódicamente un análisis estratégico el cual servirá para determinar las cosas que se deben mejorar y aquellas que marchan de maravilla. Siempre pensando en incrementar la eficiencia de la organización y eficacia mediante el aumento de la capacidad de la organización para implementar y volver a implementar sus recursos de forma inteligente.

Existen dos tipos de análisis estratégico, el Análisis estratégico interno: Mediante este análisis las empresas determinan lo que pueden hacer, por lo que tiene que ver hacia adentro e identificar los puntos positivos y negativos, y establecer el conjunto de recursos que pueden utilizarse para mejorar la imagen de la empresa dentro del mercado, es decir este nos permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización, y; el Análisis estratégico externo: en donde la empresa necesita saber más sobre su mercado e identificar lo que podrían hacer mejor, para ello se necesita conocer a las personas que utilizan el producto o servicio y medir la satisfacción del cliente, factores que se los conoce como amenazas y oportunidades.

El análisis estratégico debe de ser parte fundamental de las actividades de una empresa cada determinado tiempo, saber las cosas que está haciendo bien y aquellas que no están funcionando es muy importante para mantener su buen funcionamiento y organización. Así también se debe analizar a los clientes, sus motivaciones y necesidades insatisfechas. También se requiere identificar a la competencia, evaluar su desempeño, imagen, objetivos, estrategias, estructura, fortalezas y debilidades. (Contreras, 2013)

Figura 2: Matriz de análisis estratégico



Fuente: (Contreras, 2013)
Elaborado por: Grefa, G (2018)

3.- La construcción, implementación y monitorización de la estrategia: Con el diagnóstico realizado y discutido, la organización procede a diseñar, formular y seleccionar las estrategias que quiere ejecutar. Lo más relevante de este proceso consiste en que la empresa defina claramente preguntas como: ¿cuál es mi ventaja competitiva?, ¿de qué manera creo y entrego valor a mis clientes? De igual modo, en este punto la organización piensa su modelo de negocio y lo ajusta, según los resultados de la evaluación. De esta fase deben surgir, de manera articulada con el diagnóstico, las estrategias, planes de acción, iniciativas y proyectos que permitirán alcanzar los objetivos de la empresa.

La implementación es una de las fases más críticas y también más olvidadas, porque cuando los directivos han realizado el proceso de planeación estratégica cambian de prioridades y se dedican, por lo general, a administrar el día a día. El secreto del éxito en esta fase radica en programar las reuniones semestrales o anuales de seguimiento

estratégico. Es muy importante que los equipos directivos sepan que, con periodicidad, deberán rendir cuentas de sus acciones con respecto a la planeación estratégica.

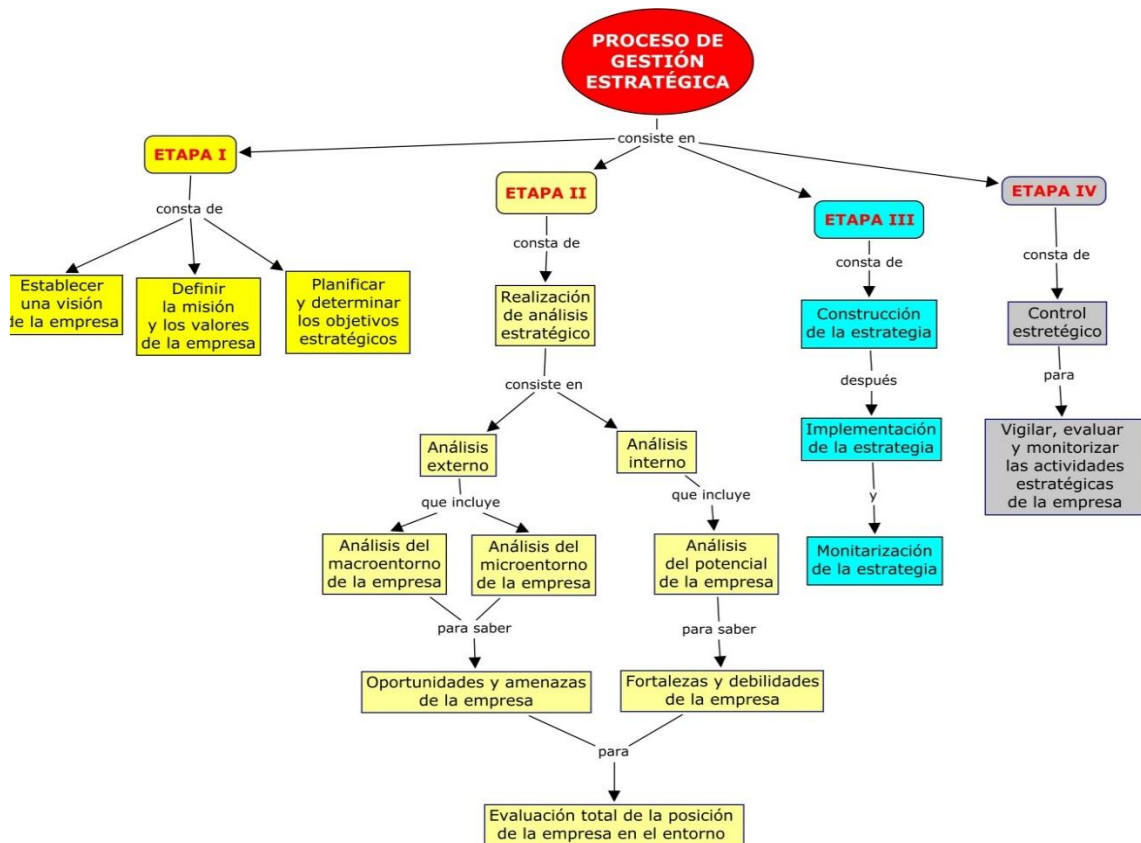
Luego, esta dinámica debe seguir una permanente discusión en la junta directiva y en los comités de dirección, de tal manera que el proceso de planeación estratégica tenga un desarrollo continuo y seguimiento en estas reuniones en donde se deberá mantener la disciplina de estar promoviendo la conversación estratégica alrededor de los retos, desafíos y tareas de la nueva estrategia.

Los mayores secretos para una buena planeación estratégica son:

- La rendición de cuentas de los resultados del proceso por parte de los ejecutivos de la empresa.
- Asegurar el compromiso frente al proceso.
- Mantener la dinámica de discusión y seguimiento a la estrategia de manera continua y permanente.

4.- El control estratégico: Esta etapa nos permite vigilar, evaluar y monitorizar las actividades estratégicas de la institución. El proceso no es difícil, requiere de orden y sentido de prioridad por parte de quien es el responsable de esta acción. No obstante, no podemos olvidar que la definición de la estrategia es el comienzo de un camino que la empresa debe seguir con algunas instrucciones que deben tenerse en cuenta para el viaje. (Contreras, 2013)

Figura 3: Proceso de la gestión estratégica



Fuente: (Contreras, 2013)

Elaborado por: Grefa, G. (2018)

2.2.4.1 Sistemas de control para la gestión estratégica

Todo sistema de dirección, por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento. "La dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común." (Newman., 2010)

El trabajo de cualquier directivo puede ser dividido en las siguientes funciones:

1. Planificar: determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.

2. Organizar: agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.
3. Coordinar los recursos: obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.
4. Dirigir: emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.
5. Controlar: vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

2.2.5 Modelo de gestión

(Pérez, 2008), El término modelo proviene del concepto italiano de modello. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gestio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. (Ministerio Público Fiscalía de la Nacional, 2008)

2.2.5.1 Importancia del modelo de gestión

Toda organización quiere conseguir uno de los factores más buscados como lo es la productividad, por ello muchas veces, para alcanzar una buena productividad, es necesario llevar a cabo una gestión adecuada de todos los recursos disponibles.

Eduardo Ruiz, nos habla sobre la importancia de la gestión, que muchas veces se convierte en una filosofía para la empresa. Para este autor, “Gestionar” significa llevar a

cabo los procesos necesarios para alcanzar unos objetivos. En estos procesos se precisan aportar medios humanos y materiales estructurados en el tiempo.

La productividad se logra al alcanzar los resultados con los mínimos recursos. Los modelos de gestión que facilitan la productividad son aquellos que inciden en esta relación, resultados frente a recursos, eliminando de la ecuación los fallos en los procesos y los recursos innecesarios.

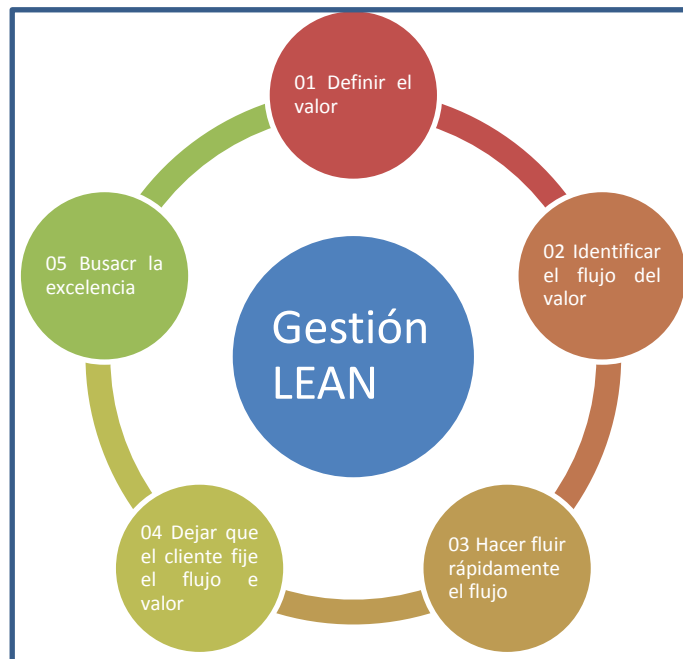
2.2.6 Modelos de gestión más utilizados

2.2.6.1 Modelo Lean Management

El modelo Lean Management es una extensión de la filosofía productiva del Lean Manufacturing al conjunto de los procesos de la empresa y consiste en el análisis continuo de los procesos de negocio, de gestión y auxiliares para eliminar los fallos en los mismos y los recursos innecesarios.

En la filosofía Lean, los manager son una parte fundamental del sistema. El valor que añade un manager de lo que lleva a cabo en los procesos a su cargo es a través de las personas que colaboran con él. Su rol implica: actuar como líder para dar sentido a los procesos; actuar como gestor de forma que los medios estén disponibles cuando sean necesarios y en la proporción adecuada; actuar como desarrollador de personas y de posibilidades; y finalmente ser decisor cuando se le requiera. Como resultado de llevar a cabo estas funciones, la productividad de la empresa aumenta y, por tanto, su competitividad. (Ruiz, E., 2010)

Figura 4: Modelo Lean Management



Fuente: (Berenguer, 2015)
Elaborado por: Grefa, G (2018)

2.2.6.2 Modelo de Balanced Scorecard

Según lo manifestado en la página (Marciniak, Renata., 2009). El Modelo del Balanced Scorecard (en español Cuadro de Mando Integral) se define como un sistema de supervisión y control empresarial que facilita la implementación de la estrategia de una manera eficiente, permitiendo monitorizar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y ayudar a mejorar la actuación y el desempeño de la empresa desde cuatro perspectivas:

1. Financiera
2. Clientes
3. Procesos Internos
4. Desarrollo y aprendizaje

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo... Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro”

Figura 5: Modelo Balanced Score Card



Fuente: (López, 2009)

Elaborado por: Grefa, G (2018)

2.2.6.3 Modelo de Planificación Estratégica de Fred David

Este Modelo se desglosa en tres (3) etapas, con las siguientes fases:

1. Formulación de la estrategia

- a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
- b. Realización de una auditoría externa e interna.
- c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
- d. Creación, evaluación y selección de las estrategias.

2. Implantación de estrategias

- a. Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
- b. Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

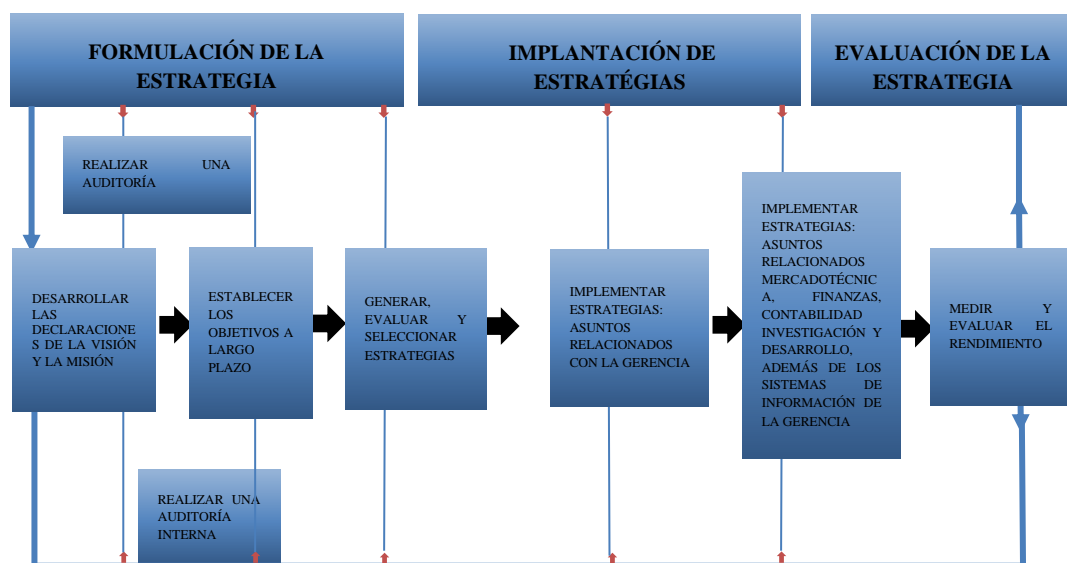
3. Evaluación de la estrategia

a. Medición y evaluación del rendimiento.

