

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS**  
**SOCIOPRODUCTIVOS**

**TEMA:**

---

**"LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTIAGO DE QUERO, DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA, EN EL AÑO 2013"**

---

**Trabajo de Investigación Previo a la Obtención del Grado de Magister en Gestión de Proyectos Socio Productivos.**

**AUTOR:**  
**Calvache Bombón, Jorge Javier**

**DIRECTOR DE TESIS:**  
**Real López, Mauro Abdala**

**Ambato - Ecuador**

**Febrero, 2016**

## **CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

Yo, Economista Mauro Abdala Rea López con C.I. 1801238617 en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: **“LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTIAGO DE QUERO, DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO 2013”**, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presenta el Dr. Jorge Javier Calvache Bombón, estudiante de la MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIOPRODUCTIVOS, en la Universidad Tecnológica INDOAMERICA, como informe final previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Proyectos Socio Productivos son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, tiene los requisitos y meritos para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal de Grado que el Honorable Consejo Superior de Posgrado designe para su correspondiente estudio y calificación.

Febrero, 2016

.....  
Mauro Real López

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y AUDITORIA

Yo, Jorge Javier Calvache Bombón, portador de la cédula de identidad N0. 180227436-3, declaro que los resultados obtenidos en la investigación sobre el tema: **“LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTIAGO DE QUERO, DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO 2013”**, que presento como informe final previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Proyectos Socio Productivos, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones, los efectos legales y académicos que se desprenda del trabajo propuesto son de exclusiva responsabilidad académica del Director.

Febrero, 2016



.....  
Dr. Jorge Javier Calvache Bombón

C.I. No. 180227436-3

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los miembros del Tribunal de Grado designados por el Honorable Consejo Superior, aprueban el trabajo de investigación titulado “**LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTIAGO DE QUERO, DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO 2013**”, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Tecnológica INDOAMERICA, previo a la obtención del título de posgrado de **MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIO PRODUCTIVOS**, del maestrante Dr. Jorge Javier Calvache Bombón.

**Para constancia firman**

.....  
**PRESIDENTE**

.....  
**VOCAL**

.....  
**VOCAL**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación, dedico con mucho cariño a mi esposa Nelly y a mis hijas Mélanie y Solange, por ser en mi vida la razón de mi existencia y las amigas más sinceras e incondicionales.

Jorge Calvache

## **AGRADECIMIENTO**

Nunca es tarde para alcanzar la superación y el éxito.

El agradecimiento profundo a mi esposa y a mis hijas por su paciencia cuando no he podido estar con ellas. A mis padres por estar siempre impulsándome en mi formación académica. Y a la Universidad Tecnológica Indoamericana en especial a la Ingeniera Jacqueline Peñaherrera Directora de Posgrados por su persistencia y profesionalismo demostrado a sus estudiantes.

Jorge Calvache

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b> .....	3
Tema .....	3
Líneas de Investigación.....	3
Planteamiento del Problema .....	4
Macro Contextualización .....	4
Meso Contextualización.....	5
Micro Contextualización .....	5
Análisis Critico .....	7
Prognosis .....	8
Formulación del Problema .....	9
Delimitación del Problema .....	9
Justificativo .....	9
Objetivos General .....	11
Objetivos Especificos .....	11
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEORICO</b> .....	12
Fundamentación Filosófica .....	13
Fundamentación Legal .....	13
Categorías Fundamentales .....	17
La Motivación.....	20
Teorías de la jerarquia de necesidades de Maslow (1954).....	20
Teoría de los impulsos de Mc. Clelland.....	21
La motivación laboral.....	22
Clases de motivación... ..	23
Factores que inciden para el buen rendimiento en los servidores del GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero... ..	25
La calidad en el servicio público.....	27
Tipos de instituciones.....	32
Medición de la calidad del servicio.....	33
Analisis de la calidad del servicio que existe en el GAD Municipal... ..	33
Como se relaciona la motivación laboral con la calidad del servicio.....	34
Hipótesis.....	36
<b>CAPITULO III</b>	
<b>METODOLOGÍA</b> .....	38
Enfoque Investigativo. ....	38
Modalidad y Tipos de Investigación.....	39
Población y Muestra .....	40
Operacionalización de la variable independiente.....	42
Operacionalización de la variable dependiente.....	43
Técnicas e instrumentos.....	43
Validación del instrumento.....	45

Prueba de muestreo.....	45
Plan de Recopilación de la Información .....	46
Plan de procedimiento y análisis de la información.....	46
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>INTERPRETACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>47</b>
Verificación de la hipótesis .....	67
<b>CAPITULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>70</b>
Conclusiones .....	70
Recomendaciones.....	71
<b>CAPITULO VI</b>	
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>72</b>
Antecedentes de la propuesta.....	73
Justificación.....	74
Objetivos generales y específicos.....	75
Análisis de factibilidad.....	75
Fundamentación Científico - Técnico.....	78
Metodología, Plan de acción.....	78
Herramientas para la gestión de calidad.....	80
Plan de acción.....	83
Administración de la propuesta.....	84
Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta.....	84
Matriz de evaluación.....	90
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>95</b>
<b>INDICE DE GRAFICOS - TABLAS Y CUADROS</b>	
<b>GRAFICO 1, ARBOL DE PROBLEMAS.....</b>	<b>7</b>
<b>GRAFICO 2, CATEGORIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....</b>	<b>17</b>
<b>GRAFICO 3, LA MOTIVACIÓN.....</b>	<b>18</b>
<b>GRAFICO 4, CALIDAD DEL SERVICIO .....</b>	<b>19</b>
<b>GRAFICO 5, JERARQUIA DE LAS NECESIDADES .....</b>	<b>21</b>
<b>TABLA 1, MOTIVACIÓN LABORAL.....</b>	<b>42</b>
<b>TABLA 2, CALIDAD DEL SERVICIO.....</b>	<b>43</b>
<b>TABLA 3, PLAN DE ACCIÓN.....</b>	<b>83</b>
<b>CUADRO 1 .....</b>	<b>47</b>
<b>GRAFICO 6 .....</b>	<b>48</b>
<b>CUADRO 2, GRAFICO 7 .....</b>	<b>49</b>
<b>CUADRO 3, GRAFICO 8 .....</b>	<b>50</b>
<b>CUADRO 4.....</b>	<b>51</b>
<b>GRAFICO 9.....</b>	<b>52</b>
<b>CUADRO 5, GRAFICO10 .....</b>	<b>53</b>
<b>CUADRO 6, GRAFICO11 .....</b>	<b>54</b>
<b>CUADRO 7, GRAFICO12 .....</b>	<b>55</b>
<b>CUADRO 8, GRAFICO13 .....</b>	<b>56</b>
<b>CUADRO 9.....</b>	<b>57</b>
<b>GRAFICO 14.....</b>	<b>58</b>
<b>CUADRO 10 .....</b>	<b>58</b>
<b>GRAFICO 15.....</b>	<b>59</b>

<b>CUADRO 11, GRAFICO 16 .....</b>	<b>60</b>
<b>CUADRO 12, GRAFICO 17 .....</b>	<b>61</b>
<b>CUADRO 13, GRAFICO 18 .....</b>	<b>62</b>
<b>CUADRO 14, GRAFICO 19 .....</b>	<b>63</b>
<b>CUADRO 15, GRAFICO 20 .....</b>	<b>64</b>
<b>CUADRO 16. ....</b>	<b>65</b>
<b>GRAFICO 21.....</b>	<b>66</b>
<b>CUADRO 17 LO OBSERVADO.....</b>	<b>68</b>
<b>CUADRO 18 LO ESPERADO.....</b>	<b>68</b>
<b>CUADRO 19 CHI CUADRADO.....</b>	<b>68</b>

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS**  
**SOCIOPRODUCTIVOS**

**“LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTIAGO DE QUERO, DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO 2013”**

**AUTOR: Calvache Bombón, Jorge Javier**  
**DIRECTOR: Real López, Mauro Abdala**  
**Febrero, 2016**

**RESUMEN**

El propósito de esta investigación, consistió en analizar la motivación laboral y su influencia en la calidad del servicio que prestan los empleados y trabajadores del GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero, durante el año 2013. Esta investigación se realizó debido a las permanentes quejas que los usuarios hacían a las máximas autoridades sobre la mala calidad del servicio que reciben por parte del personal municipal. El objeto de estudio fueron los usuarios y los empleados y trabajadores de la institución municipal que tienen su respectivo nombramiento. Para la obtención de la información se utilizó como técnica la encuesta y se diseñó como instrumento dos cuestionarios diferentes en el que se aplicó uno al personal de la institución y otro a los usuarios que acudían a la municipalidad a solicitar el servicio. De la encuesta realizada al personal de la municipalidad se obtuvo como resultado que para que exista calidad en el servicio la institución debe tener planes motivacionales permanentes, de igual manera los resultados de la encuesta que se realizó a los usuarios mostraron que existe mala actitud en el personal de la municipalidad al momento de prestar el servicio. Con la finalidad de corregir lo descrito anteriormente se planteará una propuesta que contribuirá con la institución municipal, para que la máxima autoridad con eficiencia y responsabilidad mejore el desempeño laboral que permita prestar los servicios con calidad, aumente la autoestima del personal, amplíe la accesibilidad a los servicios públicos, disminuya los tiempos de espera y brinde información adecuada a los ciudadanos.

