



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL  
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LA LIBERTAD EN LA PROVINCIA DE SANTA  
ELENA, AÑO 2017”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL TÍTULO DE  
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

**LUIS OCTAVIO SOSA GARCÍA**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2019**



## **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017”**

**Autor:** Luis Octavio Sosa García

**Tutor:** Econ. Hermelinda Cochea Tomalá, MSc.

### **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo diagnosticar el plan estratégico que contribuye a la mejora continua de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Libertad en la provincia de Santa Elena, debido a que es evidente la descoordinación de funciones del personal, sobre todo porque no se tiene definida una planeación estratégica que oriente hacia el cumplimiento de una visión, por ende esto repercute de forma negativa en la efectividad de los procesos externos e internos. La metodología para el análisis de la problemática fue de tipo descriptivo y exploratorio, utilizando enfoques cualitativos y cuantitativos, además de la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos de investigación que permitió analizar los diversos criterios del campo de estudio sobre las variables de la investigación. Con los resultados obtenidos se logró detectar que la institución no posee un plan estratégico actualizado que permita desarrollar e implementar planes para alcanzar propósitos u objetivos a los miembros de la organización, por lo que es fundamental un plan estratégico que garantice el cumplimiento de actividades y que apunte al aumento de productividad en el personal del GADMCLL. También se pudo evidenciar que los colaboradores desconocen de la palabra Kaizen por lo que es necesario que se aplique en la organización, permitiendo obtener eficiencia/ eficacia en los procesos administrativos.

**Palabras claves:** Plan estratégico, mejora continua, procesos, objetivos.



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017”**

**Autor:** Luis Octavio Sosa García

**Tutor:** Econ. Hermelinda Cochea Tomalá, MSc.

**ABSTRACT**

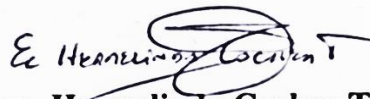
The objective of this research is to diagnose the strategic plan that contributes to the continuous improvement of the employees of the Municipal Autonomous Decentralized Government of the canton of La Libertad in the province of Santa Elena, because the lack of coordination of personnel functions is evident, especially since there is no defined strategic planning that guides towards the fulfillment of a vision, therefore this has a negative effect on the effectiveness of external and internal processes. The methodology for the analysis of the problem was of descriptive and exploratory type, using qualitative and quantitative approaches, in addition to the application of different techniques and research instruments that allowed to analyze the different criteria of the field of study on the variables of the investigation. With the results obtained it was possible to detect that the institution does not have an updated strategic plan that allows to develop and implement plans to achieve purposes or objectives to the members of the organization, so a strategic plan that guarantees the fulfillment of activities and is fundamental is essential. aim to increase productivity in the GADMCLL staff. It was also possible to show that the employees are unaware of the word Kaizen, so it is necessary to apply it in the organization, making it possible to obtain efficiency / effectiveness in administrative processes.

**Keywords:** Strategic plan, continuous improvement, processes, objectives.

## **APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

En mi calidad de Profesor Guía del trabajo de titulación “**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017**”, elaborado por Luis Octavio Sosa García, de la Carrera Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científico, razón por el cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



**Econ. Hermelinda Cochea Tomalá, MSc.**

**PROFESOR GUÍA**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

El presente Trabajo de Titulación con el Título de “**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017**”, elaborado por Sosa García Luis Octavio, declara que la concepción análisis y resultados son originales y aportan a la actividad educativa empresarial y administrativa.

**Transferencia de derechos autorales.** Declaro que, una vez aprobado el tema de investigación otorgado por la Facultad de Ciencias Administrativas carrera de Administración de Empresas pasan a tener derechos autorales correspondientes que se transforman en propiedad exclusiva de la Universidad Estatal Península de Santa Elena y, su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

Atentamente,



**LUIS OCTAVIO SOSA GARCÍA**  
**2400345522**

## **AGRADECIMIENTO**

Este trabajo de proyecto de investigación realizado en la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE), es un esfuerzo en el cual directa e indirectamente participaron distintas personas aportando en su desarrollo.

Mi agradecimiento especialmente a Dios por la vida y la oportunidad de desarrollar la tesis de grado.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Libertad por permitirme realizar mi trabajo de investigación, su aportación contribuyó a la culminación satisfactoria del mismo.

Y por último agradezco también a la **UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA** que ha sido la institución donde me formé profesionalmente, y los docentes por brindarme sus conocimientos en el transcurso de mi carrera.

A los profesores de la Facultad **CIENCIAS ADMINISTRATIVAS** por compartir sus conocimientos y enseñanzas en el trabajo investigativo puesto que de esta manera tuvieron paciencia para el logro de mi objetivo.

A mis compañeros de estudio quienes durante toda mi etapa estudiantil me brindaron su apoyo y amistad.

*Luis*

## **DEDICATORIA**

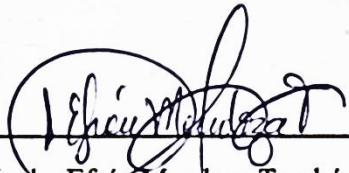
A Dios por darme sabiduría y las fuerzas necesarias para seguir adelante y guiarme por el camino del bien.

A mi familia de manera especial, quienes son lo que constantemente me han apoyado en cada decisión de mi vida y me han sabido inculcar valores, a formarme como una persona de bien y poder levantarme ante las derrotas y dificultades que se presentan en la vida diaria, gracias a ellos soy lo que soy ahora.

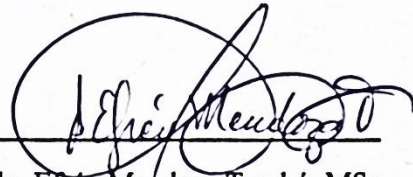
A mi hijo, motivo de inspiración, de lucha y perseverancia que tuve gracias a sus sabias palabras ¡Tú puedes papi! que me incentivaron para continuar con mis estudios y esforzarme día a día por ser un buen estudiante y darle una mejor vida.

*Luis*

## TRIBUNAL DE GRADO



Lcdo. Efrén Mendoza Tarabó, MSc.  
**DECANO (E) DE LA FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



Lcdo. Efrén Mendoza Tarabó, MSc.  
**DIRECTOR (E) DE LA CARRERA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Econ. Hermelinda Cochea T., MSc.  
**PROFESOR TUTOR**



Ing. Jairo Cedeño Rinoargote, MSc.  
**PROFESOR DE ÁREA**



Ab. Víctor Coronel Ortiz, MSc.  
**SECRETARIO GENERAL**



## ÍNDICE

RESUMEN.....	ii
ABSTRACT.....	iii
APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA.....	iv
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD .....	v
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vii
TRIBUNAL DE GRADO.....	viii
ÍNDICE.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>10</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
1.1.    Revisión de la Literatura.....	10
1.2.    Desarrollo de teorías y conceptos .....	17
1.2.1.    Definición de Planeación estratégica .....	17
1.2.1.1.    Elementos del plan estratégico .....	18
1.2.1.1.1.    Misión.....	18
1.2.1.1.2.    Visión.....	18
1.2.1.1.3.    Objetivos.....	18
1.2.1.1.4.    Valores.....	19
1.2.1.1.5.    Análisis FODA .....	19
1.2.1.1.5.1.    Análisis externo (Oportunidades y amenazas).....	19
1.2.1.1.5.2.    Análisis Interno (Fortalezas y debilidades).....	20
1.2.1.1.6.    Evolución del proceso de la planeación estratégica .....	22
1.2.1.1.7.    Niveles del Plan estratégico.....	22
1.2.2.    Mejora continua .....	25

1.2.2.1.	Kaizen.....	25
1.2.2.2.	Deming y la mejora continua .....	26
1.2.2.3.	Ciclo Deming (PDCA) .....	27
1.2.2.3.1.	Plan (Planificar) .....	28
1.2.2.3.2.	Do (Hacer) .....	29
1.2.2.3.3.	Check (comprobar) .....	29
1.2.2.3.4.	ACT (Actuar) .....	29
1.2.2.4.	El conocimiento como desencadenante del ciclo .....	30
1.2.2.5.	Cultura de mejora continua en las empresas. ....	31
1.2.2.6.	Filosofía de Kaizen japonés .....	31
1.2.2.7.	5 S.....	32
1.2.2.7.1.	Seiri (Seleccionar) .....	32
1.2.2.7.2.	Seiton (Ordenar) .....	32
1.2.2.7.3.	Seiso (Limpiar) .....	33
1.2.2.7.4.	Seiketsu (Estandarizar) .....	33
1.2.2.7.5.	Shitsuke (Disciplina) .....	33
1.3.	Fundamentos sociales, psicológicos, fisiológicos y legales. ....	34
1.3.1.	Fundamento Social.....	34
1.3.2.	Fundamentos Filosóficos .....	34
1.3.3.	Fundamentos Psicológicos.....	36
1.3.4.	Fundamento Legal.....	36
<b>CAPÍTULO II .....</b>		<b>48</b>
<b>MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>		<b>48</b>
2.1	Tipos de investigación.....	48
2.2.	Métodos de la investigación. ....	49
2.3.	Diseño de muestreo.....	50
2.3.1.	Población.....	50
2.3.2.	Tipos de muestreo. ....	51
2.4.	Diseño de recolección de datos.....	53
2.5.	Técnicas de investigación .....	53
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>57</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>		<b>57</b>

3.1. Análisis de la Observación .....	57
3.2. Análisis de los resultados de las entrevistas a Directores Departamentales del GADMCLL. ....	58
3.3. Análisis de las encuestas .....	61
3.4. Encuestas de satisfacción y servicio de atención al cliente aplicada a la ciudadanía en general. ....	73
3.5. Limitaciones .....	91
3.6. Resultados.....	92
3.6.1. Propuesta.....	93
3.6.1.1. Introducción.....	93
3.6.1.2. Misión actual del GADMCLL .....	93
3.6.1.3. Visión actual del GADMCLL .....	94
3.6.1.4. Objetivos actuales del GADMCLL .....	94
3.6.1.5. Logo Institucional.....	95
3.6.1.6. Plan Estratégico del GAD Municipal del Cantón La Libertad. 98	
3.6.1.7. FODA .....	104
3.6.1.8. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	105
3.6.1.9. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	107
3.6.1.10. Elaboración de objetivos estratégicos para el GADMCLL. ....	110
3.6.1.11. Plan de Acción .....	111
Conclusiones del plan estratégico. ....	112
Recomendaciones del plan estratégico. ....	112
Conclusiones .....	113
Recomendaciones.....	114
Bibliografía .....	115

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución del proceso de la planeación estratégica.....	22
Tabla 2: Población.....	51
Tabla 3: Fórmula para tamaño de la muestra .....	52
Tabla 4: Misión y Visión institucional.....	61
Tabla 5: Programas y Proyectos.....	62
Tabla 6: Plan Estratégico .....	63
Tabla 7: Estrategia.....	64
Tabla 8: Recursos.....	65
Tabla 9: Plan de Políticas Públicas .....	66
Tabla 10: Cambio Institucional.....	67
Tabla 11: Procesos .....	68
Tabla 12: Mejora continua .....	69
Tabla 13: Estrategias de Directivos.....	70
Tabla 14: Clima Laboral .....	71
Tabla 15: Normas y Procedimientos .....	72
Tabla 16: Trato Recibido .....	73
Tabla 17: Atención del personal .....	74
Tabla 18: Tono de voz.....	75
Tabla 19: Expectativas .....	76
Tabla 20: Apariencia del personal.....	77
Tabla 21: Necesidades del personal .....	78
Tabla 22: Modo de atención.....	79
Tabla 23: Excelencia del servicio .....	80
Tabla 24: Horario de atención.....	81
Tabla 25: Demora de los trámites .....	82
Tabla 26: Tecnologías para los usuarios .....	83
Tabla 27: Formación profesional .....	84
Tabla 28: Capacitación continua.....	85
Tabla 29: Compromiso con la institución .....	86
Tabla 30: Experiencia del personal .....	87
Tabla 31: Agrado y satisfacción del usuario .....	88
Tabla 32: Talleres motivacionales .....	89
Tabla 33: Rapidez de la atención .....	90
Tabla 34: Matriz EFE.....	105
Tabla 35: Matriz EFI.....	107
Tabla 36: Programas y proyecto. ....	111

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Procesos de la planeación por nivel jerárquico y por tipo. ....	24
Gráfico 2: Misión y Visión institucional.....	61
Gráfico 3: Programas y Proyectos.....	62
Gráfico 4: Plan Estratégico .....	63
Gráfico 5: Estrategias .....	64
Gráfico 6: Recursos.....	65
Gráfico 7: Plan de Políticas Públicas .....	66
Gráfico 8: Cambio Institucional.....	67
Gráfico 9: Procesos .....	68
Gráfico 10: Mejora continua .....	69
Gráfico 11: Estrategias de Directivos .....	70
Gráfico 12: Clima Laboral .....	71
Gráfico 13: Normas y procedimientos .....	72
Gráfico 14: Trato Recibido .....	73
Gráfico 15: Atención del personal .....	74
Gráfico 16: Tono de voz .....	75
Gráfico 17: Expectativas .....	76
Gráfico 18: Apariencia del personal .....	77
Gráfico 19: Necesidades del personal.....	78
Gráfico 20: Modo de atención.....	79
Gráfico 21: Excelencia del servicio .....	80
Gráfico 22: Horario de atención.....	81
Gráfico 23: Demora de los trámites .....	82
Gráfico 24: Tecnologías para los usuarios .....	83
Gráfico 25: Formación profesional .....	84
Gráfico 26: Capacitación continua.....	85
Gráfico 27: Compromiso con la institución.....	86
Gráfico 28: Experiencia del personal.....	87
Gráfico 29: Agrado y satisfacción del usuario.....	88
Gráfico 30: Talleres motivacionales .....	89
Gráfico 31: Rapidez de la atención .....	90

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Esquema y análisis de un plan estratégico .....	17
Ilustración 2: Situación de la Planeación Estratégica .....	21
Ilustración 3: Ciclo de la mejora continua .....	31
Ilustración 4: Logo Institucional .....	95
Ilustración 5: Ubicación del GAD Municipal del Cantón La Libertad .....	96
Ilustración 6: Organigrama Estructural del GADMCLL .....	97
Ilustración 7: Valores institucionales .....	100

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia .....	119
Anexo 2: Presupuesto de la investigación.....	121
Anexo 3: Presupuesto del desarrollo del Plan Estratégico.....	122
Anexo 4: Encuesta a Personal Administrativo y Operativo.....	123
Anexo 5: Encuesta de satisfacción y servicio de atención cliente a la ciudadanía en general.....	125
Anexo 6: Formato de Entrevista .....	127
Anexo 7: Formato de Ficha de Observación.....	129
Anexo 8: Fotografía de la recolección de datos .....	130
Anexo 9 Carta Aval.....	131

## **INTRODUCCIÓN**

El desarrollo del mundo contemporáneo en el plan estratégico para la mejora continua de las empresas exige, tanto a las instituciones públicas como privadas, generar una perspectiva estratégica panorámica que permita crear una visión a largo plazo de los diferentes planes de acción que se quieren gestionar. En tal sentido trasciendan estratégicamente utilizando una gama de herramientas administrativas y de acción que logren una mejora continua en la satisfacción de la sociedad en un determinando lugar y tiempo.

A lo largo del Ecuador la mejora continua en las organizaciones públicas muestra valor innovador, lineamientos estratégicos, objetivos, indicadores y metas, además proporciona una guía estructurada que debe seguir la organización para alcanzar su permanencia en el mercado y prestar sus servicios a través del tiempo. Este direccionamiento se plasma en un PLAN ESTRATÉGICO.

En la actualidad un plan estratégico para la mejora continua en el municipio del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Libertad en la provincia de Santa Elena es de vital importancia para generar valor agregado a la organización de estudio a la que se va a aplicar la investigación para definir su visión, misión, valores y las estrategias a partir de su diagnóstico interno y externo, mediante el cual se identifican los factores claves de éxito para lograr la posición competitiva.

En vista del desarrollo de la investigación se prevé encontrar información idónea para promover iniciativas y políticas dirigidas a la sostenibilidad para el



desenvolvimiento en las tareas del personal para que de esta manera se puedan lograr los objetivos deseados con eficacia y eficiencia (Efectividad)

### **Planteamiento del problema**

La evolución del mundo empresarial en la elaboración de un plan estratégico y su incidencia en la mejora continua en los diferentes municipios obliga a estar permanentemente alerta en los procesos que lleva la institución con el deseo de progresar, crecer y ser más rentables, eficaces y competitivos, de modo que si no es así, estará destinado al fracaso. La capacidad de una organización para conservar su poder competitivo y lograr tasas de crecimiento depende en gran parte de la implementación de un plan estratégico en función de sus actividades, liberando recursos humanos y materiales cuya finalidad es buscar las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos.

En este complejo contexto a nivel del Ecuador el ritmo del cambio en el entorno ha aumentado con rapidez, debido a la mayor interdependencia de los factores, es por esta razón que surge la necesidad de dirigir una organización bajo ideas y conceptos de un buen plan estratégico, concebido como un proceso dinámico y sistemático basado en una actitud y forma de vida que requiere de dedicación para identificar oportunidades y peligros que surgen en el futuro con el objeto de tomar las mejores decisiones en el presente. (Larrauri, 2015)

Hoy en día el desarrollo de la investigación es imprescindible puesto que los cambios registrados en la provincia de Santa Elena en cuanto a la aplicación de un plan estratégico para la mejora continua de los municipios no han tenido

crecimiento y por ende no generan valor agregado en las empresas públicas sin embargo para que de esta manera se puedan eliminar los riesgos e intentar el uso efectivo de los recursos disponibles que conduzcan al logro de los objetivos más importantes que tiene la organización con el propósito de generar impacto en el estudio realizado se debe a la ejecución de un plan estratégico.

En ese sentido el problema que radica en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad se debe a las múltiples falencias en los procesos, procedimientos, desarrollo de programas, proyectos, y más aún que no se ha actualizado el plan estratégico en la organización antes mencionada, factor importante que hay que considerar para mejorar los procesos de los colaboradores mediante un análisis de los diferentes aspectos tales como: misión, visión, políticas, valores, principios y estructura organizacional, ya que estos factores se convierten en elementos estratégicos para que exista una dirección que apunte resultados específicos dentro de la organización

Sobre todo la investigación tiene mucha importancia para detectar posibles factores que influyen en la institución pública al no tener un proceso administrativo adecuado y óptimo que garantice el fiel cumplimiento de sus metas, a sus colaboradores y de su organización para la mejora continua de la misma, es por ello que se torna a la mejora continua de un plan estratégico en el objeto de estudio para la consecución de objetivos siendo un punto clave para el éxito, por lo contrario podría decirse que una de las principales causas del fracaso en el mundo de los negocios es no tener un plan estratégico bien fundamentado e implementado.

### **Formulación del Problema científico.**

¿De qué manera diagnosticando un plan estratégico se permitirá la mejora continua de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad en la provincia de Santa Elena 2017?

### **Sistematización de Problema**

- ¿Qué técnicas se utilizarán para evaluar y analizar la situación real del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Libertad?
- ¿Cuál será el esquema teórico adecuado que debe adaptarse como base para la elaboración del plan estratégico que contribuya a la mejora continua de los colaboradores?
- ¿Cuáles serán los beneficios que se obtienen al elaborar un plan estratégico en el GADMCLL?
- ¿El plan estratégico a plantearse en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad permitirá la mejora continua de los procesos administrativos?

## **Objetivos de la investigación.**

### **Objetivo General**

Diagnosticar el plan estratégico para la mejora continua de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad en la provincia de Santa Elena 2017.

### **Tareas Científicas**

- Identificar la situación real del GADMCLL mediante la utilización de técnicas de investigación que aporten en el desarrollo de la propuesta.
- Fundamentar las bases teóricas del plan estratégico y la mejora continua a través del análisis de criterios de varios autores que faciliten la comprensión de la investigación.
- Identificar los beneficios del plan estratégico para la mejora continua de los colaboradores del GADMCLL.
- Proponer el plan estratégico en base a la mejora continua de los procesos administrativos que garanticen la efectividad en la gestión del Municipio del Cantón La Libertad.

## **Justificación**

El presente trabajo de investigación con el plan estratégico al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad sirve como herramienta para el fortalecimiento y evaluación de desempeño de sus colaboradores como la eficacia y la eficiencia, es por esta razón que se hace necesario realizar esta investigación hacia el plan estratégico como una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.

Otros aspectos importantes que se vienen dando en el camino es la mejora continua que apoya a las organizaciones para el manejo adecuado de la cultura organizacional y el enfoque correcto de la calidad en la función pública. Cabe recalcar que la investigación realizada es exploratoria, porque es un tema de estudio que no se conoce y por lo tanto se requiere explorar e indagar, con el fin de alcanzar el objetivo planteado y de esta forma dar valor a la investigación para familiarizarse con el tema para posibles soluciones y conclusiones.

En tal sentido un buen plan estratégico ayuda a la empresa a conseguir sus objetivos para mantenerse vigente, estando siempre al pendiente de sus competencias tanto externas como internas, es decir es el puente que va desde el lugar en donde está actualmente hasta el lugar a donde se quiere llegar en un futuro deseado, esto implica no solo la introducción de cosas nuevas, sino también una innovación sensible y funcional.

Sin embargo, no hay elemento más importante y fundamental como es el uso de un plan estratégico que permita a las personas conocer sus propósitos, las tareas que

deben realizar y las instrucciones que deben seguir para el logro de objetivos. La Planificación estratégica no es en sí misma una garantía de éxito, es el primer paso en la selección y definición de un rumbo cuyo objetivo final es la permanencia de la organización.

Es por esta razón que este trabajo de investigación beneficiará al GAD Municipal y a todo el personal que labora en la institución antes mencionada de tal forma que busca la mejora continua aumentando las capacidades del personal, la eficiencia de los procesos, las relaciones con los clientes y la búsqueda de la excelencia, esto a su vez se convierte en un elemento de motivación para trabajar de manera efectiva en las actividades de la organización.

Es importante mencionar que el plan estratégico para la mejora continua es un proceso de selección, análisis y toma de decisiones respecto a las acciones a las que se comprometen los miembros de la organización para un próximo período con la finalidad de evaluar las actividades realizadas en el período anterior teniendo respuesta adecuada a las amenazas y oportunidades del medio ambiente y también a las fortalezas y debilidades de la institución GAD Municipal del Cantón La Libertad

No obstante a lo anterior el desarrollo de la presente investigación denota una viabilidad institucional y de gestión por el impacto que va a generar este trabajo analizando las estrategias y directrices propias del lugar donde se desarrolla la investigación. Finalmente este trabajo de investigación es factible porque al disponer de un plan estratégico para la mejora continua del GADMCLL permitirá

que los miembros de la organización alcancen sus objetivos y por ende propenda a que el personal se sienta identificado en el lugar que trabaja generando rentabilidad y flexibilidad con los jefes y subordinados.

### **Idea a Defender**

- El plan estratégico en base a la mejora continua de los procesos administrativos garantizará la efectividad en la gestión del Municipio del Cantón La Libertad.

Las **variables de investigación** que intervienen en el presente estudio son las siguientes:

- Variable independiente: Planeación Estratégica
- Variable Dependiente: Mejora Continua

**Para el desarrollo del tema de investigación se establece el siguiente mapeo:**

En base a la investigación realizada se hace referencia a cada uno de los diferentes capítulos que a continuación se describen con el propósito de causar interés para el lector:

En el **capítulo I**, se despliega el marco teórico en cuanto a la revisión de la literatura, desarrollo de las teorías y conceptos, fundamentos, sociales, psicológicos, filosóficos y legales que hacen que la investigación sea más propicia para el alcance del estudio, mediante la revisión bibliográfica de varios autores de libros, tesis y

artículos científicos que hacen énfasis al plan estratégico y la mejora continua, para el respectivo análisis y sustentación de la propuesta de la presente investigación.

En el **capítulo II** se hace referencia a los materiales y métodos, tipos de investigación, métodos de la investigación, diseño de muestreo y el diseño de recolección de datos para su mayor comprensión ya que es el pilar fundamental de toda investigación por que constituye la base donde se sustentará el análisis de los resultados, experimento o propuesta.

En el **capítulo III** se analizan los resultados y discusión, análisis de datos (cualitativos o cuantitativos), limitaciones y resultados ya que dentro de este capítulo se pueden cuantificar las opiniones acerca de los instrumentos de investigación como la aplicación de fichas de observación, entrevistas y encuestas aplicadas al personal de la institución y de esta manera obtener información relevante e idónea para enriquecer la presente investigación.

Además, contiene la **propuesta** que es la elaboración de un plan estratégico para la mejora continua del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, detallando los pasos a seguir en cada fase del proceso administrativo, con el fin de facilitar a los directivos el manejo correcto de los procesos, el fortalecimiento de la gestión y el alcance de los objetivos.



# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Revisión de la Literatura

A nivel mundial uno de los temas más importantes y de mayor impacto en la actualidad es el plan estratégico de una empresa que está ligada a diversos factores y su importancia en el estudio de los diferentes propósitos que enmarca la planeación en la mejora continua de los procesos que se realiza, considerando elementos claves para lograr el objetivo deseado y ver como estos se constituyen en la empresa y su flexibilidad para hacer frente a incertidumbres futuras ante los cambios que se desarrollan en el diario vivir.

En este sentido, el tema de planeación estratégica ha generado grandes impactos y beneficios en las empresas que poseen este proceso administrativo como una herramienta importante, eficaz y eficiente, logrando la afectividad en diversos ámbitos en lo que se destacan los siguientes trabajos de varios autores:

**Nombre de la tesis:** “Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG psicólogos voluntarios”

**Datos Bibliográficos:** González (2014) Universidad de Chile, Postgrado de Economía y Negocios.

**Problema General:** El problema radica que en la Universidad antes mencionada su principal Debilidad, se transforma en el problema a atacar, es la falta de recursos financieros necesarios para dar continuidad al proyecto.

**Objetivo General:**

Aplicar un sistema de control de gestión que se adapte a los objetivos estratégicos y tácticas de Psicólogos Voluntarios, que permita cuantificar y verificar su desempeño.

**Metodología:** El desarrollo del trabajo, considera una metodología que se divide en dos etapas, siendo la primera la recolección de información, mientras que la segunda, se enfoca en reuniones de trabajo con personal de la organización.

**Conclusión:** En el presente trabajo se ha podido demostrar, que el proceso de control de gestión es aplicable a organizaciones sin fines de lucro.

**Recomendación:** Para que este trabajo de tesis tenga un efecto positivo en la organización y hacerla más competitiva se recomienda:

- Seguir con el desarrollo del cuadro de mando propuesto para que cumpla la función encomendada de herramienta dinámica de gestión.

**Análisis.** Este trabajo aporta con la presente investigación bajo un enfoque estratégico que es concebido como un proceso mediante el cual los decisores en una organización, analizan y procesan información de su entorno interno y externo,

evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura.

**Nombre de la tesis:** La gestión Administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la empresa Matagalpa Coffee Group, en el Municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa, 2013-2014.

**Datos Bibliográficos:** (Castillo, 2015), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

**Problema General:** La empresa Matagalpa Coffee Group carece de Planificación estratégica, existe un incompleto establecimiento de objetivos y metas ya que no están claramente definidas, falta de misión y visión bien definidas y por escrito, por lo tanto los colaboradores desconocen la razón de ser de la empresa, carencia de políticas y procedimientos, insuficiencia de manuales administrativos, no existe definición ni jerarquización de puestos ya que hay una definición informal de las funciones aunque los empleados saben lo que tienen que hacer y realizan sus actividades por inercia.

**Objetivo General:** Analizar la gestión administrativa y su impacto para la mejora continua hacia la calidad en la empresa Matagalpa Coffee Group, en el municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa, en el periodo 2013-2014

**Metodología:** Esta investigación es de tipo descriptivo, porque llega a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Este estudio conlleva un diseño de

investigación no experimental, las técnicas utilizadas para la recolección de datos en la presente investigación son: la entrevista, cuestionario semi-estructurado, guía de observación y guía de análisis documental.

### **Conclusión:**

- El proceso administrativo en la empresa Matagalpa Coffee Group no cuenta con planes estratégicos donde se formulen las estrategias de las operaciones y lograr de esta manera el cumplimiento de los objetivos.

### **Recomendación:**

- Emplear el modelo de gestión propuesto con el objetivo de mejorar aquellos aspectos que actualmente son una debilidad pero que pueden convertirse en una fortaleza.
- Iniciar con un proceso de revisión de la filosofía organizacional, revisión de su entorno y realizar una reflexión estratégica sobre su misión con el propósito de definir su rumbo estratégico (visión y objetivos estratégicos), para los siguientes años.

**Análisis.** El trabajo expuesto por este autor, contribuye con la investigación haciendo énfasis a la importancia de planeación estratégica para las organizaciones ya que tienen un objetivo primordial que consiste en incrementar la rentabilidad sobre el capital invertido, para el logro de sus objetivos se plantean estrategias para el mejoramiento continuo de sus actividades.

**Nombre de la tesis:** La sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la administración pública: un estudio en los ayuntamientos de España.

**Datos Bibliográficos:** (Barraza, 2007), Universidad Ramón Llull, Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE).

**Problema General:** Radica en que existen cambios en la sostenibilidad de la mejora continua con la inquietud por conocer las ventajas que trae consigo mismo y particularmente del análisis FODA.