Así mismo, (David, 2003) establece que las auditorías tanto externa como interna conllevan a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos, para las cuales es necesaria la participación de los gerentes y empleados de la organización. “La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción estratégica, significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas.” El autor considera esta etapa como la más exigente y que requiere de mayor disciplina, así como de una amplia motivación de los gerentes hacia sus empleados. En la última etapa, evaluación de la estrategia, (David, 2003) manifiesta que “los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información”. Del mismo modo, el autor plantea que en esta etapa existen tres actividades fundamentales:

- 1) La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales
- 2) La medición del rendimiento
- 3) La toma de medidas correctivas

Figura 6: Modelo de planificación estratégica de Fred David



Fuente: (David, 2003)

Elaborado por: Grefa, G. (2018)

2.2.6.4 Modelo de cuadro de mando integral

Modelo Cuadro de Mando Integral, es un aporte de los investigadores (Kaplan y Norton., 2000), quienes establecen que el plan estratégico empresarial debe estar contemplado dentro de un proceso de planificación estratégica, en el cual se utilicen herramientas que permitan a las organizaciones reflejar la estrategia del negocio. Asimismo, los autores resaltan que este modelo es una herramienta útil en la construcción de los planes empresariales, la cual transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; permitiendo un equilibrio entre los objetivos a corto y mediano plazo, y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

1. Clarificación y traducción de la visión y la estrategia a través del consenso.
2. Comunicación, referida a difundir y educar; establecer objetivos; vincular las recompensas con los indicadores de actuación.
3. Planificación y establecimiento de objetivos, lo que incluye la alineación de iniciativas estratégicas; asignación de recursos, fijación de metas.
4. Formación y feedback estratégico, a través de la articulación de la visión compartida; para un feedback estratégico; lo cual facilita la formación y la revisión de la estrategia.

Las tres primeras fases son necesarias para poner en práctica la estrategia, mientras que la última es de revisión y retroalimentación. De acuerdo a los autores Kaplan y Norton el Cuadro de Mando Integral es un modelo vertical de mando y control en donde el director general determina la dirección mientras que los directivos y empleados de primera línea llevan a cabo las órdenes y ponen en práctica el plan.

Figura 7: Cuadro de mando integral



Fuente: (Kaplan, & Norton. 1997)
Elaborado por: Grefa, G (2018)

2.2.7 Estrategias

El término estrategia proviene del latín "strategia" y este del griego "strategia" que significa "el arte de dirigir las operaciones militares". En términos generales, la estrategia de mercadotecnia es un tipo de estrategia que presenta el enfoque mercadotécnico general que se utilizará para lograr los objetivos de mercadotecnia que se ha propuesto la empresa o unidad de negocios. (Betancourt., 2011)

(Chandler., 2012) Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos.

La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. ... La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes de las de los rivales. (Porter., 2009)

2.2.7.1 Componentes de la estrategia

Los componentes de la Estrategia constituyen el conjunto de elementos que sirven para su concreción en el marco de la empresa, a través de ellos, la empresa define su estrategia con el objeto de poder iniciar su implementación o ejecución.

(González., 2009), manifiesta la existencia de cuatro elementos fundamentales en la estrategia que en conjunto forman un todo.

- 1) Misión: Se refiere a la razón por la cual fue creada la organización, el líder de la empresa es quien propone objetivos a largo plazo de la misma, mediante la identificación de las capacidades esenciales que la organización desarrolla o puede desarrollar en el futuro, constituyéndose en el reto o propósito estratégico.
- 2) Posicionamiento: Proceso mediante el cual se desarrolla la estrategia que tiene como objetivo llevar a la marca, empresa o producto desde su imagen actual a la imagen que deseamos.
- 3) Plan: Después de haber llevado a cabo los dos primeros factores, se puede pensar en determinación y aterrizar las metas, las cuales requerirán un plan estratégico.
- 4) Patrón Integrado de Comportamiento: Finalmente se dará la integración total de dichos factores formando la estrategia, la cual deberá ser de conocimiento de todos los integrantes de la compañía poniéndola en práctica.

2.2.7.2 Clases de estrategias

A continuación, se enuncian y describen las clases de estrategias en el siguiente cuadro.

Tabla 2: Clases de estrategias

CLASES	DEFINICIÓN
Estrategias Deliberadas	Las estrategias deliberadas son las que bajo el método deductivo se considera que toda acción está precedida por un conjunto de ideas, es decir, estas son previstas o planificadas.
Estrategias Emergentes.	Las emergentes en cambio atienden al método inductivo, primero realiza la acción y posteriormente formula sus ideas. Estas se aplican de inmediato cuando ocurre la necesidad se presenta el problema y requiere la urgente toma de decisiones.
Estrategias de Servicio.	Teniendo los elementos más significativos del servicio al cliente y conscientes de que es necesario en su uso, es importante establecer un propósito para ser más competitivos y diferenciarse en la determinación de actividades dirigidas a la satisfacción del cliente.

Fuente: Mintzberg Henry (2000). Diseño de las organizaciones efectivas

Elaborado por: Grefa, G (2018)

2.2.7.3 Estrategias del servicio al cliente

(Heskett., 1990), ha formulado la "Cadena Servicio – Utilidad", a la que asigna valores "sólidos" a las medidas del servicio en una compañía, relacionando las "utilidades y la lealtad del cliente con el valor del servicio creado por empleados satisfechos". Analizando esta apreciación y apuntándola a la posición, encontramos en ella el comportamiento de la estrategia del servicio al cliente, es decir, "lo que pretendemos conseguir".

- a. El liderazgo de la alta Gerencia es la base de la cadena: La calidad, además de ser definida por los clientes externos de la empresa, tiene que tomar en cuenta la propia visión empresarial que parte del seno mismo de la organización. Por ello es importante que el clima interno fluya de manera satisfactoria para todos.
- b. La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados: Cómo pueden ser motivados los empleados, sino es con una entera satisfacción de sus propias necesidades, por ello ciertos motivadores, además de su remuneración tienen que ser puestos en marcha para conseguir el compromiso del personal.

- c. La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad: Si un empleado se halla perfectamente motivado como para elevar su responsabilidad y eficiencia, también es posible que ayude a elevar su propia productividad.
- d. La lealtad de los empleados impulsa su productividad: Quién sino el mismo empleado de la organización, puede brindarle mayor valor al servicio que presta a sus clientes, apoyándose en su responsabilidad, pulcritud y sobre todo en su propia motivación. Esta motivación será factible si el flujo de comunicación interna es dinámica y real dentro de la organización.
- e. La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio: El cliente se encontrará realmente satisfecho si el servicio que recibe tiene calidad y si puede ser considerado por él como el mejor.
- f. El valor del servicio como tal se verá incrementado si el personal de la entidad que lo provea: Utiliza en sus actividades las herramientas adecuadas; estas son, como lo vimos: el contacto cara a cara, las relaciones con clientes difíciles; el contacto telefónico, el contacto por correo y las instalaciones.
- g. El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente: Si un cliente se encuentra realmente satisfecho con las oportunidades o servicios que le ofrece una organización, destinados a satisfacer las necesidades básicas de mejor atención al usuario (y posible usuario) por supuesto, éstos volverán a buscarlos.
- h. La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente: La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

La explicación de este procedimiento se brinda con el simple hecho de la existencia de la comunicación en el mercado, pero principalmente este eslabón se cumplirá con la creación de un flujo de comunicación adecuado con el mercado a través del uso de las herramientas racionales del servicio al cliente.

2.2.8 Plan estratégico

(Sainz De Vicuña., 2012) manifiesta: Al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una

organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (Stakeholders., 2009).

Según los autores (Lumpkin & Dess., 2013) entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

Brenes como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Se puede decir que Bonilla (2013) define el plan estratégico de manera similar considerándolo uno de los modelos que mejor guía el proceso de Planificación estratégica, es el planteado por Michael Porter y conocido como el “Modelo de las 5 Fuerzas de Porter”, donde se especifica cuáles son los ámbitos que se deben necesariamente analizar, para conseguir un análisis realista de la posición competitiva de la Organización.

En otras palabras, un plan estratégico es un documento que se lo usa como herramienta la misma que permite organizar todos los recursos con los que cuenta una organización como punto de partida para diseñar la construcción acciones necesarias para el futuro de la misma.

2.2.8.1 Importancia del plan estratégico

(Ríos., 2012). Es necesario que toda organización cuente con un Plan Estratégico, aunque a veces se piense que la misión y visión de una empresa, forme parte del decorado de la sala de recepciones. Este Plan Estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

Es importante recalcar que la visión de la empresa plasmada en el Plan Estratégico siempre debe ser motivadora y retadora; ya que esta sustenta el compromiso de todos los trabajadores, fijando un rumbo lo más claro posible a la organización para saber cómo se logrará los objetivos propuestos.

Al hablar de los objetivos que persigue todo plan estratégico, este debe establecer sus principales líneas de actuación a seguir en el corto y medio plazo para incorporarlo a la empresa.

2.2.8.2 Fases del plan estratégico

1. Análisis del Entorno
2. Análisis Interno
3. Formulación de la Misión y Visión
4. Diseño de objetivos y estrategia
5. Implantación Control y evaluación

2.2.8.3 Pasos para realizar el análisis estratégico

1. Recopila datos específicos
2. Analiza y evalúa tus procesos
3. Desarrolla una serie de recomendaciones y presenta un plan de correcciones
4. Monitorea los cambios y haz los ajustes
5. Relaciónate con los involucrados para darle continuidad a las mejoras.

2.2.8.4 Fortalezas y debilidades del análisis estratégico

A continuación, se detallan las Fortalezas que podrías identificar en el análisis estratégico:

- Te permite tener claridad de los atributos positivos internos de la organización y que están bajo control.

- Conocer las fortalezas de los recursos con los que cuentas, las ventajas competitivas de tu organización y fuerza de trabajo.
- Te ofrece los componentes internos que añaden valor u ofrecen una ventaja competitiva a tu negocio.

De igual manera se podría evidenciar las siguientes Debilidades en el análisis estratégico:

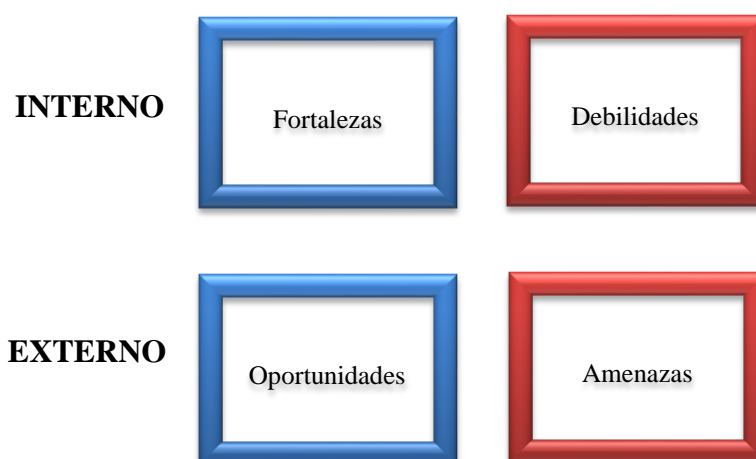
- Se basa en los puntos que están bajo el control de la empresa, limitándose sólo al grado de su propia experiencia, que en ocasiones es limitada.
- Al centrarse en los aspectos negativos internos, muchas veces no se toma en cuenta cómo repercute en los servicios o productos que proporciona la empresa. Hay que trabajar todo en conjunto.

2.2.8.5 Consejos para realizar un análisis estratégico

Realizar un análisis estratégico no es una tarea sencilla debido a diversos factores, sin embargo, hemos compilado una serie de consejos que te pueden ayudar a garantizar un resultado acertado con menor esfuerzo.

- Sé sincero al señalar todas las fortalezas y debilidades de tu empresa.
- Ten en una visión clara del momento en el que pasa tu compañía, no dónde quieres tú que esté. Por ello es importante realizar evaluaciones o auditorías regularmente, por ejemplo, de los procesos que llesves a cabo.
- Ten claros tus objetivos, misión y visión.
- Define tus prioridades.
- Una vez que tengas identificados los problemas que aquejan a tu empresa, puedes realizar un análisis FODA o DAFO. Esta es una buena herramienta para enumerar los factores que debes de tomar en cuenta para elaborar un plan efectivo de lo que vas a hacer.

Figura 8: Análisis FODA



Fuente: (Questionpro, s/f)
Elaborado por: Grefa, G (2018)

2.2.9 Secuencia de la gestión estratégica

2.2.9.1 La misión

Según las expresiones de (Amaya, 2012), “La razón de ser de la organización que define el quehacer de la misma, comprende la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”.

La declaración de la misión debe ser duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. Las preguntas claves para definir la misión son manifiesta (Dirección Estratégica., 2006):

¿Quiénes somos?	Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción
¿Que buscamos?	Las funciones principales de la organización. Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos. Razón de ser de nuestra organización
¿Por qué lo hacemos?	Valores principales y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural.
¿Para quienes trabajamos?	Sectores sociales hacia los cuales se orientan principalmente nuestros esfuerzos.

Una buena declaración de la misión despierta emociones y sentimientos positivos en cuanto a la organización; es inspiradora en el sentido de que quienes la leen se sienten movidos a actuar, produce la impresión de que la empresa tiene éxito, tiene rumbo y vale la pena invertir en ella tiempo, apoyo y dinero.

2.2.9.2 La visión

Para (Amaya, 2012), la visión es “Un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo gerencial a su alrededor. La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.”

“La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un alcance a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un bien definido sistema de índices de gestión”

La Visión debe redactarse fijando un periodo de tiempo en el que se pretende alcanzar. Las preguntas claves para definir la visión son: (Dirección Estratégica., 2006)

- | | |
|-----------------------------|--|
| ¿Cuál es la imagen deseada? | Cuál es la situación futura deseada para nuestros clientes, usuarios o beneficiarios. |
| ¿Cómo seremos en el futuro? | Cuál será la posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones |
| ¿Qué haremos en el futuro? | Cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuales son los principales proyectos a actividades que queremos desarrollar. |

2.2.9.3 La matriz FODA

De acuerdo a las expresiones de (Davis., 2003), La matriz amenazas-oportunidades-debilidades -fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

a) Las estrategias FO

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

b) Las estrategias DO

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

c) Las estrategias FA

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Un ejemplo reciente de estrategia FA se presentó cuando Texas Instruments usó un magnífico departamento jurídico (fuerza) para cobrar a nueve empresas japonesas y coreanas casi 700 millones de dólares por concepto de daños y regalías, pues habían infringido las patentes de semiconductores de memoria. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

d) Las estrategias DA

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

2.2.10 Calidad

Para los creadores de la página (Scruton, Roger., 2011). La calidad es una herramienta básica e importante para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados.