**DESCRIPTORES:** Motivación, calidad, usuario, desempeño, autoestima.

**INDOAMERICA TECHNOLOGICAL UNIVERSITY  
POSTDEGREE STUDIES CENTER  
SOCIAL-PRODUCTIVE PROJECTS MANAGEMENT MASTERY'S  
PROGRAM**

**“THE WORKING MOTIVATION OF THE EMPLOYEES AND  
WORKERS AND ITS IMPACT IN THE QUALITY OF SERVICE IN THE  
MUNICIPAL DECENTRALIZED AUTONOMOUS GOVERNMENT OF  
SANTIAGO OF QUERO CANTON, IN TUNGURAHUA PROVINCE  
DURING THE YEAR 2013”**

**AUTHOR:** Calvache Bombón Jorge Javier  
**DIRECTOR:** Real López Mauro Abdala  
February, 2016

**SUMMARY**

The purpose of this research is to analyze the working motivation and its influence in the quality of service that employees and workers give in the Municipal Decentralized Autonomous Government of Santiago of Quero Canton, during the year 2013. This investigation was done because of the permanent complaints that users done to the top authorities about the bad quality of service that receive from municipal staff. The object to study was the users, the employees and workers of the municipal institution that have their respective nomination. For getting the information was used the technique of inquiry and was designed as instrument two different questionnaires that were applied to the staff of the institution and other to the users who go to the municipality to try and obtain service. From the inquiry done to the municipal staff was gotten as a result that there will have permanent motivational plans to have a service of quality, in the same way the results of the inquiry done to the users said that there is a bad attitude by the staff of the municipality at the moment to give the service. With the purpose of correcting the things said before there will give a proposal that will contribute with the municipal institution in order to the top authority with efficiency and responsibility can improve the job performance that allows to give the services with quality, increasing the self-esteem of the staff, expands the accessibility to the public services, reduces the time of waiting and offers appropriate information to the citizens.

**Descriptors:** Motivation, quality, users, redemption, self-esteem.

## INTRODUCCIÓN

Se constituye un reto al tratar de impulsar a las máximas autoridades del GAD Municipal del Cantón Quero para que implementen programas motivacionales de carácter permanentes y definidos. Las Instituciones Municipales no consideran la motivación como un eje fundamental que permita a los empleados y trabajadores convertirse en verdaderos servidores públicos, no se ha cultivado empleados-trabajadores motivados capaces de tener una autoestima alta para desarrollar sus actividades y su propia capacidad creadora en donde desarrollen sus trabajos con eficiencia y responsabilidad enrumados en servir y satisfacer las necesidades de la sociedad.

Esta investigación se conforma de seis capítulos divididos de la siguiente manera:

En el capítulo 1 constara el problema de la investigación, las líneas de investigación, Planteamiento del problema que consiste en la contextualización del Macro, Meso y Micro, (árbol de problemas), análisis crítico, prognosis, formulación del problema, delimitación del problema, justificación, objetivo general, objetivo específico.

En el capítulo 2 se tendrá marco teórico, antecedentes, fundamentación (filosófica y legal), categorización de las variables, marco teórico de la variable independiente que se subdivide de la siguiente manera: la motivación, teoría de la motivación, la motivación laboral, tipos de motivación ( extrínseca e intrínseca), tipo de motivación que tienen los empleados y trabajadores del GAD Municipal del Cantón Quero, factores que influyen en la prestación del servicio en el GAD Municipal de Quero. Marco teórico de la variable dependiente que se subdivide en: La calidad del servicio público, ¿Qué es la calidad?, concepto de servicio público, ¿Qué es un servicio público?, calidad en el servicio público, la evaluación en el servicio público, análisis de la calidad de servicio que existe en el GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero, como se relaciona la motivación con el servicio público, hipótesis, señalamiento de variables.

El capítulo 3 constará de la metodología, enfoque de la investigación, modalidad y tipos de la investigación, población y muestra, operacionalización de la variable independiente, operacionalización de la variable dependiente, técnicas e instrumentos, plan de recolección de la información, plan de procesamiento de la información.

El capítulo 4 constará del análisis e interpretación de los resultados en y la verificación de la hipótesis, Medición de la calidad del servicio.

El capítulo 5 tendrá las conclusiones y recomendaciones.

El capítulo 6 contendrá la propuesta que se estructurará de la siguiente manera: Datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, fundamentación, Metodología (Estrategias de motivación y herramientas para la Gestión de la Calidad), plan de acción, administración de la propuesta, plan monitoreo y evaluación de la propuesta y matriz de evaluación.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Tema**

La motivación laboral de los empleados y trabajadores y su incidencia en la calidad de servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero, de la Provincia de Tungurahua, en el año 2013.

#### **Líneas de investigación**

##### **Empresarialidad y productividad.**

La calidad en el servicio es el resultado de una serie de procesos que conducen al desarrollo oportuno y continuo de cada acción en la organización. Esta línea de investigación servirá para determinar la calidad y emprendimiento de la institución municipal enfocada en mejorar la calidad de los servicios públicos.

En los últimos años el término calidad se ha extendido a todos los ámbitos de las instituciones públicas. Desde la atención al ciudadano hasta los procesos más complejos que llevan a su desempeño, la línea de investigación pretende satisfacer el bienestar institucional y ciudadano afectando no sólo los modos de vida de las personas en la institución, sino también las relaciones sociales y el vínculo que tiene el individuo con otras instituciones.

La mayoría de las investigaciones realizadas en las instituciones se han enfocado en investigar sobre la estructura, el tamaño y su diseño. Estos factores están relacionados con las interacciones que surgen entre los miembros de la

institución. Los procesos productivos y la administración de los recursos humanos, permitirá conocer como se integran las necesidades humanas con las necesidades institucionales aplicando la eficiencia en los procedimientos y la eficacia en las estrategias para el logro de los objetivos.

## **Planteamiento del Problema**

### **Contextualización**

#### **Macro**

A pesar que durante los últimos años los conceptos relacionados con la motivación y la calidad han ganado importancia en el mundo institucional y social, poco ha sido el interés por investigar la calidad de servicio que prestan instituciones públicas del Ecuador.

Las instituciones del Estado deben estar reguladas por normas de aplicación general para que en virtud de su cumplimiento respondan a las exigencias de la sociedad brindando un servicio público eficaz, eficiente y de calidad. Es importante considerar que para que exista un mejor servicio de calidad las instituciones Públicas del Ecuador deben tener planes motivacionales, así como también políticas económicas, tecnológicas e industriales adecuadas que apoyen la generación de los procesos administrativos.

La Administración Pública en el Ecuador tiene ante sí el reto de mejorar la eficacia, la productividad y la calidad de sus servicios, de allí la importancia de que las instituciones públicas brinden los servicios con calidad ya que es una exigencia constitucional y obligación absoluta de la Administración Pública.

El marco normativo referencial sobre la calidad de los servicios públicos se puede encontrar en el Art. 52 de la Constitución Política, el cual, establece que las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como, a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

## **Meso**

La Provincia de Tungurahua es una de las 24 provincias que conforman la República del Ecuador, se encuentra administrada por el Gobierno Provincial de Tungurahua desde su capital, la ciudad de Ambato. Se encuentra en el centro del país y se divide en 9 cantones.

En la Provincia de Tungurahua existen instituciones públicas y privadas que no han visto a la motivación como una herramienta fundamental para mejorar la calidad del servicio. De ahí que toma mucha importancia esta investigación, ya que en los GAD Municipales de la Provincia de Tungurahua las máximas autoridades no implementan planes permanentes de motivación para que el trabajador y empleado mejore la calidad, esto conlleva a que los programas de motivación todavía no se constituyan en una política bien definida de las instituciones públicas que permita a los empleados prestar un buen servicio y lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La motivación para los empleados(as) y trabajadores(as) es como el aire a los pulmones, cosa vital para su desarrollo y para la participación con calidad en el desempeño de sus actividades. Así mismo, la motivación en las entidades públicas debe ser cuidadosamente escogida y planificada por la persona responsable de la UATH (Unidad Administrativa de Talento Humano) ya que deberá hacer un análisis técnico aplicable de manera oportuna y adecuada.

## **Micro**

El Cantón Quero es uno de los nueve cantones de la Provincia de Tungurahua, creado mediante Decreto Supremo bajo la presidencia del General Guillermo Rodríguez Lara, el 27 de Julio de 1972. Se rige por el COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralizada), y se financia con sus ingresos propios y de las asignaciones recibidas por Gobierno Central.