**Objetivo General:** Aumentar la comprensión de la sostenibilidad de la mejora continua de Procesos, en las Administraciones Públicas, específicamente a nivel local.

**Metodología:** para este estudio se utilizó como metodología la investigación intepretativista de base cualitativa. Tomando en cuenta todos estos aspectos y características anteriores de esta técnica, podemos decir que para la presente investigación es adecuado utilizar el método del caso como una estrategia general, sustentada en las posiciones metodológicas de Eisenhardt (1989), Pettigrew (1990; 1997) y Yin (2003)

**Conclusión:** Debido a los cambios constantes sociales, económicos, políticos y tecnológicos; las organizaciones públicas y privadas han sido obligadas a cambiar la forma de dirigir su negocio con un enfoque visto desde la planeación estratégica y la calidad, regido por objetivos y estrategias que aumenten la competitividad y su permanencia en el mercado en un largo plazo.

**Recomendación:** Se recomienda la implementación de la matriz FODA para mantener y mejorar la planeación estratégica dentro de las administraciones públicas y privadas, basado con fundamento en la planeación estratégica y de calidad con los nuevos planificadores territoriales para el desarrollo de las nuevas ciudades.

**Análisis.** El trabajo titulado por este autor concluye en que la mejora continua en todas las organizaciones es de vital importancia puesto que se da el valor agregado y se aplica una serie de estrategias para cumplir con los objetivos acordados por la organización.

**Nombre de la tesis:** “La planeación estratégica en las empresas y su aplicación en las ciudades”.

**Datos Bibliográficos:** Ortega Wence (2014), Universidad Autónoma del Estado de México en la Facultad de Planeación Urbana y Regional,

**Problema General:** Dado el contexto y trasfondo anteriormente indicado, de entornos cambiantes que generan presiones externas e internas por modernizar y mejorar la gestión de los Ayuntamientos españoles, existe la necesidad por no sólo aplicar modelos de Mejora Continua de Procesos en este nivel de Administraciones locales, sino que además, hay que sostenerlos durante el tiempo necesario para que se pueda observar un impacto en la gestión de los mismos, que repercuta en los resultados de la institución y en todos los actores interesados.

**Objetivo General:** Aumentar la comprensión de la sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos (MCP), en las Administraciones Públicas, específicamente a nivel local.

**Metodología:** De acuerdo a lo anterior, para este estudio se utilizó como metodología la investigación interpretativa de base cualitativa.

**Conclusión:** Se puede indicar que la aplicación y evolución de la MCP en sus inicios no fue un proceso planificado. En otros términos, los Ayuntamientos no proyectaron desde el inicio, que primero se empieza con aplicaciones sencillas de la MCP para posteriormente, utilizar técnicas y herramientas más complejas y radicales (enfoque de lo simple a lo complejo).

**Recomendación:**

- Se debe buscar comprender cómo pueden impactar en las seis particularidades de la gestión pública determinadas, la aplicación de un esfuerzo de la Mejora Continua de Procesos en toda Administración local.

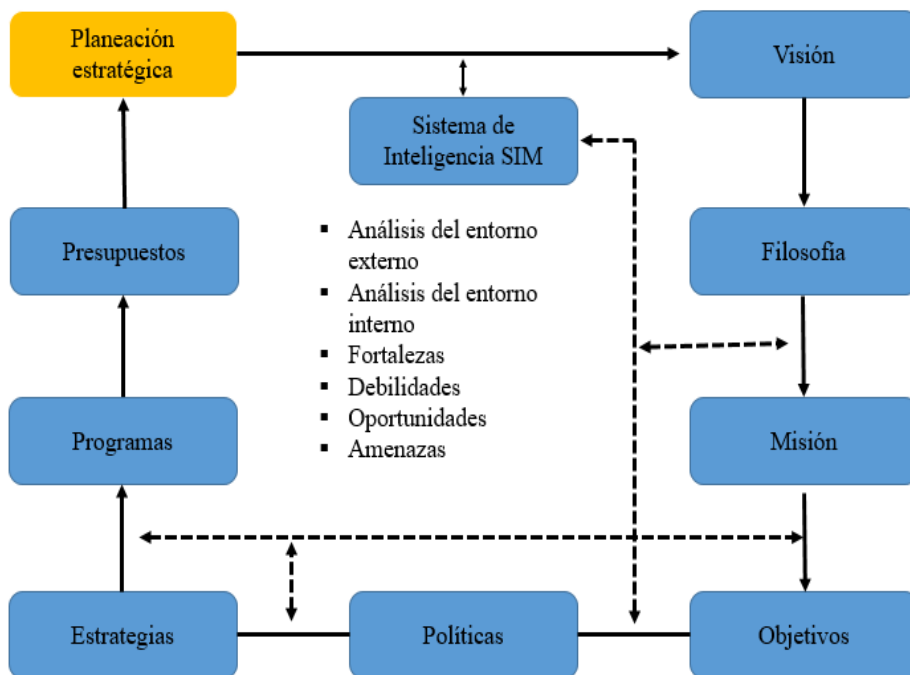
**Análisis.** En el trabajo expuesto por el autor se puede decir que la planeación estratégica la define como el establecimiento de objetivos o metas organizacionales, como estrategias y políticas para lograr estas metas, desarrollando planes o indicadores para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

## 1.2. Desarrollo de teorías y conceptos

### 1.2.1. Definición de Planeación estratégica

Dentro de la planeación tanto la eficacia (habilidad para hacer las cosas) y la eficiencia (la habilidad para hacerlas correctamente) son de gran importancia para un plan estratégico ya que permiten establecer las metas y los medios más apropiados para cada empresa, teniendo en cuenta todos los recursos de la empresa. De igual forma es fundamental hacer un diagnóstico estratégico evaluando tanto el ambiente interno como el externo, este es el proceso que permite conocer la situación real de la empresa y de sus entornos, surgiendo de estas ideas para determinar la orientación que se puede dar a la empresa a futuro. (Monchón & Mochón, 2014)

Ilustración 1: Esquema y análisis de un plan estratégico



Fuente: (Evoli, 2009)

Modificado por: Luis Sosa García



### **1.2.1.1. Elementos del plan estratégico**

Cada uno de los elementos que a continuación se mencionan forma parte de un plan estratégico:

#### **1.2.1.1.1. Misión**

La misión organizacional se traduce en una declaración duradera de objetivos que distingue a una organización de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. La misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes, y asignación de tareas (David, 2013)

#### **1.2.1.1.2. Visión**

Establece lo que la empresa quiere ser en el futuro. Comprende un futuro realista, verosímil y atractivo para la organización. Es la articulación de un destino hacia el cual debe orientarse la organización: un futuro mejor y más deseable para ella. (Ortiz, 2014)

Por ello, se dice que la visión siempre se ocupa del futuro. De hecho, es el punto donde comienza el futuro, ya que expresa aquello que los que comparten la visión se esforzarán por crear.

#### **1.2.1.1.3. Objetivos**

Los objetivos son las metas a las que se quiere llegar. Son una declaración específica de los resultados que se buscan. Estas tienen que ser conscientes e identificadas con el propósito fundamental que guía los esfuerzos. (Pañeda, 2014)

#### **1.2.1.1.4. Valores**

En el plan estratégico, es fundamental definir colectivamente los valores que se promoverán en todo nivel. Estos comprenden los principios, las premisas de valor que se encuentran al alcance, las declaraciones y todo aquello que permita que la organización sea competitiva e innovadora, además, que logre sus objetivos y genere valor público. Aquellos valores pueden ser trabajo en equipo, responsabilidad, confianza, eficiencia, respeto a la dignidad humana, la vida y el medio ambiente, comunicación y ética. (Munch, 2014)

#### **1.2.1.1.5. Análisis FODA**

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas. De las 4 variables mencionadas, las fortalezas y las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible intervenir sobre ellas; en tanto que las oportunidades y las amenazas son externas a la organización, por lo cual, generalmente, son difíciles de modificar.

El análisis FODA es una herramienta muy importante en el plan estratégico, ya que permite efectuar un cuadro de la situación actual de la organización, el cual, a su vez, hace posible tener un diagnóstico preciso con el fin de tomar decisiones en concordancia con las políticas y objetivos institucionales.

##### **1.2.1.1.5.1. Análisis externo (Oportunidades y amenazas)**

**Oportunidades.** Son los factores que resultan positivos favorables y explotables, los cuales se deben identificar y descubrir en el entorno en el que actúa la

organización. Al conocer las oportunidades, se tendrá una ventana más clara de lo que el exterior puede brindar con una adecuada selección de estrategias para el aprovechamiento.

**Amenazas.** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden atentar contra el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las amenazas se encuentran en el entorno de la organización y, de manera directa o indirecta, afectan negativamente el quehacer organizacional.

#### **1.2.1.1.5.2. Análisis Interno (Fortalezas y debilidades)**

**Fortalezas.** Se definen como la parte positiva de la organización, de carácter interno. Asimismo, las fortalezas son las capacidades especiales con las que cuenta la organización.

**Debilidades.** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Una característica de las debilidades es que pueden afectar en forma negativa y directa al desempeño de la organización.

**Programa.** Las estrategias deben orientarse a través de programas, que son planes operacionales relacionados con el tiempo y pueden recibir el nombre de programaciones. Consisten básicamente en planes que correlacionan dos variables: tiempo y actividades que van a ser ejecutadas. (Sapiro, 2017).

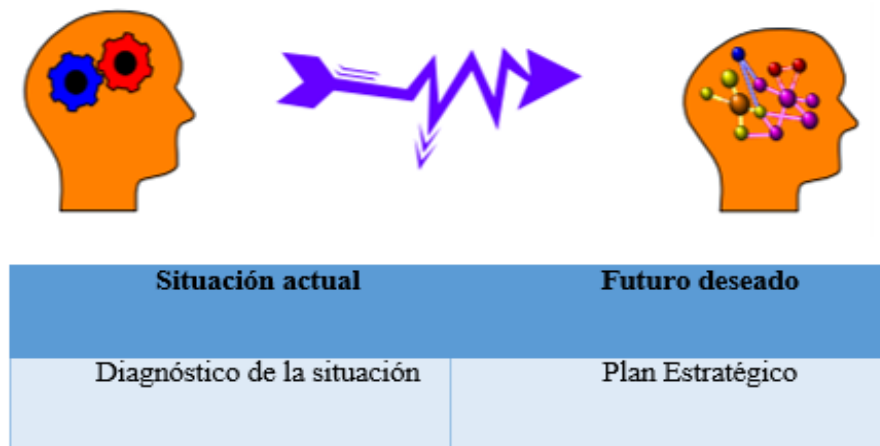
De esta forma se podría decir que son un complejo de objetivos, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.

**Políticas.-** Se refieren a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción. (Munch, 2014)

**Presupuesto.-** Los presupuestos implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos. (Diaz Ruiz, 2016)

De tal manera el presupuesto es un informe de los resultados esperados en términos numéricos, por lo que puede considerarse como un plan cuantificado.

**Ilustración 2: Situación de la Planeación Estratégica**



**Fuente:** (Larrauri, 2015)

**Elaborado por:** Luis Sosa García

La Evolución del proceso de la planeación estratégica conlleva a una propuesta de cambio, tiene como requisito fundamental la construcción y formulación de los escenarios futuros en los que la empresa tiene que desenvolverse para seguir desarrollándose y creciendo competitivamente.

### 1.2.1.1.6. Evolución del proceso de la planeación estratégica

Tabla 1: Evolución del proceso de la planeación estratégica

Eficiencia es	Eficacia es	Efectividad es
Hacer las cosas con certeza	Hacer las cosas pertinentes	Poder sostenerse dentro del entorno
Resolver problemas	Producir alternativas creativas	Presentar resultados globales positivos a largo plazo.
Cuidar los recursos que se aplican	Maximizar el aprovechamiento de los recursos	Coordinar esfuerzos y energías de forma sistemática.
Cumplir con las obligaciones.	Obtener resultados	
Reducir costos	Aumentar las utilidades (Martínez, 2002)	

**Fuente:** Planificación Estratégica

**Elaborado por:** Luis Sosa García

### 1.2.1.1.7. Niveles del Plan estratégico

La planeación estratégica tiene tres niveles: el estratégico, táctico y el operativo.

**Planeación estratégica:** Es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son:

- ✚ *Horizonte de tiempo:* Proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
- ✚ *Alcance:* Comprende la organización como un todo, sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- ✚ *Contenido:* Genérico, sintético y comprensivo
- ✚ *Definición:* Está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.

**Planeación táctica:** Es la que abarca a cada departamento o área de la organización.

Sus características son:

- ✚ *Horizonte de tiempo:* Proyección a mediano plazo, por lo general es anual.
- ✚ *Alcance:* Abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.
- ✚ *Contenido:* Es menos genérico y más detallado que la planeación estratégica.
- ✚ *Definición:* Está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.

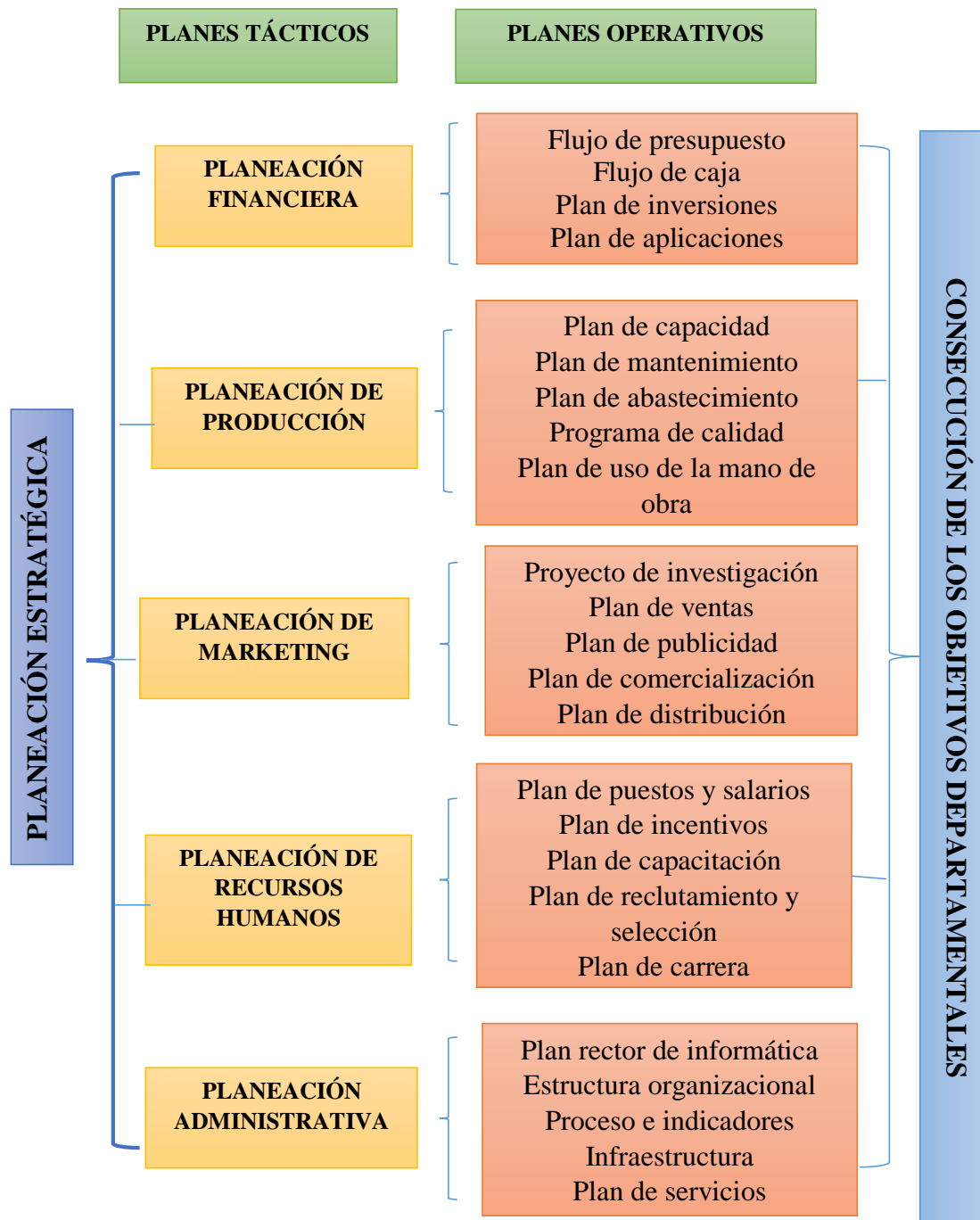
**Planeación Operativa:** Es la que abarca cada tarea o actividad específica. Sus principales características son:

- ✚ *Horizonte de tiempo:* Proyección a corto plazo, es inmediata.
- ✚ *Alcance:* Abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- ✚ *Contenido:* Detallado, específico y analítico
- ✚ *Definición:* Está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.

La planeación estratégica se refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución. No obstante, si se aplica de forma aislada resultará insuficiente, pues no se trata tan solo de cubrir las acciones más inmediatas y operativas. En el proceso de la planeación estratégica es preciso formular de forma

integrada y articulada todos los planes tácticos y operativos, como se ilustra en la siguiente figura. (Larrauri, 2015)

Gráfico 1: Procesos de la planeación por nivel jerárquico y por tipo.



**Fuente:** Planeamiento Estratégico  
**Elaborado por:** Luis Sosa García

### **1.2.2. Mejora continua**

La mejora continua es una actividad recurrente para aumentar el desempeño de la organización en relación con la calidad, productividad y competitividad. La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. (Castellanos, 2014)

De modo que la organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación, y eficacia de su sistema de gestión de calidad.

La organización debe tomar en cuenta los resultados, análisis y evaluación, así como los resultados de revisión por la dirección, para confirmar si hay áreas de bajo rendimiento u oportunidades que deben ser abordadas en el marco de la mejora continua. (9001, 2015)

Es por esa razón que la mejora continua es la parte de la gestión encargada de ajustar las actividades que desarrolla la organización para proporcionarles una mayor eficacia y/o eficiencia.

#### **1.2.2.1. Kaizen**

Esta teoría es relativamente nueva, su creador es Masaaki Imai. Este enfoque es la mezcla de ideogramas japoneses: “Kai”, que significa cambio y “Zen”, que significa mejorar. Este proceso busca enfatizar las organizaciones en el cambio



continuo o mejoramiento continuo, donde se propone una mejora de todos los sectores y divisiones organizacionales.

El Kaizen se enfoca en la gente y para su desarrollo requiere de procesos en los que se integran personas de todas las áreas de la organización. El Kaizen mediante el desarrollo de sus actividades, busca infundir actividades de colaboración para resolver problemas, asignando las responsabilidades en el nivel adecuado y promoviendo procesos de entrenamiento y capacitación continuos. (Rojas, 2016)

#### **1.2.2.2. Deming y la mejora continua**

Según Fuentes (2016), íntimamente relacionado con el Control Total de Calidad está el método Deming, también conocido como el proceso de mejoramiento de la calidad o mejora continua. El doctor Deming bautizó a esta filosofía como los catorce puntos, los cuales pueden resumirse de la siguiente forma:

**1.- Ser constante en el propósito de mejorar los productos y servicios.** En lugar de que el objetivo primordial de una empresa sean las utilidades, hacer dinero, su finalidad debe ser permanecer en el mercado y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación y el constante mejoramiento.

**2.- Adoptar la nueva filosofía del absoluto rechazo a permitir defectos.** Es necesario olvidar la tolerancia frente a un trabajo deficiente y un mal servicio.

**3.- Eliminar prácticas de inspección masiva.** Normalmente las organizaciones inspeccionan un producto cuando salen de la línea de producción o en etapas

importantes. La calidad no se logra mediante la inspección sino con el mejoramiento del proceso.

**4.- Acabar con las prácticas de adjudicar contratos de compras basándose exclusivamente en el precio.** Los departamentos de compras eligen proveedor, eligen los precios más bajos, lo que conduce a la adquisición de materiales de baja calidad deberían en cambio buscar la mejor calidad.

**5.- Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicios.** La gerencia está obligada a buscar continuamente la manera de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad siempre.

**6.-Ofrecer capacitación en el trabajo de todos los niveles.** Concuera con Ishikawa en que la calidad empieza con la educación y termina con la educación.

**7.- Dar a conocer cómo hacer bien el trabajo.** El trabajo de un superior no es decirle al personal que hacer o castigarlo, sino orientarlo, proporcionarle ayuda por medio de métodos para hacer mejor su trabajo.

**8.- Impulsar las comunicaciones y la productividad.** La pérdida económica producida por el temor es impresionante. Para mejorar la calidad y productividad es necesario que la gente se sienta segura mediante la comunicación y retroinformación continuas.

#### **1.2.2.3. Ciclo Deming (PDCA)**

Según Bernal (2013), el nombre del ciclo PDCA (o ciclo PHVA) viene de las siglas planificar, hacer, verificar y actuar, en ingles “**Plan, Do, Check, Act**”. También es

conocido como ciclo de mejora. Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales.)

Para ello se utiliza PDCA, el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad. Esta es una de las bases que inspiran la filosofía de la gestión excelente.

La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella se detecta puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proceso de mejora.

El ciclo PDCA de mejora continua se basa en los siguientes apartados:

#### **1.2.2.3.1. Plan (Planificar)**

Se buscan las actividades susceptibles de mejora y establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando.

- ✎ Organización lógica del trabajo
- ✎ Identificación del problema y planificación
- ✎ Observaciones y análisis
- ✎ Establecimiento de objetivos a alcanzar

✎ Establecimiento de indicadores de control

#### **1.2.2.3.2. Do (Hacer)**

Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.

✎ Correcta realización de la tareas planificadas

✎ Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto

✎ Aplicación controlada del plan

✎ Verificación de la aplicación

#### **1.2.2.3.3. Check (comprobar)**

Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.

✎ Comprobación de los logros obtenidos.

✎ Verificación de los resultados de las acciones realizadas

✎ Comparación de objetivos

#### **1.2.2.3.4. ACT (Actuar)**

Por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y comprobarlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los

resultados o sin desecharla. Una vez terminado el paso 4 se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos.

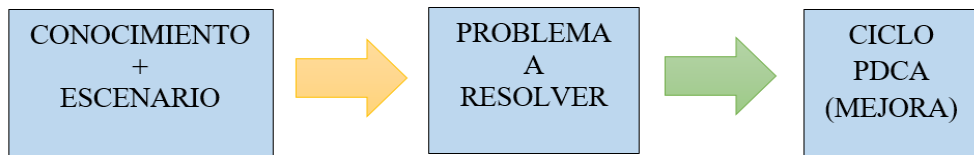
- ✎ Analizar los datos obtenidos
- ✎ Proponer alternativa de mejora
- ✎ Estandarización y consolidación
- ✎ Preparación de la siguiente etapa del plan.

Por tanto la mejora continua implica tanto la implementación de un Sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todas las personas.

#### **1.2.2.4. El conocimiento como desencadenante del ciclo**

Según Chiavenato (2017), señala que la gestión y mejora son como sinónimos: al completar el ciclo se consigue mejorar porque las personas han aprendido. Luego, aprendizaje y mejora son también sinónimos. Para que el aprendizaje individual se convierta en conocimiento para la empresa es preciso materializarlo, (formalizarlo, procedimiento) o transmitirlo (trabajo en equipo). Luego puede haber otro desencadenante del ciclo de la gestión que sería el conocimiento, ya que este genera nuevos problemas a resolver, así, el ciclo se convierte en un proceso de resolución de problemas.

**Ilustración 3: Ciclo de la mejora continua**



**Elaborado por:** Luis Sosa García

#### **1.2.2.5. Cultura de mejora continua en las empresas.**

La creación de una cultura de mejora continua en una empresa no es algo que se puede hacer de un día para otro, y esto es cierto tanto para el sector público, como para el sector privado. Cambiar la mentalidad, los hábitos, las técnicas y los conocimientos del ser humano no constituye en reto pequeño. No existen fórmulas mágicas, soluciones simples, ni decisiones rápidas para conseguirlo. Lograr progresos apreciables de la noche a la mañana en materia de calidad del servicio pertenece más a la ficción que a la realidad de las empresas. El éxito en la creación de esta cultura de mejora continua exige un liderazgo firme y sostenido que apoye la iniciativa y la adhesión a sus principios, insumos, asignación de procesos relativamente estructurado y la participación activa en esta presente investigación. (Martínez, 2002)

#### **1.2.2.6. Filosofía de Kaizen japonés**

La filosofía de Kaizen japonés hace referencia al conjunto de los trabajadores de una organización aplicando esta filosofía de mejora continua de pequeños pasos, tiene una potencialidad enorme para la entrega de productos/ servicios de alta calidad.

### **1.2.2.7. 5 S**

Según Castellanos (2014), las 5 S son una metodología para organizar los lugares de trabajo con el propósito de mantenerlos funcionales, limpios, ordenados, agradables y seguros.

#### **1.2.2.7.1. Seiri (Seleccionar)**

Este principio implica que en los espacios de trabajo los empleados deben seleccionar lo que es realmente necesario e identificar lo que no sirve o tiene una dudosa utilidad para eliminarlo de los espacios laborales. Por lo tanto, el objetivo final es que los espacios estén libres de piezas, documentos, muebles, herramientas rotas, desechos, que no se requieren para efectuar el trabajo y solo obstruyen su flujo.

#### **1.2.2.7.2. Seiton (Ordenar)**

Con la aplicación de esta segunda S habrá que ordenar y organizar un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, de tal forma que minimice el desperdicio de movimiento de empleados y materiales.

La idea es que lo que se ha decidido mantener o conservar en la primera S se organice de tal modo que cada cosa tenga una ubicación clara y, así, este disponible y accesible para que cualquiera pueda usar en el momento que lo disponga.

#### **1.2.2.7.3. Seiso (Limpiar)**

Esta S consiste en limpiar e inspeccionar el sitio de trabajo y los equipos para prevenir la suciedad en los ambientes de trabajo, lamentando acciones que permitan evitar, o al menos disminuir la suciedad y hacerlos más seguros.

#### **1.2.2.7.4. Seiketsu (Estandarizar)**

Estandarizar pretende mantener el estado de limpieza y organización alcanzado con el uso de las primeras 3 S, mediante la aplicación continua de estas. De esta manera adicional, es posible diseñar procedimientos y desarrollar programas de sensibilización, involucramiento y convencimiento de las personas, para que las tres primeras S sean parte de los hábitos, acciones y actitudes diarias.

#### **1.2.2.7.5. Shitsuke (Disciplina)**

Significa evitar a toda costa que se rompan los procedimientos ya establecidos. Solo si se implementan la autodisciplina y el cumplimiento de normas y procedimientos adoptados será posible disfrutar de los beneficios que estos brindan. La disciplina es el canal entre las 5 S y el mejoramiento continuo implica control periódico, visitas sorpresa, autocontrol de los empleados, respeto por sí mismos y por los demás, así como una mejor calidad de vida laboral.



### **1.3. Fundamentos sociales, psicológicos, fisiológicos y legales.**

#### **1.3.1. Fundamento Social**

Aunque el ser humano tenga una tendencia natural de trabajar en cualquier organización es importante convivir con las demás personas, es por esta razón que la convivencia social es construida, no se da naturalmente, es deber de toda la vida de una persona y de la sociedad para vivir en armonía. Para ello es necesario relacionar los diferentes departamentos a compartir momentos de reuniones, recreación, y capacitaciones, para conocer las actitudes y aptitudes en sus actividades que trae consigo mismo enseñanzas y aprendizajes para aprender a convivir con los demás, es decir aprender a comunicarse e interactuar, a decidir en equipo de trabajo, cuidar entre ellos el entorno y valorar el saber social.

Es importante que todos los que trabajan en la organización se conozcan ya que de esta manera pueden relacionarse e integrarse con el propósito de lograr afinidad y convivir en armonía compartiendo habilidades y destrezas en trabajos, proyectos, para esto se actúa y se conoce ya que esto promueve la intención idónea entre los miembros de una organización y con la naturaleza en el contexto social y laboral.

#### **1.3.2. Fundamentos Filosóficos**

La investigación hoy en día se convierte en un proceso de pensamiento humano que implica la descripción y caracterización de la planeación estratégica que se abstrae de la amplia, rica y compleja realidad, y se constituye en objeto de estudio para que la humanidad llegase a conformar un pensamiento científico en premisas de idea

que es posible generar cambios que permitan alcanzar el futuro deseado a partir de la implementación de un proceso estructurado de desarrollo que combina en una sola ecuación el talento humano, los recursos financieros y los recursos tecnológicos con los que cuenta la organización, y las oportunidades presentes o futuras del contexto de ésta.

No se trata, entonces, de postular tan solo el “qué lograr” estableciendo objetivos para la mejora continua sino de formular propuestas sobre el “qué hacer”, lo que implica la definición, la aplicación y el seguimiento de estrategias que buscan obtener los resultados a corto, a mediano y a largo plazo que materializan la visión institucional.