De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.

2.2.9.1 La calidad en el servicio de atención al cliente

El servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso.

(Bolaños., 2005): Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos.

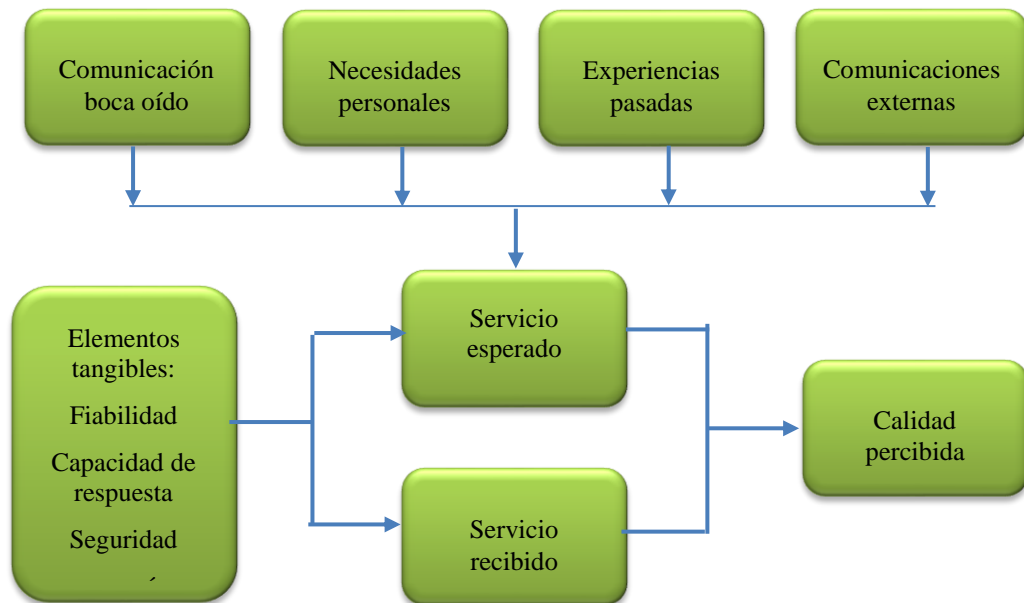
La web gestiopolis.com define que hay dos actitudes básicas del servicio al cliente que marcan a las empresas: la positiva (excelente comportamiento ante el cliente) y la negativa (mal comportamiento ante el cliente). El cliente no ve al individuo como el causante de su mala experiencia, identifica a la institución completa. “Aun cuando en la definición de las políticas y en el plan estratégico de la firma esté consignado su interés y su propósito de brindar un excelente servicio que permita fidelizar a los clientes y desarrollar así una ventaja competitiva, una actitud negativa de un empleado puede hacer que todo este trabajo se venga al piso”.

2.2.9.2 Modelo del proceso para la medición y mejora continua de la calidad de servicio

Para los autores (Zeithaml & Parasuraman., 2010) en su libro titulado *Un concepto del Servicio Quality para las empresas*, define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes. Si la calidad de servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan importante será la gestión de unas como de otras.

Este modelo utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

Figura 9: Modelo Servqual



Fuente: Zeithaml & Parasuraman 2010
 Elaborado por: Grefa, G. (2018)

2.2.10 Servicio al cliente

Proviene del latín "cliens", el término cliente es un término que puede tener diferentes significados, de acuerdo a la perspectiva en la que se lo analice. Los especialistas en marketing y ventas suelen distinguir entre distintas clases de clientes. Los clientes activos son los que, en la actualidad, concretan compras de manera frecuente. Los clientes inactivos, en cambio, hace tiempo que no realizan una compra por lo que es probable que estén satisfaciendo sus necesidades con la competencia.

Según la American Marketing (American Marketing Association (A.M.A.), 2009), el cliente es "el comprador potencial o real de los productos o servicios"

Se puede definir al cliente como una persona o empresa que consigue bienes o servicios sin necesidad de constituirse en el consumidor final.

Para el autor (Kotler., 2003) Probablemente, leer acerca de la definición del término cliente sea considerado como algo muy básico por la gran mayoría de mercadólogos y empresarios. Sin embargo, si tenemos en cuenta que el cliente es "aquel" por quién se planifican, implementan y controlan todas las actividades de las empresas u organizaciones, llegaremos a la conclusión de que no está demás revisar su definición de vez en cuando para no olvidarnos «quién realmente es el cliente».

2.2.10.1 Atención al cliente

(Paz., 2010), menciona que el Servicio al cliente es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción. Se trata de “un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de nuestra propia empresa.

Según el autor (Serna., 2006), define que “El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”. De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa. (pag.19)

2.2.10.2 Formas de atención al cliente

(Hopkins., 2012), describe a continuación los pasos que toda persona debe seguir en el momento en que entra en contacto con un cliente:

1. Salude a su cliente: “HAGA QUE ME SIENTA COMODO Y A GUSTO”: Recuerde siempre que cuando usted saluda a un cliente y le da la bienvenida, usted está hablando a nombre de la organización para la cual trabaja. Es la empresa quien está saludando al cliente. Usted es la imagen de su empresa. Una persona se forma once impresiones de otra en los primeros siete segundos de contacto. Al saludar a su cliente, muéstrele que su presencia es importante para usted. No lo mire como a un estorbo, sino

como alguien que es importante. Establezca contacto visual, dele las gracias por haberlo visitado o por haberlo llamado y préstele toda su atención.

2. Concédales valor a los clientes: “HÁGAME SABER POR QUE PIENSA QUE YO SOY IMPORTANTE”: Cada persona es única e irreplicable. Concédales a las personas el valor que se merecen. Esto se logra siendo consciente del valor que usted se atribuye a sí mismo. A usted le gusta recibir un buen trato. Pues bien, trate a su cliente exactamente de la misma manera como a usted le gustaría ser tratado. Recuerde que gracias a su cliente usted recibe un salario y que su empleo, en última instancia, existe gracias a sus clientes. Recuerde que usted no está en su empresa para vender u ofrecer productos o servicios. Usted está allí para ayudar a las personas a obtener los beneficios finales que ofrecen esos productos o servicios. Al realizar actividades que se centran en otros, usted obtiene grandes recompensas personales, una de ellas es un mayor respeto por sí mismo.

3. Pregunte a su cliente en que le puede servir: “AVERIGÜE LO QUE QUIERO”: Recuerde siempre que las personas en realidad no necesitan un producto o un servicio. Lo que realmente necesitan es lo que les producirá ese producto o ese servicio, es decir, los beneficios finales que le proporcionará. Por lo tanto, una parte muy importante de su contacto con el cliente debe consistir en averiguar qué necesita, teniendo presente que más allá de las cosas, la gente busca satisfacer necesidades. Averigüe qué necesita la persona que lo ha llamado o que ha llegado y pregúntele: “En qué puedo servirle?”

4. Escuche al cliente: “POR FAVOR, ESCÚCHEME Y ENTIÉNDAME”: Son muy pocas las personas que saben escuchar. La mayoría de las personas aparentan escuchar al otro, pero en realidad están procesando internamente la frase que van a pronunciar cuando el otro haga una pausa. Y de esa manera la conversación se convierte en un monólogo compartido. Centre toda su atención en su cliente, escuche sus palabras, escuche su tono de voz y “escuche” su lenguaje corporal. Tenga presente además que su lenguaje corporal sirve de modelo al otro. La mayoría de las personas adoptan inconscientemente el lenguaje corporal de su interlocutor. Escuchar no se limita sólo a oír las palabras. También consiste en entender qué siente. Es establecer un contacto emocional con la otra persona. Fíjese en su propio lenguaje. Haga gestos abiertos y demuestre que está escuchando.

5. Ayude al cliente: “AYÚDEME A OBTENER LO QUE QUIERO”: Ya que ha recibido bien al cliente, le ha concedido valor, le ha preguntado en qué puede servirle y le ha escuchado para conocer sus necesidades, llegó el momento de satisfacerlas. Al hacerlo, tenga presente que una persona no compra su producto o servicio por lo que es, sino por la necesidad que le permitirá satisfacer. La persona compra por los beneficios finales. Centre su comunicación en torno de los beneficios que obtendrá el cliente. Recuerde que gran parte de su trabajo consiste en ayudar a la gente a resolver sus problemas. Llegó el momento de hacerlo. Satisfaga sus necesidades, ayúdele a resolver su problema.

6. Invite al cliente a que regrese: “DIGAME QUE SIEMPRE SERÉ BIENVENIDO”: Un verdadero cliente no es el que le compra un producto o utiliza sus servicios, sino el que lo hace de nuevo, el que regresa. Cuando haya atendido a su cliente, asegúrese de que se lleve una grata última impresión. Hágase las siguientes preguntas:

- ¿Cómo quiere que se sienta alguien después de haber estado en contacto con usted?
- ¿Qué quiere que diga de usted?
- ¿Cómo quiere que describa su experiencia con usted?

Para lograr una buena última impresión a su cliente, dele las gracias por haber entrado o llamado, invítelo a regresar pronto, despiértele las ganas de volver; y, recuerde que el buen trato influye en la satisfacción del cliente. Las personas van a lugares donde son apreciadas, donde se sienten bienvenidas y valoradas y vuelven a los lugares cuando se les invita a que regresen.

2.2.10.3 Elementos que facilitan la atención al cliente

(González., 2002), indica los siguientes elementos que facilitan la atención al cliente.

El organigrama: Es la representación gráfica de la estructura de la organización o empresa que representa los diversos elementos del grupo y sus relaciones respectivas.

Lista de personal: Es un listado del personal que se labora en la empresa, clasificado en orden alfabético, que permite a la recepcionista, localizar rápidamente al trabajador o servicio solicitado.

La hoja diaria de encargos: Es un instrumento que recibe la recepcionista para realizar llamadas a determinadas horas y día, y en algunos casos para dar mensajes e instrucciones.

Tarjetero de relaciones principales: Es un fichero de las relaciones principales de la empresa y que le permite en un momento dado localizar rápidamente la ubicación o el teléfono de cualquiera de sus relaciones.

Registro y control de llamadas: Es un formato que permite anotar y verificar las llamadas solicitadas diariamente por la empresa.

Volantes de mensajes: Recurso que permite apuntar los mensajes (en caso de ausencia o presencia) del personal visitado, el cual debe ser elaborado de acuerdo con las conveniencias y necesidades de la empresa.

2.2.10.4 Técnicas de atención al cliente

Dentro de las técnicas de atención al cliente, tenemos la comunicación como parte básica en el proceso de atención al cliente, es indispensable manejar una comunicación y desempeño eficiente en el ámbito laboral de quien está al frente de los centros de atención al cliente.

El autor (Rousseau., 2013) indica que al comunicarnos con el cliente debemos prestar atención tanto a la comunicación verbal como a la no verbal tomando en cuenta las diferentes técnicas que existen, considerando que la verdadera comunicación se da entre dos o más seres o comunidades humanas que intercambian y comparten experiencias, conocimientos, sentimientos (aunque sea a distancia a través de medios o canales artificiales), los cuales a su vez también pueden tener ciertas interferencias que hagan que el mensaje no sea claro.

A continuación, se expone los elementos de la comunicación no verbal, como factores clave para una buena atención al cliente:

Figura 10: Comunicación no verbal



Fuente: González, Z. (2002). Atención Al Cliente.
Elaborado por: Grefa, G (2018)

2.2.10.5 Características del buen servicio

Al brindar un buen servicio es importante estar conscientes de que la característica más básica de los servicios, consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra, por tanto, es necesario poner atención a las personas que prestarán los servicios a nombre de la empresa.

Según expone el autor Paz Sintetiza de forma brillante, las características propias de las personas cuyo trabajo es el contacto directo con clientes/usuarios, a los que deben atender, ayudar o servir para resolver sus problemas o satisfacer sus deseos y necesidades, ya sea en persona o por teléfono. (Paz., 2010)

- **Formalidad.** - Se entiende este factor como la honestidad en la forma de actuar, la capacidad para comprometerse en los asuntos con seriedad e integridad.
- **Iniciativa.** - Ser activo y dinámico, con tendencia a actuar en las diferentes situaciones y dar una respuesta rápida a los problemas.

- Ambición. - Ser ambicioso en el sentido positivo, es tener deseos inagotables por mejorar y crecer; es tener afán de superación.
- Autodominio. - Tener capacidad para el dominio de ti mismo implica que eres capaz de mantener el control de tus emociones y del resto de aspectos de tu vida.
- Disposición de servicio. - Es una disposición natural, no forzada, a atender, ayudar, servir al cliente de forma entregada y con dignidad. Significa no sentirse menospreciado por responder a las peticiones o, incluso, exigencias, de los clientes.
- Don de gente. - No solo tienes una magnífica capacidad para establecer relaciones cálidas y afectuosas con los demás... además, disfrutas con ello, ¡te gusta la gente! Te sientes cómodo escuchando, haciendo un esfuerzo por comprender el punto de vista de tu cliente.
- Colaboración. - Significa ser una persona que gusta de trabajar en equipo, le agrada trabajar con otros para la consecución de un objetivo común.
- Enfoque positivo. - Es la capacidad para ver el lado bueno de las cosas con optimismo. Es tener un enfoque constructivo dirigido hacia la solución, no hacia el problema.
- Observación. - Es la habilidad para captar o fijarse en pequeños detalles no siempre evidentes a todo el mundo. Es la capacidad para ver y oír aquello que permite 'leer entre líneas'.
- Habilidad analítica. - En la interacción con las personas recibimos gran cantidad de información y mensajes, la capacidad analítica permite extraer lo importante de lo secundario, descomponer un discurso o problema en partes, para poder analizar cada una de las ideas principales y, en función de este análisis, ofrecer una solución global. Imaginación. - Entendamos en este caso la imaginación como la capacidad de generar nuevas ideas, de ofrecer alternativas al abordar una situación.
- Recursos. - Tener recursos significa tener el ingenio y la habilidad para salir airoso de situaciones comprometidas.
- Aspecto externo. - Aunque los cánones estéticos nos determinan a todos, no se trata tanto de la belleza física como de una imagen personal cuidada y acorde con el entorno. Ya hemos recordado la importancia de la primera impresión en los

segundos iniciales para crear una buena predisposición hacia la compra en el cliente, y el aspecto personal tiene un peso específico que no conviene olvidar.