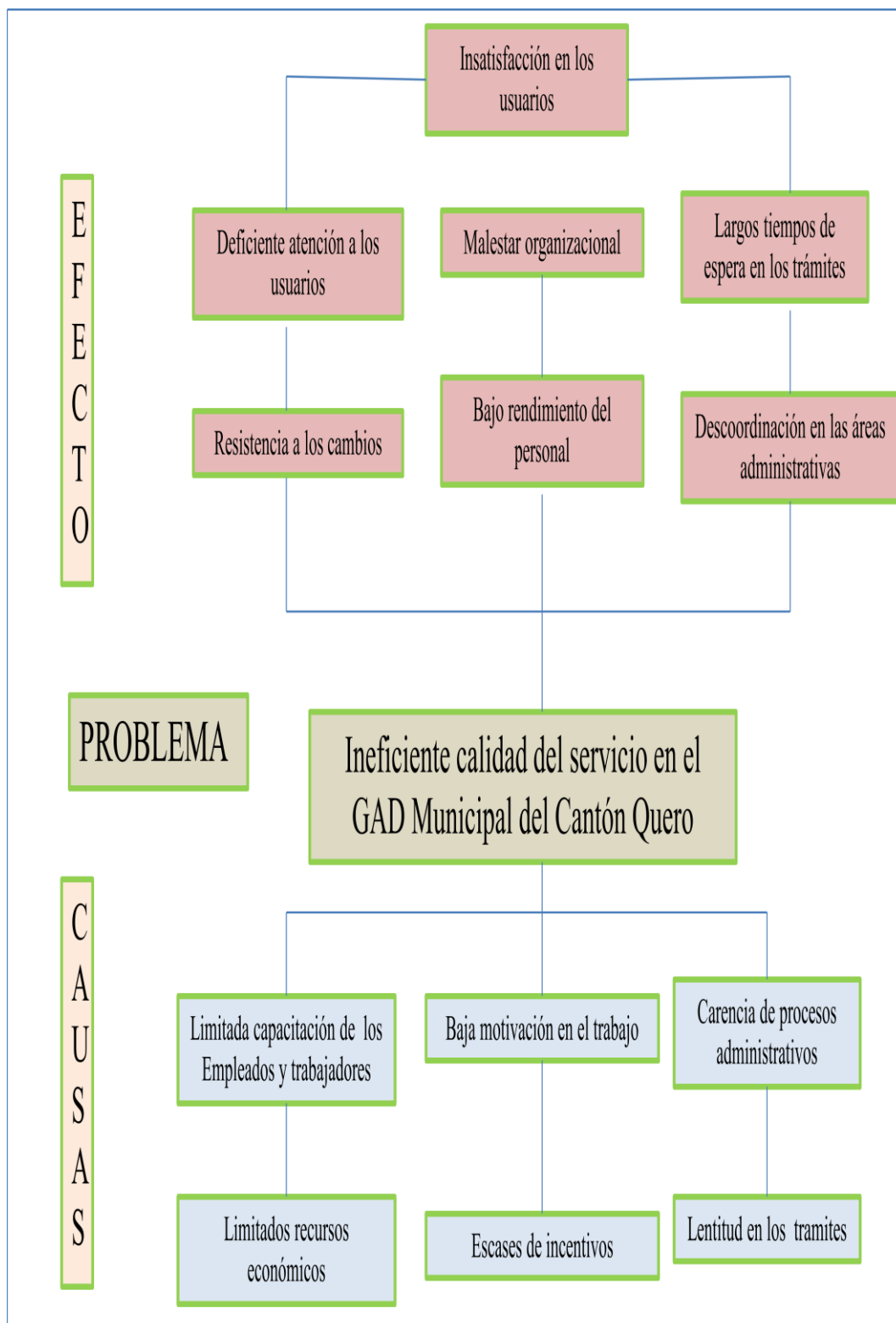
El micro entorno se concentra en los principales factores que son: El personal de la institución municipal, los usuarios y la ciudadanía del Cantón Quero, quienes serán nuestros clientes principales.

El querer mejorar la calidad del servicio en el GAD Municipal de Cantón Santiago de Quero desempeñará un papel fundamental en la renovación económica, social, medioambiental e institucional. Las nuevas modalidades de atención, las tecnologías de la información y la comunicación, ayudaran a la institución a enfrentarse a los numerosos retos que se le presenta.

La deficiente atención del personal municipal y el descontento de los usuarios, ocasionara que la máxima autoridad implemente estrategias motivacionales que conlleven a la consecución de los objetivos institucionales, a la implementación eficaz de políticas y al desarrollo cantonal en su conjunto. No obstante, introducir en el GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero la calidad en la prestación de los servicios públicos a veces no resultara demasiado fácil, ya que para poder ofrecer servicios centrados en el usuario es imprescindible que todas las distintas unidades de la institución compartan criterios comunes sobre la calidad en los servicios públicos, los asuman con la responsabilidad que merecen y los sostengan en el tiempo. Muy a menudo esta responsabilidad supone un cambio organizativo que requiere la disposición de replantear los modos de trabajo ya establecidos, lo que suele crear resistencia. Una prestación de servicio con calidad reduce los tiempos de espera y mejora la relación coste/rendimiento, aumenta la productividad e incrementa la transparencia y la responsabilidad.

En el GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero no se ha dado la verdadera importancia a la motivación, no se ha cultivado empleados-trabajadores motivados capaces de tener una autoestima alta para desarrollar con calidad sus actividades y su capacidad creadora, por lo consiguiente, se tendrán empleados y trabajadores carentes de valores motivacionales. Debido a este enfoque se cree que es necesario abordar el tema de investigación.

## Análisis Crítico (Árbol de Problemas)



**Gráfico N° 1. Árbol de Problemas**  
 Elaborado por: Jorge Calvache

## **Análisis crítico**

El árbol de problemas tiene ejes fundamentales que requieren de investigación. Esta técnica permite determinar dos factores de estudio que se relaciona entre sí, que son: causa - efecto. Las causas constituyen las variables independientes, mientras que los efectos determinan las variables dependientes.

Siendo la institución el lugar en el que más deben interactuar y trabajar en equipo, la motivación es de vital importancia ya que la mayoría de las actividades se dan durante la rutina diaria dentro de la institución. Sin motivación puede presentarse en los empleados y trabajadores un bajo rendimiento en el trabajo ocasionando malestar en la organización. La falta de coordinación producirá un bajo nivel de integración del personal municipal lo que generará un mal ambiente laboral ya que no existirá coordinación entre las unidades administrativas.

La limitada capacitación que tiene el personal municipal, la escasa motivación que existe en la institución, la carencia de procesos administrativos definidos y el elevado número de quejas, originaran que las diferentes áreas de la institución desconozcan los procesos administrativos, ocasionando resistencia a los cambios, largos tiempos de espera en resolver los trámites y por ende creando malestar en los usuarios.

Es importante señalar que la motivación y la calidad del servicio deben estar a la par con la autoestima del empleado y trabajador para que su participación y atención al usuario sea efectivo. Se debe crear un ambiente laboral adecuado para que el empleado y trabajador se sienta motivado y desarrolle sus actividades en forma eficiente. Los empleados y trabajadores que estén más motivados serán más creativos y atenderán de mejor manera a los usuarios.

## **Prognosis**

De no solucionar el problema en forma real y profunda en el futuro el GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero tendrá que soportar dificultades tales como: bajo rendimiento del personal municipal en el cumplimiento de sus

actividades, resistencia para realizar los trabajos, mal ambiente laboral, ineficiencia en la calidad del servicio, reclamos constantes de los usuarios.

Por otra parte si la UATH de la institución no revisa técnicamente las funciones y actividades que realizan los empleados y trabajadores sufrirán consecuencias como: la insatisfacción de los usuarios, pérdidas de recursos tecnológicos, humanos y económicos.

### **Formulación del Problema**

¿Cómo incide la motivación de los empleados y trabajadores, en la calidad de servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Quero, de la Provincia de Tungurahua, en el año 2013?

### **Delimitación del Problema**

**Límite de Contenido:**

**Campo:** Administración

**Área:** Talento Humano

**Aspecto:** La motivación y calidad de servicio

**Espacio:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón “Santiago de Quero”

**Tiempo:** Año 2013

### **Justificación**

Se cree necesario realizar este trabajo de investigación debido a que se ha observado que en el GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero los empleados y trabajadores sienten la falta de planes y programas de motivación permanente.

Este problema de interés social que vincula a los empleados y trabajadores de la institución municipal, con la comunidad, dificultara el desempeño laboral al no existir planes motivacionales que impidan que la prestación del servicio sea de

mala calidad y por ende ocasiona la insatisfacción de los usuarios. Desde esta perspectiva intento realizar una visión general de la motivación y su incidencia en la calidad del servicio, resaltando aquellos aspectos que me han parecido relevantes y presentando alternativas para que la institución tenga procesos administrativos de calidad que conduzcan a un mejor desarrollo social.