En este sentido “Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar el mundo presente y futuro, esencialmente dinámico” (Evoli, 2009)

De tal modo, el consenso fundamental que requieren las instituciones en el contexto de la globalización y el desarrollo económico, social y humano del siglo XXI es la de considerar el cambio como una amenaza. En efecto, afirma Peter Drucker (2009): “Para sobrevivir y prosperar, toda organización tendrá que convertirse en un agente de cambio (...) y esto requiere abandono organizado de cosas que se han demostrado que no tienen éxito, y la mejora organizada y continua de todo producto, servicio y proceso dentro de la organización (...) requiere la explotación de los éxitos, especialmente de los inesperados y no planeados y requiere

innovación sistemática.” Para esto toda organización debe estar a la vanguardia de los cambios que se generan para evitar errores en la organización y de esta manera estar sujeto a las situaciones que se presentan de modo interno o externo en la institución.

### **1.3.3. Fundamentos Psicológicos.**

En la actualidad en las empresas la parte psicológica juega una parte importante en los siguientes factores como la inteligencia emocional, percepción, conducta y la motivación de los colaboradores que hacen que una organización mantenga un buen clima organizacional, esto ayudará a tener una mejora continua (Kaizen) en cuanto a los procesos que conlleva la organización y que de esta manera exista pertinencia y pertenencia en su actividades.

Por ello es de vital importancia considerar estos aspectos en la psicología debido a que estas variables inciden directamente en el comportamiento y en las acciones de las personas que trabajan en la organización, caso contrario trae como consecuencia la solución de problemas, el crecimiento y la moral de los colaboradores. Estos factores antes mencionados miden el comportamiento y el desarrollo personal en su puesto de trabajo.

### **1.3.4. Fundamento Legal**

**Constitución de la República del Ecuador (2008)**

**Título I**

**Elementos constitutivos del estado**

**Capítulo primero- principios fundamentales**

**Art. 1.-** El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada.

La soberanía radica en el pueblo, cuya voluntad es el fundamento de la autoridad, y se ejerce a través de los órganos del poder público y de las formas de participación directa previstas en la Constitución.

**Art. 3.-** Indica claramente los deberes primordiales del Estado en el literal 5, hace referencia a la planificación y el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo. Además en el literal 6 especifica promover el desarrollo equitativo y solidario de todo el territorio, mediante el fortalecimiento del proceso de autonomía y descentralización.

**Art. 226.-** Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.

### **Sección segunda - Administración pública**

**Art. 227.-** La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

## **Capítulo segundo (Políticas públicas, servicios públicos y participación ciudadana)**

**Art. 85.-** La formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas y servicios públicos que garanticen los derechos reconocidos por la constitución, se regularán de acuerdo con las siguientes especificaciones.

1. Las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos se orientarán a hacer efectivos el buen vivir y todos los derechos, y se formularán a partir del principio de solidaridad.
2. Sin perjuicio de la prevalencia del interés general sobre el interés particular, cuando los efectos de la ejecución de las políticas públicas o prestación de bienes o servicios públicos vulneren o amenacen con vulnerar derechos constitucionales, la política o prestación deberá reformularse o se adoptarán medidas alternativas que concilien los derechos en conflicto.
3. El estado garantizará la distribución equitativa y solidaria del presupuesto para la ejecución de las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos.

### **Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)**

**Capítulo 2. Art. 55.-** Del subsistema de planificación del talento humano.- Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.

**Art 56.-** De la planificación institucional del talento humano.- Las unidades de Administración del Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del Talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.

Los gobiernos autónomos descentralizados, sus entidades y regímenes especiales obligatoriamente tendrán su propia planificación anual del Talento Humano, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo.

### **Sección tercera - Servidoras y servidores públicos**

**Art. 229.-** Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.

La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.

**Art. 238.-** Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad,

subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional.

**Art. 297.-** Todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.

Las instituciones y entidades que reciban o transfieran bienes o recursos públicos se someterán a las normas que las regulan y a los principios y procedimientos de transparencia, rendición de cuentas y control público.

### **Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)**

**Art. 1.- Ámbito.-** Este Código establece la organización político-administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio: el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera. Además, desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial.

**Art. 2.- Objetivos.-** Son objetivos del presente Código:

- a) La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de la unidad del Estado ecuatoriano;
- b) La profundización del proceso de autonomías y descentralización del Estado, con el fin de promover el desarrollo equitativo, solidario y sustentable del territorio, la integración y participación ciudadana, así como el desarrollo social y económico de la población;
- c) El fortalecimiento del rol del Estado mediante la consolidación de cada uno de sus niveles de gobierno, en la administración de sus circunscripciones territoriales, con el fin de impulsar el desarrollo nacional y garantizar el pleno ejercicio de los derechos sin discriminación alguna, así como la prestación adecuada de los servicios públicos;
- d) La organización territorial del Estado ecuatoriano equitativa y solidaria, que compense las situaciones de injusticia y exclusión existentes entre las circunscripciones territoriales;
- e) La afirmación del carácter intercultural y plurinacional del Estado ecuatoriano;
- f) La democratización de la gestión del gobierno central y de los gobiernos autónomos descentralizados, mediante el impulso de la participación ciudadana;
- g) La delimitación del rol y ámbito de acción de cada nivel de gobierno, para evitar la duplicación de funciones y optimizar la administración estatal;



- h) La definición de mecanismos de articulación, coordinación y corresponsabilidad entre los distintos niveles de gobierno para una adecuada planificación y gestión pública;
- i) La distribución de los recursos en los distintos niveles de gobierno, conforme con los criterios establecidos en la Constitución de la República para garantizar su uso eficiente; y,
- j) La consolidación de las capacidades rectoras del gobierno central en el ámbito de sus competencias; coordinadora y articuladora de los gobiernos intermedios; y, de gestión de los diferentes niveles de Gobierno.

Art. 4.- Fines de los gobiernos autónomos descentralizados.- Dentro de sus respectivas circunscripciones territoriales son fines de los gobiernos autónomos descentralizados:

- a) El desarrollo equitativo y solidario mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías;
- b) La garantía, sin discriminación alguna y en los términos previstos en la Constitución de la República de la plena vigencia y el efectivo goce de los derechos individuales y colectivos constitucionales y de aquellos contemplados en los instrumentos internacionales;
- c) El fortalecimiento de la unidad nacional en la diversidad;
- d) La recuperación y conservación de la naturaleza y el mantenimiento de medio ambiente sostenible y sustentable;

- e) La protección y promoción de la diversidad cultural y el respeto a sus espacios de generación e intercambio; la recuperación, preservación y desarrollo de la memoria social y el patrimonio cultural;
- f) La obtención de un hábitat seguro y saludable para los ciudadanos y la garantía de su derecho a la vivienda en el ámbito de sus respectivas competencias;
- g) El desarrollo planificado participativamente para transformar la realidad y el impulso de la economía popular y solidaria con el propósito de erradicar la pobreza, distribuir equitativamente los recursos y la riqueza, y alcanzar el buen vivir;
- h) La generación de condiciones que aseguren los derechos y principios reconocidos en la Constitución a través de la creación y funcionamiento de sistemas de protección integral de sus habitantes; e,
- i) Los demás establecidos en la Constitución y la ley

**Art. 5.- Autonomía.-** La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales prevista en la Constitución comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes. Esta autonomía se ejercerá de manera responsable y solidaria. En ningún caso pondrá en riesgo el carácter unitario del Estado y no permitirá la secesión del territorio nacional.

## **Título I principios generales**

**Art. 354.- Régimen aplicable.-** Los servidores públicos de cada gobierno autónomo descentralizado se registrarán por el marco general que establezca la ley que regule el servicio público y su propia normativa.

En ejercicio de su autonomía administrativa, los gobiernos autónomos descentralizados, mediante ordenanzas o resoluciones para el caso de las juntas parroquiales rurales, podrán regular la administración del talento humano y establecer planes de carrera aplicados a sus propias y particulares realidades locales y financieras.

(Senplades, 2017) **Plan Nacional de Desarrollo**

A través de este plan, el Gobierno Nacional busca planificar para Toda una Vida y promover la garantía de derechos, esto implica una visión inclusiva e integral. Para efecto de aquello se mencionan los siguientes aspectos que sustentan al trabajo de investigación:

Está ligado con el **Objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía.** En las distintas mesas de diálogo, la participación ciudadana es una prioridad explícita, al igual que la prolongación de los espacios para la construcción de la política pública y su posterior seguimiento, implementación y evaluación. Entre las principales propuestas generadas por la ciudadanía están: la libertad y el fortalecimiento de la organización social, sindical y su representación en diferentes instancias; la democratización de los mecanismos de participación; la incidencia de la ciudadanía en la toma de decisiones; la generación de espacios públicos, urbanos y rurales de participación; la veeduría

ciudadana y el control social de la gestión e inversión pública y la construcción del poder popular

Es por esa razón que este plan pretende que la ciudadanía esté informada, sea activa y corresponsable de sus decisiones, es necesario desarrollar sistemas de información (cualitativa y cuantitativa), investigación y registro que permitan el seguimiento y el monitoreo de las políticas públicas, la ejecución del gasto y la priorización de la inversión. Estos mecanismos de corresponsabilidad de la sociedad buscan constantemente el bien común y el sostenimiento de las políticas públicas, en el marco de la consolidación del Sistema Nacional Descentralizado de la Planificación Participativa.

La ciudadanía, permanentemente, manifiesta que se requiere la implementación de la política pública a través de Sistemas Nacionales como el de Inclusión y Equidad Social. Asimismo, se plantea el fortalecimiento de los Sistemas de protección integral de derechos, incorporando a ellos las particularidades y especificidades poblacionales, de institucionalidad, políticas, servicios y atención prioritaria y especializada en los ámbitos públicos y privados. En añadidura, se exige garantizar la igualdad real en el acceso a servicios de protección especial, sistemas de gestión coordinada e interinstitucional, que estén desconcentrados, descentralizados y tengan pertinencia cultural con los grupos de atención prioritaria.

Dentro de sus políticas se considera viable al proyecto de investigación los siguientes:

- Consolidar una gestión eficiente y democrática, que impulse las capacidades ciudadanas e integre las acciones en la administración pública.
- Mejorar la calidad de las regulaciones y simplificación de trámites para aumentar su efectividad en el bienestar económico, político social y cultural.
- Fortalecer las capacidades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados para el cumplimiento de los objetivos nacionales, la gestión de sus competencias, la sostenibilidad financiera y la prestación de servicios públicos a su cargo, con énfasis en agua, saneamiento y seguridad.
- Promover la seguridad jurídica y la defensa técnica del Estado.

## **RESUELVE**

### **EMITIR LA ORDENANZA DEL ESTATUTO ORGÁNICO POR PROCESOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD**

#### **TÍTULO I: DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO**

**Art. 1.-** El Gobierno Municipal Autónomo del Cantón La Libertad, es una sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del estado, cuya misión y finalidad es alcanzar el buen vivir local dentro de éste y en forma primordial la atención de las necesidades de la ciudad.

**Art. 2.-** El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, gozará de autonomía administrativa y financiera, se regirá por los principios de la solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana.

**Art.3.-** El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, tendrá la competencia que determine la Constitución de la República del Ecuador.

- a) Planificar el desarrollo cantonal de La Libertad y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.

**Art. 4.-** El ámbito de la acción municipal guarda relación con el cumplimiento de los fines que le son esenciales, como son el satisfacer las necesidades colectivas de los ciudadanos residentes en el Cantón La Libertad, especialmente las derivadas de la convivencia urbana y rural cuya atención no compete a otros organismos gubernamentales.

## CAPÍTULO II

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 2.1 Tipos de investigación

Para el presente trabajo de investigación plan estratégico para la mejora continua de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad se aplicaron los tipos de investigación de orden **descriptivo y exploratorio** – con idea a defender considerando también aspectos cuali-cuantitativos.

La investigación **descriptiva** permitió trabajar sobre las realidades de hecho, datos recabados, especialmente de los resultados obtenidos en la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos de investigación aplicados como la ficha de observación, encuesta y entrevista, permitiendo una interpretación adecuada y veraz acerca de los datos obtenidos del tema de estudio en cuanto a la aplicación del plan estratégico para la mejora continua del GAD Municipal del Cantón La Libertad.

Se realizó una investigación **exploratoria** la misma que logró identificar las causas y efectos cuyo estudio permite conocer la situación de la empresa analizando sus características internas y externas, lo cual permitió obtener información más completa sobre un contexto situacional, además se obtuvo también detalles de los factores y elementos dentro de los cuales se desenvolvía el problema detectado.

En este contexto el tipo de investigación **cualitativa** permitió analizar los diversos criterios, comentarios de las personas entrevistadas, en este caso a las personas que

trabajan en las áreas administrativas del GAD Municipal, las apreciaciones de los encuestados enfocados a los trabajadores y ciudadanía en general, además de la utilización de la normativa legal. La información recolectada permitió establecer un diagnóstico del campo de estudio en cuanto al plan estratégico en la empresa antes mencionada de la Provincia de Santa Elena para de esta manera dar una conclusión y recomendación.

La investigación **cuantitativa** permitió el análisis externo y objetivo del problema, además de obtener información a través de la utilización de cifras estadísticas del tema planteado para posteriormente analizar, interpretar, y descifrar los datos recolectados en el proceso de investigación. Para efecto de aquello obtener una visión más clara de la realidad.

## **2.2. Métodos de la investigación.**

Los métodos de investigación que se aplicaron para el desarrollo de este estudio fueron el método inductivo y deductivo.

El método **deductivo** contribuyó al análisis de las variables (Plan estratégico y mejora continua) tanto a nivel mundial, latinoamericano y nacional, con el fin de verificar y establecer las causas y efectos del problema, con el propósito de obtener conclusiones reales, determinando cuáles son los factores influyentes en el estudio de investigación lo cual conllevó a examinar sucesos o hechos específicos, características y detalles sumamente importantes, tomando en consideración las dimensiones e indicadores del tema de investigación, para que a su vez ayuden a



entender la relevancia de tomar en cuenta los factores o elementos del plan estratégico.

Otro método que se utilizó fue el **inductivo**, el cual consistió en abarcar sucesos generales a particulares, haciendo uso de teorías del plan estratégico y la mejora continua. Además se utilizaron los instrumentos de investigación como las encuestas que se aplicaron a la empresa, lo que permitió determinar aquellos factores de mejora continua que deben darse en el GAD Municipal, así también en la observación de hechos en la empresa para conocer datos confiables para, a partir de ellos, concluir que hay teorías basadas en normativas enmarcadas con las leyes que toman importancia en la investigación y de esta manera estar amparados bajo la Constitución de la República del Ecuador.

### **2.3. Diseño de muestreo**

#### **2.3.1. Población**

La población total para esta investigación es 190371, está constituida por el Alcalde, los Directores departamentales, personal administrativo-operativo, y ciudadanía en general que laboran en la empresa de la Provincia de Santa Elena, cuya información representa datos estadísticos que comprueban los indicadores del problema.

**Población para entrevistas.-** La población está conformada por 17 entrevistas divididas: 1 al Alcalde y 16 directores departamentales.

**Población para encuesta:** Se consideran también, como población de estudio a 270 personas conformadas por el personal administrativo y 124 del personal operativo, cuya suma es de 394 y 189960 a la ciudadanía en general en el GAD Municipal del Cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena, según datos obtenidos por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), personas de 15 a 65 años de edad.

**Tabla 2: Población**

<b>Población</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Técnica</b>
<b>Alcalde</b>	1	Entrevista
<b>Directores Departamentales</b>	16	Entrevista
<b>Personal administrativo 270 y operativo 124</b>	394	Encuesta
<b>Ciudadanía General</b>	189960	Encuesta
<b>TOTAL</b>	190371	

**Fuente:** Datos obtenidos del GADMCLL.

**Elaborado por:** Sosa Garcia Luis Octavio

### **2.3.2. Tipos de muestreo.**

Constituye la recolección de información, a través de las encuestas realizadas al Personal Administrativo – Operativo y a la ciudadanía en general para conocer el número de encuestas donde se aplicará el instrumento, se procedió a realizar la siguiente fórmula empleada por Alan Webster denominada muestreo probabilístico aleatorio simple que consiste en la técnica de muestreo en la que todos los elementos

que forman el universo y que, por lo tanto, están descritos en el marco muestral, tienen idéntica probabilidad de ser seleccionados para la muestra. (Ochoa, 2015).

### Tamaño de la muestra

Para la determinación de la muestra se empleó un 95% de nivel de confiabilidad y 5% de margen de error. La fórmula empleada corresponde a una población finita.

**Tabla 3: Fórmula para tamaño de la muestra**

Descripción		
<b>n=</b>	Tamaño de muestra	?
<b>N=</b>	Población	190354
<b>Z=</b>	Nivel de confiabilidad	95% (1.96)
<b>P=</b>	Probabilidad de ocurrencia	0.50
<b>Q=</b>	Probabilidad de no ocurrencia	0.50
<b>E=</b>	Error máximo	5% (0.05)

**Fuente:** Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón La Libertad.

**Elaborado por:** Sosa Garcia Luis Octavio

$$\begin{aligned}
 &= \frac{Z^2 PQN}{E^2 (N - 1) + Z^2 PQ} \\
 n &= \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)(190354)}{(0.05)^2 (190354 - 1) + (1.96)^2 (0.50)(0.50)} \\
 n &= \frac{(3.8416)(0.25)(190354)}{(0.0025)190353 + (3.8416)(0.25)} \\
 n &= \frac{182815,98}{475,8825 + 0.9604} \\
 &= \frac{182815,98}{476,8429} \\
 \mathbf{n} &= \mathbf{383}
 \end{aligned}$$

Según el cálculo matemático de la fórmula se determina que la muestra para aplicar el instrumento de recolección de datos a la **ciudadanía en general** es **383**, para lo cual se utilizó el método de muestreo probabilístico aleatorio simple.

$$\begin{aligned}
 &= \frac{Z^2 PQN}{E^2 (N - 1) + Z^2 PQ} \\
 n &= \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)(190354)}{(0.05)^2 (190354 - 1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)} \\
 n &= \frac{(3.8416)(0.25)(190354)}{(0.0025)190353 + (3.8416)(0.25)} \\
 n &= \frac{182815,98}{475,8825 + 0.9604} \\
 &= \frac{182815,98}{476,8429} \\
 \mathbf{n} &= \mathbf{195}
 \end{aligned}$$

Empleando la misma fórmula con el mismo procedimiento se determinó que para el **personal administrativo – operativo** se obtiene una muestra de **195**.

#### **2.4. Diseño de recolección de datos**

Para recolectar la información de las variables existentes en el presente trabajo investigativo se aplicó las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información tales como entrevistas, encuestas y observación.

#### **2.5. Técnicas de investigación**

##### **Observación**

Esta técnica es una de las más usadas en la adquisición de conocimientos indagatorios, que permitió realizar un proceso valorativo en el GAD Municipal del Cantón La Libertad, que consistió en conocer de manera directa el objeto de estudio

con respecto a las variables. Se convirtió en una herramienta práctica aplicada en el proceso de investigación, a través de ella se pudo apreciar los factores determinantes del plan estratégico que ha tenido la empresa. La información obtenida se constituyó en una base efectiva para la investigación, puntualizando las causas y efectos, correspondiente a la sistematización del problema. (Ver anexo n° 5)

### **Entrevista**

Permitió tener acercamiento directo con la empresa, aplicando entrevistas al Alcalde y a los Directores departamentales del GAD Municipal del Cantón La Libertad, previo a la elaboración de preguntas abiertas que sirvió para orientar la obtención de la información pertinente. Esta comunicación interpersonal tuvo como finalidad obtener información a través de respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto, donde los entrevistados explicaron ampliamente las causas de la problemática que se investiga. (Ver anexo n° 4)

### **Encuesta**

La encuesta fue uno de los métodos más utilizados en la investigación ya que permitió obtener amplia información de fuente primaria. La encuesta fue dirigida al personal administrativo – operativo y a la ciudadanía en general, con la finalidad de conseguir información relevante sobre el plan estratégico para la mejora continua del Cantón La Libertad y a su vez conocer la importancia de la satisfacción del servicio de atención al cliente que prestan los colaboradores del GADMCLL.

Corresponde al investigador garantizar que su uso genere una serie de beneficios de diferente naturaleza a la población, la cual consistió en formular una serie de preguntas seleccionadas en un cuestionario para conocer la opinión de los encuestados sobre la problemática que se está empleando y de esta manera reflejarla mediante cuadros estadísticos con su respectivo análisis. (Ver anexos n° 2 y 3)

### **Instrumentos de la investigación**

**Guía de entrevista:** La entrevista orienta al investigador captar información específica y relevante, esto permitirá tener otro punto de vista de lo que se quiere saber bajo diversas dimensiones, destacando aquellos aspectos como saber la situación actual, comportamientos de los entrevistados, sentimientos que resultan imprescindibles tratar en la entrevista. Además se debe estructurar una guía de preguntas abiertas, teniendo presente la población de estudio, en la que se relacionen las principales características acerca de la planeación estratégica y la incidencia en la mejora continua en la Provincia de Santa Elena.

**Cuestionario de encuestas:** El cuestionario contiene preguntas cerradas con alternativas de respuestas que han sido delimitadas para que el personal administrativo- operativo y a la ciudadanía en general de la provincia de Santa Elena Cantón La Libertad, tenga la posibilidad de contestar las preguntas a través de alternativas que son de fácil comprensión e interpretación para el objeto de estudio.

**Fichas de Observación.** La ficha de observación permitió registrar los hechos que ocurren en torno al plan estratégico para la mejora continua del GAD Municipal, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena. Para la aplicación de la técnica de observación se elaboró un formato de acuerdo con las variables del estudio, estos aspectos pueden llegar a ser los propios indicadores que garantizan la existencia o no de la variable. Considerando aspectos como la eficiencia y la eficacia del Municipio del Cantón La Libertad.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **3.1. Análisis de la Observación**

Mediante los resultados encontrados en la ficha de observación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, sirvió para identificar los procesos internos y externos que realiza el personal que labora en la organización, además de sus actividades que se pudo observar en el transcurso de la investigación.

- Posee buena infraestructura física, como efecto de aquello los funcionarios públicos se sienten en un ambiente laboral estable y armonioso.
- Al momento de realizar los instrumentos de investigación a las personas involucradas en el objeto de estudio no tenían el tiempo para responder el cuestionario de preguntas.
- Que la planeación estratégica en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad no está actualizada en los diferentes departamentos con respecto a las actividades que desarrollan a diario para la mejora continua de sus operaciones. Como consecuencia de aquello no existe efectividad en sus procesos.
- Que el personal que labora en el GADMCLL no se sienten satisfechos en el área que se desenvuelve, es decir no cumplen sus actividades, funciones con cabalidad, como efecto de aquello existe rotación de personal.



### **3.2. Análisis de los resultados de las entrevistas a Directores Departamentales del GADMCLL.**

#### **¿La planificación estratégica ayuda a mejorar la gestión administrativa de su empresa?**

En base a esta pregunta la mayoría de los entrevistados respondieron que definitivamente si, debido a que la planeación estratégica permite desarrollar e implementar planes para alcanzar propósitos u objetivos, ya que de esta manera se puede tener una perspectiva clara e idónea que coadyuve al logro de las metas, mediante acciones que permitan el aumento de productividad en el personal que labora en el Municipio del Cantón La Libertad.

#### **¿Los elementos del plan estratégico ayudarían al desempeño de los colaboradores de la empresa?**

En esta pregunta coincidieron la mayoría de los entrevistados con la respuesta de que indudablemente los elementos que conforman el plan estratégico ayudarán al desempeño de sus actividades debido a los valores y principios adquiridos, que permite al personal solucionar problemas mediante acciones que conduzcan al logro de la visión y para esto se debe de tomar decisiones oportunas y correctas con la finalidad de introducir una nueva filosofía de pensamiento estratégico para el progreso continuo de las actividades y el cumplimiento de estrategias que garanticen mayor productividad, rentabilidad en la organización con el objetivo de obtener resultados efectivos y exitosos.

**¿La mejora continua de los niveles estratégicos, estático, y operativo están cumpliendo con los requerimientos de la organización?**

Con relación a esta pregunta la mayoría a de los entrevistados respondió que definitivamente si, debido a que diariamente los requerimientos por parte del Alcalde se dan con responsabilidad y compromiso, como resultado de aquello se cumple con los demás niveles como estático, y operativo por ende se deja en constancia las distintas actividades desarrolladas por parte del personal del GADMCLL.

**¿La mejora continua ayuda al proceso de planificar, hacer, verificar y actuar en la toma de decisiones que tiene la empresa?**

Esta pregunta para los entrevistados fue de mayor impacto ya que ellos conocían esta metodología, puesto que dijeron que la aplican en sus actividades en función de sus planificaciones logrando la eficiencia y eficacia, solución de problemas, previsión, y eliminación de riesgos, principales factores que son importantes considerar en la ejecución de su trabajo.

**¿Ha escuchado alguna vez la palabra Kaizen?**

Tomando las distintas respuestas por parte del personal que labora en la institución la mayoría de los entrevistados indicaron que desconocen de esta palabra que de significado es mejora continua, por lo que se podría deducir que no aplican mejora continua en sus procesos administrativos y por ende no se obtiene los resultados esperados por la alta gerencia.

**¿Los objetivos alcanzados han generado mejoría significantes en la institución?**

A veces, debido que la institución no cuenta con los recursos necesarios para trabajar con efectividad, por lo que a veces se retrasa las actividades dando como resultado desmotivación y bajo desempeño laboral por parte de los colaboradores con respecto a los requerimientos de insumos que el personal solicita para agilizar los procesos de la organización.

**¿Se han implementado estrategias y acciones que permitan el mejoramiento continuo de la planeación estratégica de la empresa antes mencionada?**

Consolidando las múltiples respuestas de los diferentes entrevistados contestaron que las estrategias y acciones de cada departamento las realizan evaluando el desempeño de los gestores o actividades, tomando en consideración sus habilidades y destrezas que hacen de él un buen trabajador, para esto debe de cumplir con indicadores y dimensiones plasmadas en un documento con la finalidad de llegar al objetivo principal.

**¿Cómo evalúa la gestión administrativa del GAD Municipal del Cantón La Libertad?**

Con relación a esta pregunta los entrevistados del GADMCLL respondieron que la gestión administrativa que lleva el líder actual de la empresa es buena, es decir se está cumpliendo con sentido de pertenencia y pertinencia con el trabajo propuesto para la comunidad mediante estrategias que permiten cumplir con los objetivos de la entidad.

### 3.3. Análisis de las encuestas

1.- ¿Conoce la misión y visión de la institución?

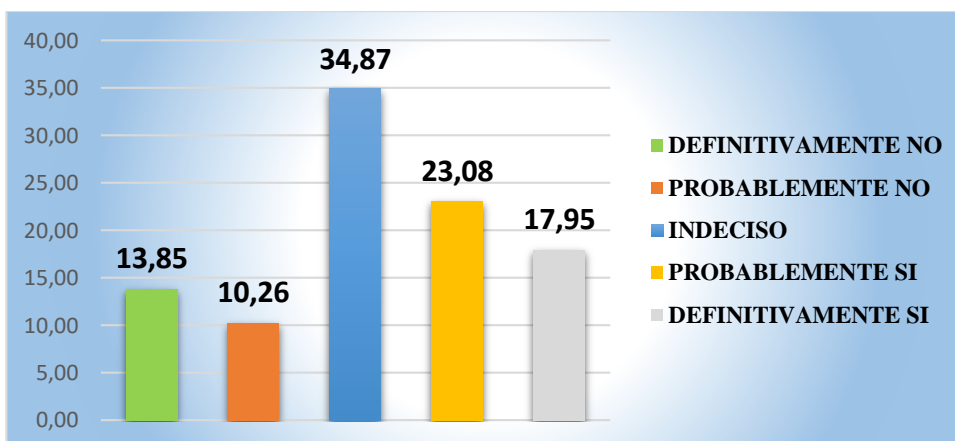
**Tabla 4: Misión y Visión institucional**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
<b>1</b>	DEFINITIVAMENTE NO	27	13,85	13,85
	PROBABLEMENTE NO	20	10,26	24,10
	INDECISO	68	34,87	58,97
	PROBABLEMENTE SI	45	23,08	82,05
	DEFINITIVAMENTE SI	35	17,95	<b>100,00</b>
	<b>TOTAL</b>		<b>195</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Colaboradores del GAD Municipal del Cantón La Libertad

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 2: Misión y Visión institucional**



**Fuente:** Colaboradores del GAD Municipal del Cantón La Libertad

**Elaborador por:** Luis Sosa

La misión y la visión es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias ya que comprende un futuro realista, verosímil y atractivo para la organización. Del total de los encuestados como se observa en el gráfico se muestra que el 34,87% está indeciso con la respuesta hacia la pregunta, mientras que el 10,26% considera que probablemente no conocen la misión y visión de la empresa, problema que hay que analizar y dar soluciones para contrarrestar aquello.

2.- ¿Considera que al diseñar programas, proyectos permitirá mejorar los procesos y procedimientos que tiene la institución?