2.2.11 Relación entre servicio público y la ciudadanía

De acuerdo al aporte brindado por (Linares, 2014) manifiesta que siempre se ha escuchado hablar, desde varios enfoques y conceptos de servicio y atención, que los clientes son la razón de ser de cualquier organización lo que nos haría pensar solo en el sector privado. Pero no es así, para las empresas de naturaleza pública los ciudadanos, que somos sus clientes, también hacemos parte de su razón de ser, de su motivo de existencia y funcionamiento, pues fueron creadas por el gobierno nacional para garantizar el cumplimiento de los derechos y deberes que se tienen como ciudadano y que están contemplados en la Constitución Política y que a su vez son generadores de varias necesidades.

Por lo anterior la administración pública ha tenido que generar gran cantidad de estrategias para la gestión de las relaciones de servicio con los ciudadanos empezando por la caracterización de los usuarios que “es la descripción de un usuario o un conjunto de usuarios que por medio de variables demográficas, geográficas, intrínsecas y de comportamiento, con el fin de identificar las necesidades y motivaciones de los mismos al acceder a un servicio” (Ministerio de Tecnologías de la información y las Comunicaciones, Gobierno en Línea, 2011).

El ciudadano actual y/o usuario de los servicios prestados por las entidades tiene hoy por hoy una relación directa con la administración pública debido a que se han generado diferentes estrategias para permitir su participación en la planeación de los procesos, incrementar su nivel de interacción con las entidades a partir de los mecanismos de participación ciudadana, evaluar constantemente el servicio o producto ofrecido y la calidad del mismo, además conoce y aplica recursos legales que tiene a su favor, demanda valor agregado debido a su alto nivel de exigencia en cuanto a calidad del servicio ofrecido por lo cual solicita la prestación de un servicio personalizado. (Linares, 2014)

2.2.11.1 La calidad de los servicios en las entidades públicas

Para (Linares, 2014), bajo cualquier circunstancia e independientemente del producto o servicio demandado, todos los clientes o usuarios buscan obtener la satisfacción de sus necesidades además de que los atiendan bajo los mejores estándares posibles lo que ha obligado a la administración pública, de manera inmediata, a dar un vuelco total a su planeación estratégica y colocar en la cima de la pirámide al cliente, trabajando en la gestión integral de mecanismos, políticas y medios para satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

La entidad pública, en general y salvo las condiciones de monopolio por la característica de los servicios que presta y su misión legal, como cualquier organización, está sometida a las presiones de alcanzar los mejores estándares de calidad para cumplir, con el mayor acierto, los objetivos sociales y satisfacer de manera permanente al ciudadano. Por ello, debe trabajar en el fortalecimiento constante de su vocación hacia la calidad, condición que se ha apreciado particularmente en los últimos años, sin importar su pertenencia o no a sectores monopólicos por las razones señaladas. (Escuela Superior de Administración Pública ESAP, S.F.)

Se evidencia que la calidad que el ciudadano espera no se mide solamente en determinados momentos de su interacción con la entidad sino en todos los momentos de verdad que se generan en el recorrido total que el cliente experimenta durante la adquisición de un producto o servicio, si todos los momentos de verdad son estelares, la percepción del usuario frente a la calidad del servicio será alta, pero si tan solo uno de los momentos se torna crítico, sin importar que tan buenos hayan sido los demás, la calidad percibida disminuirá notoriamente. (Linares, 2014)

En los mercados privados el cliente tiene la opción de escoger entre cientos de ofertas y en el caso de no encontrarse satisfecho con el producto o servicio ofrecido por x empresa fácilmente toma la decisión de irse con la competencia, pero el sector público no es tan fácil, como se expuso anteriormente, el sector tiende a monopolizarse debido a las particulares características que presentan los servicios ofrecidos, de allí la importancia de generar calidad y satisfacción a los ciudadanos los cuales constituyen el fundamento de la gerencia del servicio. (Linares, 2014)

2.2.11.2 Lo que ocasiona las malas prácticas en la atención

Antes de determinar actitudes y/o estrategias que constituyan buenas prácticas en materia de servicio al ciudadano en las entidades del estado, se deben identificar situaciones que ocasionan la insatisfacción de los usuarios, algunas de ellas están referenciadas con las actitudes de los funcionarios y otras directamente con la entidad. (Linares, 2014)

En cuanto a las actitudes de los funcionarios, se hace referencia a aquellas actitudes negativas que afectan directamente el servicio que se le presta al ciudadano; entre éstas se pueden mencionar las siguientes: ejercer autoridad de manera agresiva, manejo inadecuado de la relación con el cliente, exceso de confianza, actitudes discriminatorias hacia alguna condición específica del ciudadano, gritar al usuario, creer estar en una mejor condición que la del cliente, decir mentiras en la prestación del servicio, la llamada “doctoritis” entendida como el tratamiento de “doctor” del que alardea y espera el funcionario, pasar al usuario de oficina en oficina o de extensión en extensión, permanecer constantemente en reuniones hasta el punto de tomarlo como excusa para no atender al cliente, mal uso de las líneas telefónicas, el mal uso de los recursos que deberían estar a disposición del ciudadano y todas aquellas que deterioren la imagen de la entidad y la calidad del servicio. (Linares, 2014)

Es evidente que se requiere un cambio hacia una verdadera cultura de servicio que muestre lo importante que es el ciudadano para la entidad, el comportamiento ético de los servidores, la confiabilidad de la información, el buen manejo de los recursos, la preocupación y el interés por satisfacer la necesidad del usuario, el aseguramiento de la calidad y la practicidad de los procedimientos que inciden directamente en el ciudadano. (Linares, 2014)

Pero para que la implementación de esa cultura funcione, toda la entidad debe estar debidamente alineada con la visión y las estrategias que se hayan creado en el marco de la gestión integral del servicio, es decir que todos los niveles estén informados y comprometidos plenamente con la ejecución de los planes de acción necesarios para la prestación de un servicio al ciudadano más eficiente y de mayor calidad, para lo cual se requiere una buena gestión de la comunicación organizacional, un buen sistema de

información, un manejo integral del talento humano que incluya un sistema de capacitación, evaluación y recompensa. (Linares, 2014)

A demás de potencializar esfuerzos en una cultura de servicio se debe considerar, también, una verdadera actitud de servicio por parte de los servidores lo cual se verá reflejado en la satisfacción de los ciudadanos, pues el comportamiento del servidor ante el cliente constituye claramente la percepción del servicio que el ciudadano se genera a través de los momentos de verdad con la entidad. (Linares, 2014)

Finalmente la invitación es a iniciar un cambio de actitud con el cliente y una buena forma de iniciar es evitando estas particulares frases: (Linares, 2014)

“venga después porque entro a una reunión”, “ya cerramos, le tocó mañana”, “Me llamaron del despacho”, “ése no es mi problema”, “quéjese ante el Director o usted vera que hace”, “de malas”, “¿por qué no da una vueltica y viene más tarde”, “soy nuevo aquí y apenas me estoy enterando”, “no sabía que había radicado una solicitud”, “falta una firma y no sabemos cando venga el jefe”, “no le dijeron que era necesario autenticar la firma?”, “en esta entidad no se sabe qué pueda pasar”, “voy a almorzar, venga alrededor de las 3:00”, “el personal está celebrando el cumpleaños del jefe”, “se acabó la papelería”, “la impresora no funciona”, “ tengo una llamada”, “¿si usted supiera lo que pasa aquí!”, “¿no ve cómo estoy de trabajo?”, “debo salir a hacer una diligencia”, “esta semana estamos de ferias y fiestas”, “se cayó el sistema” (Escuela Superior de Administración Pública ESAP, S.F.). (Linares, 2014)

2.3 IDEA A DEFENDER

La implementación de un Modelo de Gestión Estratégica contribuirá a mejorar la calidad de atención al usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del cantón Arajuno, provincia de Pastaza, Periodo 2017.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Investigación aplicada

Se analizó la información tanto interna como externa de la institución relacionada con temas sobre gestión, estrategias, calidad, cliente, atención al cliente, usuario, etc., la cual permitió adquirir mayores conocimientos y lograr el diseño de un modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de la atención al usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y plurinacional del cantón Arajuno, provincia de Pastaza.

3.1.2 Investigación de campo

Este tipo de investigación permitió recolectar la información directamente de las fuentes primarias, es decir se acudió a los usuarios y personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del cantón Arajuno.

3.1.3 Investigación bibliográfica documental

La investigación bibliográfica documental ayudará a recopilar la información científica necesaria sobre los temas relacionados con el estudio, la misma que se obtendrá de las fuentes en libros, revistas, tesis, internet, etc.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de estudio que se utilizaron en la investigación fueron los siguientes:

3.2.1 Explicativa

Este tipo de investigación permitió a través de la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, responder o dar cuenta del porqué del problema de investigación.

3.2.2 Descriptiva

El tipo de investigación descriptiva sirvió para analizar y describir los hechos que se obtuvieron en los resultados.

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Métodos

- **Inductivo/deductivo**

En la investigación este método ayudó a analizar toda la información obtenida y a partir de la existencia de la misma se llegó a concretar cuál es la solución ideal para resolver la problemática existente en la atención al usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del cantón Arajuno, Provincia de Pastaza.

3.3.2 Técnicas

Las técnicas propuestas en esta investigación fueron la entrevista, la encuesta y la observación.

- **La entrevista:** Esta técnica consistió en una comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. (Canales, 2006). Al aplicar la entrevista se obtuvo información profunda y detallada de los Directivos del GAD Municipal Intercultural y Plurinacional de Arajuno, sobre la institución.
- **La encuesta:** Esta técnica nos permitió recopilar información mediante el uso de un cuestionario, fue aplicada a los usuarios de la institución, con lo que se obtuvo información para conocer las necesidades e insatisfacciones de los mismos.

3.3.3 Instrumentos

Los instrumentos para la recolección de la información requerida fueron:

- **El cuestionario:** Es un instrumento de la encuesta, destinado a obtener respuestas mediante preguntas sobre el problema de investigación, para medir las variables.
- **La ficha de observación:** Las fichas de observación son instrumentos de la investigación de campo. Utilizados por el investigador para registrar datos que aportan otras fuentes como son personas, grupos sociales o lugares donde se presenta la problemática.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la aplicación de los instrumentos de investigación se consideró a los usuarios internos y externos, constituidos en la población objeto de estudio que lo constituyen las personas que poseen características homogéneas y de acuerdo con la delimitación del problema en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del Cantón Arajuno, Provincia de Pastaza.

Tabla 3: Población

No.	POBLACIÓN	CANTIDAD
01	Directores	5
02	Usuarios Internos	72
03	Usuarios Externos	330
TOTAL		407

Fuente: Archivo del GAD Municipalidad Arajuno

Elaborado por: Grefa, G. (2018)

Para el estudio se aplicó un muestreo aleatorio, y para su cálculo se utilizará la siguiente fórmula en la institución:

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

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población = 330 (número de usuarios del cantón Arajuno)

p = Probabilidad de 0,95

q = No probabilidad de 0.05

Z² = Valor obtenido mediante niveles de confianza 1,96

e² = Límite aceptable de error muestral 0,05

Calculo:

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

$$n = \frac{(3,8416)(0,95)(0,05)(330)}{(0,0025)((330 - 1) + (3,8416)(0,95)(0,05))}$$

$$n = \frac{60.22}{1.0049}$$

n = 60 Encuestas

Para el cálculo de la muestra se procedió a utilizar la formula en donde se multiplica el total del universo de estudio que son los 330 usuarios del servicio mensual por el nivel de confianza (3,8416), la probabilidad (0,95) y no probabilidad (0,05), todo esto dividiendo para el error muestral (0,0025) multiplicado por la población menos uno (329) y sumado el resultado de la multiplicación entre el nivel de confianza y la probabilidad y no probabilidad (1,0049), generando un resultado de 60 encuestas.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Encuesta de opinión a los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del cantón Arajuno

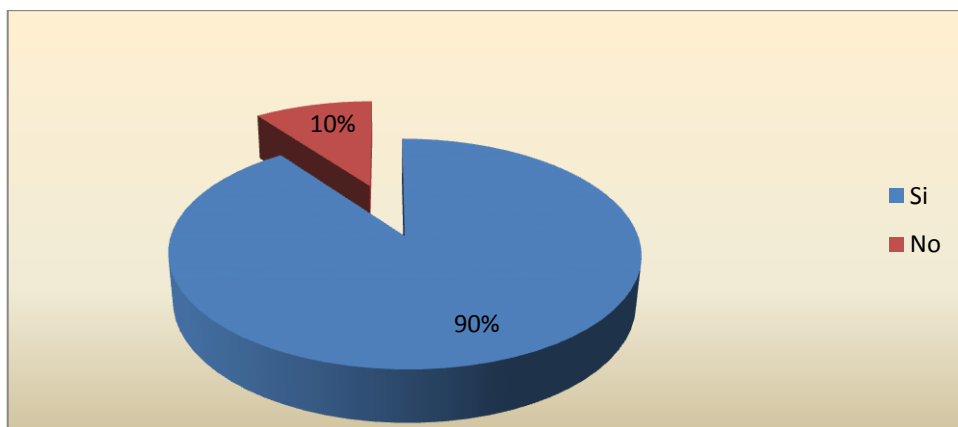
¿Conoce usted que servicios brinda el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del cantón Arajuno?