Por otra parte, considerando que sin motivación los empleados y trabajadores no realizan su trabajo en forma adecuada, la motivación laboral debe ser un tema central en el que la máxima autoridad debe enfocarse para que no exista en la institución: insatisfacción de los empleados y trabajadores, rotación de personal, malestar en los usuarios, entre otros.

Todas las personas en el transcurso de su vida se han sentido motivadas, siempre interesadas en algo que le permita satisfacer sus necesidades y que les ayude a realizar con eficiencia todas sus actividades. Se puede determinar que la motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación laboral.

La presente investigación se justifica por los reclamos constantes y la insatisfacción que tienen los usuarios por la calidad del servicio que reciben. Esta investigación desarrollada técnicamente nos ayudara a identificar las necesidades insatisfechas, a mejorar el servicio a los usuarios y a formular estrategias motivacionales. Estas estrategias estarán enfocadas en perfeccionar la calidad del servicio, mejorar la actitud del personal municipal y lograr la satisfacción de los empleados y trabajadores que permitan alcanzar el beneficio de la institución y la comunidad.

Es posible realizar esta investigación ya que existe el apoyo de la institución, colaboración de la máxima autoridad, de los empleados y trabajadores, recursos económicos, tecnológicos y tiempo.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Estudiar la motivación de los empleados y trabajadores y su incidencia en la calidad de servicio del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero, de la Provincia de Tungurahua, en año 2013.

### **Objetivos Específicos**

- 1.- Determinar qué tipo de motivación conductual tienen los empleados y trabajadores del GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero.
- 2.- Medir la calidad del servicio en el GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero.
- 3.- Proponer un plan de motivación para mejorar la calidad del servicio GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **Antecedentes**

La falta de motivación y de entendimiento fueron alternativas que lograron la mediación entre los intereses patronales y la satisfacción de los trabajadores.

El Psicólogo F: Dorsch, menciona que la motivación es "el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir". Los seres humanos actúan siguiendo determinados lineamientos y buscando fines; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros. Se puede decir que la motivación es considerada como "el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo" o "la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción".

Desde 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Prevista por el Tratado de Versalles en 1919. Tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

Muchas investigaciones realizadas en referencia a la motivación laboral, han demostrado que el problema no es el trabajo que realizan, sino que el problema radica en las malas relaciones humanas y actitudes personales que existe en la institución, la falta de seguridad, el amor y la dignidad provocan inconformidad entre los miembros de la entidad y por ende genera consecuencias de

insatisfacción en los usuarios. Por consiguiente el ambiente que los rodea deberá ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

Lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. Por tanto la Comunicación es determinante en la dirección y el futuro de la organización que permite entender el estudio de los procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes.

Es importante que exista en la institución una Cultura Organizacional que permita demostrar que el personal es tomado en cuenta y pueda rendir mucho más en la realización de sus actividades. Se debe tratar que el personal tenga satisfacción en el trabajo, para que mantenga una actitud positiva en la organización laboral

## **Fundamentación**

### **Fundamentación Filosófica**

Para esta investigación se ha tomado en cuenta el enfoque del paradigma crítico – propositivo. Al estar en un mundo cambiante y dinámico los GAD Municipales se enfrentan a nuevos retos cada día en donde se hace indispensable contribuir al desarrollo y al éxito institucional mediante la utilización de modelos, planes, metas, objetivos y estrategias que aporten al conocimiento a través de una investigación cualitativa que anime a las máximas autoridades empleados y trabajadores a mejorar la calidad de vida de la sociedad.

### **Fundamentación Legal**

Para esta investigación, es necesario expresar los aspectos legales, en el cual; las instituciones y los servidores públicos se fundamentan para entregar un servicio de calidad a los usuarios.

El COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización), creada el 19 de noviembre del 2010. Registro oficial 303 S. Determina que los Gobiernos Autónomos Descentralizados deben promocionar y garantizar el buen vivir de la ciudadanía enfocada en los criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad.

La Constitución de la República del Ecuador señala que serán servidores públicos todas las personas que en cualquier forma trabajen dentro del sector público y dispone que la Administración Pública deba constituirse como un servicio a la colectividad en donde todas las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad.

Todo servicio público a través de un sistema de gestión del Talento Humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación, debe propender al desarrollo profesional, técnico y personal del servidor público para lograr la eficiencia, eficacia, calidad y productividad del Estado y de sus instituciones. La comunidad tiene derecho a recibir una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características y no podrán los servidores públicos retardar o negar en forma injustificada el oportuno despacho de los asuntos o la prestación del servicio a que está obligado de acuerdo a las funciones de su cargo.

De acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir es necesario que todos los servicios públicos sean accesibles y adaptables, que sean oportunos y continuos en el que estimulen una alianza entre el servicio público y privado que permitan mejorar la calidad del bien y servicio. Es necesario que se implemente un cambio en la gestión de los servicios públicos que permita alcanzar la satisfacción ciudadana y la felicidad de las personas.

La Ley Orgánica del Servicio Público establece con claridad que es un deber del servidor público cumplir con eficiencia y calidad en forma permanente las obligaciones de su puesto, enfocadas en el bien común y garantizando el derecho de la población a recibir un servicio público de óptima calidad. Todo servidor

público debe tener lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actividades deben realizarse en función de los objetivos institucionales.

Para cumplir con la obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad y mejorar el desempeño del personal municipal, La máxima autoridad de cada entidad dispondrá que los servidores sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y del cargo que desempeñan. Además, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos, por tanto es necesario que el tipo de capacitación este en relación directa con el puesto que ocupan. Toda capacitación recibida debe ser difundida y socializada a todo el personal de la institución.

La evaluación del personal es un proceso técnico que consiste en determinar si el servidor rinde de acuerdo con las exigencias del cargo que ocupa en la entidad. La evaluación permanente se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, los mismos que estarán encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las instituciones públicas.

De acuerdo a la Ley de servicio Público todo servidor o servidora pública puede tener una remuneración variable por eficiencia. Para alcanzar esta remuneración complementaria el personal municipal debe realizar sus actividades en cumplimiento de los objetivos institucionales que se enrumben en la productividad, calidad del servicio y el rendimiento de su puesto. Para obtener este reconocimiento se lo realizara a través de indicadores aprobados por el Ministerio de Relaciones Laborales y se aplicara a las instituciones públicas que exclusivamente se rijan por esta Ley.

Según las Normas de Control Interno que se aplica para el Sector Público de la República del Ecuador. La evaluación a los servidores y servidoras públicas se lo realizara a través de indicadores de gestión cualitativos y cuantitativos en el cual se considerara factores como: La utilización de los recursos humanos, físicos,

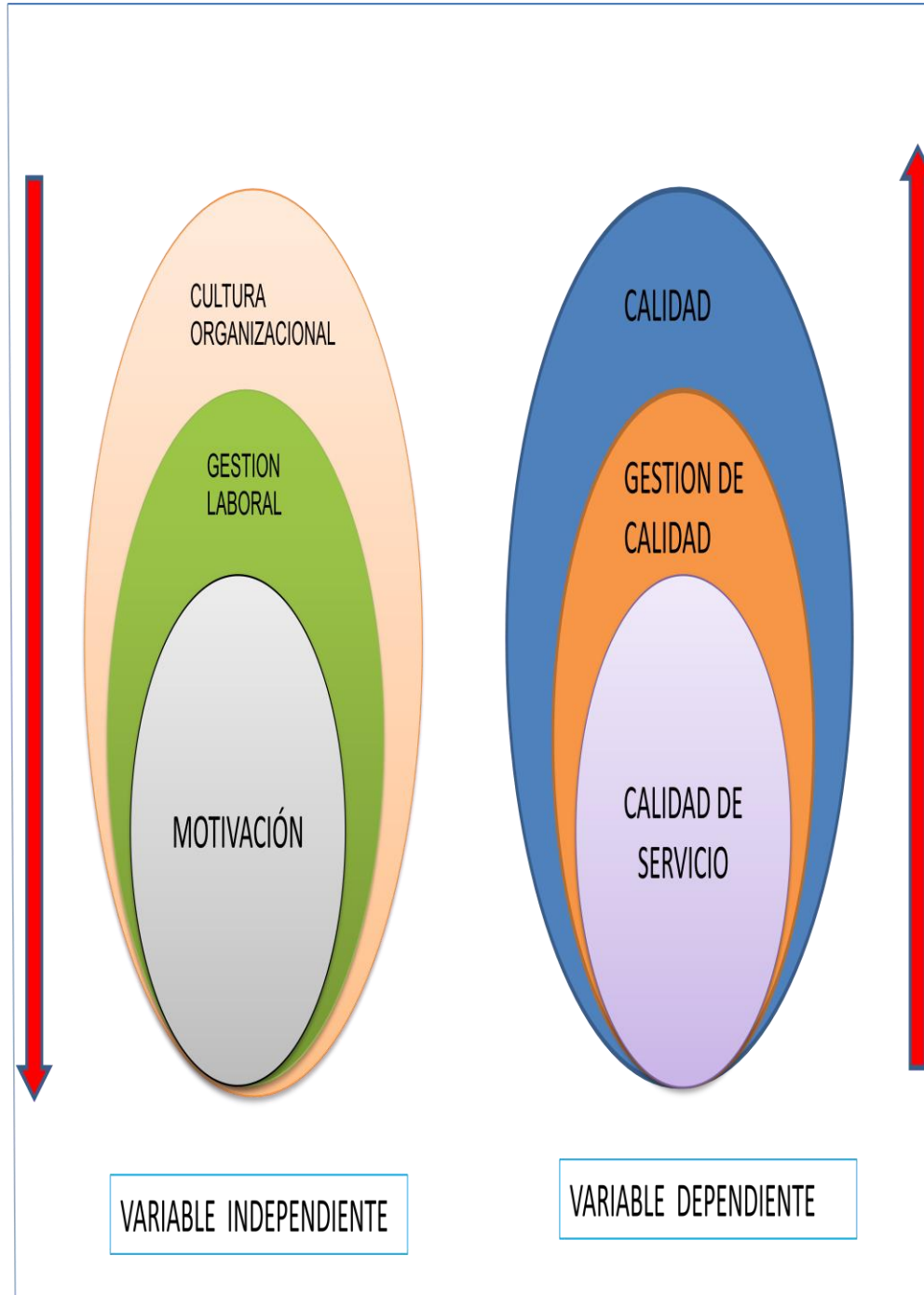
financieros, ecológicos y de tiempo. El cumplimiento de actividades, tareas o metas y el grado de eficiencia.