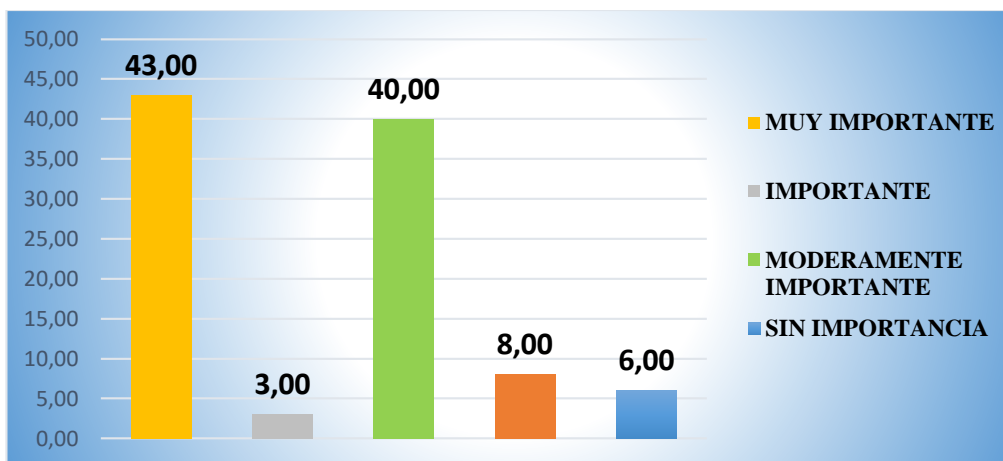
**Tabla 5: Programas y Proyectos**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
2	MUY IMPORTANTE	66	43,00	43,00
	IMPORTANTE	73	3,00	46,00
	MODERAMENTE IMPORTANTE	56	40,00	86,00
	DE POCA IMPORTANCIA	38	8,00	94,00
	SIN IMPORTANCIA	28	6,00	100,00
	<b>TOTAL</b>		<b>195</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Colaboradores del GAD Municipal del Cantón La Libertad

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 3: Programas y Proyectos**



**Fuente:** Colaboradores del GAD Municipal del Cantón La Libertad

**Elaborador por:** Luis Sosa

Los programas y proyectos en una organización son acciones que orientan a la búsqueda de estrategias que dan solución a una problemática, mediante planes de acciones que apuntan a los objetivos estratégicos y que de esta manera dan cumplimiento a lo establecido. De esta forma el 43% de los encuestados considera muy importante desarrollar programas y proyectos para mejorar los procesos de la organización, no obstante a eso un pequeño grupo de encuestados representado con el 3% considera que es importante.

3.- ¿Mejorará el desarrollo institucional la existencia de un plan estratégico en el GADMCLL?

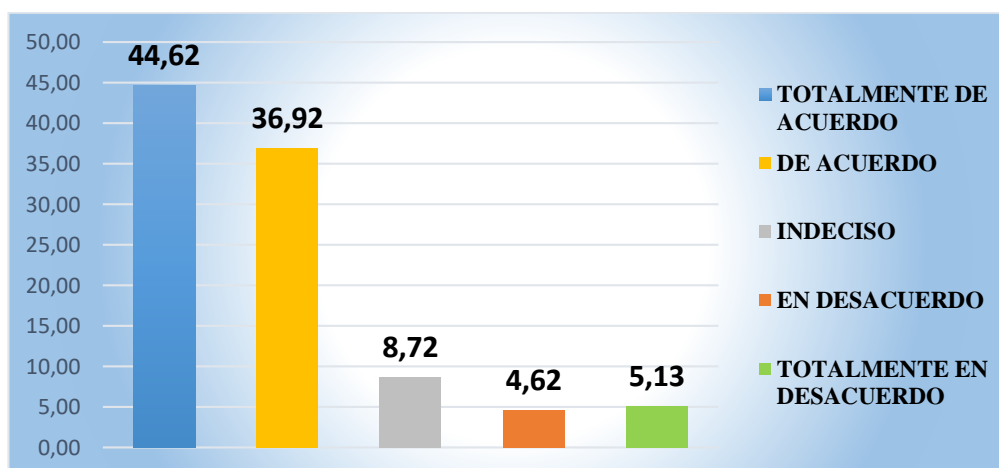
**Tabla 6: Plan Estratégico**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
<b>3</b>	TOTALMENTE DE ACUERDO	87	44,62	44,62
	DE ACUERDO	72	36,92	81,54
	INDECISO	17	8,72	90,26
	EN DESACUERDO	9	4,62	94,87
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	10	5,13	<b>100,00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>195</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Colaboradores del GAD Municipal del Cantón La Libertad

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 4: Plan Estratégico**



**Fuente:** Colaboradores del GAD Municipal del Cantón La Libertad

**Elaborador por:** Luis Sosa

El plan estratégico hoy en día se ha convertido en una herramienta poderosa para el logro de los objetivos, ya que en gran medida para tener ventaja competitiva se necesita de un plan que oriente el buen caminar de los colaboradores. Del total de los encuestados representado con el 44,62% está totalmente de acuerdo con la pregunta, mientras que el 4,62% de los encuestados está en desacuerdo, lo que se deduce que desconoce del proceso gerencial.

4.- ¿Considera que las estrategias que tiene la alta gerencia deben de ser comunicadas a todo el personal que labora en la institución?

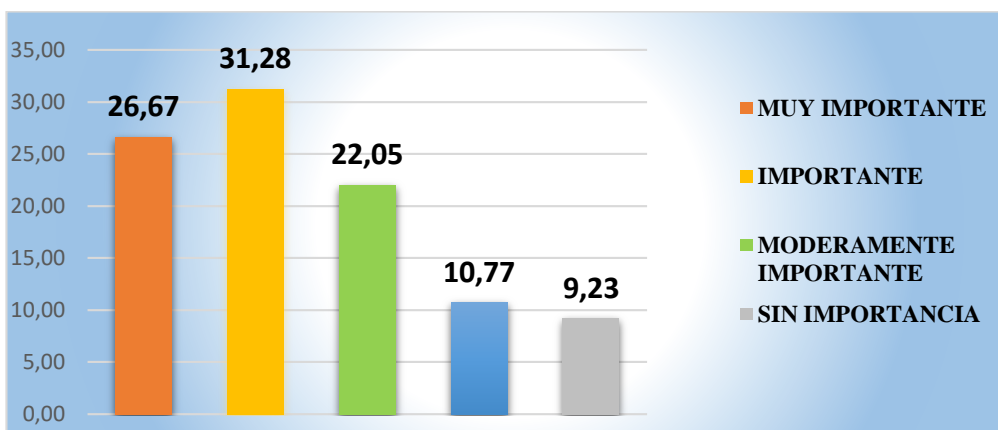
**Tabla 7: Estrategia**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
4	MUY IMPORTANTE	52	26,67	26,67
	IMPORTANTE	61	31,28	57,95
	MODERAMENTE IMPORTANTE	43	22,05	80,00
	DE POCA IMPORTANCIA	21	10,77	90,77
	SIN IMPORTANCIA	18	9,23	100,00
	<b>TOTAL</b>		<b>195</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Colaboradores del GAD Municipal del Cantón La Libertad

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 5: Estrategias**



**Fuente:** Colaboradores del GAD Municipal del Cantón La Libertad

**Elaborador por:** Luis Sosa

Las estrategias se vuelven indispensables en el transcurso del tiempo debido a que toda organización debe estar en constante preparación para obtener los resultados deseados por la gerencia. Como se puede observar en el grafico del total de los encuestados el 31,28% considera importante el desarrollo de estrategias que deben de ser comunicadas a todos para que de esta manera exista compromiso, mientras que el 9,23% indica sin importancia comunicar dichas estrategias.

5.- ¿Posee todos los recursos necesarios para el cumplimiento de objetivos y metas?

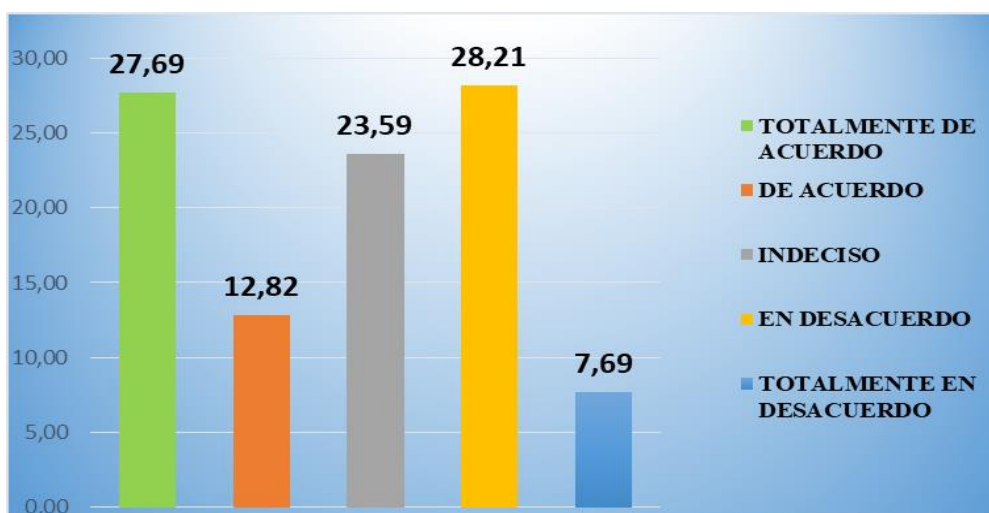
**Tabla 8: Recursos**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
<b>5</b>	TOTALMENTE DE ACUERDO	54	27,69	27,69
	DE ACUERDO	25	12,82	40,51
	INDECISO	46	23,59	64,10
	EN DESACUERDO	55	28,21	92,31
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	15	7,69	<b>100,00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>195</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Colaboradores del GAD Municipal del Cantón La Libertad

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 6: Recursos**



**Fuente:** Colaboradores del GAD Municipal del Cantón La Libertad

**Elaborador por:** Luis Sosa

Los objetivos son los resultados deseados que expresan un cambio concreto y mensurable. Estos dan direccionamiento al plan: permiten diseñar su estructura y determinar las actividades necesarias para alcanzarlas. De este modo con respecto al análisis de la pregunta el 33% de los encuestados afirma que no poseen los recursos necesarios para el logro de los objetivos, mientras que en menor proporción representado con el 1% están totalmente en desacuerdo.



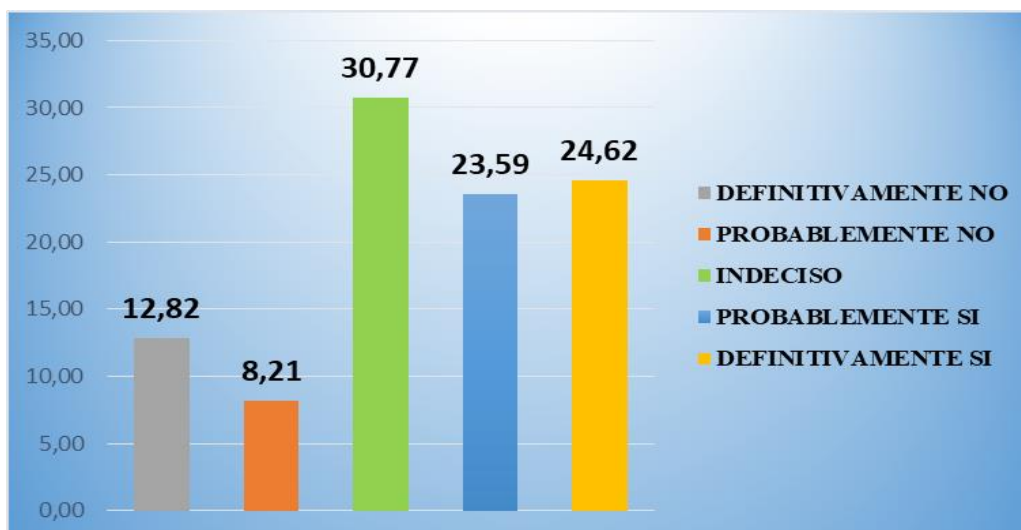
6.- ¿Se cumple con satisfacción el Plan de Políticas Públicas (PPP) con la planificación de cada departamento?

**Tabla 9: Plan de Políticas Públicas**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
6	DEFINITIVAMENTE NO	25	12,82	12,82
	PROBABLEMENTE NO	16	8,21	21,03
	INDECISO	60	30,77	51,79
	PROBABLEMENTE SI	46	23,59	75,38
	DEFINITIVAMENTE SI	48	24,62	100,00
	<b>TOTAL</b>	<b>195</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Colaboradores del GAD Municipal del Cantón La Libertad  
Elaborador por: Luis Sosa

**Gráfico 7: Plan de Políticas Públicas**



Fuente: Colaboradores del GAD Municipal del Cantón La Libertad  
Elaborador por: Luis Sosa

Las políticas públicas surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad, para la atención efectiva de problemas públicos que hace un gobierno con el interés público de fomentar ideas como uso estratégico para su sociedad. Del total de los encuestados el 30,77% afirma que están indecisos con sus respuestas, mientras que el 8,21% considera que probablemente no se cumple con satisfacción el plan de políticas públicas

7.- ¿Considera que se han realizado cambios positivos que beneficien a la institución de su competencia?

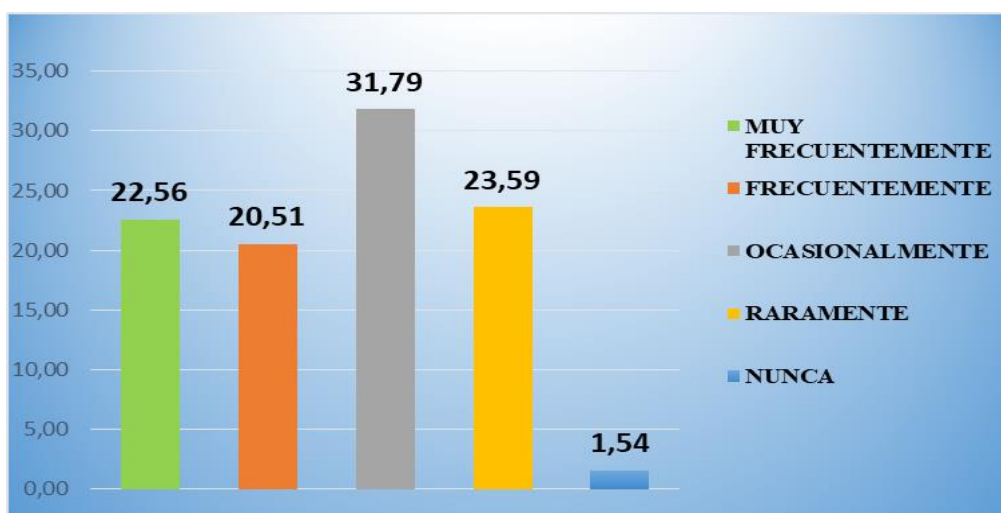
**Tabla 10: Cambio Institucional**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
<b>7</b>	MUY FRECUENTEMENTE	44	22,56	22,56
	FRECUENTEMENTE	40	20,51	43,08
	OCASIONALMENTE	62	31,79	74,87
	RARAMENTE	46	23,59	98,46
	NUNCA	3	1,54	<b>100,00</b>
	<b>TOTAL</b>		<b>195</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Colaboradores del GAD Municipal del Cantón La Libertad

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 8: Cambio Institucional**



**Fuente:** Colaboradores del GAD Municipal del Cantón La Libertad

**Elaborador por:** Luis Sosa

Los cambios en toda organización deben darse a diario a pasos agigantados para crecer bajo un enfoque de “pensamiento estratégico” ya que se unifican las numerosas decisiones y esfuerzos organizacionales que se relacionan con la estrategia. Del total de los encuestados el 31,79% respondió que los cambios positivos en el GADMCLL son ocasionalmente, no obstante a esa respuesta el 1,54% afirma que nunca han existido cambios positivos que beneficie a la institución.

8.- ¿Se actúa con ética y transparencia en los procesos que lleva a cabo la institución?

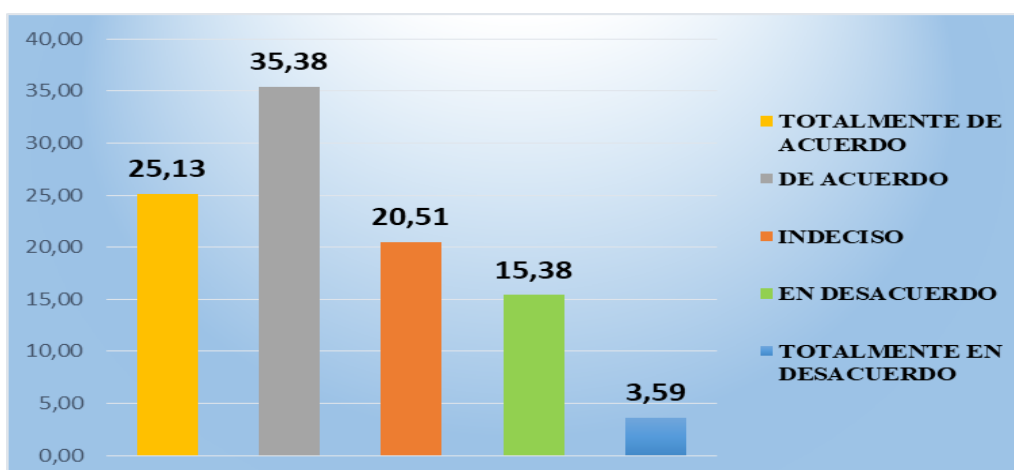
**Tabla 11: Procesos**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
<b>8</b>	TOTALMENTE DE ACUERDO	49	25,13	25,13
	DE ACUERDO	69	35,38	60,51
	INDECISO	40	20,51	81,03
	EN DESACUERDO	30	15,38	96,41
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	3,59	<b>100,00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>195</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Colaboradores del GAD Municipal del Cantón La Libertad

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 9: Procesos**



**Fuente:** Colaboradores del GAD Municipal del Cantón La Libertad

**Elaborador por:** Luis Sosa

Todos los procesos que lleva una institución con ética y transparencia reflejan buenos resultados ante su competencia para que de esta manera tenga éxito y no viva del fracaso. Del total de los encuestados representado por el 35,38% manifiestan que se actúa con ética y transparencia en los procesos que lleva a cabo el GAD Municipal del cantón La libertad y el 3,59% está totalmente en desacuerdo con la pregunta planteada.

9.- ¿Considera que la mejora continua es un método que ayuda a las habilidades y destrezas de los colaboradores del GADMCLL?

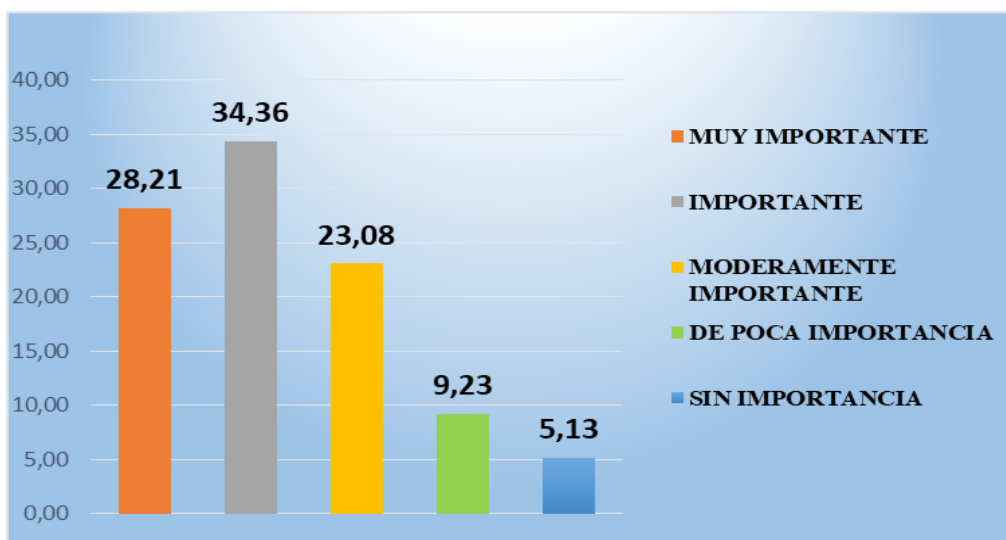
**Tabla 12: Mejora continua**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
9	MUY IMPORTANTE	55	28,21	28,21
	IMPORTANTE	67	34,36	62,56
	MODERAMENTE IMPORTANTE	45	23,08	85,64
	DE POCA IMPORTANCIA	18	9,23	94,87
	SIN IMPORTANCIA	10	5,13	100,00
	<b>TOTAL</b>		<b>195</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Colaboradores del GAD Municipal del Cantón La Libertad

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 10: Mejora continua**



**Fuente:** Colaboradores del GAD Municipal del Cantón La Libertad

**Elaborador por:** Luis Sosa

La mejora continua es la parte de la gestión encargada de ajustar las actividades que desarrolla la organización para proporcionarles una mayor eficacia y/o eficiencia.

Del total de los encuestados el 34,36% respondió que es muy importante mejorar las habilidades y destrezas en las actividades que realiza el GADMCLL, y el 5% lo toma con poca importancia, de la misma manera el 5,23% sin importancia.

10.- ¿Considera que las estrategias que los directivos han implementado en la institución han sido tomadas en cuenta en su área de trabajo?

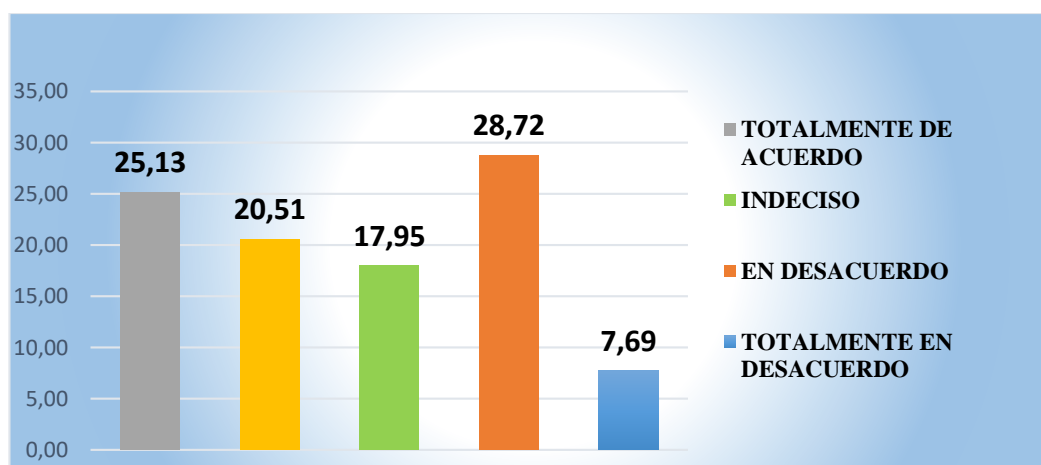
**Tabla 13: Estrategias de Directivos**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
<b>10</b>	TOTALMENTE DE ACUERDO	49	25,13	25,13
	DE ACUERDO	40	20,51	45,64
	INDECISO	35	17,95	63,59
	EN DESACUERDO	56	28,72	92,31
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	15	7,69	<b>100,00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>195</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Colaboradores del GAD Municipal del Cantón La Libertad

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 11: Estrategias de Directivos**



**Fuente:** Colaboradores del GAD Municipal del Cantón La Libertad

**Elaborador por:** Luis Sosa

Definitivamente las estrategias son parte fundamental en toda organización, y más aún cuando se trabaja en equipo, tomando en cuenta todas las áreas con el objetivo de evaluar y crear una atmósfera proactiva con los colaboradores para la consecución de las metas. Del total de los encuestados el 28,72% respondió que están en desacuerdo con la pregunta, y el 7,69% está totalmente en desacuerdo en que los directivos prestan atención a sus decisiones.

11.- ¿Se siente satisfecho en el lugar donde usted trabaja?

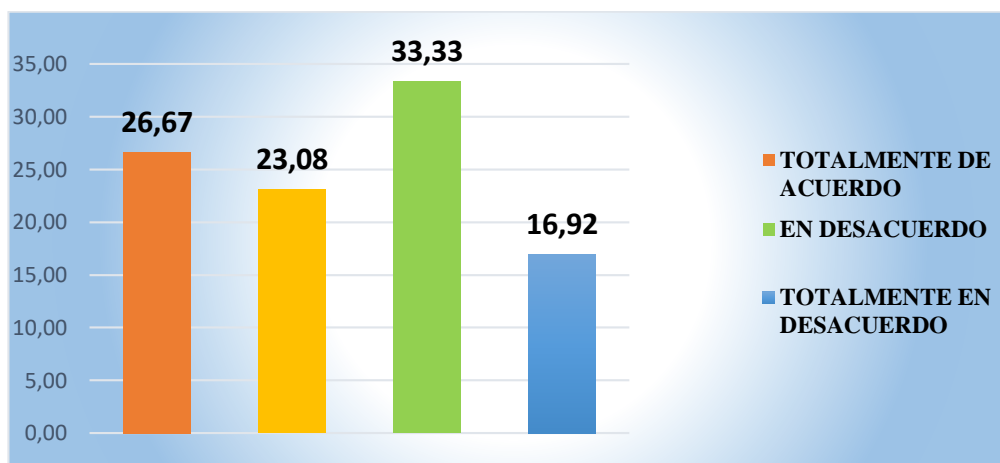
**Tabla 14: Clima Laboral**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
<b>11</b>	TOTALMENTE DE ACUERDO	52	26,67	26,67
	INDECISO	45	23,08	49,74
	EN DESACUERDO	65	33,33	83,08
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	33	16,92	<b>100,00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>195</b>	<b>100</b>	

**Fuente:** Colaboradores del GAD Municipal del Cantón La Libertad

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 12: Clima Laboral**



**Fuente:** Colaboradores del GAD Municipal del Cantón La Libertad

**Elaborador por:** Luis Sosa

La satisfacción en el lugar de trabajo hace que los colaboradores se sientan comprometidos con pertinencia y pertenencia en base a un buen clima laboral que permita la confianza hacia los demás. Con respecto a la pregunta según los datos obtenidos por los encuestados se refleja que el 33,33% están en desacuerdo, es decir que no se sienten satisfechos en su área de trabajo y el 16,92% afirma que están totalmente en desacuerdo, por lo que se torna al análisis de puesto y manual de funciones del GADMCLL.

12.- ¿Se establecen normas y procedimientos de seguridad para el buen manejo de su trabajo?

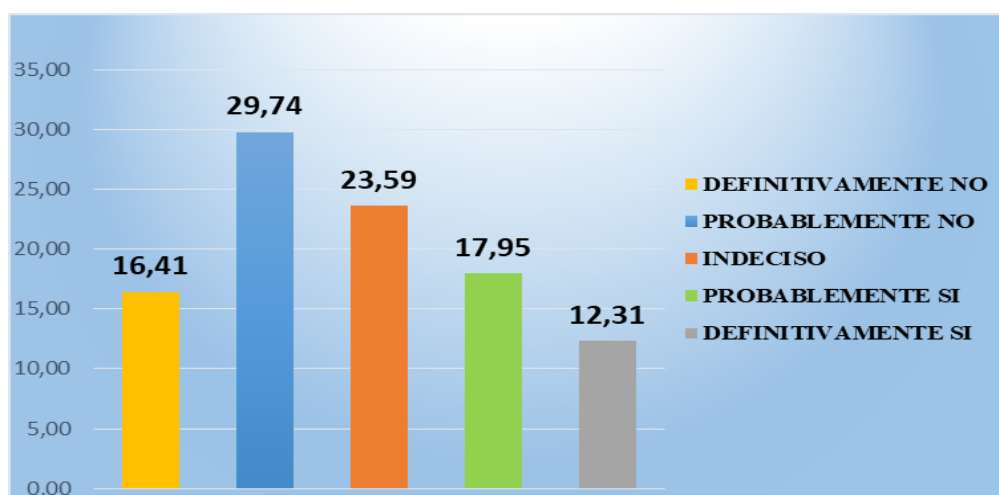
**Tabla 15: Normas y Procedimientos**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
12	DEFINITIVAMENTE NO	32	16,41	16,41
	PROBABLEMENTE NO	58	29,74	46,15
	INDECISO	46	23,59	69,74
	PROBABLEMENTE SI	35	17,95	87,69
	DEFINITIVAMENTE SI	24	12,31	100,00
	<b>TOTAL</b>	<b>195</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Colaboradores del GAD Municipal del Cantón La Libertad

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 13: Normas y procedimientos**



**Fuente:** Colaboradores del GAD Municipal del Cantón La Libertad

**Elaborador por:** Luis Sosa

Las normas y procedimientos que tiene una institución se convierten en una guía a la cual deben regirse los colaboradores para cumplir con lo establecido para la toma de decisiones acertadas. Del total de los encuestados el 29,74% manifiesta que probablemente no se cumplen las normas y procedimientos que tiene el GAD municipal del cantón La Libertad, mientras que en la valoración de escala con el mismo porcentaje de 12,31% respondió que definitivamente sí.

### 3.4. Encuestas de satisfacción y servicio de atención al cliente aplicada a la ciudadanía en general.

1.- ¿Qué trato recibió?