Tabla 4: Servicios del GADMIP Arajuno

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	54	90%
No	6	10%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta usuarios
Elaborado por: Grefa, G. (2018)

Gráfico 1: Servicios del GADMIP Arajuno



Fuente: Tabla 4
Elaborado por: Grefa, G. (2018)

Interpretación y análisis

Del total el 90% que representan a (54 usuarios) indicó conocer los servicios que ofrece el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del cantón Arajuno, mientras el 10% (6 usuarios) manifestó no conocer los servicios que la institución ofrece.

¿Cómo calificaría los servicios brindados por el Gobierno de Arajuno?

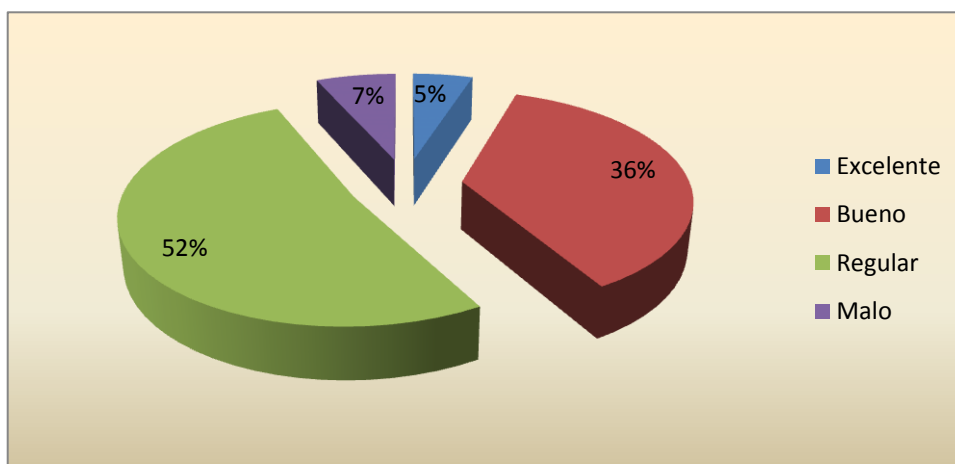
Tabla 5: Calificación a los servicios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	5%
Bueno	22	36%
Regular	31	52%
Malo	4	7%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta usuarios

Elaborado por: Grefa, G. (2018)

Gráfico 2: Calificación a los servicios



Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Grefa, G. (2018)

Interpretación y análisis

Con relación a la pregunta planteada los usuarios expresaron en un 5% (3 usuarios) que los servicios que brinda la institución son excelentes, mientras el 36% lo que corresponde a la opinión de (22 encuestados) calificaron los servicios como bueno, pero el 52% de los encuestados (31 usuarios encuestados) expresaron que han recibido un servicio regular y el 7% (4 encuestados) lo calificó como malo.

¿Los trámites solicitados le han sido proporcionados en tiempos oportunos?

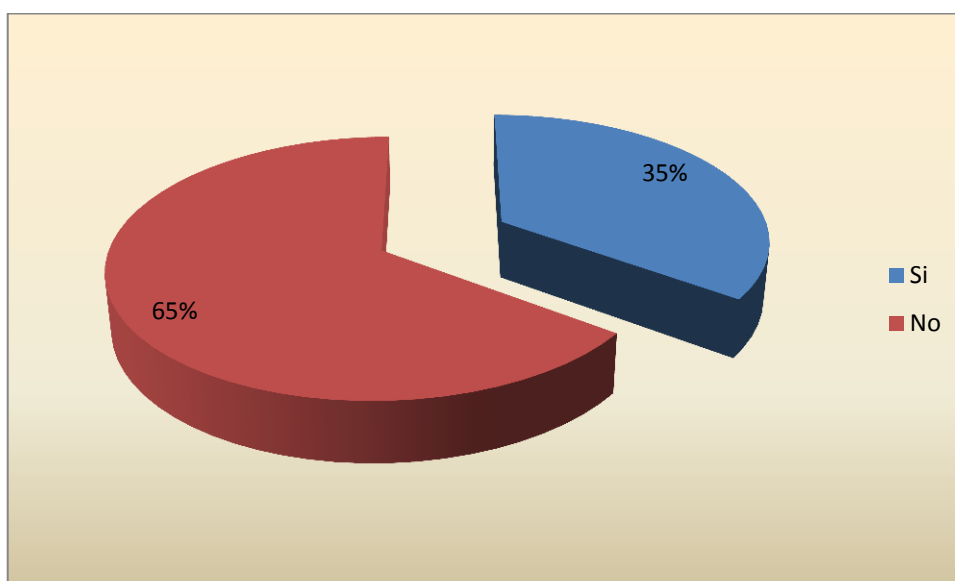
Tabla 6: Los trámites han sido oportunos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	35%
No	39	65%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta usuarios

Elaborado por: Grefa, G. (2018)

Gráfico 3: Los trámites han sido oportunos



Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Grefa, G. (2018)

Interpretación y análisis

Un 35% de los usuarios a los que se les aplicó la encuesta opinaron que los trámites solicitados a la institución han sido entregados en tiempos oportunos, mientras que el 65% lo que corresponde a la opinión de (39 encuestados) supieron indicar que los trámites por ellos solicitados no han sido proporcionados de manera oportuna.

¿Considera usted que el personal que labora en la institución se encuentra capacitado para brindar atención a los usuarios?

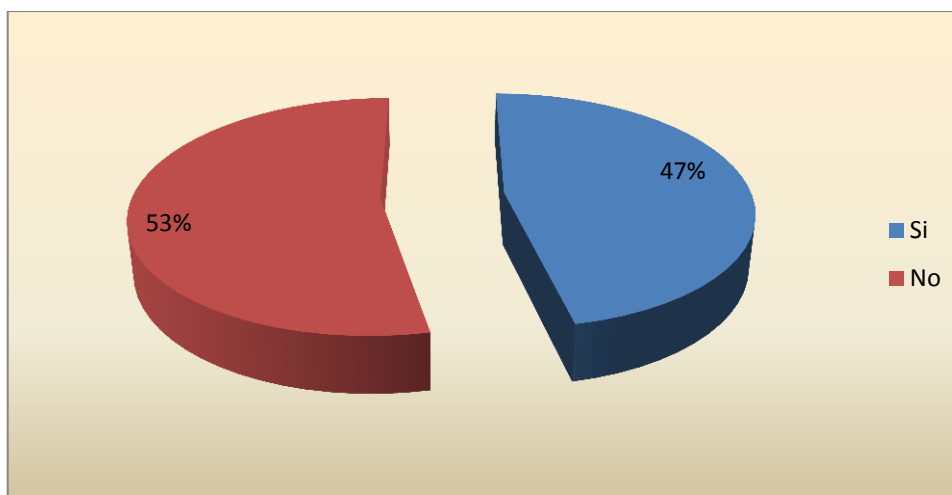
Tabla 7: Personal capacitado para brindar atención

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	47%
No	32	53%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta usuarios

Elaborado por: Grefa, G. (2018)

Gráfico 4: Personal capacitado para brindar atención



Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Grefa, G. (2018)

Interpretación y análisis

Un 47% (28 encuestados) consideran que el personal que labora en la institución del Gobierno de Arajuno se encuentra capacitado para brindar atención a los usuarios, no obstante, el 53% (32 encuestados) no está de acuerdo con esta aseveración.

¿Considera necesaria la implementación de un modelo de gestión estratégica que oriente las actividades de la institución para ofrecer servicios de calidad a los usuarios?

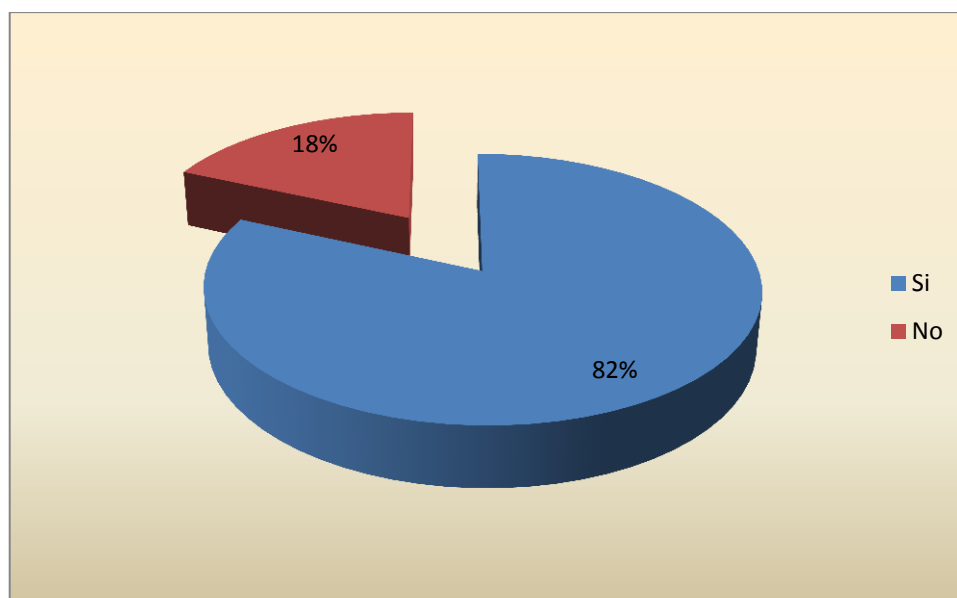
Tabla 8: Implementación del modelo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	82%
No	11	18%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta usuarios

Elaborado por: Grefa, G. (2018)

Gráfico 5: Implementación del modelo



Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Grefa, G. (2018)

Interpretación y análisis

El 82% de las personas a las que se les aplicó la encuesta opinaron que será necesaria la implementación de un modelo de gestión estratégica, que oriente apropiadamente las actividades de la institución, pero el 18% (11 encuestados) supieron indicar que la implementación del modelo de gestión en la institución será independiente a la ejecución de actividades para ofrecer servicios de calidad.

¿Cree usted que a través de la calidad de los servicios la gestión institucional mejorará?

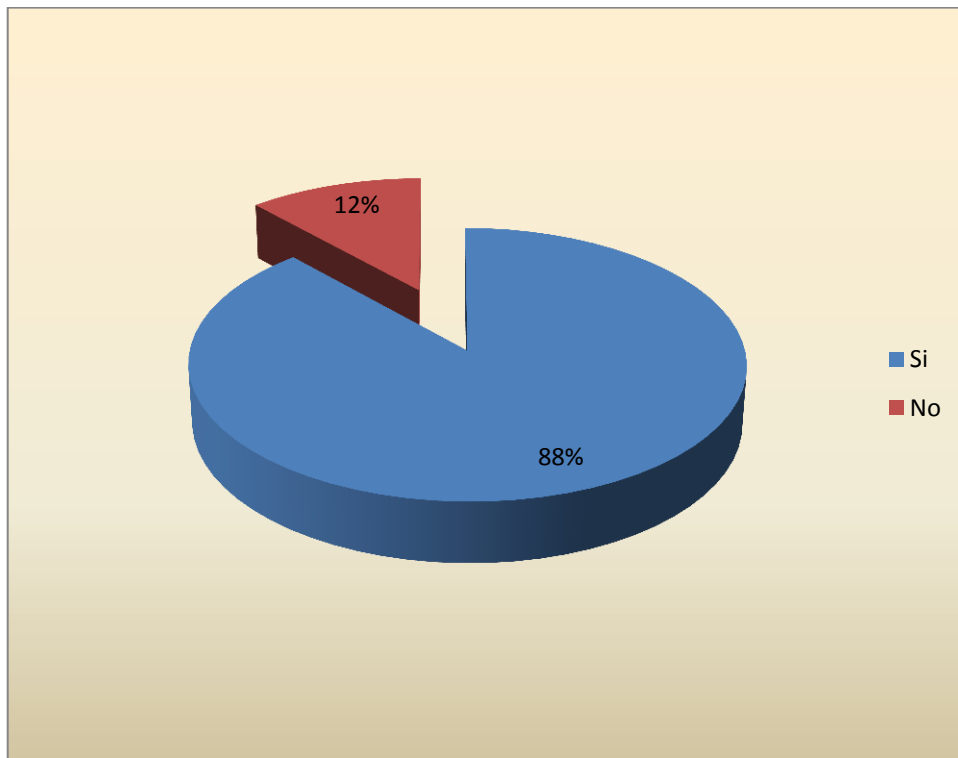
Tabla 9: Calidad de servicios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	53	88%
No	7	12%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta usuarios

Elaborado por: Grefa, G. (2018)

Gráfico 6: Calidad de servicios



Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Grefa, G. (2018)

Interpretación y análisis

El 88% de los encuestados coinciden en que la gestión institucional depende de la calidad de los servicios que se brinden, mientras que el 12% (7 encuestados) expreso no estar de acuerdo con lo manifestado por cuanto considera que los servicios son independientes a la gestión institucional.

3.5.2 Entrevistas a los funcionarios de la entidad municipal

Encuestado: **Lic. Elario Tanguila Andy**

Cargo: **Alcalde del GADMIP de Arajuno**

¿Cómo califica los servicios que la institución brinda a los usuarios?

Considero que el personal encargado de brindar atención a los usuarios se encuentra capacitado para desarrollar su trabajo de manera eficiente.

¿El personal que labora en la institución es capacitado frecuentemente en sus áreas de desempeño?

En parte, se les ofrece cursos de capacitación para las áreas en las que tienen que atender a los usuarios con trámites y proporcionando información, por lo que el trato debe ser el más cordial.

¿La institución posee un modelo de gestión orientado a mejorar los servicios de atención a los usuarios?

No, la verdad no se posee este tipo de herramientas únicamente nos basamos en brindar servicios apropiados según lo establecen los órganos legales.

¿Estaría usted de acuerdo con que se implementará el modelo de gestión documental para que la institución mejore la calidad de servicios?

Desde luego sería un importante aporte, ya que serviría de guía en el desempeño de los empleados encargados de brindar servicios de atención a los usuarios.

¿Considera que la implementación de un modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios de atención al usuario aportará a las actividades institucionales?