La aplicación de los indicadores de gestión debido a su aplicación y obtención de resultados siempre conllevaran a generar cambios de actitud ya sea en el medio internos o externos. Para enfrentar estos cambios de actitud y alcanzar los objetivos institucionales, la entidad deberá disponer de procedimientos de información oportuna y permanente que le permita al personal municipal adaptarse a las nuevas necesidades de la institución.

Según la Norma de Control Interno todo servidor público está en la obligación de actuar con disciplina y profesionalismo. No debe obtener beneficios, utilidades ni ventajas personales, debe actuar de acuerdo a los códigos, normas y procedimientos que su profesión, actividad demanden.

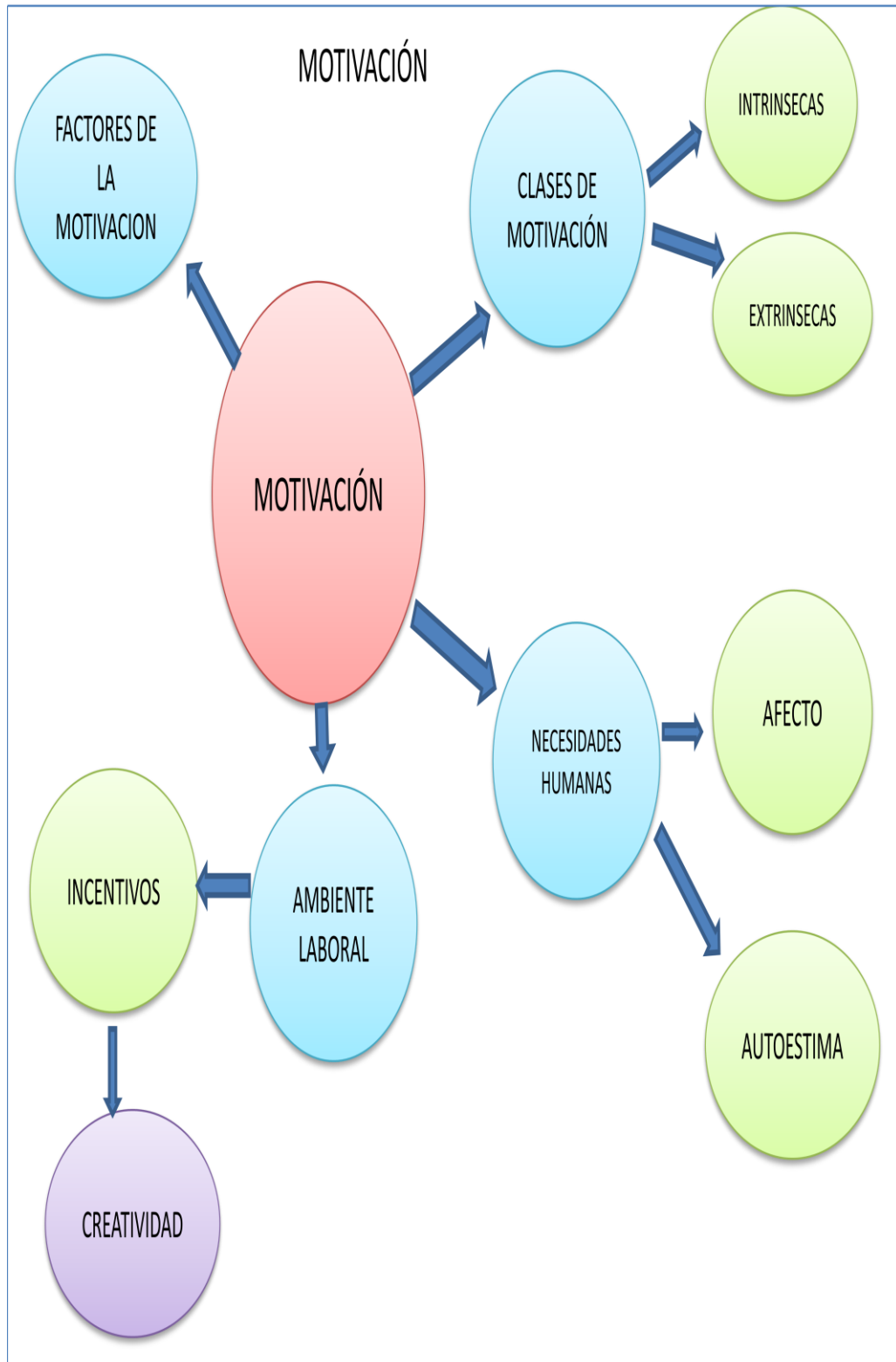
## CATEGORIAS FUNDAMENTALES

### Categorización de las variables



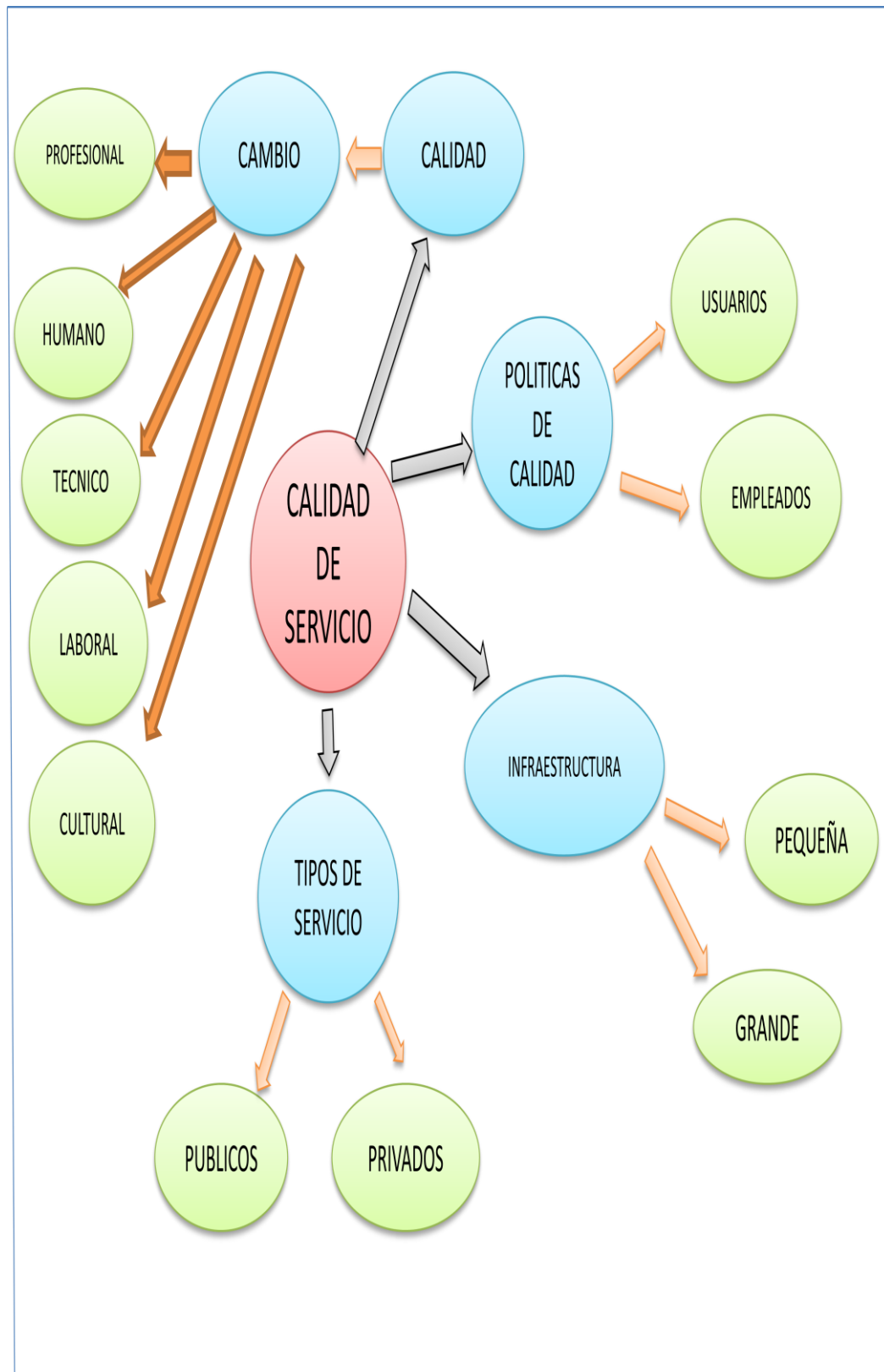
**Grafico No. 02. Categorización de las Variables**  
Elaborado por: Jorge Calvache