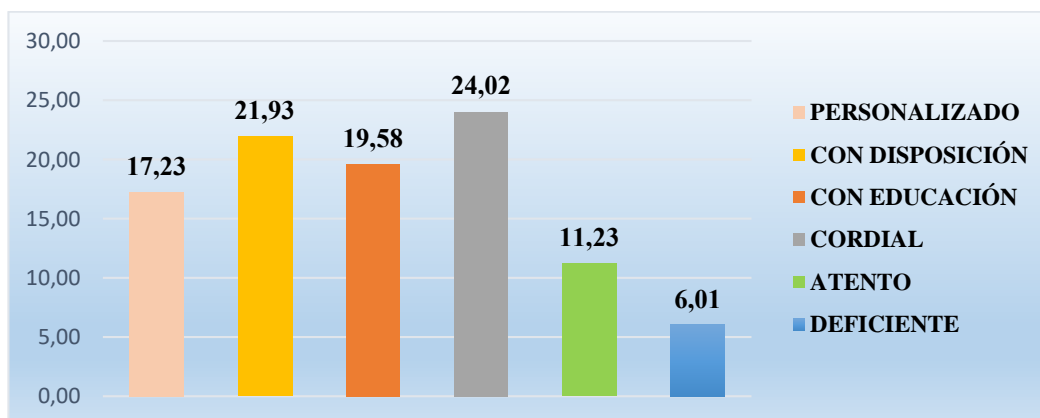
**Tabla 16: Trato Recibido**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
<b>1</b>	PERSONALIZADO	66	17,23	17,23
	CON DISPOSICIÓN	84	21,93	39,16
	CON EDUCACIÓN	75	19,58	58,75
	CORDIAL	92	24,02	82,77
	ATENTO	43	11,23	93,99
	DEFICIENTE	23	6,01	<b>100,00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 14: Trato Recibido**



**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

El trato hoy en día en los servicios de muchas empresas se ha convertido en un elemento vital porque depende en gran medida en la fidelización del cliente y en la satisfacción total de su requerimiento. Del total de los encuestados el 24,02% respondió que el servicio que ofrece el personal que labora en el GADMCLL es cordial, no obstante a eso el 6,01% de los encuestados indica que es deficiente por lo que hay que superar esas barreras y estimular al cliente con estrategias que impliquen la mejora continua del servicio.



2.- ¿Cómo fue la atención del personal?

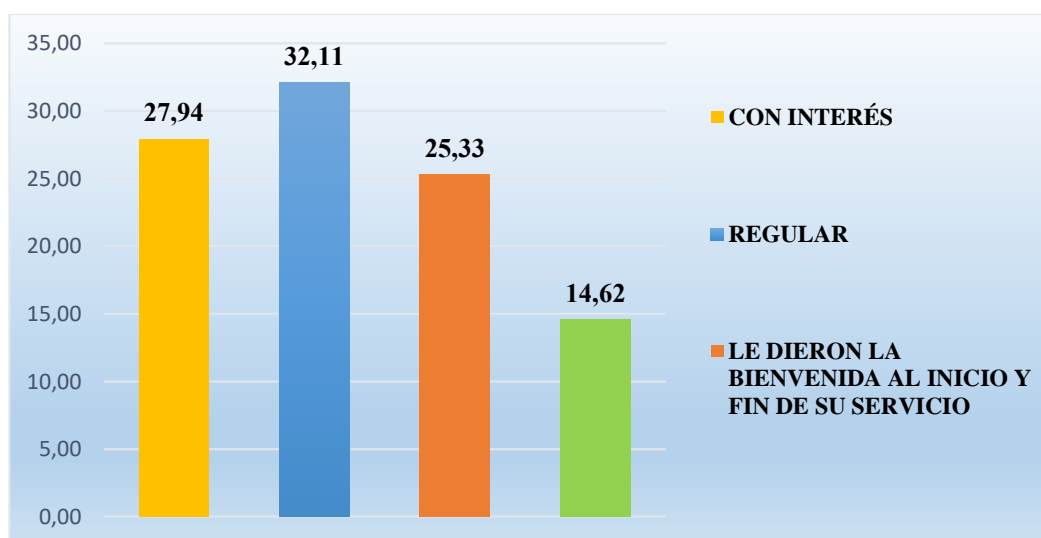
**Tabla 17: Atención del personal**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
<b>2</b>	CON INTERÉS	107	27,94	27,94
	REGULAR	123	32,11	60,05
	LE DIERON LA BIENVENIDA AL INICIO Y FIN DE SU SERVICIO	97	25,33	85,38
	DEFICIENTE	56	14,62	<b>100,00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 15: Atención del personal**



**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

La atención del personal debe ser siempre trabajado en las empresas mediante capacitaciones que fortalezcan sus conocimientos y más aún el comportamiento hacia el cliente y que de esta manera esto genere una comunicación eficaz. Del total de los encuestados se deduce que el 32,11% respondió que la atención del personal es regular, mientras que el 14,62% indica que es deficiente por lo que se debe de supervisar el servicio bajo la dirección de la empresa para contrarrestar posibles problemas y posteriormente darle solución.

### 3.- ¿Qué le pareció el tono de voz del empleado?

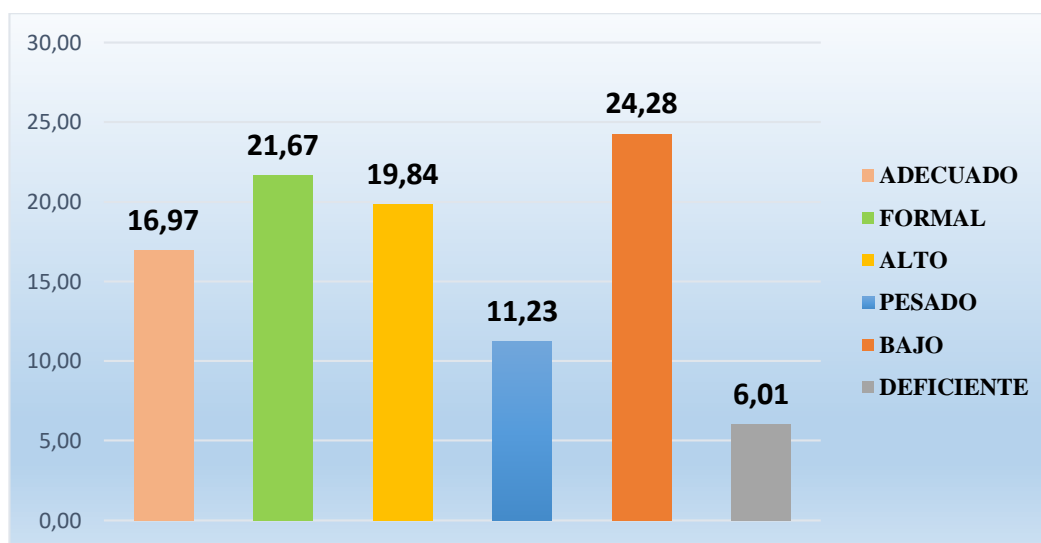
**Tabla 18: Tono de voz**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
<b>3</b>	ADECUADO	65	16,97	16,97
	FORMAL	83	21,67	38,64
	ALTO	76	19,84	58,49
	PESADO	43	11,23	69,71
	BAJO	93	24,28	93,99
	DEFICIENTE	23	6,01	<b>100,00</b>
	<b>TOTAL</b>		<b>383</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 16: Tono de voz**



**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

El tono de voz es uno de los elementos con mayor influencia sobre la comunicación y el servicio de atención al cliente puesto que debe ser moderado, controlado con naturalidad y benevolencia al tratar clientes de diferentes personalidades. Del total de los encuestados el 24,28% manifestó que el tono de voz empleado por los colaboradores es bajo, mientras que el 6,01% revela que es deficiente por lo que se debe de emplear un tono adecuado y no exagerado.

4.- ¿La persona que lo atendió llenó sus expectativas?

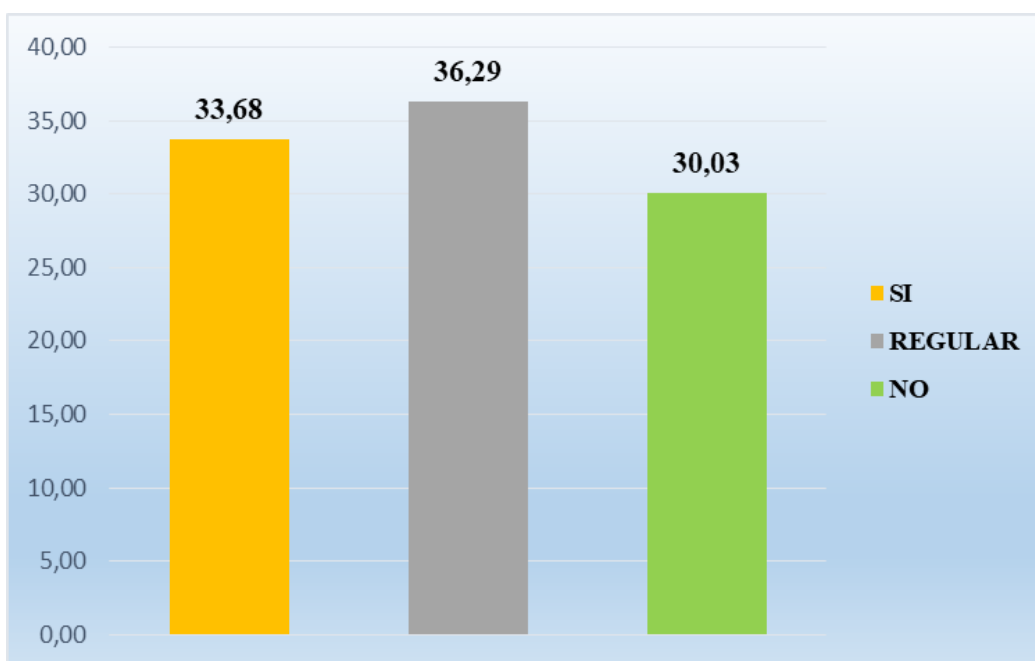
**Tabla 19: Expectativas**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
<b>4</b>	SI	129	33,68	33,68
	REGULAR	139	36,29	69,97
	NO	115	30,03	<b>100,00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 17: Expectativas**



**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

Si bien es cierto llenar las expectativas a un cliente requiere de mucho esfuerzo por parte de la empresa y más aun de la persona que lo atiende con relación a varios factores que involucra el servicio ya sea de gustos y preferencias, atributos, o características. Del total de los encuestados el 36,29% respondió que el personal que lo atiende en el GAD Municipal del Cantón La Libertad es regular, y el 30,83% indicó que no, dando como respuesta a la pregunta planteada

5.- ¿La apariencia del personal está acorde a la empresa?

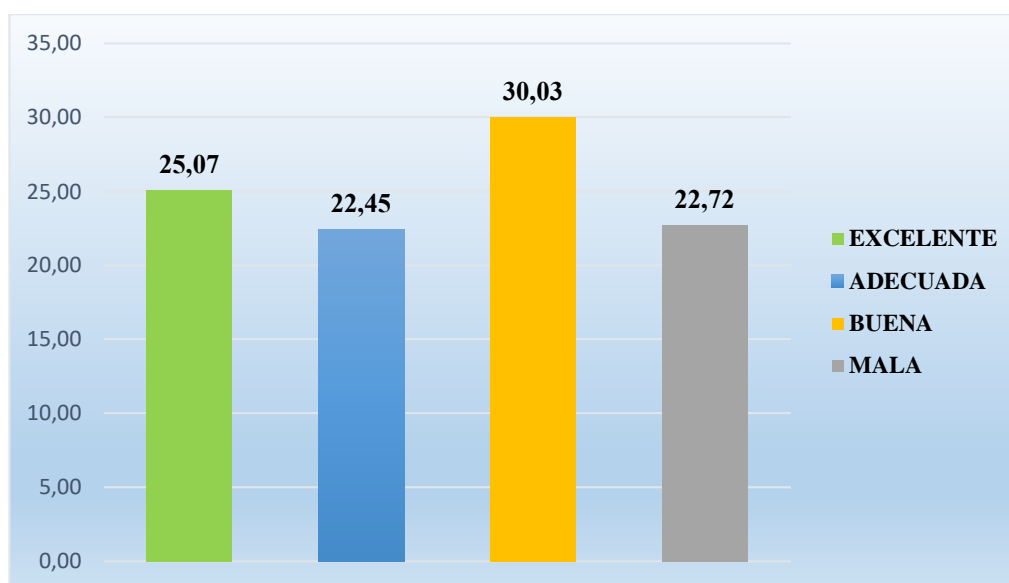
**Tabla 20: Apariencia del personal**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
<b>5</b>	EXCELENTE	96	25,07	25,07
	ADECUADA	86	22,45	47,52
	BUENA	115	30,03	77,55
	MALA	87	22,72	<b>100,26</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,26</b>	

**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 18: Apariencia del personal**



**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

La credibilidad de una persona se construye a partir de la congruencia entre lo que se dice, lo que se hace y lo que transmite su apariencia. Estos tres componentes son determinantes en la manera en que se percibe a alguien. Según los resultados obtenidos el 30,03% indicó que la apariencia del personal del GADMCLL es buena, en cambio el 22,45% respondió que es mala, recordando que en el campo laboral hay que ser y parecer.

6.- ¿Satisface sus necesidades de información el personal que labora en el GADMCLL?

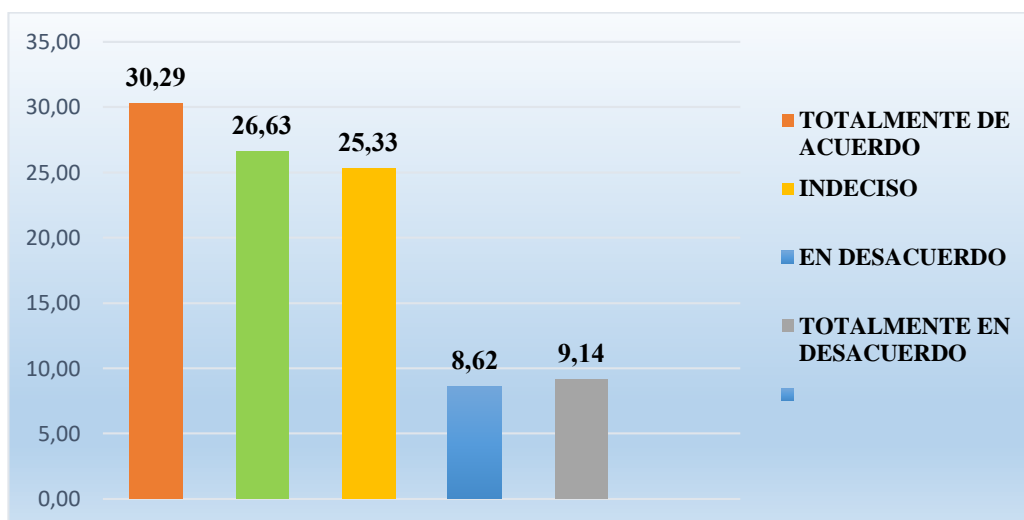
**Tabla 21: Necesidades del personal**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
<b>6</b>	TOTALMENTE DE ACUERDO	116	30,29	30,29
	DE ACUERDO	102	26,63	56,92
	INDECISO	97	25,33	82,25
	EN DESACUERDO	33	8,62	90,86
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	35	9,14	<b>100,00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 19: Necesidades del personal**



**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

La información en las empresas juega un papel importante para los clientes al momento de solicitar un servicio de calidad, por ende el personal que labora en el GADMCLL debe satisfacer las necesidades en base a sus requerimientos. Según los datos obtenidos el 30,29% de los encuestados indicó que están totalmente de acuerdo con la pregunta planteada, mientras que el 8,62% está en desacuerdo con las necesidades de información del personal.

7.- ¿Atiende de forma oportuna y eficiente?

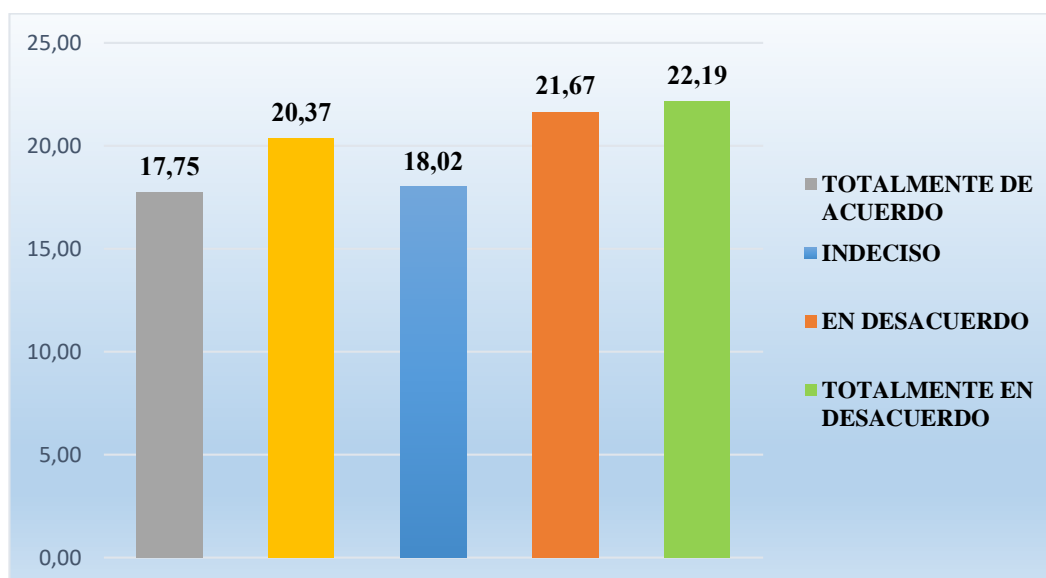
**Tabla 22: Modo de atención**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
<b>7</b>	TOTALMENTE DE ACUERDO	68	17,75	17,75
	DE ACUERDO	78	20,37	38,12
	INDECISO	69	18,02	56,14
	EN DESACUERDO	83	21,67	77,81
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	85	22,19	<b>100,00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 20: Modo de atención**



**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

La atención debe ser oportuna y eficiente en todo servicio puesto que esto requiere de muchas expectativas para el cliente, de saber si la atención fue como él o ella lo esperaba o simplemente se dedicó a su servicio. Del total de los encuestados el 22,19% respondió que totalmente están en desacuerdo con la pregunta planteada, es decir que el personal no genera buena impresión de las personas, en cambio el 17,75% manifestó que están totalmente de acuerdo con el servicio del personal.

8.- ¿Cree que el personal ofrece un servicio de excelencia a los usuarios?

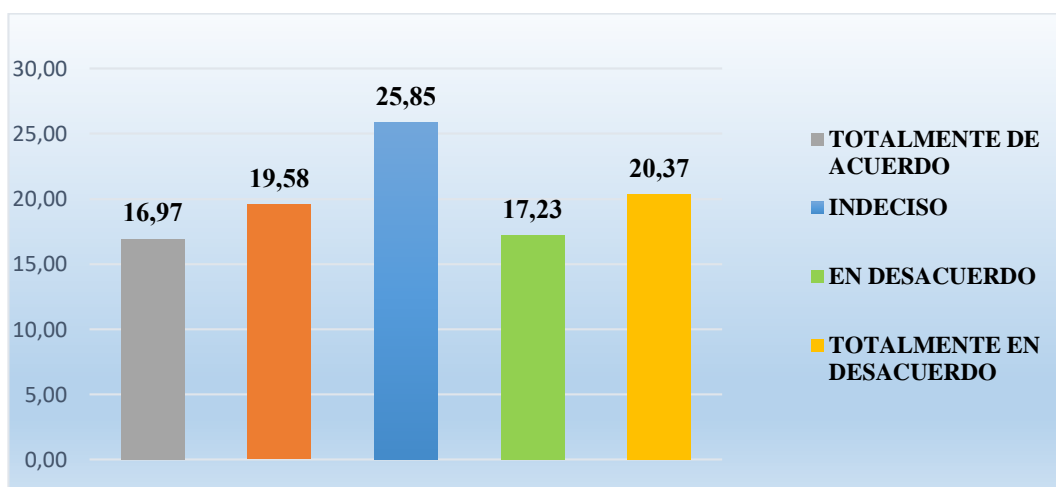
**Tabla 23: Excelencia del servicio**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
<b>8</b>	TOTALMENTE DE ACUERDO	65	16,97	16,97
	DE ACUERDO	75	19,58	36,55
	INDECISO	99	25,85	62,40
	EN DESACUERDO	66	17,23	79,63
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	78	20,37	<b>100,00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 21: Excelencia del servicio**



**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

Alcanzar un nivel de excelencia en el servicio significa lograr que los clientes tengan una impresión superior a sus expectativas previas, es así que la empresa prestadora de servicio decide lograr y mantener, en función de los deseos y necesidades de sus clientes. Según los datos obtenidos el 25,85% de los encuestados respondió que están indecisos respecto a que el personal ofrece un servicio de excelencia a los usuarios, mientras que el 16,97% indicó que totalmente están de acuerdo con la pregunta.

9.- ¿Considera que el horario de atención debe establecerse a las necesidades del usuario?

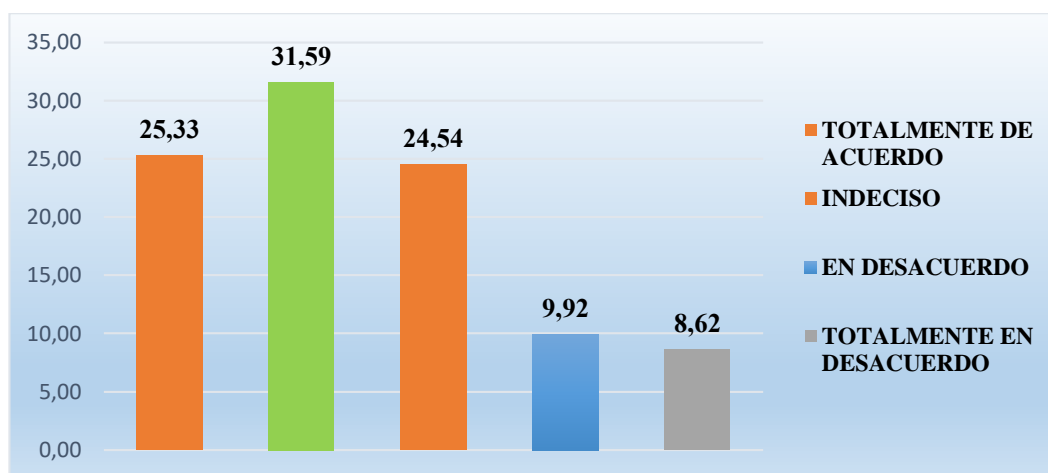
**Tabla 24: Horario de atención**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
9	TOTALMENTE DE ACUERDO	97	25,33	25,33
	DE ACUERDO	121	31,59	56,92
	INDECISO	94	24,54	81,46
	EN DESACUERDO	38	9,92	91,38
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	33	8,62	100,00
	<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 22: Horario de atención**



**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

El tiempo que presta el personal a su cliente es relevante porque esto hace la diferencia del servicio, ya que conlleva consigo mismo la plena satisfacción. En este sentido se entiende que una de las prioridades de la empresa es tener contento a sus clientes dándoles el mejor servicio. Del total de los encuestados el 31,59% respondió que están de acuerdo con la pregunta planteada y el 8,62% manifestó que están totalmente de acuerdo en que el horario debe establecerse con las necesidades del cliente.



10.- ¿Hay demoras en los trámites solicitados?

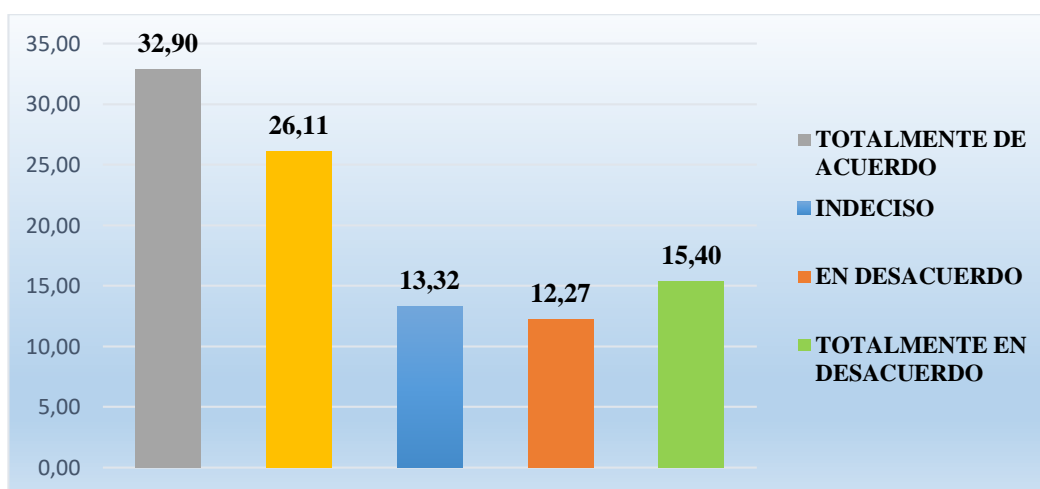
**Tabla 25: Demora de los trámites**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
<b>10</b>	TOTALMENTE DE ACUERDO	126	32,90	32,90
	DE ACUERDO	100	26,11	59,01
	INDECISO	51	13,32	72,32
	EN DESACUERDO	47	12,27	84,60
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	59	15,40	<b>100,00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 23: Demora de los trámites**



**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

Las diferentes documentaciones y trámites que realiza el usuario en el Municipio del cantón La Libertad al momento del servicio es de vital importancia para conocer cuan eficiente es su trabajo ya que esto refleja satisfacción al usuario, en caso de no ser así existirá insatisfacción y descontento en su trámite. Según los datos obtenidos se puede observar que el 32,90% de los encuestados respondió que están totalmente de acuerdo en que hay demora en los trámites solicitados, mientras que el 12,27% están en desacuerdo con la pregunta planteada.

11.- ¿Cree importante utilizar nuevas tecnologías para el beneficio del usuario?

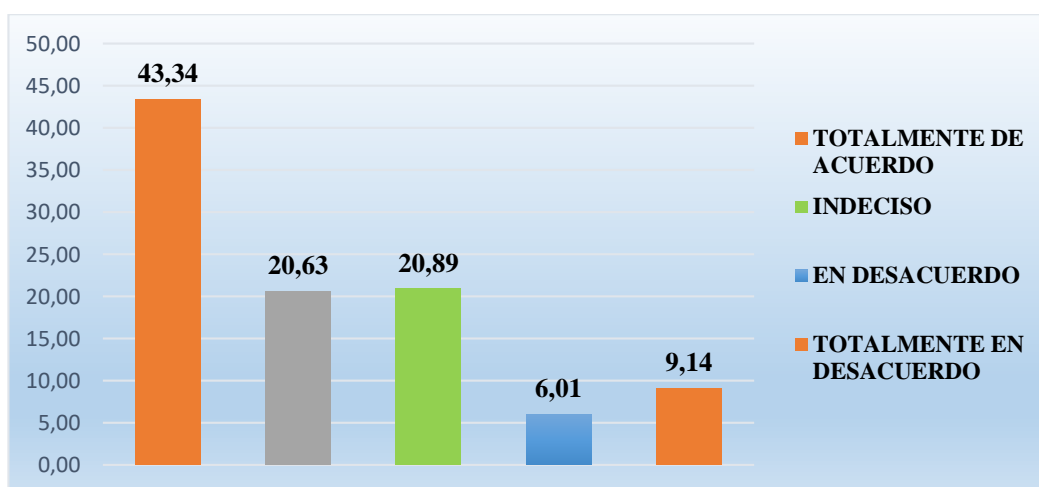
**Tabla 26: Tecnologías para los usuarios**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
<b>11</b>	TOTALMENTE DE ACUERDO	166	43,34	43,34
	DE ACUERDO	79	20,63	63,97
	INDECISO	80	20,89	84,86
	EN DESACUERDO	23	6,01	90,86
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	35	9,14	<b>100,00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 24: Tecnologías para los usuarios**



**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

Las tecnologías hoy en día se torna un recurso necesario e indispensable debido a las nuevas tendencias que exigen estar permanentemente a los cambios que se generan en la sociedad y por ende mejorar en los procesos de la empresa con la finalidad de ser mejores cada día con el deseo de progresar y ser más competitivo. Del total de los encuestados el 43,34% está totalmente de acuerdo con las tecnologías y el beneficio que puede causar al usuario en cuanto al buen servicio, y el 6,01% manifestó que están en desacuerdo con los cambios de la tecnología.

12.- ¿La formación profesional del empleado incide en la calidad de servicio?

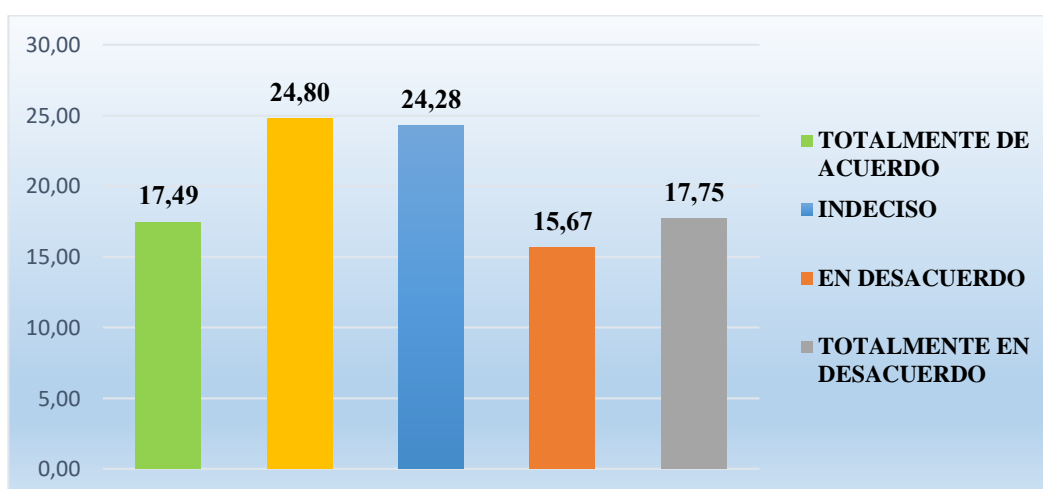
**Tabla 27: Formación profesional**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
12	TOTALMENTE DE ACUERDO	67	17,49	17,49
	DE ACUERDO	95	24,80	42,30
	INDECISO	93	24,28	66,58
	EN DESACUERDO	60	15,67	82,25
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	68	17,75	<b>100,00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 25: Formación profesional**



**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

La formación profesional del empleado en toda empresa constituye un papel importante porque esto incide en la calidad de servicio en base a su comportamiento “ser y parecer” ante los ojos de los usuarios que trabajan en el GADMCLL. Según los datos obtenidos el 24,80% de los encuestados respondió que están totalmente de acuerdo en que la formación incide en el área en que se desenvuelva, no obstante a eso el 15,67% está en desacuerdo con la pregunta por lo que se deduce que es indiferente a la pregunta planteada.