Si, será una buena oportunidad para conocer qué actividades deben ser aprovechadas para mejorar los servicios y cuáles deberán corregirse.

Encuestado: **Dr. Ramido Silva Mera**

Cargo: **Director Financiero del GADMIP de Arajuno**

¿Cómo califica los servicios que la institución brinda a los usuarios?

De aceptable considerando que aún existen muchas herramientas administrativas por implementar en la institución, a más de contar con personal especializado en brindar atención a los usuarios de la localidad.

¿El personal que labora en la institución es capacitado frecuentemente en sus áreas de desempeño?

En parte, pero debido a la baja asignación presupuestaria no se puede brindar la capacitación apropiada en temas de interés para cada uno de los empleados.

¿La institución posee un modelo de gestión orientado a mejorar los servicios de atención a los usuarios?

No desafortunadamente no se han tomado las medidas adecuadas para el diseño estratégico especialmente en el área de atención a los usuarios, pero considera sería de gran ayuda, debido a que esto ayudaría a brindar servicios de calidad.

¿Estaría usted de acuerdo con que se implementará el modelo de gestión documental para que la institución mejore la calidad de servicios?

Desde luego, esa sería una herramienta muy importante para que lo servicios que ofrece la institución lleguen de manera oportuna a los usuarios.

¿Considera que la implementación de un modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios de atención al usuario aportará a las actividades institucionales?

Con toda seguridad ya que los empleados tendrían un documento guía para resolver inconvenientes y poder proyectarse hacia la consecución de metas establecidas.

Encuestado: **Lic. Joel López Calapucha**

Cargo: **Servicios Públicos del GADMIP de Arajuno**

¿Cómo califica los servicios que la institución brinda a los usuarios?

Considero que la institución brinda servicios aceptables, claro que depende de la información y los trámites que los usuarios realicen.

¿El personal que labora en la institución es capacitado frecuentemente en sus áreas de desempeño?

Bueno ahí se genera el inconveniente con respecto a la capacitación, desafortunadamente el presupuesto institucional no ha considerado programas para el desarrollo laboral de los empleados, razón por la cual no existen sistemas de capacitación que aporten al desarrollo laboral de los empleados.

¿La institución posee un modelo de gestión orientado a mejorar los servicios de atención a los usuarios?

La verdad no tengo conocimiento de que exista algún modelo de gestión y mucho menos enfocado en mejorar los servicios de atención al cliente.

¿Estaría usted de acuerdo con que se implementará el modelo de gestión documental para que la institución mejore la calidad de servicios?

Desde luego sería una buena alternativa para los servicios que se ofrecen a los usuarios tenga un enfoque de alta calidad.

¿Considera que la implementación de un modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios de atención al usuario aportará a las actividades institucionales?

Estoy de acuerdo en que se implemente esa herramienta, por cuanto es conveniente que la municipalidad posea un modelo estratégico exclusiva para mejorar la calidad de los

servicios ya que esa es la meta fundamental y los usuarios se merecen ser atendidos con altos niveles de eficiencia.

Encuestado: **Lic. Efren Calapucha Gtefa**

Cargo: **Desarrollo Cantonal del GADMIP de Arajuno**

¿Cómo califica los servicios que la institución brinda a los usuarios?

Depende del tipo de servicios a los que acceda los usuarios, en lo referente al área a la cual representó puedo asegurar que los usuarios son bien atendidos.

¿El personal que labora en la institución es capacitado frecuentemente en sus áreas de desempeño?

De lo que tengo conocimiento el personal no está siendo capacitados, en especial en las áreas en las que se desarrollan los empleados, lo que justifica el desinterés de la máxima autoridad se debe a la falta de una partida presupuestaria que cubra los valores que representaría la capacitación del personal.

¿La institución posee un modelo de gestión orientado a mejorar los servicios de atención a los usuarios?

Creo que sí existe un modelo de gestión, pero orientado al mejoramiento de los servicios que se ofrece a los clientes, de eso no tengo conocimiento, pero estoy seguro de que no existe tal herramienta.

¿Estaría usted de acuerdo con que se implementará el modelo de gestión documental para que la institución mejore la calidad de servicios?

Claro que sí, la información procesada en el documento contribuiría a que los funcionarios conozcan sobre las actividades que tienen que informar a los usuarios y de los requisitos que deberán cumplir en caso de solicitar trámites a la institución.

¿Considera que la implementación de un modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios de atención al usuario aportará a las actividades institucionales?

Sin duda esta alternativa sería de gran utilidad, por cuanto se podrá analizar qué actividades están brindando servicios de calidad y cuáles deben ser corregidas para mejora la calidad de los mismos.

Encuestado: **Ing. Daniel Chimbo Andy**

Cargo: **Obras Públicas del GADMIP de Arajuno**

¿Cómo califica los servicios que la institución brinda a los usuarios?

En el departamento al cual represento la política que tenemos es primero el usuario, por tal razón considero que los servicios que brindamos son los apropiados.

¿El personal que labora en la institución es capacitado frecuentemente en sus áreas de desempeño?

Por desgracia en las áreas de competencia de esta actividad no se han preocupado por establecer sistemas de capacitación para los empleados, situación que complica el nivel de desempeño de los colaboradores de la institución.

¿La institución posee un modelo de gestión orientado a mejorar los servicios de atención a los usuarios?

No, para ser sincero ese tipo de documento no se ha dado a conocer, sin duda no existe o al menos con esa proyección no.

¿Estaría usted de acuerdo con que se implementará el modelo de gestión documental para que la institución mejore la calidad de servicios?

Muy de acuerdo, el diseño de un modelo de gestión sería una solución alternativa para mejorar la calidad de los servicios.

¿Considera que la implementación de un modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios de atención al usuario aportará a las actividades institucionales?

Estoy convencido de que un modelo de gestión aportará al mejoramiento de la calidad de los servicios, ya que en él se plantearan los aspectos relevantes para enfocar la atención que el usuario debe recibir, que deberá ser de calidad.

Encuestado: **Arq. Paúl Tanguila**

Cargo: **Director de Planificación del GADMIP de Arajuno**

¿Cómo califica los servicios que la institución brinda a los usuarios?

Bueno los usuarios son recibidos con la debida consideración y amabilidad, siempre estamos prestos a ofrecer servicios de alta calidad con agilidad y responsabilidad.

¿El personal que labora en la institución es capacitado frecuentemente en sus áreas de desempeño?

Hasta donde tengo conocimiento sobre el tema no se ha brindado capacitación técnica a los funcionarios, porque según se dice no se han establecido rubros para esta actividad.

¿La institución posee un modelo de gestión orientado a mejorar los servicios de atención a los usuarios?

No es de mi conocimiento el empleo de tal documento, estor convencido de que la autoridad máxima de la institución no se ha percatado de diseñar dicho documento.

¿Estaría usted de acuerdo con que se implementará el modelo de gestión documental para que la institución mejore la calidad de servicios?

Muy de acuerdo con la propuesta, pero que está se implemente y no solo quede como una idea que algún momento lejano se pueda implementar, se requiere de cambios inmediatos para hacer de la institución un organismo con excelentes servicios.

¿Considera que la implementación de un modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios de atención al usuario aportará a las actividades institucionales?

Desde luego, será una herramienta administrativa que brindará la ayuda necesaria para el mejoramiento de los servicios a los usuarios.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Se llegó a verificar que la implementación del modelo de gestión estratégica contribuirá a mejorar la calidad de atención al usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del cantón Arajuno, provincia de Pastaza, periodo 2017, representó un importante aporte debido a que los procedimientos utilizados en el desarrollo de estrategias han permitido organizar de manera apropiada la información que la institución procesa producto de las actividades encomendadas.

Las estrategias han sido adecuadas a la planificación de una campaña de difusión sobre la implementación de nuevos lineamientos en el servicio, para lo cual fue conveniente conocer las expectativas de los usuarios frente a los servicios que deseaban obtener durante los procesos.

El enfoque del modelo de gestión muestra los elementos implementados para que los servicios se direccionen de tal forma que el liderazgo y la calidad sean parte de los resultados que los usuarios desean obtener, el uso apropiado de estrategias permitió que las políticas que contemplan temas de cobertura del servicio y los procesos de atención al usuario sean efectivos.

Adicionalmente se debe tener en cuenta aspectos como la atención, las modalidades para brindar la atención, un sistema de reclamos y quejas, filas para atención, horarios para atención, seguridad, señalización, entrega de turnos para atención, todo esto hizo parte del enfoque en la gestión institucional con estándares de calidad y cumplimiento a la normativa legal.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TEMA

Modelo de Gestión Estratégica para mejorar la calidad de atención al usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del Cantón Arajuno.

4.1.1 Introducción

La institución pública enfoca sus actividades en la prestación de servicios a los usuarios para lo cual debe tener una óptima relación a nivel interno mostrando responsabilidad con el entorno y el accionar de sus operaciones.

Retomando la frase de que el cliente siempre tiene la razón, y enfocados en la naturaleza del sector público, que es la brindar servicios de calidad, garantizando el cumplimiento de los derechos y deberes que se otorgan a los ciudadanos, la administración pública tiene la necesidad de generar estrategias con la finalidad de identificar las necesidades de los usuarios y ofrecer servicios de excelencia.

Actualmente los usuarios son parte esencial del desarrollo de los procesos internos en las instituciones públicas, debido a que los servicios se encuentran direccionados en cumplir las expectativas de la ciudadanía por lo que el nivel de interacción permite evaluar constantemente la calidad del producto o servicio proporcionado, razón por lo cual la demanda del valor agregado es cada vez más exigente.

El modelo garantiza servicios de calidad a través de la articulación de estrategias para lograr el mejoramiento institucional.

4.1.2 Objetivos del modelo

El diagnóstico realizado tanto a los usuarios como a los empleados de la municipalidad del cantón Arajuno, muestran la necesidad de implementar un modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de atención.

Por esta razón se plantea las siguientes estrategias a través del modelo de gestión:

- Diseñar los lineamientos estratégicos acordes a las necesidades y requerimientos de los usuarios.
- Definir la propuesta mediante la aplicación de procesos integrados a la prestación de servicios y la satisfacción de los usuarios.
- Capacitar a los empleados del GADM Intercultural y Plurinacional de Arajuno para garantizar eficiencia en los servicios otorgados.

4.1.3 Misión propuesta

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del Cantón Arajuno impulsa el uso de estrategias de mejoramiento a la calidad de los servicios, los mismos que estarán enfocados en satisfacer las necesidades de los usuarios a través de actividades que logren cumplir con sus expectativas.

4.1.4 Visión propuesta

Ser una institución con altos niveles de gestión en cuanto a la prestación de servicios, proporcionada información confiable sobre los procesos que se desarrollan y los trámites que se ejecutan, para llegar a nuestros clientes con altas expectativas.

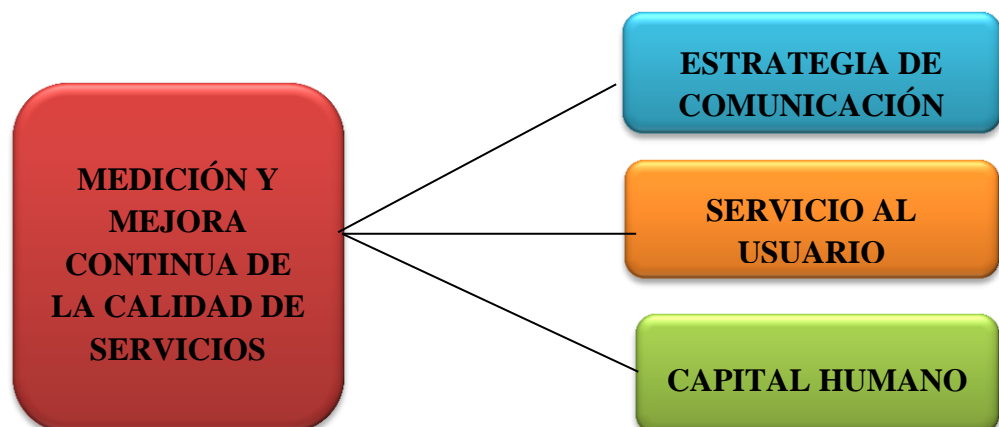
4.1.5 Matriz FODA propuesta

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de trabajo por áreas • Personal con predisposición para el servicio • Personal calificado de acuerdo al cargo que desempeña. • Recursos disponibles • Se cuenta con las herramientas tecnológicas para el desarrollo de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación activa del personal • Normativa pública establecida para cada servicio. • Coordinación entre empleados, institución y los servicios. • Incremento en el manejo interno de la información.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Baja calidad en la prestación de los servicios • Tiempos inapropiados para el despacho de trámites. • Falta de participación ciudadana • Asignación de recursos limita procesos debido a la demora. • Insuficiente infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento y cultura de la comunidad. • Conexiones erradas • Connotaciones negativas sobre el uso de los servicios en la institución. • Riesgo en la continuidad y ampliación de los servicios.

Elaborado por: Grefa, G. (2018)

4.1.6 Alcance de la propuesta

Tomando como referente el Modelo del proceso para la medición y mejora continua de la calidad de servicio se ha implementado las siguientes estrategias:



4.2 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Para el desarrollo de la estrategia de comunicación es necesario reforzar la visión institucional de manera positiva a través de una nueva identidad visual, un concepto nuevo sobre los servicios que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional del Cantón Arajuno, ofrece a los usuarios de la mencionada localidad.

Es una obligación de la administración pública generar una sociedad informada y promover una excelente cultura de información desde todos ámbitos en los que ejerce la institución, de esta manera se ha de responder con satisfacción las inquietudes y necesidades de los usuarios como un derecho a la información.

Sin comunicación las políticas de servicios se verían limitadas en alcance, ya que es esta la que hace posible el acercamiento de esta a la sociedad.

La estrategia deberá ser la adecuada, por lo que es necesario una campaña de difusión sobre la implementación de nuevos lineamientos en el servicio, para ello se debe conocer las expectativas de los usuarios.