## La Motivación



**Gráfico No. 03. La Motivación. Variable Independiente**  
Elaborado por: Jorge Calvache.

## Calidad del servicio



**Grafico No. 04. Calidad del Servicio. Variable Dependiente**  
Elaborado por: Jorge Calvache

## **Marco Teórico de la Variable Independiente**

### **La Motivación**

El termino Motivar se define del vocablo "moveré" que significa "mover a acción", depende de las necesidades y los impulsos de los individuos ya que estos elementos originan la voluntad de aprender y concentrar la voluntad. Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas basado en el conocimiento que hace que la gente funcione. Se presenta de manera interna que permite dirigirse a la satisfacción de nuestras necesidades y de forma externa que nos moviliza por que esperamos tener alguna respuesta por nuestras acciones.

Por tanto "La Motivación es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado, es un término general que se aplica a todo tipo de deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares".

### **Teorías de la Motivación**

#### **Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954)**

Maslow afirma que la satisfacción de las necesidades humanas es indispensable para la salud física y psicológica. Manifestaba que todos los seres humanos presentamos necesidades a través de una estructura jerárquica que va del nivel de supervivencia y seguridad a las denominadas de nivel superior como son las del desarrollo intelectual y por último las de nivel más alto como la autorrealización que es en donde tenemos la realización plena del potencial personal.

## Jerarquía de las Necesidades



Grafico N0.5. Jerarquía de las Necesidades  
Elaborado por: Jorge Calvache

## Teoría de los impulsos de Mc. Clelland

Cada persona desarrolla un tipo de impulso, dependiendo en el medio laboral en el que se desenvuelve y el medio cultural en el que vive, lo que les permite determinar la manera de realizar su trabajo y manejar sus vidas. En esta teoría se destacan cuatro impulsos motivacionales de los individuos que reflejan la cultura en la que se desenvuelven y son:

### **Impulso de logro**

La motivación por el logro es un impulso que tienen las personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar sus metas. Un individuo que tenga este impulso desea desarrollarse, crecer y encaminarse hacia el éxito, no tanto por recompensas sino por la satisfacción de lograr cosas bien hechas

### **Impulso de motivación por afiliación**

La motivación por afiliación es el impulso por relacionarse con las personas en su medio social, estas personas trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación.

### **Impulso motivacional por competencia**

Las personas motivadas por competir hacen trabajos de calidad, les gusta ser innovadores pero siempre en comparación con otros, sienten satisfacción cuando pueden ser mejores que alguien, por lo que en muchas veces no le dan atención a las relaciones humanas e interpersonales, les interesa solo ganar.

### **Impulso de motivación por el poder**

La motivación por el poder es un impulso de las personas por influir en los demás y cambiar el ambiente laboral sin importar los riesgos para lograr sus objetivos. Alcanzado ese poder pueden utilizarlo en la institución de manera constructiva o destructiva.

## **La Motivación Laboral**

Una de las variables que motivan a las personas están las de Campbell, Dunnette y otros (1970) en el que describe que las personas tienen necesidades innatas, aprendidas o adquiridas y se centran en la forma de dirigir y organizar la conducta en el trabajo, apoyándose en los procesos que se enfocan en potenciar y determinar la conducta en las actividades organizacionales.

Según estudios las características personales también pueden desempeñar una función importante en la satisfacción laboral, estos estudios indican que la personalidad tiene una influencia determinante en la forma como la persona afronta sus actividades laborales y como se sienten al realizarlas. Romero, Miriam. Psicología Institucional. (pag.48).

Según Romero, Miriam. Psicología Institucional. Indica que la teoría de la adaptación persona-puesto de trabajo considera que la satisfacción laboral se logra

en gran medida con la armonización y el equilibrio, manifiesta que las personas necesitan que sus rasgos personales sean valorados y encuentren una respuesta estimulante en el ambiente laboral. (pag.449)

### **Clases de Motivación**

#### **La motivación extrínseca**

La Motivación extrínseca se relaciona con la recompensa y castigo, se determina por causas ambientales externas. Se establece que *“las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona”* (Reeve, 1994), se relaciona con lo que el trabajador puede obtener de los demás con su trabajo que busca la propia subsistencia y el bienestar material como por ejemplo los halagos y el dinero.

#### **La motivación intrínseca**

La motivación intrínseca se relaciona con las tres últimas fases de la escala de Maslow, que son las necesidades sociales, autoestima y autorrealización. Se denomina motivación intrínseca porque satisface necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo como por ejemplo la autonomía y la oportunidad de poner en práctica los conocimientos y habilidades que posee, la auto-evaluación por la ejecución, la responsabilidad personal, el progreso social que reporta y el desarrollo personal.

La motivación intrínseca es superior a la motivación extrínseca, porque en esta se ofrece al trabajo el lugar más adecuado para que el trabajador desarrolle sus capacidades y esté en condiciones de lograr una productividad cada vez más alta.

#### **Tipo de Motivación Conductual que Tienen los Empleados y Trabajadores del GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero**

De los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los empleados y trabajadores del GAD Municipal de Quero, así como a los usuarios del Cantón, se obtuvo que el 6,52% (3 personas) indica que realizan el trabajo por temor a la sanción, el 8,7% (4 personas) manifiestan que realizan sus actividades por propia

intuición y el 84,78% (39 personas) indicaron que realizan las actividades por influencia de otros. Con este análisis se puede determinar que los empleados y trabajadores de la institución municipal se encuentran influenciados por una motivación extrínseca, ya que el personal realiza sus actividades de manera individual en busca de su propia seguridad y recompensa, influenciados de manera externa una vez esperando ser recompensados y otras veces para no ser sancionados.

Esta clase de motivación influye de manera negativa en el personal municipal al momento de prestar el servicio, al menos si se considera que el 80,43% (37 personas) indica que para que exista calidad en el servicio la máxima autoridad deberá motivar permanentemente a los empleados y trabajadores.

En el GAD Municipal de Santiago de Quero, la motivación extrínseca que tienen los empleados y trabajadores no permitirá que la institución proporcione un servicio de calidad. Este tipo de motivación enfocado a la satisfacción de necesidades personales y a la realización del trabajo esperando recompensas, ocasiona que la institución pública no cumpla la misión para los cuales fue creada, a su vez, los empleados y trabajadores de la institución se estancaran en sus actividades y no desarrollaran sus habilidades, ni propondrán sus ideas, vivirán en un conformismo sin importarles el desarrollo de la institución. Esta forma de actitud al tener la motivación extrínseca originara que la productividad tanto en la entrega del servicio o producto no satisfaga los intereses institucionales y la calidad del servicio a la ciudadanía no sea satisfactoria.

La influencia de la motivación extrínseca en los empleados y trabajadores del GAD Municipal de Quero no es muy beneficiosa para la institución, ya que influye para que en la institución no se promueva la comunicación, exista mal ambiente de laboral, se tenga malas relaciones interpersonales entre los empleados con los jefes que se manejan con favoritismos personales, no exista de motivación permanente, se tenga malas políticas institucionales cuando se otorgan beneficios extras solamente a algunas personas en perjuicio de otras. Todos estos elementos ocasionaran una frustración en los empleados y trabajadores de la institución, ya que originarán un bajo rendimiento en las actividades laborales y no se dará el

servicio adecuado a los usuarios. Este estado de frustración no permitirá que el personal municipal desempeñe bien en sus puestos de trabajo, pues su estado de tensión le llevara a que se sienta desganado con una sensación de ser víctima de la injusticia y con un sentimiento de impotencia que limitara sus capacidades.