13.- ¿Es necesario que el personal de atención cuente con capacitación continua?

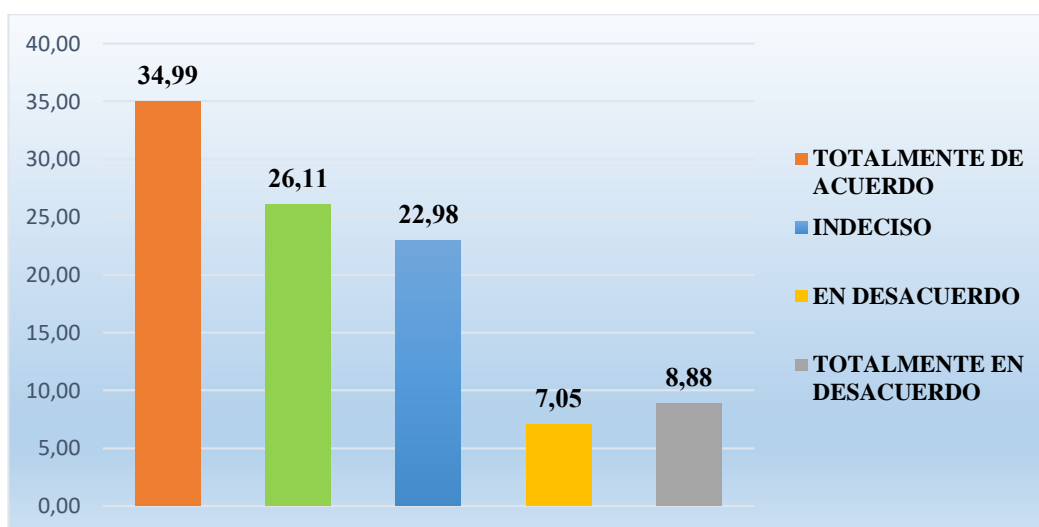
**Tabla 28: Capacitación continua**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
<b>13</b>	TOTALMENTE DE ACUERDO	134	34,99	34,99
	DE ACUERDO	100	26,11	61,10
	INDECISO	88	22,98	84,07
	EN DESACUERDO	27	7,05	91,12
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	34	8,88	<b>100,00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 26: Capacitación continua**



**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

La capacitación es vista como un aprendizaje, donde es impartido al personal que labora en la organización, con el objetivo de aumentar los conocimientos o cambiar las actitudes en el desempeño personal y profesional del propio colaborador. Del total de los encuestados el 34,99% está totalmente de acuerdo en que debería darse capacitación al personal del GAD Municipal, y el 7,05% está en desacuerdo, le es indiferente la pregunta.

14.- ¿Cree que el personal se siente comprometido con la Institución?

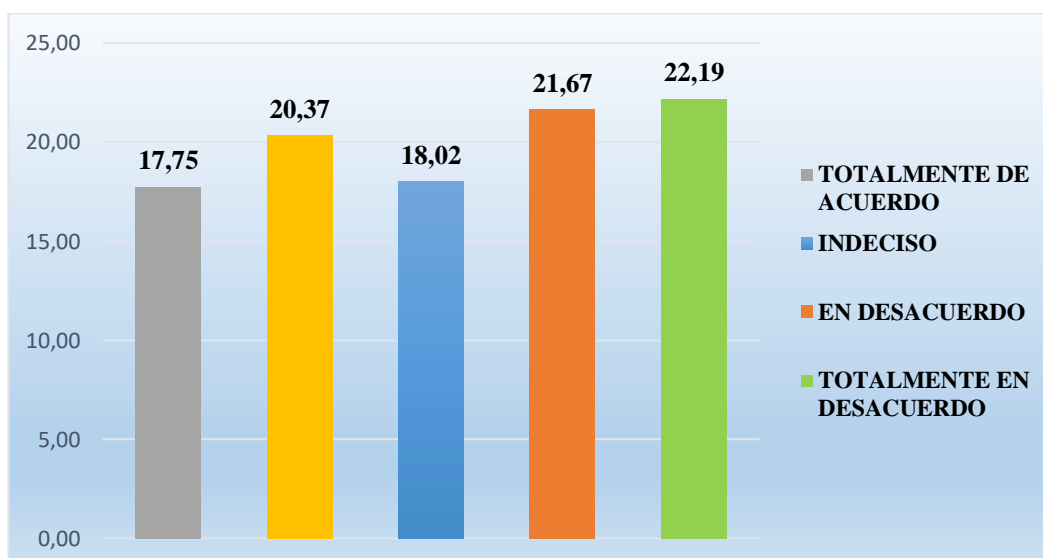
**Tabla 29: Compromiso con la institución**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
<b>14</b>	TOTALMENTE DE ACUERDO	98	17,75	17,75
	DE ACUERDO	110	20,37	38,12
	INDECISO	99	18,02	56,14
	EN DESACUERDO	44	21,67	77,81
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	32	22,19	<b>100,00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 27: Compromiso con la institución**



**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

El compromiso por parte del personal hacia la institución debe ser siempre en todo momento de las actividades desarrolladas en el área de trabajo, dando el 100% de su esfuerzo, y dedicación para que esto se vea reflejado por la máxima autoridad. Según los datos obtenidos el 22,17% de los encuestados respondió que están totalmente en desacuerdo, esto significa que en la institución no existe compromiso personal ni institucional, mientras que el 17,75% está totalmente de acuerdo.

15.- ¿Considera que el personal administrativo debe contar con la experiencia debida?

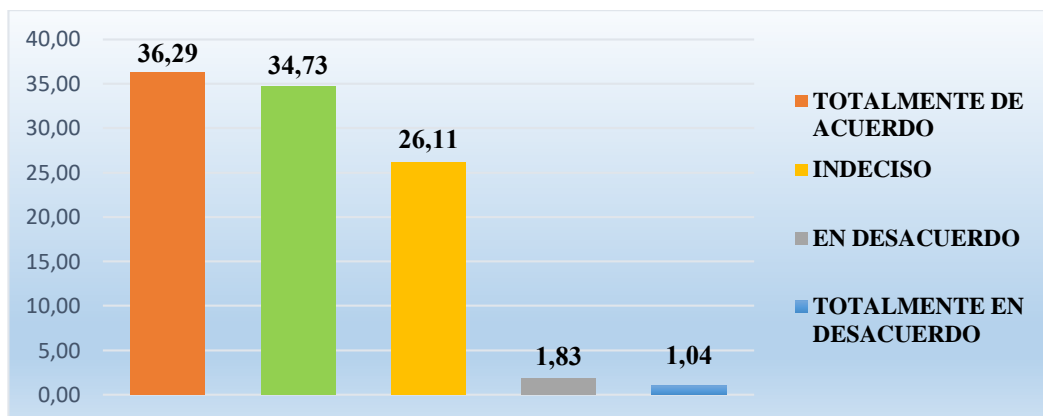
**Tabla 30: Experiencia del personal**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
<b>15</b>	TOTALMENTE DE ACUERDO	139	36,29	36,29
	DE ACUERDO	133	34,73	71,02
	INDECISO	100	26,11	97,13
	EN DESACUERDO	7	1,83	98,96
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	1,04	<b>100,00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 28: Experiencia del personal**



**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

Hoy en día en muchas de las empresas para contratar personal administrativo se requiere contar con la experiencia en cualquier otro trabajo, con la finalidad de que el trabajo que desarrolle en el área no sea irresponsable, sino de absoluta responsabilidad. Del total de los encuestados el 36,29% de las personas respondió que están totalmente de acuerdo en que el personal de trabajo cuente con experiencia en el área donde se desenvuelve, en cambio el 1,04% manifestó que está totalmente en desacuerdo.

16.- ¿Considera que el servicio administrativo que ofrece es de agrado y satisfacción del usuario?

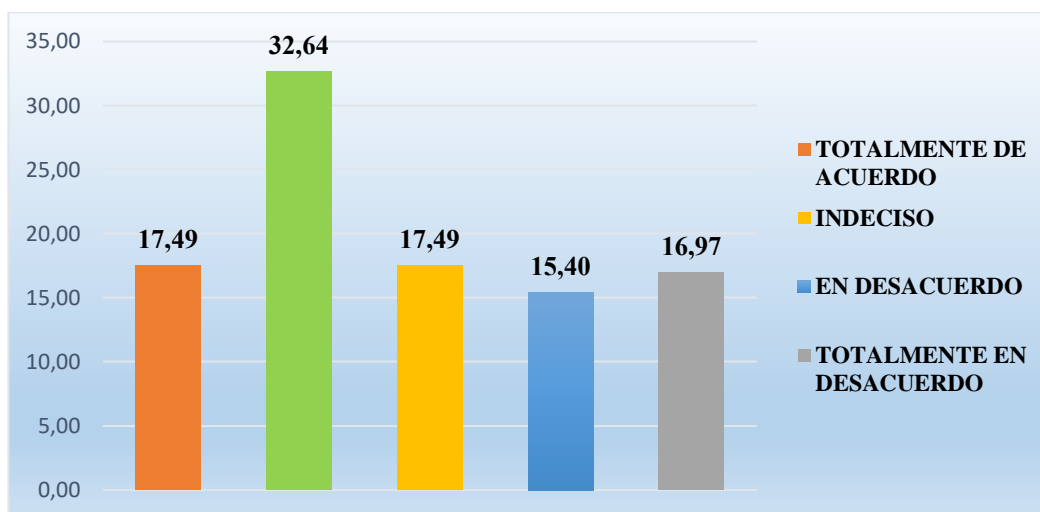
**Tabla 31: Agrado y satisfacción del usuario**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
<b>16</b>	TOTALMENTE DE ACUERDO	67	17,49	17,49
	DE ACUERDO	125	32,64	50,13
	INDECISO	67	17,49	67,62
	EN DESACUERDO	59	15,40	83,03
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	65	16,97	<b>100,00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 29: Agrado y satisfacción del usuario**



**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

La satisfacción al usuario con relación a los servicios administrativos debe ser de absoluto agrado para llenar los deseos, gustos y preferencias del cliente para marcar la diferencia como un elemento estratégico ante la competencia. Según los datos obtenidos el 32,64% de los encuestados indicó que está de acuerdo en que el personal de trabajo cuenta con experiencia, y el 15,40% manifestó que está en desacuerdo con la pregunta planteada.

17.- ¿Cree que el personal debe recibir talleres motivacionales para mejorar el servicio de atención al cliente?

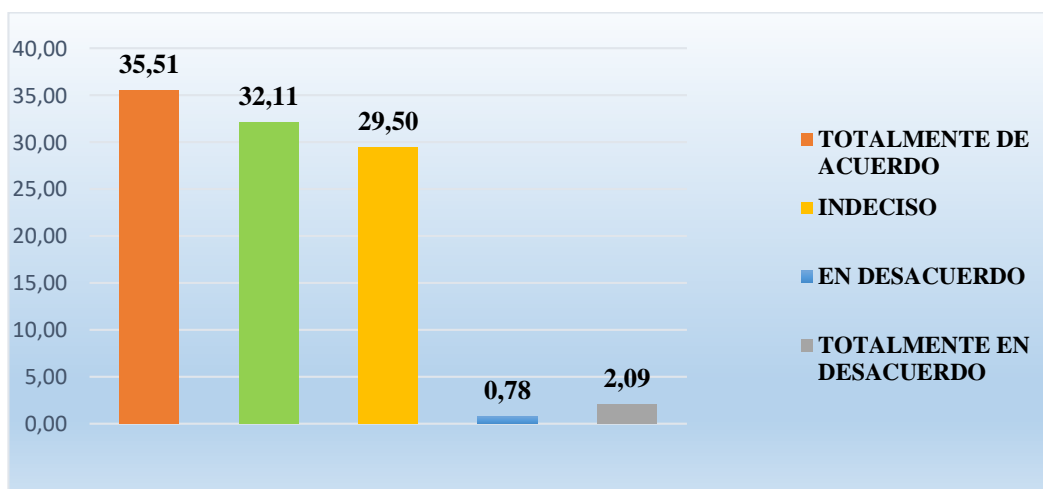
**Tabla 32: Talleres motivacionales**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
<b>17</b>	TOTALMENTE DE ACUERDO	136	35,51	35,51
	DE ACUERDO	123	32,11	67,62
	INDECISO	113	29,50	97,13
	EN DESACUERDO	3	0,78	97,91
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	2,09	<b>100,00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 30: Talleres motivacionales**



**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

La motivación es “una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Del total de los encuestados el 35,51% respondió que está totalmente de acuerdo, y el 0,78% está en desacuerdo con que el personal debe recibir talleres motivacionales para mejorar el servicio de atención al cliente.



18.- ¿En su opinión la rapidez de la atención debe ser mejorada?

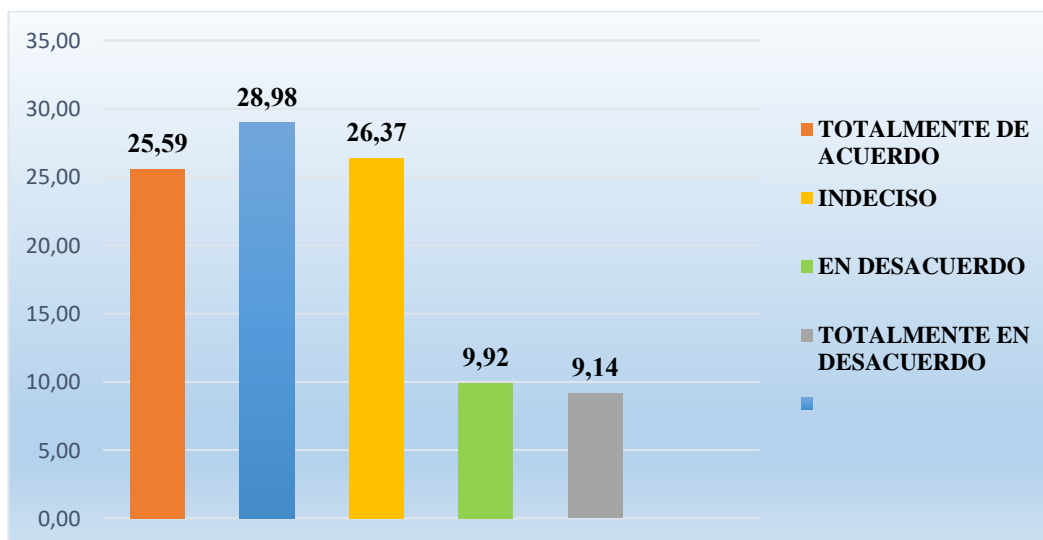
**Tabla 33: Rapidez de la atención**

ÍTEMS	VALORACIÓN	F	%	% ACUMULADO
<b>18</b>	TOTALMENTE DE ACUERDO	98	25,59	25,59
	DE ACUERDO	111	28,98	54,57
	INDECISO	101	26,37	80,94
	EN DESACUERDO	38	9,92	90,86
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	35	9,14	<b>100,00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

**Gráfico 31: Rapidez de la atención**



**Fuente:** Ciudadanía en General

**Elaborador por:** Luis Sosa

La eficiencia y la eficacia son dos motores de productividad que hacen que el personal de una institución obtenga agilidad y rapidez en el servicio que ofrece al usuario con la finalidad de satisfacer sus necesidades. Según los datos obtenidos con la aplicación de las encuestas se obtuvo como resultado que el 28,98% respondió que está de acuerdo con la efectiva atención del cliente y el 9,14% indicó que está totalmente en desacuerdo con la rapidez de la atención del GADMCLL.

### **3.5. Limitaciones**

A continuación se muestra las limitaciones por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.

- En el presente trabajo de investigación se detectaron leves inconvenientes, ya que varios colaboradores contribuyeron voluntariamente y sin excusas.
- Un grupo mínimo de directores administrativos tardaron con la entrevista que se realizó debido a sus múltiples actividades laborales.
- No disponían de tiempo necesario para emitir su criterio, ya que a la hora de ser entrevistados, tenían que dirigirse a reuniones convocadas por la máxima autoridad.
- Además, en el desarrollo de la investigación se evidenció la inoportuna predisposición de varios usuarios que visitan a diario al GADMCLL a realizar diferentes consultas, quienes al preguntarles si colaborarían con las encuestas optaban por negarse debido al tiempo, es decir se mostraban en momentos de apuro y decían que no podían realizar dicha encuesta.
- Al momento de aplicar los instrumentos de investigación al personal que labora en el GADMCLL no entendían ciertas preguntas por lo que ciertas palabras les resultó difícil de comprender.

### **3.6. Resultados**

En base a los resultados obtenidos, se ha comprobado que dentro de la institución se mantienen deficiencias administrativas puesto que los colaboradores no tienen conocimiento de la situación actual del Municipio del cantón La Libertad.

La misión y la visión es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias ya que comprende un futuro realista, verosímil y atractivo para la organización, analizando este contexto se determina que la institución, mediante encuestas, presenta cierto porcentaje que en su mayoría respondieron que desconocen la filosofía institucional y el otro porcentaje indicaron que sí.

Con relación al personal que debe recibir talleres motivacionales para mejorar el servicio de atención al cliente el total de los encuestados respondió que el 35,51% está totalmente de acuerdo, y el 0,78% está en desacuerdo De esta manera cuando se realizó la entrevista a los Directivos, Personal Administrativo y operativo y se consultó si conocían la palabra Kaizen, en su mayoría se quedaban bloqueados lo que se deduce que no han escuchado o simplemente desconocen de su importancia y significado, si bien es cierto esta palabra ayuda a los colaboradores a mejorar en sus diferentes procesos en la parte interna de la institución.

Y por último en la página oficial del GADMCLL no hay información total del plan estratégico y más aún no está actualizado, falta de agregar más factores influyentes en el plan estratégico para la mejora continua del personal que trabaja en sus áreas de trabajo.

### **3.6.1. Propuesta**

Plan estratégico para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del  
Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2017.

#### **3.6.1.1. Introducción**

El presente trabajo de investigación va dirigido a la empresa pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena, ubicada en el Barrio 28 de Mayo avenida Eleodoro Solórzano y Calle 11.

El 8 de abril de 1993 el Gobierno de Sixto Durán Ballén otorgó la cantonización de La Libertad, promulgado en el Registro Oficial. No 168 el 14 de abril de 1993.

Su administración es autónoma, está organizada por el poder ejecutivo representado por el Alcalde, actualmente Antonio Espinoza Infante y el legislativo conformado por los miembros de concejo cantonal.

Es por esta razón que el éxito en las empresas radica en tener un plan estratégico que apunte a la mejora continua de sus colaboradores a planificar, organizar, dirigir, y controlar todas las actividades concernientes a los procesos administrativos que lleva una organización con el afán de crecer y ser más rentables cada día.

#### **3.6.1.2.Misión actual del GADMCLL**

“Somos un gobierno local líder, que promueve el desarrollo humano sostenible, entregando a la comunidad servicios de calidad y calidez; con tal propósito

desarrolla una gestión eficiente, transparente y participativa; contribuyendo de esta manera al bienestar material y espiritual de la colectividad”.

#### **3.6.1.3. Visión actual del GADMCLL**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, con la participación activa de la ciudadanía y la planificación articulada con los distintos o iguales niveles de gobierno, contribuirá a construir un modelo de desarrollo humano sostenible y equitativo, que privilegia la consecución del buen vivir; constituyéndose de esta manera, en el motor del progreso cantonal y provincial. Su talento humano es solidario, altamente competitivo, honesto y comprometido con su institución y su cantón.

#### **3.6.1.4. Objetivos actuales del GADMCLL**

- a) Gestionar el bienestar de la colectividad libertense y contribuir al fomento y auxilio de los intereses locales.
- b) Planear e impulsar el desarrollo físico del cantón y de sus áreas urbanas y rurales en el ordenamiento territorial.
- c) Desarrollar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la hermandad de la población para lograr el creciente progreso del Cantón La Libertad.
- d) Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, la educación, el deporte, turismo, protección del ambiente y la asistencia social.

- e) Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
- f) Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y corporativa, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno municipal.
- g) Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- h) Capacitar continuamente al recurso humano, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal.
- i) Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.

### **3.6.1.5. Logo Institucional**

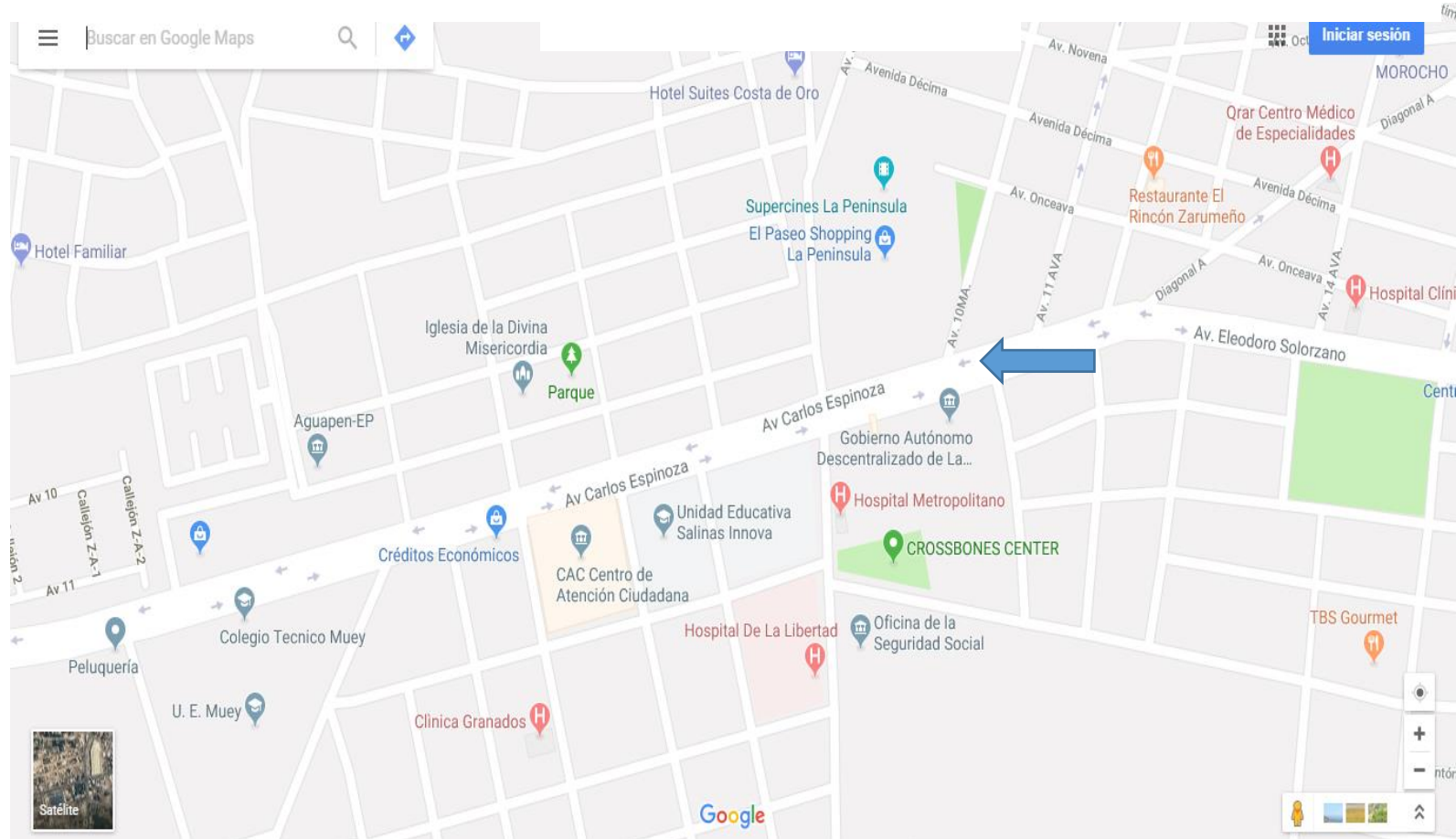
**Ilustración 4: Logo Institucional**



**Fuente:** Página Oficial del GAD Municipal del Cantón La Libertad

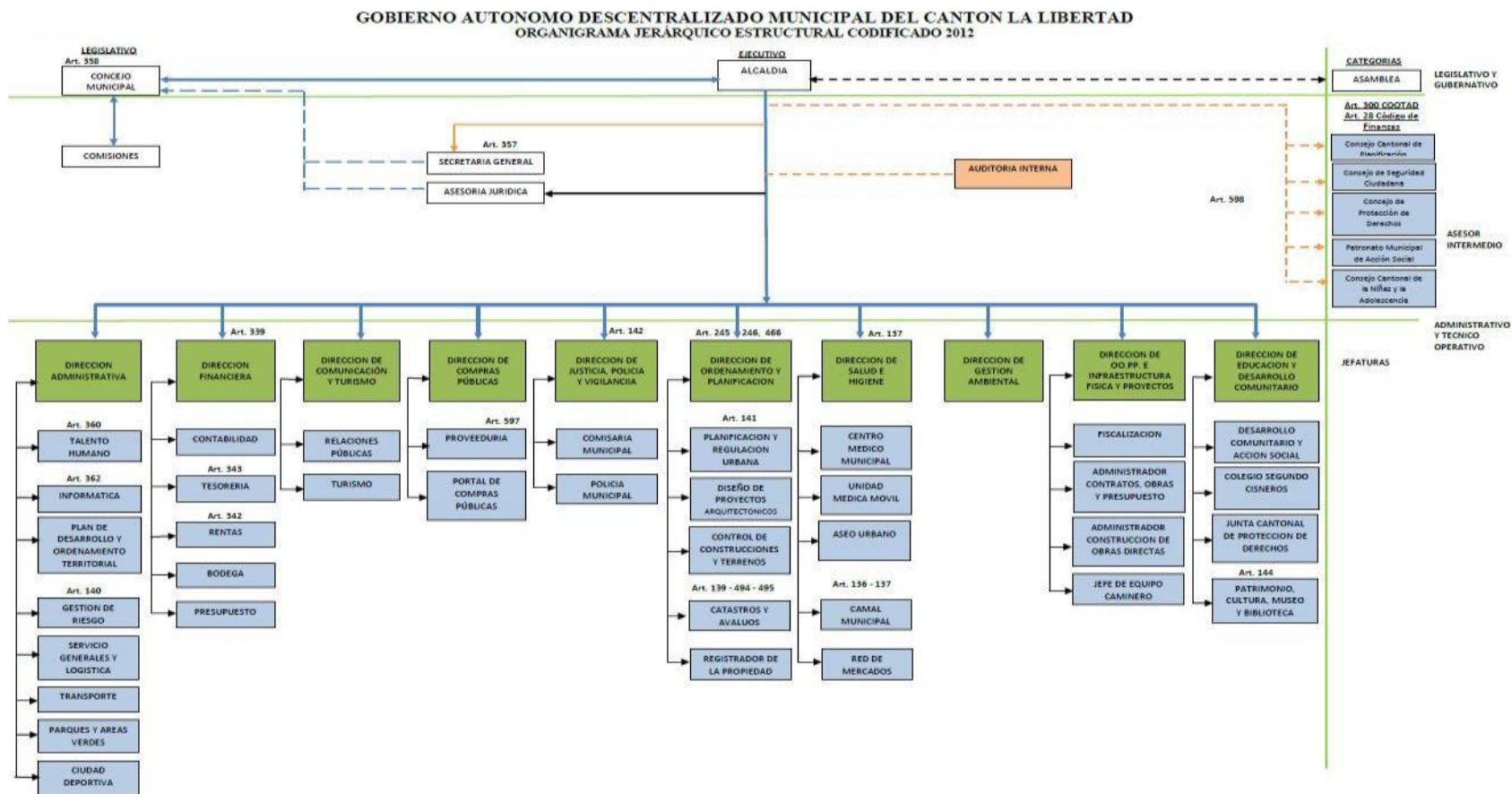
## Ubicación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.

**Ilustración 5: Ubicación del GAD Municipal del Cantón La Libertad**



**Fuente:** <https://www.google.com/maps/@-2.2278473,-80.9226613,17z>

**Ilustración 6: Organigrama Estructural del GADMCLL**



Fuente: Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón La Libertad.