Por otra parte, la elección de los medios es un factor importante puesto que, a través de estos, se definen las acciones y procesos que se utilizarán para promocionar los nuevos servicios y la manera como beneficiarán los aspectos pluriculturales e interculturales.

La estrategia de comunicación debe incluir las siguientes acciones

- Qué se va hacer
- Cuándo se va hacerlo
- Quién va hacerlo
- Qué costo tendrá

Tabla 10: Actividades para alcanzar las estrategias de comunicación

Actividad	Responsable	Medios
Crear un sitio de comunicación para dar a conocer las actividades que se planifican mensualmente en la institución	Departamento informático	Informáticos - software
Establecer una relación eficaz con los medios de información y el público en general.	Todos los departamento de la institución	Informáticos, publicitarios
Fortalecer la confianza conjuntamente con la imagen organizacional para crear opiniones favorables acerca de los servicios que se brindan.	Todos los departamento de la institución	Informáticos
Considerar las sugerencias emitidas por el público, para dar solución a las inquietudes planteadas, como una forma de trabajo en equipo.	Áreas de atención al cliente	Buzón de sugerencias
Controlar y evaluar la calidad de las acciones comunicativas para lograr ser una entidad con un alto referente social.	Área de comunicación social	Informáticos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grefa, G (2018)

Es importante alcanzar los objetivos de comunicación, siendo reconocidos como un factor fundamental para el logro de la misión general de la institución, para ello cumplir con ello se debe tener en cuenta:

Tabla 11: Objetivos de la comunicación

Objetivos operativos	Objetivos de comunicación
Capacitar al recurso humano de manera apropiada para brindar información y servicios de calidad.	Asegurarse de que todos los funcionarios conozcan la información que deben transmitir a los usuarios.
Utilizar medios informativos sencillos y claros	Asegurarse de que los usuarios perciban una comunicación directa, descomplicada y de fácil comprensión.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grefa, G. (2018)

Entre las estrategias de comunicación se debe considerar el tipo de usuarios a los que vamos a dirigirnos, esto ayudará a priorizar la comunicación con aquellos usuarios que muestran menor comprensión sobre la información proporcionada, para ello debemos proyectar los siguientes objetivos.

Tabla 12: Priorización de la comunicación

Objetivos	Actividades	Insumos
Identificar al usuario	Dirigirse con respeto y empatía	Personal adiestrado en proporcionar información
	Mostrar interés en las inquietudes que los usuarios presenten.	Cortesía y buen trato
	Mantener la base de datos actualizados para que la información sea la apropiada.	Sistema informático actualizado
Incrementar el número de asistencias a los usuarios	Utilizar una comunicación efectiva, que permita atender a un mayor número de usuarios	Conocimientos y experticia.
	Informar sobre aspectos concretos	Informativos en lenguas oficiales

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grefa, G. (2018)

4.3 ESTRATEGIAS PARA ATENCIÓN AL CLIENTE

Las estrategias de atención al cliente se derivan en la clase de servicios que se ofrezcan, es por ello que los funcionarios de la institución deben generar empatía cuidando sus gestos, lenguaje facial y corporal, brindar atención inmediata a los usuarios con un recibimiento amable y considerado, acompañada de la calidez necesaria para hacer sentir cómoda a la persona, sin olvidar uno de los factores indispensables, la agilidad para consignar los trámites solicitados, es una forma de que la estrategia alcance su propósito.

Adicionalmente se implementará ciertos aspectos relacionados al control de actividades internas en la institución como los detallados en la siguiente tabla:

Tabla 13: Actividades de control

ELEMENTOS	ASPECTOS ASOCIADOS A LOS SERVICIOS
Planes y programas	Consulta sobre las expectativas de los usuarios frente a los servicios que se ofrecen en la institución.
Operación y procedimientos	Desarrollar los procesos mediante el uso de mapas por servicios, como una guía para los usuarios.
Políticas de operación	Implementación de estrategias para alcanzar los objetivos en cuanto a la prestación de servicios.
Desarrollo del Talento Humano	Procesos adecuados de selección, inducción, evaluación de desempeño, formación y capacitación acorde a los perfiles que el puesto exige.
Sistema de información	Utilización de recursos humanos y tecnológicos capaces de procesar la información bajo parámetros de eficiencia sobre el control social y la apropiada toma de decisiones.
Comunicación organizacional	Difusión de políticas mediante canales de comunicación, para crear información oportuna y de calidad.
Comunicación informativa	Utilizar mecanismos de comunicación con información confiable
Medios de comunicación	Mecanismos para una comunicación interactiva entre los funcionarios de la entidad y los usuarios de los servicios.
Plan de mejoramiento institucional	Plan ajustado a las necesidades de los usuarios por tiempo determinado.
Programa de mejoramiento por procesos	Mejoramiento de procesos en los niveles de atención al usuario.
Mejoramiento individual	Ejecución laboral con altos niveles de calidad.
Autoevaluación de la gestión	Evaluación a los procesos, para implementar medidas correctivas en caso de ser necesarias.

Fuente: Investigación de campo


Elaborado por: Grefa, G. (2018)

El enfoque del modelo de gestión muestra una serie de elementos que se deben tomar en cuenta para que los servicios se direccionen de tal forma que el liderazgo y la calidad sean parte de los resultados que los usuarios desean obtener, el uso apropiado de estrategias permitirá que las políticas que contemplan temas de cobertura del servicio y los procesos de atención al usuario sean efectivos.

Adicionalmente se debe tomar en cuenta aspectos como la atención, las modalidades para brindar la atención, un sistema de reclamos y quejas, filas para atención, horarios para atención, seguridad, señalización, entrega de turnos para atención, todo esto hace parte del enfoque en la gestión institucional con estándares de calidad y cumplimiento a la normativa legal.

Los procedimientos de atención estarán definidos para generar servicios de calidad, por lo que es importante mantener un protocolo de atención que se base en plasmar la forma en la que deseamos que el usuario perciba el servicio y alcance su máxima satisfacción.

Tabla 14: Protocolo de atención

Objetivo	Establecer los lineamientos de atención, comportamiento del personal que brinda el servicio sentando las bases de un trabajo caracterizado por su calidad y excelencia, el uso del protocolo contribuye a lograr que la atención se caracterice por la estandarización de los servicios.
Escenarios	El punto de atención será el primer contacto entre los empleados y los usuarios, por lo tanto este debe estar en la zona de ingreso a la institución.
	Los elementos de información deben ser: material informativo, asistencia de servicios, dispensador de tickets.
	Comunicación inmediata, intercambio de mensajes utilizando expresión corporal, para ello es conveniente que el proceso se desarrolle de la manera más adecuada posible.
	ROL DEL PERSONAL QUE BRINDA EL SERVICIO
	Interpretar e identificar las necesidades de los usuarios con la finalidad de brindar la información requerida y las actividades relacionadas con los trámites solicitados.
Responsables:	Personal que ofrece atención al usuario
FASES	
DESARROLLO DEL PROTOCOLO	
CONTACTO INICIAL ACOGIDA	¿Qué hacer?
	El contacto inicial es muy importante para que los servicios se desarrollen de manera satisfactoria.
	La imagen personal debe proyectarse positivamente, recibiendo al usuario con una sonrisa y un afectuoso saludo, siempre mirando a los ojos con un gesto de amabilidad.
	Posteriormente el empleado ofrecerá su ayuda de manera amable
	¿De qué manera se lo hará?
	Utilizando palabras claves como:
	Buenos días / tardes Bienvenido al GADMIP de Arajuno

	Soy....
	Siga por favor
	¿En qué puedo ayudarle?
	Que le vaya bien
SINTONÍA	¿Qué hacer?
	El empleado escuchará con atención al usuario, sin interrupciones, mostrando interés ante la consulta planteada, empleando un lenguaje corporal sutil y reforzando con breves comentarios sobre el tema.
	Se indagará sobre el complemento de la necesidad de información, investigue sobre los posibles trámites.
	Para finalizar se expresará lo esencial del mensaje con un lenguaje suave y preguntando si existe alguna otra cuestión más en la que se pueda ayudar.
	¿De qué manera se lo hará?
	¿Qué información está buscando?
	Sí le entiendo, efectivamente....
	Entonces lo que usted necesita es...
	Lo que usted necesita es.....
	Si no le entiendo mal.....
Usted quiere decir.....	
DESARROLLO	¿Qué hacer?
	Identificada la necesidad, explique paso a paso el proceso sobre el servicio que requiere, utilizando un lenguaje correcto para ello se utilizará un tono medio, modulando las frases.
	Se agilizará los trámites para ofrecer solución inmediata, en el caso de que no se pueda solucionar se ofrecerá disculpas, pero se deberá contar con soluciones alternativas.
	¿De qué manera se lo hará?
	Por favor llene el siguiente formulario para el trámite de....
Debe ingresar a la página institucional en la opción....	
Debe presentar la siguiente información...	
CONCLUSIÓN	¿Qué hacer?
	Culminada la atención, se verificará la conformidad del usuario con el servicio recibido.
	Preguntar si existe alguna inquietud sobre la información facilitada, en caso de dudas reforzar brevemente con una rápida explicación.
	Finalmente nos despedimos de manera amable, quedando a disposición del usuario para ofrecer otro tipo de información.
	¿De qué manera se lo hará?
	Señor (a) alguna otra inquietud
	Tal y como le he comentado, tiene que....
	Si necesita cualquier otra aclaración..
Muchas gracias por su consulta.	
Qué pase un buen día / tarde	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grefa, G. (2018)

Para que el servicio al usuario sea de calidad debe presentar ciertas características como:

- **Confiabilidad**

Los servicios se prestarán de tal manera que los usuarios confíen en la exactitud de la información suministrada y los servicios recibidos, transmitiendo una imagen de credibilidad, confianza y seguridad, con datos exactos en el asesoramiento.

- **Efectividad**

El servicio responderá a las necesidades de los usuarios

- **Oportunidad**

El servicio será ágil y se prestará en el momento establecido y momento requerido, caracterizándose por la rapidez y eficiencia en la información, asesoramiento y tramitación.

- **Amabilidad**

Se brindará a los usuarios un servicio dentro de los términos de amabilidad, otorgándoles la importancia que se merecen y teniendo una especial consideración con su condición humana.

- **Actualidad**

Se anticiparán a los requerimientos de los usuarios de manera constante para brindar información actualizada.

- **Lenguaje sencillo**

El lenguaje que se utilizará para comunicarse con los usuarios y poder brindar el servicio será sencillo, evitando el uso de palabras técnicas que sean de difícil comprensión para los usuarios.

- **Empatía**

Se utilizará respuestas claras y precisas a las inquietudes de los usuarios, promoviendo una sintonía afectiva con los demás para generar un ambiente apropiado para la prestación de servicios.

- **Tolerancia**

Se mostrará comprensión a los usuarios en diversas actitudes y comportamientos manteniendo un clima adecuado para prestar el servicio.

El comportamiento de los empleados en la atención a los usuarios debe establecer y propiciar los medios para generar un ambiente cálido, en el cual el usuario se sienta a gusto con el servicio, en un clima de confianza, eficiencia y profesionalismo por parte del empleado que prestar los servicios.

Canales de atención

Es conveniente que la institución disponga de los siguientes canales mediante los cuales el usuario podrá acceder a los servicios que presta el GADMIP Arajuno garantizando la satisfacción del usuario.

- **Atención y asistencia:**

En esta etapa el usuario recurre personalmente a las oficinas a solicitar algunos de los servicios, tramites, realizar petición una queja o un reclamo entre otras, para lo cual se considera los siguientes factores:

- **Factores importantes en la atención y asistencia**

La voz: el tono de voz debe adaptarse a las diferentes situaciones, de manera que la información sea comprensible, además la vocalización deberá ser clara con la finalidad de que el mensaje sea entendible para el usuario.

El aspecto: la apariencia personal de los colaboradores del GADMIP de Arajuno produce un gran impacto en las personas a quienes servimos, estos elementos deben cumplir con el propósito de la institución por lo tanto los uniformes de los empleados deben estar impecables para crear una impresión positiva en el punto de servicio.

Los usuarios esperan que los empleados mantengan una presentación apropiada a las funciones que desempeñan, que le de importancia y estatus a la institución.

Los colaboradores del Gobierno de Arajuno estarán siempre bien presentados, uniformados con su respectivo identificativo a la vista del usuario.

Expresividad en el rostro: el rostro es el primer punto en el que los usuarios se fijan, por esa razón es importante que se demuestre interés a través de una buena expresión en la mirada y gesto facial, una sonrisa al recibir al usuario es indispensable ya que esto proporcionará un carácter acogedor a la atención que se está brindando.

La postura: la postura no debe ser rígida ni forzada los modales hablan por usted; éstos brindan al usuario una imagen positiva o negativa, tanto de empleado como del servicio ofrecido en el GADMIP de Arajuno.

Solución de conflictos

La palabra conflicto se asocia a algo negativo que promulga la agresividad, enfrentamiento, confrontación, pero son inevitables en algunas circunstancias. Por ello es importante que en situación de conflicto se ponga en práctica la empatía y el saber escuchar para crear ambientes propicios. En esta situación los empleados deben actuar con tranquilidad teniendo en cuenta lo siguiente:

- No mostrarse agresivos ni verbalmente ni con gestos o posturas corporales, sino conciliadores a la situación generada.
- Prestar atención a los requerimientos que el usuario solicita ese momento
- Actúa con firmeza ante el problema, pero con suavidad hacia las personas.
- Enfóquese en buscar soluciones a los problemas presentados.