### **Factores que inciden para el buen rendimiento de los servidores del GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero**

Entre los factores podemos indicar los siguientes:

#### **La motivación.**

“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 su sentido particular y comprometido” *James A.F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert Jr. Administration. Ed.6ta. Año 1996*

#### **La Comunicación**

La comunicación significa intercambio de información, de opiniones, de directrices, de sugerencias, entre la máxima autoridad y los distintos miembros del grupo que constituyen la empresa. Comunicar no solo es transmitir una orden, sino adquirir la seguridad de que aquella ha sido comprendida en su autentico significado y motivación.

#### **El ambiente de trabajo**

Ambiente es un término con origen del latín ambiens, que significa “que rodea”. Se hace referencia al entorno que rodea a los seres vivos, condicionando sus circunstancias vitales, está formado por condiciones físicas, sociales, culturales y económicas. El trabajo es la medida del esfuerzo que realizan las personas, se trata de la actividad productiva que un sujeto lleva acabo y que es remunerada por medio de un salario.

## **Ambiente Cultural**

Se trata del entorno que condiciona la forma de vida de la sociedad a través de un conjunto de valores, rituales, símbolos, creencias y procesos de pensamiento que es aprendido y comprendido por un grupo de personas y transmitido de una generación a otra.

### **El incentivo**

Es aquello que mueve a desear o hacer algo. Puede tratarse de algo real (dinero) o simbólico (intención de dar u obtener una satisfacción). En el ámbito de la economía, un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, con el objetivo de aumentar la producción y mejorar el rendimiento. El incentivo se puede ver como la estimulación que se le otorga a un sujeto en cualquier ámbito con la intención de que aumente su esfuerzo o lo mantenga en caso de producir grandes rendimientos. Se trata, por lo tanto, de una recompensa o un premio.

### **La creatividad laboral**

Es la capacidad humana para generar métodos, ideas en un determinado campo que permita solucionar problemas de manera fácil, económica y eficiente. Esta es una capacidad valiosa al momento de tomar las decisiones en las que prevalecen las cualidades de los entornos organizativos y no las individuales. Para que la creatividad tenga su valor es necesario que la organización fomente la innovación transformando sus ideas en producto, servicio y proceso. Muchos pueden ser los beneficios como: Impactos positivos sobre los costes, creación de nuevos productos, mejorar cualitativamente las aptitudes laborales y el desarrollo de vocaciones profesionales, mejorara el clima laboral.

### **Necesidades humanas**

Las Necesidades humanas tienden a ser finitas y son las mismas en toda la cultura y en todo el período histórico, lo que cambia a través del tiempo son los medios utilizados para la satisfacción de necesidades

## **Afecto**

Es un proceso de interacción social entre personas y dos o más organismos. El afecto es algo que requiere de esfuerzo para dar y recibir.

## **La Autoestima**

La autoestima es una experiencia íntima, reside en el centro de nuestro ser que nos permite estar conscientes de que somos capaces de que podemos ganarnos la vida y cuidar de uno mismo, que somos merecedores de felicidad. La autoestima por ser una necesidad psicológica básica en el ser humano permite tener un desarrollo normal y sano, sin autoestima el crecimiento psicológico se verá perturbado.

## **Marco Teórico de la variable Dependiente**

### **La calidad en el servicio público**

#### **¿Qué es la Calidad?**

Muchos son los criterios de calidad, por tal motivo presento una definición que sea la más adecuada a las necesidades de la Administración Pública.

La calidad es el conjunto de características que tiene un servicio, producto o proceso, enfocadas a satisfacer las necesidades del usuario, el ciudadano o el cliente. (La calidad en los servicios públicos - Gobierno de la Provincia de Salta. Pag.8)

#### **Cambios Para que Exista calidad en el Servicio**

##### **Profesional**

Los administradores deberán tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. En la toma de decisiones se requiere que los administradores descubran los problemas, identifiquen opciones que puedan corregirlos y evalúen estas alternativas a fin de seleccionar la mejor

## **Humano**

Se deberá tener la capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarlas tanto individualmente como en grupos. Muchas personas son expertas desde un punto de vista técnico, pero incompetentes desde el punto de vista interpersonal.

## **Técnico**

Estas técnicas constituirán la capacidad de aplicar el conocimiento especializado o experiencia. Todos los trabajos requerirán de alguna experiencia especializada y muchas personas desarrollarán estas habilidades técnicas en el trabajo.

## **Laboral**

En el aspecto laboral es necesario que se establezca en las unidades administrativas un cambio en el ambiente laboral ya que influirán directamente en la motivación, en el desempeño y la satisfacción. Antes de iniciar un proceso de cambio que afecte a los trabajadores de la empresa primero se deberá identificar los puntos fuertes y débiles de la percepción de la situación por los empleados y trabajadores, saber qué aspectos puedan ser modificados y cuáles no, ya que las medidas de cambio pueden ser boicoteadas

## **Cultural**

El cambio cultural es importante en la organización, cada organización tiene algo (estilo, ideología, valores) que la diferencia de otra, algo que hace fácil o difícil la puesta en práctica de determinadas políticas o la adaptación de algunas personas. Una organización no es eficaz por una determinada cultura, sino porque todos los elementos que la componen forman un todo coherente y equilibrado. Lo que hace que exista una salud organizativa es el equilibrio externo (adaptación) con el interno (integración).

## **¿Qué es un Servicio Público?**

Atender los servicios públicos no significa únicamente el cumplimiento de la Constitución, la Ley y las ordenanzas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sino que la máxima autoridad promoviendo el comportamiento ético en todas las actividades deberá mantener de manera permanente la calidad en la prestación del servicio y en la entrega de productos.

El término servicio según la Real Academia Española (RAE) hace referencia al acto y resultado de servir (el desarrollo de una acción para una cierta necesidad). Lo público es aquello vinculado a toda la comunidad y que puede ser gestionado o administrado por el estado.

Se denomina servicio público a la actividad que desarrolla un organismo estatal o una entidad privada bajo la regulación del Estado para satisfacer ciertas necesidades de la población.

Un servicio se considera como público cuando su finalidad es atender una necesidad de la sociedad en su conjunto. El servicio público existe para servir y satisfacer a los usuarios. El servicio debe ser con ética, honestidad, celeridad y transparencia, proporcionando información de manera oportuna, clara y precisa, para la toma de decisiones y la solución de problemas.

### **Calidad en el servicio Público.**

Una Gestión de Calidad deberá enfocarse a la obtención de los resultados ya que la calidad es realizada por personas y para personas promoviendo la participación de todas ellas mediante la delegación de autoridad y autonomía en la solución de los problemas de su puesto de trabajo. La calidad permite el perfeccionamiento de los procesos de su área para satisfacer a los usuarios internos y externos manteniendo una calidad permanente sobre los productos y servicios que prestan a la colectividad.

La calidad en los servicios públicos es una exigencia constitucional regulada por normas de aplicación general, es una obligación absoluta de la Administración

Pública, es intangible ya que se percibe al momento de recibirlos. Esta calidad está relacionada con la atención, la cortesía, la amabilidad, la oportunidad, los conocimientos, la eficiencia, la eficacia, la corrección y la rapidez. La calidad depende de quiénes los producen y los prestan, es decir, se sustentan en la calidad que gestionan los servidores públicos que deberán ser de manera adecuada, enfocada en cumplir con las expectativas y satisfacer las necesidades de la ciudadanía.

El servicio deberá estar acorde a los objetivos y requerimientos de la institución así como del usuario que requiere el servicio de forma permanente. Todo servicio público debe brindarse con calidad, es decir debe realizarse de forma correcta y eficiente, procurando siempre que el usuario quede satisfecho por el servicio recibido.

Para que un servicio público sea de calidad deberá ser entregado de forma respetuosa. Deberá ser permanente, ofreciendo el mismo nivel de servicio de forma constante y continua a lo largo del tiempo. El reto de contribuir a una buena planificación sobre calidad en el servicio implica contar con servidores públicos dispuestos a servir a la sociedad que realicen sus actividades con compromiso, vocación y responsabilidad y que estén absolutamente convencidos de la dignidad e importancia de su tarea.

La eficiencia del servicio público deberá estar influenciada por una cultura organizacional ya que se relaciona directamente en las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control. La cultura organizacional que se manifiesta a través de creencias, valores y costumbres de sus miembros, es importante para el éxito de una entidad pública ya que ofrecerá una identidad organizacional a sus servidores y una visión precisa de lo que representa la organización. Es una importante fuente de estabilidad de las instituciones porque dará seguridad a sus miembros y ayudara a los empleados nuevos a interpretar lo que sucede dentro de la institución, es decir, la Cultura organizacional contribuirá a estimular el entusiasmo para que los empleados realicen muy bien sus tareas.