### 3.6.1.6. Plan Estratégico del GAD Municipal del Cantón La Libertad.

#### Misión

“Somos un gobierno local líder, que promueve la calidad de vida y el desarrollo humano sostenible, actuando como ente planificador, regulador, facilitador, y ejecutor de servicios de calidad y calidez; que satisfagan a la comunidad con el valioso aporte de su recurso humano comprometido con gestión eficiente, transparente y participativa”.

#### Visión

Ser uno de los mejores gobiernos autónomos descentralizados del país, participativo, ejemplo de perseverancia, trabajo, y efectividad, generador del desarrollo integral y de oportunidades que privilegia la consecución del buen vivir, constituyéndose de esta manera, en el motor del progreso cantonal y provincial, fortaleciendo la identidad de su gente, preservando un ambiente sano y saludable.

## Objetivos

- ✓ Construir un gobierno que lidere una gestión municipal eficiente fundamentada en el establecimiento de pautas, lineamientos y estrategias que permitan alcanzar un desarrollo sostenible del territorio.

## Específicos

- ✓ Impulsar la gestión pública de calidad basada en la eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

- ✓ Fortalecer la gestión del territorio, a través de la implementación de herramientas que mejoren la gestión pública, la construcción de políticas públicas de calidad, el desarrollo de capacidades y el involucramiento de la población.

## Valores institucionales.

El Gobierno Autónomo Descentralizado municipal del cantón basará su gestión en los siguientes valores, los cuales serán los rectores de la actitud de directivos y colaboradores del GAD:

**Ilustración 7: Valores institucionales**



**Elaborado por:** Luis Sosa García

**Responsabilidad:** Se trata de uno de los valores humanos más importantes, el que nace a partir de la capacidad humana para poder optar entre diferentes opciones y actuar, haciendo uso de la libre voluntad, de la cual resulta la necesidad de asumir todas aquellas consecuencias que de estos actos se deriven.

**Respeto:** Aceptar las opiniones y actitudes del otro, asumiendo un trato amable y cortés.

**Honestidad.-** La persona honesta busca con ahínco lo recto, lo honrado, lo razonable, y lo justo; no pretende jamás aprovecharse de la confianza, la inocencia o la ignorancia de otros. Su forma de vivir es congruente entre lo que se piensa y la

conducta que se observa hacia los grupos de interés, que junto a la justicia, exige en dar a cada quien lo que le es establecido.

**Transparencia.-** Transparentar la información que se maneja en la institución, será responsabilidad de las autoridades y directores departamentales.

**Calidad.-** Significa cumplir y superar las expectativas del cliente, escuchándolo, atendiéndolo, con la finalidad de identificar sus exigencias y satisfacerlas.

**Equidad.-** Las actuaciones de las autoridades y funcionarios municipales en forma equilibrada garantizarán los derechos de todos los ciudadanos y ciudadanas sin ninguna discriminación de género, raza, y religión

### **Políticas**

- ✓ Mantener una infraestructura con recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos que permitan brindar un servicio público de calidad para todos los usuarios
- ✓ Preservar los intereses institucionales y de los ciudadanos como finalidad principal, mediante la voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento a efectos de satisfacer con oportunidad los requerimientos de los ciudadanos y ciudadanas, a base de una concertación de compromisos con los diversos sectores sociales de manera coherente con el nivel Normativo, Ejecutivo, de Apoyo y Operativo, capaz de enfrentar a los problemas y darles solución con menores costos y mayores beneficios.

- ✓ Convenios para la ejecución y administración directa de los proyectos para las comunidades.
- ✓ Se construirá una cultura organizacional ética y de servicio que propicie el compromiso de las y los servidores públicos, fortaleciendo sus competencias y habilidades.
- ✓ Evaluación y capacitación permanente del desempeño del talento humano del GAD.

### **Estrategias**

- ✓ Gestionar y generar mecanismos para obtener recursos financieros que permita atender las necesidades de la población y del GADMCLL.
- ✓ Impulsar la creación de la unidad o entidad que permita definir y priorizar proyectos estratégicos y emblemáticos para la ciudad.
- ✓ Establecer el liderazgo, la credibilidad y la experiencia de la máxima autoridad cantonal y el buen espíritu del trabajo del GADMCLL para impulsar un nuevo modelo territorial basado en alianzas estratégicas y mancomunidades.
- ✓ Establecer mecanismo de trabajo y cooperación entre las autoridades, para la correcta toma de decisiones, la presentación de políticas y el establecimiento de ordenanzas que permitan dar ejecución al nuevo modelo de gestión, al Plan de Ordenamiento Territorial y asumir las nuevas competencias.
- ✓ Fortalecer la institución a través de la mejora continua en la gestión ejecutiva administrativa y financiera para optimizar recursos.

## **Significado de colores**

Los colores institucionales sirven para potenciar la impresión instantánea que quiere obtener del público, evocando de un solo vistazo emociones y sensaciones en el espectador causando interés, de esta manera hace que los colores ubicados en el logo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad se diferencie de sus competidores y que esto esté firmado en la mente de los peninsulares, no olvidando que esto hace que sea la primera carta de presentación ya que producirá un impacto inicial en los usuarios.



A continuación se presentan los colores del Municipio del cantón La Libertad con sus respectivos significados:

**Azul:** El color azul transmite sensaciones de frescura y transparencia, así como sabiduría y madurez, ejerciendo un efecto tranquilizador para la mente.

**Blanco:** Salud

**Amarillo:** El color amarillo simboliza la alegría, la felicidad, la inteligencia y la energía, ya que está vinculado con el sol

### 3.6.1.7. FODA

El FODA es una “radiografía” de la situación de una institución en el momento actual, este debe guiarse por información objetiva y verificable, la cual es convertida en un instrumento de trabajo para producir el Plan Estratégico de la institución y con ello evaluar los procesos implantados.

#### Fortalezas

- Prestación de servicios públicos eficientes y eficaces
- Se promueve el arte, la cultura y el deporte y cuenta con los recursos necesarios
- Capital humano con el perfil idóneo
- Sólida posición económica
- Buena infraestructura

#### Debilidades

- No está actualizado el plan estratégico que garantice el fiel cumplimiento de sus actividades.
- Algunos procesos establecen horarios de atención al público limitando los servicios por falta de recurso humano (Procesos unipersonales).
- Algunos de los funcionarios no están acorde a la función que realizan
- Falta de capacitación al personal que labora en el GADMCLL
- Falta de información al ciudadano sobre el actuar municipal.

#### Oportunidades

- Alianzas estratégicas con diferentes instituciones y empresas en el contexto de desarrollo social.
- Coordinar adecuadamente los procesos de la gestión del riesgo en las comunidades, para lograr el desarrollo sostenible.
- Fortalecer la organización comunitaria, con capacitaciones y formaciones brindadas por instituciones de apoyo
- Mayor y mejor incidencia de políticas públicas, para la protección y cuidado del medio ambiente.
- Cumplimiento adecuado de programas y proyectos de parte del gobierno central

#### Amenazas.

- Mala coordinación interinstitucional en el seguimiento de acciones
- Cambio en la normativa jurídica
- Influencia política en toma de decisiones
- Escasa participación ciudadana
- Paralización de proyectos por desconocimiento e información.

### 3.6.1.8. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Tabla 34: Matriz EFE

FACTOR DETERMINANTE DEL ÉXITO		PESO	CALIFI	RESULTADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Alianzas estratégicas con diferentes instituciones y empresas en el contexto de desarrollo social.	0,15	4	0,6
2	Coordinar adecuadamente los procesos de la gestión del riesgo en las comunidades, para lograr el desarrollo sostenible.	0,1	2	0,2
3	Fortalecer la organización comunitaria, con capacitaciones y formaciones brindadas por instituciones de apoyo.	0,1	3	0,3
4	Mayor y mejor incidencia de políticas públicas, para la protección y cuidado del medio ambiente.	0,1	3	0,3
5	Cumplimiento adecuado de programas y proyectos de parte del gobierno central	0,15	4	0,6
<b>TOTAL</b>		<b>0.60</b>		<b>2</b>
<b>AMENAZAS</b>				
1	Mala coordinación interinstitucional en el seguimiento de acciones	0,05	4	0,2
2	Cambio en la normativa jurídica	0,1	2	0,2
3	Influencia política en toma de decisiones	0,05	2	0,1
4	Escasa participación ciudadana	0,1	3	0,3
5	Paralización de proyectos por desconocimiento e información	0,1	3	0,3
<b>TOTAL</b>		<b>0.40</b>		<b>1.1</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>3.1</b>



#### **3.6.1.8.1. Matriz de evaluación de factores externos.**

Luego de realizar la matriz de evaluación de factores externos al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Libertad, se obtuvo un resultado de 3.10 valor que supera al estándar que es 2,5 significando que las oportunidades se encuentran por encima de las amenazas, es decir el ambiente en que se encuentra rodeada la empresa es un campo lleno de oportunidades que debe de aprovechar para cumplir con los objetivos propuestos por la empresa antes mencionada.

- ❖ Alianzas estratégicas con diferentes instituciones y empresas en el contexto de desarrollo social.
- ❖ Cumplimiento adecuado de programas y proyectos de parte del gobierno central
- ❖ Fortalecer la organización comunitaria, con capacitaciones y formaciones brindada por instituciones de apoyo

Oportunidades adecuadas para neutralizar el efecto negativo que pueda darse en la gestión que realiza la empresa para su desarrollo y mejor desenvolvimiento en el ambiente donde interactúa con la finalidad de mejorar los procesos y de esta manera tener ventaja competitiva ante sus competidores.

### 3.6.1.9.MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Tabla 35: Matriz EFI

FACTOR DETERMINANTE DEL ÉXITO		PESO	CALIFI.	RESULTADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Prestación de servicios públicos eficientes y eficaces	0,14	4	0,56
2	Se promueve el arte, la cultura y el deporte y cuenta con los recursos necesarios	0,12	4	0,48
3	Capital humano con el perfil idóneo	0,13	4	0,52
4	Sólida posición económica	0,08	3	0,24
5	Buena infraestructura	0,13	3	0,39
<b>TOTAL</b>		<b>0,6</b>		<b>2,19</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
1	No cuenta con un plan estratégico que garantice el fiel cumplimiento de sus actividades.	0,1	1	0,10
2	Algunos procesos establecen horarios de atención al público limitando los servicios por falta de recurso humano (Procesos unipersonales).	0,08	1	0,08
3	Algunos de los funcionarios no están acorde a la función que realiza	0,09	2	0,18
4	Falta de capacitación al personal que la labora en el GADMCLL	0,07	1	0,07
5	Falta de información al ciudadano sobre el actuar municipal.	0,06	2	0,12
<b>TOTAL</b>		<b>0,4</b>		<b>0,55</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,74</b>

### **3.6.1.9.1. Matriz de evaluación de factores internos.**

Luego de realizar la matriz de evaluación de factores internos al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Libertad, se obtuvo un resultado de 2.74 valor que supera al estándar que es 2,5 significando que las fortalezas se encuentra por encima, es decir el ambiente interno de la empresa es un campo lleno de debilidades que debe enfrentar y buscar las estrategias con sus fortalezas como:

- ❖ Prestación de servicios públicos eficientes y eficaces.
- ❖ Capital humano con el perfil idóneo.
- ❖ Se promueve el arte, la cultura y el deporte y cuenta con los recursos necesarios

Fortalezas que tienen que ser aprovechadas al máximo para eliminar las debilidades encontradas con la finalidad de mejorar los procesos y poder cumplir con los objetivos en el plan estratégico.

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <p><b>F1.</b> Prestación de servicios públicos eficientes y eficaces</p> <p><b>F2.</b> Se promueve el arte, la cultura y el deporte y cuenta con los recursos necesarios</p> <p><b>F3</b> Capital humano con el perfil idóneo</p> <p><b>F4.</b> Sólida posición económica</p> <p><b>F5:</b> Buena infraestructura</p>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <p><b>D1:</b> No cuenta con un plan estratégico que garantice el fiel cumplimiento de sus actividades</p> <p><b>D2:</b> Algunos procesos establecen horarios de atención al público limitando los servicios por falta de recurso humano (Procesos unipersonales).</p> <p><b>D3:</b>Algunos de los funcionarios no está acorde a la función que realiza</p> <p><b>D4:</b> Falta de capacitación al personal que la labora</p> <p><b>D5:</b> Falta de información al ciudadano sobre el actuar municipal</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <p><b>O1</b> Alianzas estratégicas con diferentes instituciones y empresas en el contexto de desarrollo social.</p> <p><b>O2</b> Coordinar adecuadamente los procesos de la gestión del riesgo en las comunidades, para lograr el desarrollo sostenible.</p> <p><b>O3</b> Fortalecer la organización comunitaria, con capacitaciones y formaciones brindadas por instituciones de apoyo</p> <p><b>O4:</b> Mayor y mejor incidencia de políticas públicas, para la protección y cuidado del medio ambiente</p> <p><b>O5:</b> Cumplimiento adecuado de programas y proyectos.</p>	<p><b>01, F1:</b> Lograr procesos administrativos de manera eficientes</p> <p><b>02, F2:</b> Existe compromiso institucional de la entidad para ser rentables y competitivos.</p> <p><b>03, F3:</b> Mejorar las habilidades y destrezas óptimas adecuadas para responder antes las necesidades de la O.</p> <p><b>04, F4:</b> Tener solvencia y posición económica en el plan de políticas públicas.</p> <p><b>05, F5: Poseer</b> buena imagen institucional.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p><b>A1:</b> Mala coordinación interinstitucional en el seguimiento de acciones</p> <p><b>A2:</b> Cambio en la normativa jurídica</p> <p><b>A3:</b> Influencia política en toma de decisiones</p> <p><b>A4:</b> Escasa participación ciudadana</p> <p><b>A5:</b> Paralización de proyectos por desconocimiento e información</p>	<p><b>F1, A1:</b> Cumplir con cabalidad los planes estratégicos</p> <p><b>F2, A2:</b> Satisfacción y cumplimiento de normativa en actividades acoradas por el Ministerio de cultura.</p> <p><b>F3, A3:</b> Burocracia</p> <p><b>F4, A4:</b> Bienestar común para la institución</p> <p><b>F5, A5:</b> Tener capacidad instalada para la ejecución de actividades internas y externas de la institución.</p>	<p><b>D1, A3:</b> Cumplir con indicadores del marco de trabajo Institucional.</p> <p><b>D2, A2:</b> Apoyo en RH para el logro de actividades eficaces.</p> <p><b>D3, A3:</b> Especialización y división de trabajo</p> <p><b>D4, A4:</b> Motivar al personal para la mejora continua del GADMCLL</p> <p><b>D4, A1:</b> Dar seguimiento en los planes ejecutados por el personal.</p>

### **3.6.1.10. Elaboración de objetivos estratégicos para el GADMCLL.**

Después de haber analizado y determinado los factores externos e internos mediante la aplicación de la matriz FODA para la formulación de estrategias del GADMCLL se procede a plantear objetivos estratégicos para el plan estratégico que ha sido considerado para un determinado tiempo, como el desarrollo de programas y los respectivos proyectos de la empresa que considere pertinente para la toma de decisiones oportunas que ayuden a afianzar las estrategias que se apliquen en la empresa.

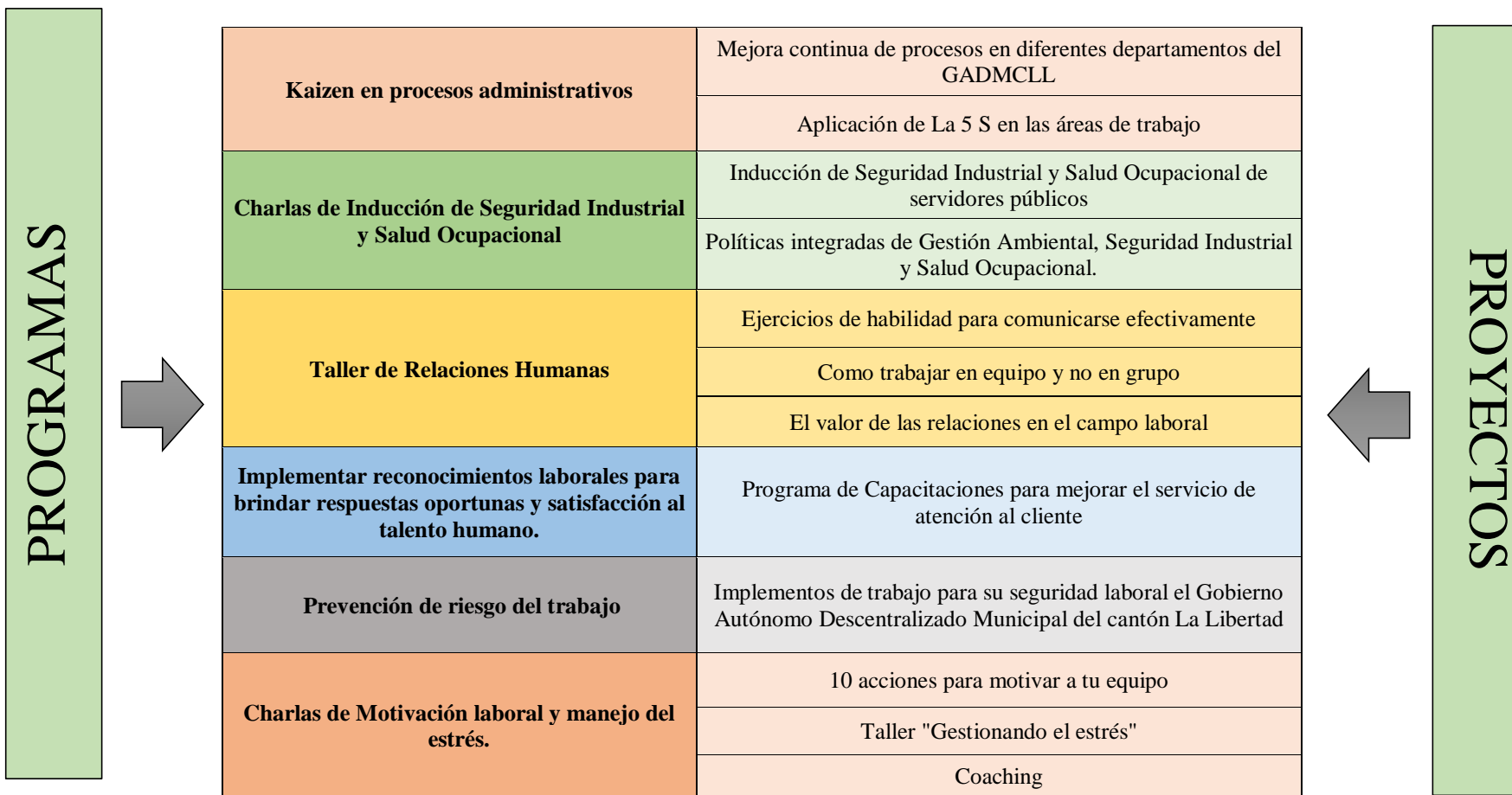
Los objetivos estratégicos se plantean de acuerdo a los principales requerimientos, falencias y necesidades que posee la empresa en la actualidad, en los cuales se determina cada uno de los procesos que hay que seguir para la obtención de resultados.

#### **Desarrollo y declaración de objetivos estratégicos**

- ❖ Lograr procesos administrativos de manera eficientes (Kaizen)
- ❖ Mejorar las habilidades y destrezas óptimas adecuadas para responder ante las necesidades de la O.
- ❖ Tener apoyo institucional
- ❖ Lograr un desempeño efectivo
- ❖ Bienestar común para la institución
- ❖ Motivar al personal para la mejora continua del GADMCLL
- ❖ Dar seguimiento en los planes ejecutados por el personal.

### 3.6.1.11. Plan de Acción

Tabla 36: Programas y proyecto.



### **3.6.1.12. Conclusiones y Recomendaciones del Plan Estratégico**

#### **Conclusiones**

- ✓ Es importante que todas las empresas elaboren un plan estratégico sobre todo si se pretende implementar estrategias efectivas, porque esto implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro, estableciendo las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.
  
- ✓ El compromiso con la organización y la comunicación fluida y eficaz son dos de los requerimientos que permiten la elaboración del plan estratégico real, efectivo y sobre todo viable.

#### **Recomendaciones del plan estratégico.**

- ✓ Proponer el plan estratégico a las distintas empresas para mejorar los diferentes procesos que realiza el personal en la institución.
  
- ✓ Aplicar los objetivos estratégicos antes planteados para mejorar ciertos aspectos de la empresa lo cual permitirá mejorar la efectividad de la organización.

## **Conclusiones**

De acuerdo a la investigación realizada, se pone en consideración las siguientes conclusiones:

- Los Directivos, Personal Administrativo – Operativo no conocen la palabra Kaizen y la importancia que radica en la utilización de esta palabra para generar cambios en pasos agigantados y que de esta manera la empresa tenga productividad en sus procesos y más aún en el área que se desenvuelve.
- Con las técnicas de investigación utilizadas en el trabajo se determinaron varias debilidades relacionadas con la parte de planificación de procesos, debido a la no actualización de un plan estratégico ya que esto influye directamente en la mejora continua del GADMCLL y del personal.
- Se consultó que varios autores especializados en las ramas de Administración, orientan a los Directivos a utilizar un modelo completo de un plan estratégico, que a través de estrategias les permite la orientación de sus objetivos.
- Se elaboró el plan estratégico como propuesta de investigación en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Libertad con la finalidad de establecer y diseñar estrategias para mejorar los procesos internos y externos de la institución.



## **Recomendaciones**

Para lograr los resultados esperados de un plan estratégico en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad se recomienda lo siguiente:

- Los Directivos, Personal Administrativo y Operativo deben emplear estrategias concretas que permitan fortalecer la gestión administrativa del GADMCLL, analizando los factores internos y externos del entorno para lograr ventaja competitiva de los competidores.
- Realizar un análisis situacional en el Municipio del cantón La Libertad ya que no cuenta con FODA que les permita convertir aquellas debilidades en fortalezas, aprovechando las oportunidades y reduciendo las amenazas, considerando procesos administrativos como Planificar, Organizar, Dirigir, y controlar las actividades que realiza el personal en su área de trabajo.
- Que el GADMCLL tenga en su página oficial un modelo de plan estratégico para la mejora continua de los colaboradores para sus necesidades brindando compromiso, pertinencia y satisfacción en sus actividades ya que esto servirá como una guía, determinando las estrategias y las acciones necesarias para el logro de objetivos.
- Al alcalde para la ejecución de la propuesta de la investigación como es el plan estratégico en base a la mejora continua de los procesos administrativos para garantizar la efectividad en la gestión del Municipio del Cantón La Libertad.

## **Bibliografía**

- 9001, I. (2015). *ISO 9001(2015)-Requisitos para los sistemas de Gestión de la calidad, Interpretación libre de ISO/DIS 9001:2015.*
- Barraza, M. F. (2007). LA SOSTENIBILIDAD DE LA MEJORA CONTINUA DE PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:UN ESTUDIO EN LOS AYUNTAMIENTOS DE ESPAÑA . 535.
- Castellanos, M. A. (2014). *Calidad y Productividad* (Cuarta ed.). (P. E. Vázquez, Ed.) México, México: McGraw.Hill/INTERAMERICANA EDITORES, SA.DE C.V.
- Castillo, L. M. (2015). *LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU IMPACTO EN LA MEJORA CONTINUA HACIA LA CALIDAD EN LA EMPRESA MATAGALPA COFFEE GROUP, EN. NICARAGUA, MANAGUA.*
- CHIAVENATO, I. (2017). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL - La dinámica del éxito en las organizaciones* (Tercera ed.). México: MAGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, SA de C.V.
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica* (Decimocuarta ed.). (B. G. Hernández, Ed.) México: Pearson Educación.
- Díaz Ruíz, C. A. (2016). *ADMINISTRACIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Lemoine Edirores, 2016.
- Drucker, P. (Enero-Junio de 2009). La gerencia en la sociedad futura. *UIS Humanidades* , Vol. 38(1). Obtenido de <http://www.scribd.com/doc/7128690/Drucker-Peter-La-Gerencia-en-LaSociedad-Futura>
- Evoli, J. (2009). Planeación Estratégica. Obtenido de <http://www.inta.gov.ar/bariloche/desarrollo/gesrural/trabajos/planificación/Archivos/documento6.pdf>

- Fuentes, M. d. (2016). *FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS* (Tercera ed.). España: PIRÁMIDES S.A.
- González, F. C. (2014). *APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO*:. Santiago, Chile. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117539/Tesis%2023082014%20Fabi%C3%A1n%20Campos.pdf?sequence=1>
- Ingrid Gerra- López, P. (2007). *Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. Estados Unidos: Global Business Press. [https://books.google.com.ec/books?id=tQiAIcui5dsC&printsec=frontcover&dq=Mejora+Continua&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiZ\\_5mO98HXAhVI8CYKHQ7sCfwQ6AEIJTAA#v=onepage&q=Mejora%20Continua&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=tQiAIcui5dsC&printsec=frontcover&dq=Mejora+Continua&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiZ_5mO98HXAhVI8CYKHQ7sCfwQ6AEIJTAA#v=onepage&q=Mejora%20Continua&f=false)
- Larrauri, D. R. (2015). *Planeamiento Estratégico* (Agosto de 2015 ed.). (E. E. EIRL, Ed.) Miraflores, Lima, Perú: Macro EIRL.
- Martínez, J. M. (2002). *Innovación y mejora continua según el Modelo EFQM de excelencia*. (2. Edición, Ed.) Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. [https://books.google.com.ec/books?id=Y40klEWbNwEC&printsec=frontcover&dq=Mejora+Continua&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiZ\\_5mO98HXAhVI8CYKHQ7sCfwQ6AEIKjAB#v=onepage&q=Mejora%20Continua&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=Y40klEWbNwEC&printsec=frontcover&dq=Mejora+Continua&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiZ_5mO98HXAhVI8CYKHQ7sCfwQ6AEIKjAB#v=onepage&q=Mejora%20Continua&f=false)
- Monchón, F., & Mochón, M. C. (2014). *Administración. Enfoque por competencias con casos Latinoamericanos* (Primera ed.). México: Alfaomega Grupo Editor. Obtenido de <http://www.alfaomega.com.mx>
- Morcillo, F. M., Sáez, M. d., & Mochón, M. S. (2014). *Administración. Enfoque por Competencias con Casos Latinoamericanos* (Primera ed.). (G. G. Nuñez, Ed.) Mexico: Alfaomega Grupo Editor, SA. de C.V.

- Munch, L. (2014). *Administración, Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativo* (Segunda ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de [www.pearsonenespañol.com](http://www.pearsonenespañol.com)
- Ochoa, C. (8 de Abril de 2015). *Google-Netquest*. Obtenido de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-probabilístico-muestreo-aleatorio-simple>
- ortega Wence, c. (2014). "La aplicación estratégica en las empresas y su aplicación en las ciudades"- Facultad Autónoma del Estado de México. 84. Obtenido de [http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/49308/Tesis\\_Carlos%20Ivan%20Ortega%20Wence.pdf;sequence=1](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/49308/Tesis_Carlos%20Ivan%20Ortega%20Wence.pdf;sequence=1)
- Ortíz, M. J. (2014). *Administración de Empresas* (Segunda ed.). Madrid, España: Pirámides.
- Pañeda, J. B. (2014). *Administración* (Segunda ed.). México, México: Mc Hill.
- Rojas, L. M. (2016). *Ingeniería Administrativa* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Sapiro, I. C. (2017). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Fundamentos y aplicaciones. En I. C. Sapiro, *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed., pág. 736). Colombia: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES. S.A de C.V.