Tabla 15: Solución de conflictos

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	
Ofrecer disculpas	Expresar: lo siento, lamento lo ocurrido
	Evite justificarse cuando haya cometido errores
	Evite criticar al cliente
Empatizar	Expresar: comprendido, me doy cuenta, me pongo en su lugar
	Evitar transmitir ansiedad o impaciencia
	No interrumpa al usuario si este se encuentra enojado, deje que este se desahogue
Tranquilizar	Expresar: no se preocupe, vamos a resolverlo
	Explicar que solución puede darse para solucionar el problema
	Usar un lenguaje comprensible y sencillo
Especificar	Realizar pregunta para asociarlas a los acontecimientos
	Escuchar al usuario y dar muestras de solidaridad
	Mostrar comprensión
Actuar	Según corresponda apoyar en solución al problema
	Mostrar creatividad para solucionar los inconvenientes
Asegurar	Según corresponda, el empleado podrá informar la solución a los problemas
	Informar sobre los avances al conflicto
	Indicar los pasos que deben realizarse para dejar solucionado el conflicto o problema.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grefa, G. (2018)

Tabla 16: Tipos de usuarios

TIPOS DE USUARIOS		
TIPOS	CARACTERÍSTICAS	NORMAS PARA SU TRATAMIENTO
DESAGRADABLES		Cómo tratarle
	Busca conflicto	Permitirle hablar todo lo que quiera
	Cree tener la razón en todo	Tener paciencia y escucharle
	Su tono de voz es brusco y desconsiderado	Conservar la calma ante la situación
	Cree tener derecho sin considerar sus obligaciones	No contradecirlo
		Evitar
		Discutir
	Evitar comentarios sarcásticos, no debe considerarse su punto de vista como algo personal	
	No entrar en su juego provocativo	
DISTRAÍDO		Cómo tratarle
	Se distrae constantemente	Informarle lo concreto

	Presenta una expresión de ausentismo	Despertar su interés con explicaciones breves
	No escucha	
		Evitar
		Distraerse
Cansarle		
SILENCIOSO		Cómo tratarle
	Rostro sin expresión	Escucharle con simpatía
	Responde con frases cortas	Llevar la consulta hacia la información que requiere
		Evitar Manifestar impaciencia Distraerse Perder el objetivo de la consulta
IMPORTANTE		Cómo tratarle
	Demuestra tener conocimientos amplios	Escucharlo con mucha atención
	Contradice la información que se le proporciona	Dar importancia a sus ideas
	Se muestra mucho más competente que el empleado que ofrece la información	Mostrar paciencia y atención
		Evitar
		Contrariarle
Dejarse impresionar por sus conocimientos		
	Mostrarse desconcentrado	
PRESUROSO		Cómo tratarle
	Demuestra impaciencia, nerviosismo y agitación	Escucharle con atención
	Está pendiente del tiempo	Fijar su atención en la información básica
		No hacerlo perder tiempo
		Evitar
		Confundirlo con argumentos
	Ponerlo nervioso	
REFLEXIVO		Cómo tratarle
	Se toma pautas para reflexionar sobre la información	Escucharle con atención
	Muestra lentitud en movimientos y palabras	Temerse tiempo
	Muestra tener tiempo limitado	Repetir los argumentos en términos diferentes
		Evitar
		Ser bruscos
No presionarle		

		No demostrar impaciencia
TÍMIDO		Cómo tratarle
	No tiene conocimiento sobre la información	Proporcionar información amplia
	Tiene dificultades para dar a conocer lo que requiere	Crear un ambiente de confianza
		Evitar
		Hacer muchas preguntas
		Lograr que comprenda la información
		Mostrarte impacientes ante su timidez
MINUCIOSO		Cómo tratarle
	Sabe lo que desea	Demostrar seriedad y atención
	Es concreto y preciso	Trato concreto y amable
	Emplea pocas palabras, y es tajante	Proporcionar respuestas precisas y concretas
	Exige eficiencia y rapidez en la atención	Demostrar eficiencia
	Requiere información exacta con respuestas concretas	Darle información de preferencia escrita
		Evitar
		Proporcionar información incorrecta
	Datos desactualizados	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grefa, G. (2018)

4.4 ESTRATEGIAS PARA EL CAPITAL HUMANO

La fiabilidad de la información, surge mediante la comunicación apropiada, por lo que se hace indispensable que el capital humano se encuentre capacitado apropiadamente, mantenga empatía sobre las necesidades de los usuarios.

La capacitación a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional de Arajuno deben tener como objetivos para mejorar los servicios los siguientes:

- Desarrollar habilidades en el manejo de objeciones difíciles en los procesos de comunicación con los usuarios.
- Acortar el ciclo del servicio, desde el primer contacto con el usuario, entendiendo las necesidades de información.
- Generar tácticas proactivas para evitar conflictos

- Trabajar en equipo con los demás funcionarios para alcanzar resultados oportunos en la presentación de trámites.

Al conocer las expectativas de los usuarios lo procedente será diseñar los servicios acordes a las necesidades de la población, para cumplir con lo planteado se debe eliminar la mala ejecución de los servicios:

- Los sistemas de reclutamiento y selección de personal deben ser mejorados para mantener funcionarios con vocación de servicios y perfiles apropiados según el puesto de trabajo.
- La orientación del servicio debe mantener una buena comunicación, definiendo apropiadamente los roles de cada uno de los funcionarios y la forma como estos se encuentran relacionados con la satisfacción de los usuarios.
- La capacitación es un factor importante para que los funcionarios de la institución pública desarrollen habilidades para proporcionar a los usuarios una experiencia satisfactoria.
- Se debe dar seguimiento a las actividades laborales con la finalidad de reducir el encapsulamiento de procesos rutinarios que con el tiempo se vuelvan tediosos y poco informativos.
- Se impulsará el aprendizaje de habilidades para escuchar, realizar preguntas, la forma adecuada para manejar conflictos, solucionar problemas de forma creativa sin llegar a dañar la imagen de la institución, pero, sobre todo satisfacer la necesidad de información de los usuarios.

Para que el GADMIP de Arajuno pueda alcanzar el cumplimiento de esta estrategia se ha planteado las siguientes actividades:

- **Capacitar al personal.**

Es indispensable que el personal que tienen contacto con los usuarios reciba constante capacitación para que el servicio mejore y se logre brindar una atención de calidad.

Será necesario diseñar programas de capacitación acordes a los temas que se manejan en las actividades diarias, para estas puedan llegar hasta el usuario de la forma correcta sin una doble interpretación.

- **Efectuar evaluaciones**

El desarrollo de esta actividad es un indicador indispensable para conocer la percepción del servicio, es entonces recomendable que el personal sea sometido a una evaluación semestral para reforzar los temas en los que aún existen dificultades en caso de ser necesario.

La metodología a utilizar en las evaluaciones deberá enfocar los aspectos relevantes en los que los usuarios hayan proyectado sus necesidades, siendo este un referente de las situaciones que deben considerarse para mejorar el servicio.

- **Analizar los resultados**

En lo que respecta al análisis de resultados estos contribuyen a plantear nuevas propuestas para dar cumplimiento a los objetivos que la institución municipal persigue, para ello los empleados con baja puntuación en las evaluaciones deben reforzar sus conocimientos de manera inmediata, alcanzando con ello un mayor nivel de servicio.

- **Manejo de objeciones**

Un servicio por bueno que sea, siempre puede ser mejor, esto se puede lograr con un amplio conocimiento sobre la información que se proporciona al usuario, siendo conveniente para ello que los empleados que se encuentran brindando atención al cliente, ofrezcan alternativas diferentes pero que conduzcan a la misma finalidad, la intención es facilitar la comprensión de los requerimientos y la satisfacción del usuario.

La ejecución de los trámites, agilidad y buena disposición de los empleados depende en gran parte de la capacidad de respuesta que se ofrezca, por lo tanto, las situaciones engorrosas e imprevistas deberán ser tratadas con prontitud.

- **Manejo de la inteligencia emocional**

Los empleados encargados de la atención al cliente deben mantener como un don el dominio de la paciencia, debido a que los usuarios no siempre proyectan un estado de ánimo positivo, por lo que se debe evitar el roce dando lugar a la comunicación proactiva y amable.

Para el desarrollo del modelo estratégico se deberá contar con un presupuesto de:

Tabla 17: Presupuesto para la implementación

Estrategias	Fechas	Responsable	Costo
Comunicación	15/09/2018	Financiero	540.00
Atención al cliente	22/09/2018		350.00
Capital humano	29/09/2018		450.00
Costo del modelo			1,340.00

Elaborado por: Grefa. G. (2018)

CONCLUSIONES

- Las bases teóricas utilizados en el presente trabajo investigativo han sido referenciada de manera correcta, para que el documento pueda ser utilizado como una fuente de consulta segura.
- Mediante el diagnóstico realizado al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Arajuno se logró determinar que la institución carece de un modelo estratégico para el mejoramiento de la atención al cliente.
- En el desarrollo del marco propositivo se han formulado estrategias dirigidas a tres componentes como es el caso la comunicación, servicio al cliente y capital humano, con los correspondientes lineamientos para alcanzar servicios de calidad.

RECOMENDACIONES

- Será necesario la aplicación de fuentes de consulta seguras, que guíen los procesos que se requieren para el desarrollo del modelo estratégico establecido para el Gobierno de Arajuno.
- Para conocer de manera concreta la realidad acerca de los servicios que se ofrecen en la institución municipal, es recomendable establecer los parámetros necesarios que permitan la obtención de datos seguros y confiables.
- Se recomienda la implementación de las estrategias desarrolladas en el marco propositivo, debido a que éstas se encuentran diseñadas conforme a los requerimientos actuales de la municipalidad de Arajuno frente a los servicios que brinda.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaya, J.** (2012). *Gerencia: Planificación & Estrategias, Fundamentos Modelos y Software*. México: Antártica.
- Berenguer, J.** (2015). *Què es el modelo lean o de produccìon ajustada*. Obtenido de <http://prevenblog.com/que-es-el-modelo-lean-o-de-produccion-ajustada/>
- Contreras, E.** (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeaciòn estrategia*. Obtenido de <http://eticaazucenarangel.blogspot.com/2017/04/fase-2-analisis-y-diagnostico.html>
- David, F.** (2003). *Conceptos de administraciòn estratègica. 9a ed.* Mèxico: Pearson Educaciòn.
- Direcciòn Estratègica.** 2006. *la misiòn y visiòn*. Obtenido de www.ecol.edu.es/pdf/136.pdf,p.
- Linares, C.** (2014). *Pràcticas de servicio alcliente en entidades del sector pùblico. Universidad militar nueva granada. Mercadeo en servicios*. (Tesis de pregado Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13057/1/PRACTICAS%20DE%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE%20EN%20ENTIDADES%20P%C3%9AIBLICAS-%20CAROLINA%20LINARES.pdf>
- López, F.** (2009). *Estrategias de Comunicaciòn*. Recuperado de: <https://prezi.com/bg2zywoaq48s/balanced-scorecard/>
- Marcini, R.** (2009). *Modelo de gestiòn estratègica/ gestiòn empresarial*. Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/modelo-de-gestion-estrategica/>
- Ministerio Pùblico Fiscalìa de la Nacional.** (2008). *El nuevo despacho fiscal y su sistema de gestiòn - Ministerio Pùblico*. Obtenido de www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/880_temaadicional.pdf
- Pèrez, J.** (2008). *Definiciòn de modelo de gestiòn . qué es significado y concepto*. Obtenido de <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Ramos P.** (1998). *Anàlisis estratègico*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/analisis-estrategico.html>
- Ruiz, E.** (2010). *Los modelos de gestiòn y su importancia*. Obtenido de <https://www.cegosonlineuniversity.com/ed-ruiz-los-modelos-de-gestion-y-su-im..>

ANEXOS

Anexo: 1-1 Documento legal de GADMIP de Arajuno

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES		SOCIIDADES			
NUMERO RUC:	1660004910001				
RAZON SOCIAL:	GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARAJUNO				
NOMBRE COMERCIAL:					
CLASE CONTRIBUYENTE:	ESPECIAL				
REPRESENTANTE LEGAL:	SILVA MERA RAMIRO RIGOBERTO				
CONTADOR:	GREFA LOPEZ RAMON ELISEO				
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	15/02/1997	FEC. CONSTITUCION:	15/02/1997		
FEC. INSCRIPCION:	28/09/2000	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	18/07/2014		
ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:					
ACTIVIDADES REALIZADAS POR MUNICIPIOS.					
DOMICILIO TRIBUTARIO:					
Provincia: PASTAZA Cantón: ARAJUNO Parroquia: ARAJUNO Barrio: MORETAL Calle: LUCIANO TRINQUERO Intersección: LORENZO AVILES Referencia ubicación: A CUATRO CUADRAS DE LA FERRETERIA DON MARCELO Telefono Trabajo: 032780092 Email: municipio_arajuno@yahoo.es Telefono Trabajo: 032780094 Fax: 032780093					
DOMICILIO ESPECIAL:					
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:					
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA					
* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO					
* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE					
* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA					
* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS					
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1		
JURISDICCION:	\ REGIONAL CENTRO \ PASTAZA	CERRADOS:	0		
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE		 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS			
Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).					
Usuario:	NIAZ010211	Lugar de emisión:	PUYO/CESLAO MARIN Y 9 DE Fecha y hora: 18/07/2014 15:42:49		

Anexo: 1- 2. Documento legal del GADMIP de Arajuno

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 1660004910001
RAZON SOCIAL: GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE ARAJUNO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.:** 15/02/1997
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
ACTIVIDADES REALIZADAS POR MUNICIPIOS:

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PASTAZA Cantón: ARAJUNO Parroquia: ARAJUNO Barrio: MORETAL Calle: LUCIANO TRINQUERO Intersección: LORENZO AVILES Referencia: A CUATRO CUADRAS DE LA FERRETERIA DON MARCELO Telefono Trabajo: 032780092 Email: municipio_arajuno@yahoo.es Telefono Trabajo: 032780094 Fax: 032780093

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: NIAZ010211 **Lugar de emisión:** PUYO/CESLAO MARIN Y 9 DE **Fecha y hora:** 18/07/2014 15:42:49

Anexo 1 – 2.- Mapa del GADMIP de Arajuno.



Anexo 1 – 3 Edificio del GADMIP de Arajuno



Anexo: 1 – 4 Area de Prosecretaria y Recepcion de Archivos de los Usuarios del GADMIP de Arajuno



Anexo: 1 – 5 Jefa del Departamento de Archivos del GADMIP de Arajuno



Anexo: 1 – 6 Área de Recepción de Documentos del GADMIP de Arajuno



Anexo: 1 – 7 Área de Recpcion e Informacion del GADMIP de Arajuno