# **ANEXOS**

**Variable Independiente: Plan Estratégico**  
**Anexo 1: Matriz de consistencia**

Título	Problema	Objetivos	Idea a Defender	Dimensiones	Indicadores
<b>Plan estratégico para la mejora continua del gobierno autónomo descentralizado municipal cantón la libertad en la provincia de santa Elena 2017.</b>	<b>Problema General</b> ¿De qué manera diagnosticando un plan estratégico permitirá la mejora continua de los colaboradores del gobierno autónomo descentralizado Municipal del Cantón la Libertad en la provincia de Santa Elena 2017?	<b>Objetivo General</b> Diagnosticar el plan estratégico para la mejora continua de los colaboradores del gobierno autónomo descentralizado Municipal del Cantón la Libertad en la provincia de Santa Elena 2017	Determinar si el plan estratégico permitirá la mejora continua de los colaboradores en el gobierno autónomo descentralizado Municipal del Cantón la Libertad en la provincia de Santa Elena 2017  Determinar si el plan estratégico no permitirá la mejora continua de los colaboradores en el gobierno autónomo descentralizado Municipal del Cantón la Libertad en la provincia de Santa Elena 2017	X.1. Elementos	X.1.1. Misión X.1.2. Visión X.1.3. Objetivos X.1.4. Valores X.1.5. Análisis FODA X.1.6. Presupuesto X.1.7. políticas X.1.8. Estrategia X.1.9. Programas X.1.1.0 Filosofía
	<b>Problema Específicos</b> ¿Qué técnicas se utilizarán para evaluar y analizar la situación real del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón la Libertad?	<b>Objetivos Específicos</b> Identificar la situación real del GADMCLL mediante la utilización de técnicas de investigación que aporten en el desarrollo de la propuesta.			X.2. Niveles
	¿Cuál será el esquema teórico adecuado que debe adaptarse como base para la elaboración del plan estratégico que contribuya a la mejora continua de los colaboradores.	Fundamentar las bases teóricas del plan estratégico y la mejora continua a través de analisis de criterios de varios autores que faciliten la comprensión de la investigación			
	¿Cuáles serán los beneficios que se obtienen al elaborar un plan estratégico en el GADMCLL.	Identificar los beneficios del plan estratégico para la mejora continua de los colaboradores del GADMCLL.		Proponer el plan estratégico en base a la mejora continua de los procesos administrativos que garanticen la efectividad en la gestión del Municipio del cantón la Libertad	

### Variable Dependiente: Mejora Continua

Título	Problema	Objetivos	Idea a Defender	Dimensiones	Indicadores
Plan estratégico para la mejora continua del gobierno autónomo descentralizado municipal cantón la libertad en la provincia de santa Elena 2017.	<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	Determinar si el plan estratégico permitirá la mejora continua de los colaboradores en el gobierno autónomo descentralizado Municipal del Cantón la Libertad en la provincia de Santa Elena 2017	Y.1.Ciclo Deming	Y.1.1.Planificar Y.1.2.Hacer Y.1.3.Verificar Y.1.4.Actuar
	¿De qué manera diagnosticando un plan estratégico permitirá la mejora continua de los colaboradores del gobierno autónomo descentralizado Municipal del Cantón la Libertad en la provincia de Santa Elena 2017?	Diagnosticar el plan estratégico para la mejora continua de los colaboradores del gobierno autónomo descentralizado Municipal del Cantón la Libertad en la provincia de Santa Elena 2017			
	<b>Problema Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>			
	¿Qué técnicas se utilizarán para evaluar y analizar la situación real del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón la Libertad?	Identificar la situación real del GADMCLL mediante la utilización de técnicas de investigación que aporten en el desarrollo de la propuesta.			
	¿Cuál será el esquema teórico adecuado que debe adaptarse como base para la elaboración del plan estratégico que contribuya a la mejora continua de los colaboradores.	Fundamentar las bases teóricas del plan estratégico y la mejora continua a través de análisis de criterios de varios autores que faciliten la comprensión de la investigación			
¿Cuáles serán los beneficios que se obtienen al elaborar un plan estratégico en el GADMCLL.	Identificar los beneficios del plan estratégico para la mejora continua de los colaboradores del GADMCLL.	Determinar si el plan estratégico no permitirá la mejora continua de los colaboradores en el gobierno autónomo descentralizado Municipal del Cantón la Libertad en la provincia de Santa Elena 2017	Y.2.Kaizen	Y.2.1.Filosofía Y.2.2.Estrategia Y.2.3.Principales sistemas	
¿El plan estratégico a plantearse en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón la Libertad permitirá la mejora continua de los procesos administrativos?	Proponer el plan estratégico en base a la mejora continua de los procesos administrativos que garanticen la efectividad en la gestión del Municipio del cantón la Libertad	Determinar si el plan estratégico no permitirá la mejora continua de los colaboradores en el gobierno autónomo descentralizado Municipal del Cantón la Libertad en la provincia de Santa Elena 2017	Y.3.Las 5S	Y.3.1.Seiri (Clasificar) Y.3.1.Seiton (Ordenar) Y.3.1.Seiso (Limpiar) Y.3.1.Seiketsu (Sistematizar) Y.3.1.Shitsuke (Estandarizar)	

## Anexo 2: Presupuesto de la investigación

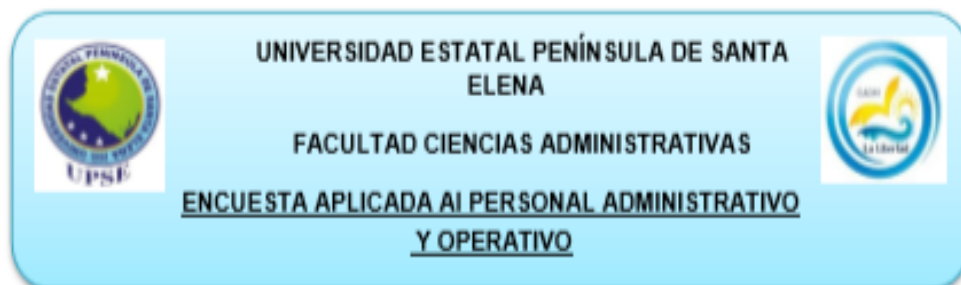
Recurso Humanos				
N°	Denominación	Tiempo	Costo Unit.	Total
1	Investigador	3 meses	\$45,00	\$45,00
Total				<b>\$45,00</b>
Recursos Materiales y Suministros				
N°	Denominación	Costo Unitario		Total
3	Resmas de hojas A4	\$3,50		\$10,50
900	Impresiones	0,02		\$18,00
259	Copias	0,25		\$64,75
2	Esferográficos	0,35		\$0,70
1	Lápiz	0,25		\$0,25
1	Borrador	0,15		\$0,15
3	CD	1		\$3,00
7	Anillados	1,3		\$9,10
Total				<b>\$106,45</b>
Tecnológicos				
N°	Denominación	Costo Unitario		Total
1	Computadora HP	1250		\$1.250,00
6	Internet	25		\$ 150,00
1	Impresora	250		\$ 250,00
1	Pendrive	10		\$ 10,00
Total				<b>\$1.660,00</b>
<b>Total Presupuesto General</b>				<b>\$1.811,45</b>



**Anexo 3: Presupuesto del desarrollo del Plan Estratégico**

<b>CHARLAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>CAPACITADOR</b>	<b>COSTO</b>	<b>DURACION</b>
<b>Kaizen en procesos administrativos</b>	<b>Alcalde del Cantón La Libertad</b>	Ing. Divar Castro	\$400,00	4 horas
<b>Charlas de Inducción de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional</b>		Ing. Eduardo Vélez	\$300,00	3 horas
<b>Taller de Relaciones Humanas</b>		Ing. Jairo Cedeño	\$300,00	3 horas
<b>Implementar reconocimientos laborales para brindar respuestas oportunas y satisfacción a talento humano.</b>		Ing. Eduardo Vélez	\$400,00	4 horas
<b>Prevención de riesgo del trabajo</b>		Ing. Eduardo Pico	\$300,00	3 horas
<b>Charlas de Motivación laboral y manejo del estrés.</b>		Ing. Roberto Lucas	\$300,00	3 horas
<b>TOTAL</b>				<b>\$2.000,00</b>

## Anexo 4: Encuesta a Personal Administrativo y Operativo



**Objetivo del instrumento:** Elaborar un plan estratégico que permita la mejora continua de los colaboradores del gobierno autónomo descentralizado Municipal del Cantón la Libertad en la provincia de Santa Elena 2017

**Estimado participante:** La presente es una encuesta con fines de investigación, Agradecemos con anticipación se sirva marcar sus respuestas con una "X", en el recuadro respectivo. La información que nos proporcione es totalmente confidencial y anónima

### A.- DATOS DEMOGRÁFICOS

Género: Masculino ..... Femenino .....

<b>Nivel de instrucción</b>	Sin educación	Básica	Media	Superior	Cuarto Nivel
<b>Edad</b>	18-25	26-33	34-41	42-49	49 en adelante

B.- Según su actitud frente a las preguntas que se presenta a continuación acerca de la institución a su criterio marque con una X la opción acorde a su postura mediante la siguiente escala

1. Conoce la misión y visión de la institución?

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente si	Definitivamente si
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Considera que al diseñar programas, proyectos permitirá mejorar los procesos y procedimientos que tiene la institución?

Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 ¿Mejorará el desarrollo institucional la existencia de un plan estratégico en el GADMCLL?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 4.- ¿Considera que las estrategias que tiene la alta gerencia debe de ser comunicada por todo el personal que labora en la institución?

Muy importante	Importante	Moderamente importante	De poca importancia	Sin importancia

- 5.- ¿Posee todos los recursos necesarios para el cumplimiento de objetivos y metas?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

- 6.- ¿Se cumple con satisfacción el Plan de Políticas Públicas (PPP) con la planificación de cada departamento?

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente si	Definitivamente si

- 7.- Considera que se han realizado cambios positivos que beneficie a la institución de su competencia?

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca

- 8.- ¿Se actúa con ética y transparencia en los procesos que lleva a cabo la institución?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

- 9.- ¿Considera que la mejora continua es un método que ayuda a las habilidades y destrezas de los colaboradores del GADMCLL?

Muy importante	Importante	Moderamente importante	De poca importancia	Sin importancia

- 10.- ¿Considera que las estrategias que los directivos han implementado en la institución han sido tomadas en cuenta en su área de trabajo?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

- 11.- ¿Se siente satisfecho en el lugar donde usted trabaja?

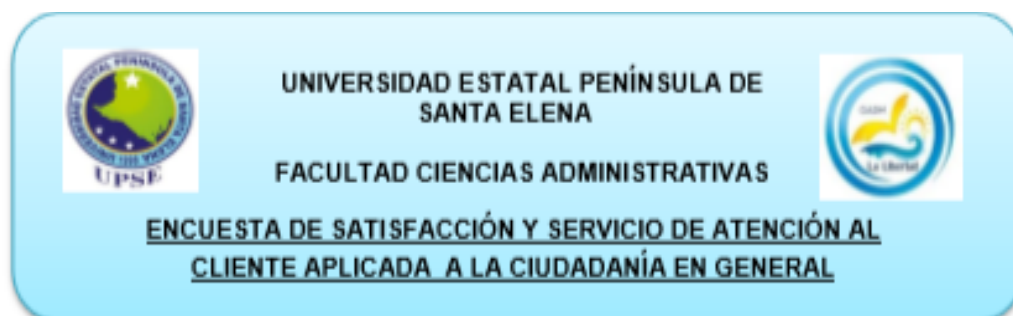
Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

- 12.- ¿Se establecen normas y procedimientos de seguridad para el buen manejo de su trabajo?

Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente si	Definitivamente si

**Gracias por su valioso tiempo.**

**Anexo 5: Encuesta de satisfacción y servicio de atención cliente a la ciudadanía en general.**



**Objetivo del instrumento:** Elaborar un plan estratégico que permita la mejora continua de los colaboradores del gobierno autónomo descentralizado Municipal del Cantón la Libertad en la provincia de Santa Elena 2017.

**Instructivo:** Sírvase marcar la alternativa que considere correcta de acuerdo a cada uno de los ítems.

**A.- DATOS DEMOGRÁFICOS**

Género: Masculino ..... Femenino .....

<b>Nivel de instrucción</b>	Sin educación	Básica	Media	Superior	Cuarto Nivel
<b>Edad</b>	18-25	26-33	34-41	42-49	49 en adelante

1.- ¿Qué trato recibió?

Personalizado	Con Educación	Atento
Con disposición	Cordial	Deficiente

2.- ¿Cómo fue la atención del personal?

Con interés	Le dieron la Bienvenida al inicio y fin de su servicio.
Regular	Deficiente

3.- ¿Qué le pareció el tono de voz del empleado?

Adecuado	Alto	Bajo
Formal	Pesado	Deficiente

4.- ¿La persona que lo atendió llenó sus expectativas?

Sí	Regular	No
----	---------	----

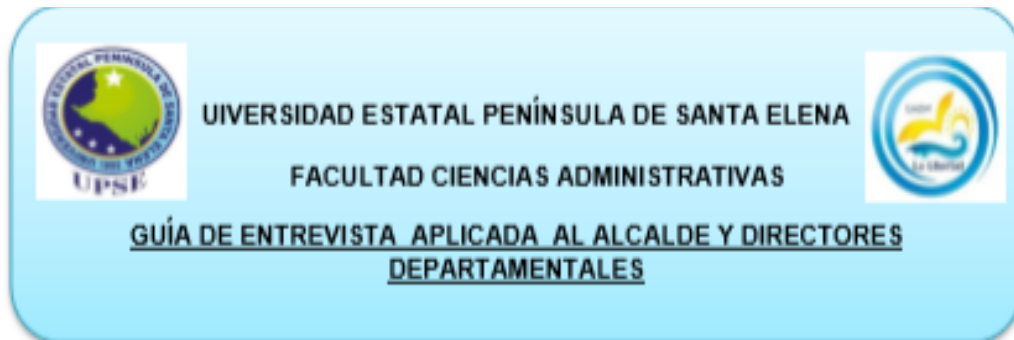
5.- ¿La apariencia del personal está acorde a la empresa?

Excelente	Adecuada	Buena	Malá
-----------	----------	-------	------

	CRITERIOS	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6	¿Satisface sus necesidades de información el personal que labora en el GADMCLL?					
7	¿Atiende de forma oportuna y eficiente?					
8	¿Cree que el personal ofrece un servicio de excelencia a los usuarios?					
9	Considera que el horario de atención debe establecerse a las necesidades del usuario?					
10	¿Hay demoras en los trámites solicitados?					
11	¿Cree importante utilizar nuevas tecnologías para el beneficio del usuario?					
12	¿La formación profesional del empleado incide en la calidad de servicio?					
13	¿Es necesario que el personal de atención cuente con capacitación continua?					
14	¿Cree que el personal se siente comprometido con la Institución?					
15	¿Considera que el personal administrativo debe contar con la experiencia debida?					
16	¿Considera que el servicio administrativo que ofrece es de agrado y satisfacción del usuario?					
17	¿Cree que el personal debe recibir talleres motivacionales para mejorar el servicio de atención al cliente?					
18	¿En su opinión la rapidez de la atención debe ser mejorada?					

*Muchas gracias por su valioso tiempo y la sinceridad en su respuesta. Le aseguro que los datos serán confidenciales y las estadísticas solamente servirán para fines de investigación para el proyecto de Tesis.*

## Anexo 6: Formato de Entrevista



**Trabajo de Investigación:** Plan estratégico para la mejora continua del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón la libertad en la provincia de santa Elena 2017.

**Objetivo del instrumento:** Elaborar un plan estratégico que permita la mejora continua de los colaboradores del gobierno autónomo descentralizado Municipal del Cantón la Libertad en la provincia de Santa Elena 2017

### Interrogantes:

1.- ¿La planificación estratégica ayuda a mejorar la gestión administrativa de su empresa?

---

---

2.- ¿Los elementos del plan estratégico ayudaría al desempeño de sus colaboradores de la empresa?

---

---

3.- ¿La mejora continua de los niveles estratégicos, estático, y operativo se está cumpliendo con los requerimientos del alcalde?

---

---

4.- ¿La mejora continua ayuda al proceso de planificar, hacer, verificar y actuar en la toma de decisiones que tiene la empresa?

---

---

5.- ¿Ha escuchado alguna vez la palabra Kaizen?

---

---

6.- ¿Los objetivos alcanzados han generado mejoría significantes en la institución?

---

---

7.- ¿Se han implementado estrategias y acciones que permitan el mejoramiento continuo de la planeación estratégica de la empresa antes mencionada?

---

---



8.- ¿Cómo evalúa la gestión administrativa del GAD municipal del Cantón la Libertad?

---

---

*Gracias por su valioso tiempo*

**Anexo 7: Formato de Ficha de Observación.**

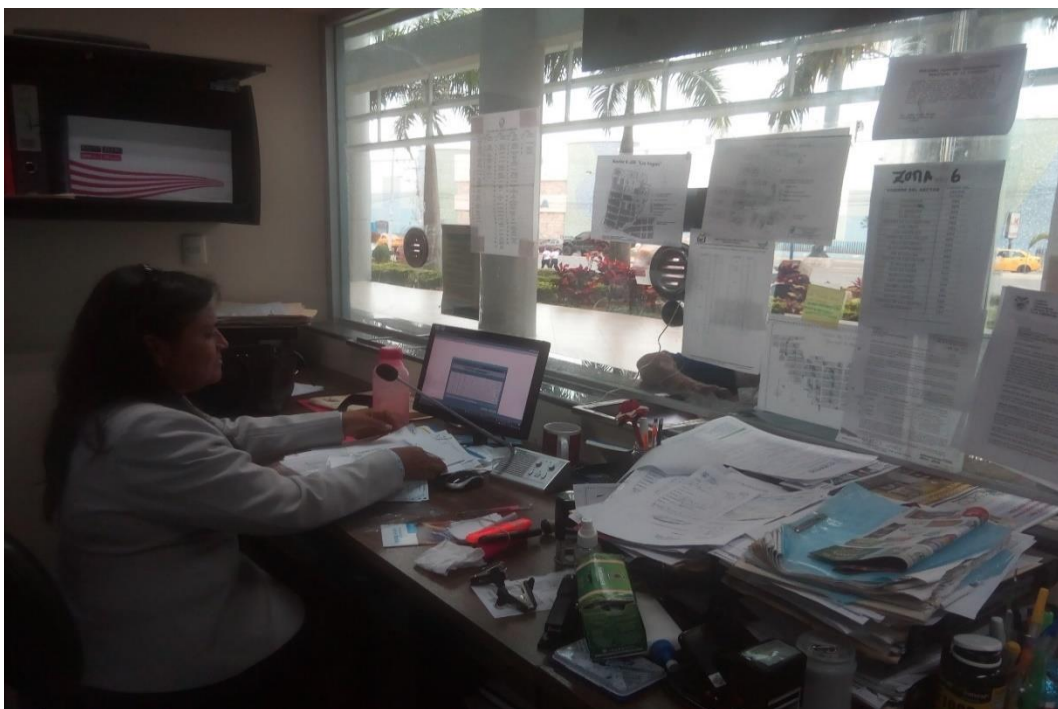
	<p><b>UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA</b> <b>FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</b> <b>CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS</b> <b><u>GUIA DE OBSERVACION</u></b></p>	
<b>OBSERVACION PARTICIPANTE</b>		
<b>ACTIVIDADES DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTON LA LIBERTAD</b>		
<b>PROVINCIA:</b>	<b>SANTA ELENA</b>	<b>FECHA:</b>
<b>DIRECCION:</b>		
<b>HORA DE INICIO:</b>		<b>HORA DE SALIDA:</b>
<b>DETALLE DE LO OBSERVADO</b>		
<b>NOTAS Y EVIDENCIAS:</b>		



### Anexo 8: Fotografía de la recolección de datos



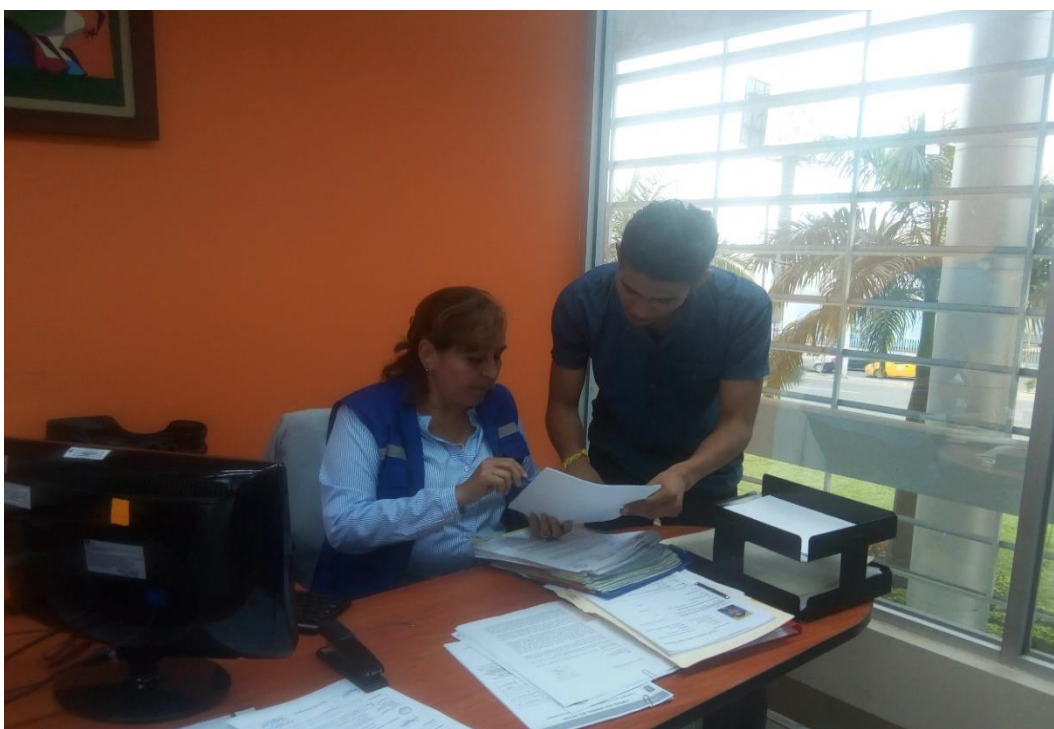
Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón la Libertad.



Realizando las encuestas a la Sra. Mercy Briones del departamento de Terrenos

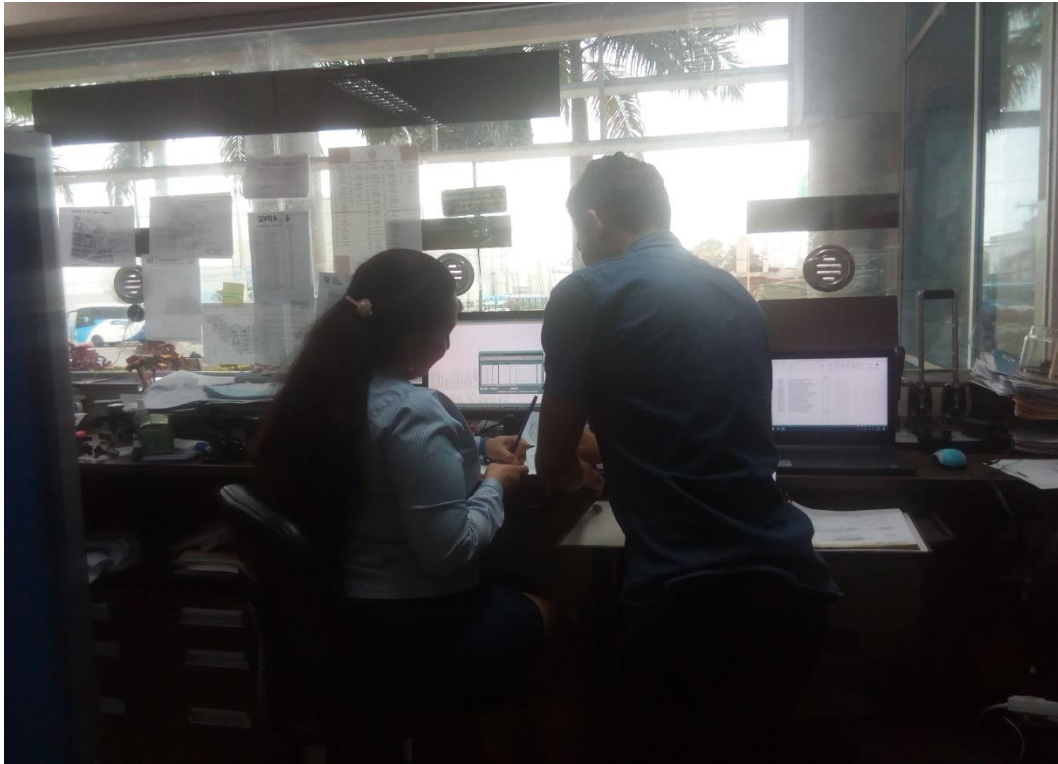


Observando a los usuarios en las ventanillas a solicitar información del servicio en la parte externa de la institución.



Explicando a la Abg. Catalina cuyo cargo es de Asistente Administrativo como proceder el desarrollo de la encuesta.

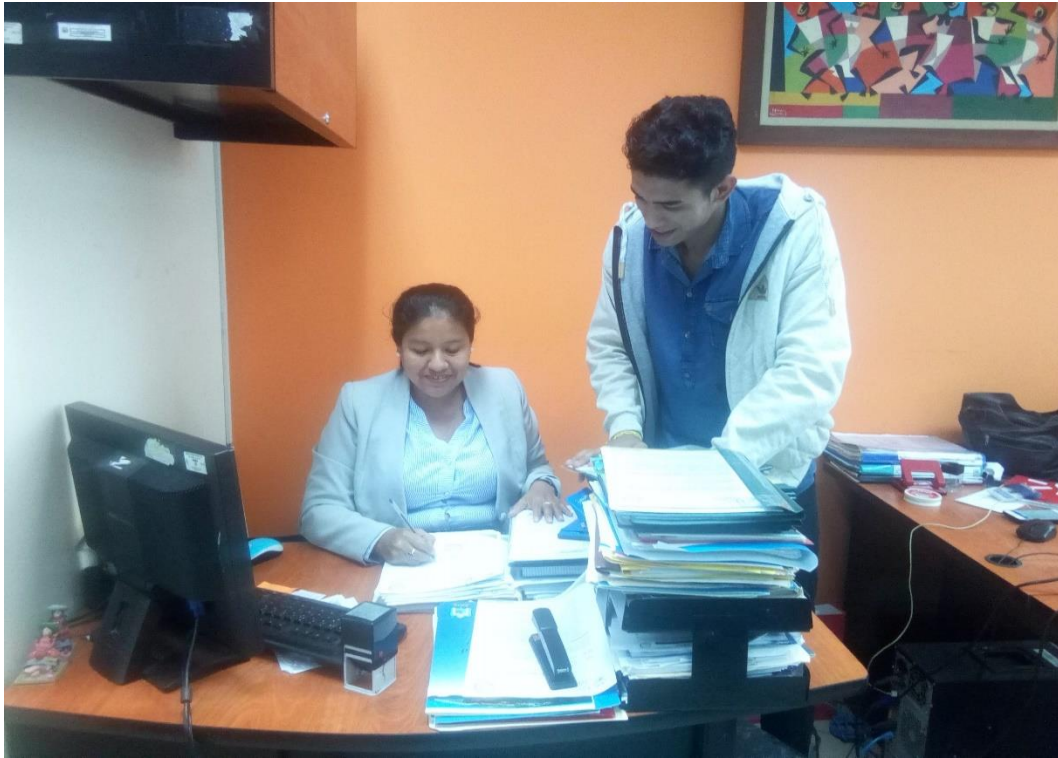




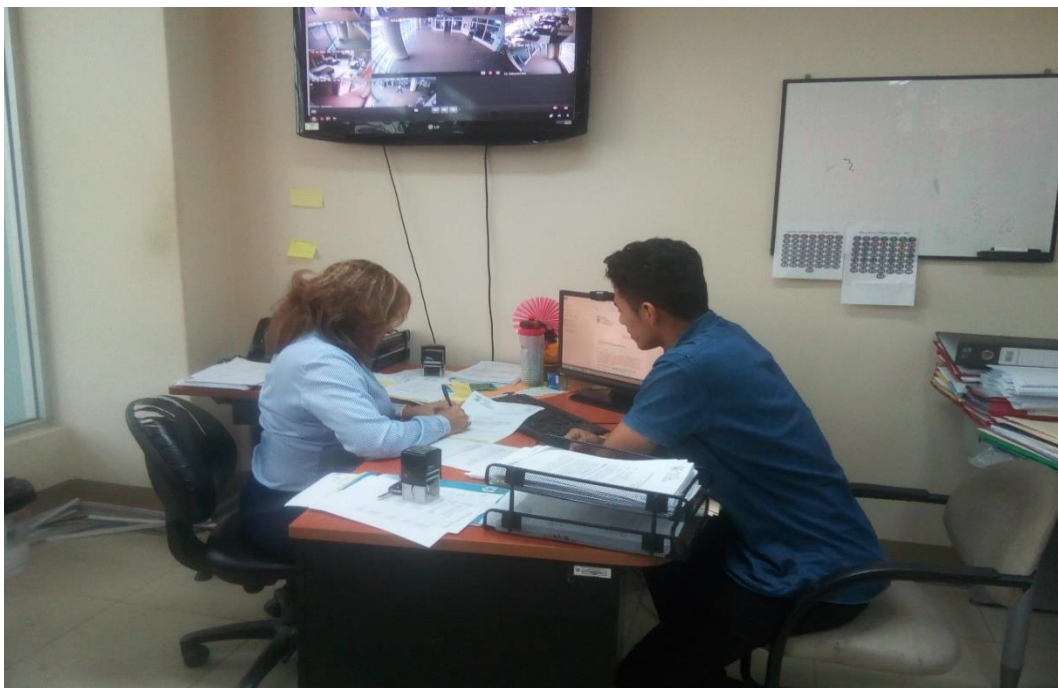
Realizando la encuesta a la Sra Camila acerca de la investigación.



Conversando con el joven Andrés Auxiliar administrativo del Dpto de Talento humano acerca la importancia de las variables.



La Sra. Janet me había indicado que estaba bien la propuesta que va dirigida al GADMC



Teniendo un diálogo acerca de la entrevista realizada a la Mgs. Andrea Nuñez

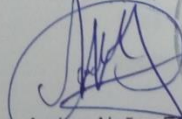
## Anexo 9 Carta Aval

La libertad, 23 de Julio de 2018

### CARTA AVAL

En consideración a la solicitud presentada por el **Sr. Luis Octavio Sosa Garcia**, con C.I. 2400345522 estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, y una vez analizada la propuesta para desarrollar el Trabajo de Titulación con el tema **"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017 "**, procede a la información necesaria para el desarrollo del trabajo de Titulación; autorizando a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, subir dicho trabajo a la plataforma web de la institución.

Atentamente,



Mgs. Andrea Nuñez Estrella  
Directora de Talento Humano

Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Libertad



*Handwritten note:*  
RECIBIDO  
Hora: 14:00pm  
Fecha: 24/07/2018