En todo servicio de calidad deberá existir fuerzas de cambio organizacional como: necesidad, visión y liderazgo. Nadie emprenderá un proceso de cambio que puede llevar a romper costumbres y rutinas establecidas si no existe una necesidad que motive ir hacia el cambio. Es necesario enfocarse en una visión del futuro en la que se visualice una situación mejor que la presente, es decir; hacia dónde nos conducirá el cambio. El liderazgo se encaminara en dirigir a las personas y los grupos para que se orienten adecuadamente al cumplimiento de los objetivos institucionales. Todo este cambio servirá positivamente si el comportamiento organizacional que se constituye en: Factores Organizativos (planificación estratégica, métodos de trabajo, estructura de funciones, control de gestión, normas y procedimientos). Factores Humanos (satisfacción de necesidades humanas, liderazgo efectivo, comunicación, capacitación y desarrollo). Factores Tecnológicos (mejoramiento del Software y Hardware, diseño de nuevos procesos y metodologías, diseño de nuevos productos o servicios), implemente instrumentos que faciliten el análisis de los procesos administrativos para que los servidores públicos actúen de manera más eficaz.

Para que exista calidad en las instituciones públicas el servicio deberá entregarse sin errores, sin fallas, sin desperdicio de recursos humanos, materiales y económicos, procurando día a día contribuir al bienestar general y mejorando la productividad institucional.

En las instituciones públicas es necesario que se considere la actitud de los servidores públicos. Debe promoverse el cambio constante en lo cultural, laboral, profesional y técnico para que se brinde confianza y seguridad a los usuarios.

En el servicio público todos los ciudadanos necesitan de sus servicios independientemente de su preparación, capacidad, ingresos o localizaciones geográficas. Un buen servicio público será reconocido siempre mientras que un mal servicio público nunca tendrá futuro y será recordado como una mala administración.

## **La Evaluación en el servicio público.**

Es necesario establecer en la institución los procedimientos para una evaluación del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales los mismos que deberán ser en base a los indicadores específicos que se utilizan para la medición.

Toda calidad de servicio público podrá ser evaluada del mismo modo que puede evaluarse dicho servicio, porque si público es el servicio público deberá ser también la evaluación de su calidad. Mejorar la calidad de un servicio público significa mejorar los procesos del mismo en cada una de sus fases, adaptándolo a las condiciones de eficiencia y buen desempeño que supone la correcta prestación del tal servicio.

Evaluar la gestión pública implicara medir el tiempo y los objetivos alcanzados por las unidades administrativas o por las unidades ejecutoras de los programas y proyectos institucionales. En el proceso de evaluación se deberá comparar lo ejecutado con lo inicialmente programado a fin de disponer de información para la adopción de decisiones más adecuadas en el momento oportuno. De este modo la evaluación será integral y objetiva basándose en sus evidencias y en sus resultados. Por otro lado, la satisfacción del usuario pueda medirse en distintos niveles. Por ejemplo: En la calidad de la atención, en la calidad de los procesos, en la eficiencia de los tiempos de espera, en las actitudes de respeto de los servidores públicos, en la información brindada, en las instalaciones ofrecidas, en los servicios prestados. Todo este conjunto de cosas conllevara a un cambio en la institución que servirá para satisfacer las necesidades y deseos de los usuarios o ciudadanos.

## **Tipos de Instituciones**

### **De servicio público.**

Se entiende por instituciones de Servicio Público a las actividades, entidades u órganos públicos o privados con personería jurídica creados por la Constitución o

por la ley, para dar satisfacción en forma directa, regular y continúa a cierta categoría de necesidades de interés general.

### **De servicio privado**

Son aquellas que buscan el ánimo de lucro en su actividad y no están controladas por el Estado. La forma jurídica en la que se desarrolla es muy variada y va desde el ejercicio individual hasta el uso de una gran variedad de formas jurídicas. Su papel fundamental esta en diversificar la producción industrial, atraer la inversión y la tecnología procedente del exterior, contribuir al desarrollo y crear empleo.

### **Medición de la Calidad del Servicio**

La calidad es una posición racional de búsqueda de una rentabilidad más estable a largo plazo para la empresa. En los servicios no existe parámetros universalmente aceptados para medir la calidad, los únicos jueces validos de la calidad de un servicio son los clientes (usuarios) que miden la calidad del servicio en función de sus expectativas sobre él.

Para evaluar la calidad del servicio los usuarios utilizan esas expectativas como parámetros de medición, comparan lo que esperaban con lo que recibieron, es decir, las expectativas constituyen el parámetro con los que los clientes (usuarios) miden la calidad del servicio. La calidad de un servicio se determina no en términos de los criterios internos de la institución, sino en función de cómo lo perciben los usuarios en el momento de la prestación.

### **Análisis de la Calidad de servicio que existe en el GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero**

Varias han sido las quejas de inconformidad que permanentemente los usuarios han presentado en la municipalidad, en referencia a la mala calidad de servicio que prestan los empleados y trabajadores del GAD Municipal de Santiago de Quero, por lo que se vio la necesidad de investigar los motivos del porque se generaba esa mala atención.

Con la finalidad de medir la calidad del servicio, para nuestro estudio de investigación se considero al Cantón Quero para el año 2013 con una población de 17.544 habitantes. Al aplicar la fórmula del muestreo aleatorio simple se determino que se deben realizar 376 encuestas las mismas que se hicieron de manera aleatoria a los usuarios que llegaron a solicitar el servicio en la institución municipal. El difícil acceso a las comunidades y la migración que existe de los usuarios hacia los otros cantones del país son factores que dificultan que la información sea recopilada de manera eficiente, por lo que las encuestas se las realizo los días martes, que es día feriado en donde las comunidad aprovechan para llegar a la ciudad de Quero a realizar cualquier trámite en el institución municipal.

De las encuestas realizadas a los usuarios se determino que el personal de la institución municipal presta el servicio con egoísmo, mal genio y discriminación, lo que representa un 92% de factores que se relacionan con la mala actitud que tienen los empleados y trabajadores hacia los usuarios. Esta mala actitud ha ocasionado que la calidad del servicio público no sea eficiente y no permita satisfacer las necesidades de la sociedad.

### **Cómo se relaciona la motivación Laboral con la calidad del servicio**

La motivación laboral por lo general radica en los aspectos particulares de las personas que conlleva al desempeño dinámico de las instituciones, a través, de la participación activa de las máximas autoridades y de los empleados y trabajadores.

La Motivación laboral es un instrumento que permitirá a la máxima autoridad ordenar las relaciones laborales en la institución. Si los administradores saben qué mueve a las personas que trabajan para ellos pueden adaptar las asignaciones y recompensas laborales que es lo que hacen que estas personas funcionen de manera eficiente en la realización de sus actividades.

El modelo de de las relaciones humanas de Elton Mayo y otros investigadores, encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas disminuía la

motivación, mientras que los contactos sociales servirían para crear motivación y sostenerla. En conclusión, los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes.

Cuando se trata de prestar un servicio el personal encargado de producirlo es una pieza fundamental y decisoria para la calidad de ese servicio. Se presentan muchas dificultades ya que no es sencillo transmitir una cultura determinada o bien cambiar una cultura existente.

Con un personal que no esté motivado la calidad del servicio se verá afectada ya que la institución y la ciudadanía no estarán conformes con su trabajo. El levantarse todos los días con mucho esfuerzo para hacer algo que no les entusiasma, difícilmente pueden llegar a encantar a los usuarios.

De la investigación realizada al comparar las necesidades de los empleados y trabajadores del GAD Municipal de Quero con la pirámide de Maslow, se detecto que la fisiología y la seguridad son las etapas que más se emplea en el personal de la institución. Con las necesidades Fisiológicas el personal necesita tener un salario para satisfacer la necesidad de alimentar y proteger a su familia y con la necesidad de Seguridad, el personal necesita tener la estabilidad laboral, sentirse seguro en su trabajo. Cada persona tiene diferencias individuales y buscará particularmente su seguridad ya sea cumpliendo sus horarios, realizando aportes que garanticen su permanencia en el empleo, entre otras.

La satisfacción laboral se centrará en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivarán de él. Si el personal del GAD Municipal de Quero no se encuentra motivado para actuar por su propia iniciativa en función de los objetivos institucionales de nada servirá que los empleados altamente especializados cuenten con buenos sistemas de información. La satisfacción en el trabajo se referirá más a disposiciones de actitud, enfocadas a prácticas de conducta.

## **Hipótesis**

Este trabajo de investigación intenta responder, por lo menos en parte, a la curiosidad inicial que nos impulsó a plantear hipótesis como las siguientes:

**H<sub>0</sub>:** La motivación laboral de los empleados y trabajadores no inciden en la calidad de servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero de la Provincia de Tungurahua, en el año 2013.

**H<sub>1</sub>:** La motivación laboral de los empleados y trabajadores inciden en la calidad de servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero de la Provincia de Tungurahua, en el año 2013.

## **Señalamiento de Variables**

Variable Independiente: Motivación laboral

Variable Dependiente : Calidad de Servicio

## **Conceptualización**

### **Motivación laboral**

La Motivación Laboral satisface necesidades personales que se expresa internamente en los trabajadores. Las personas no pueden sentirse bien a sí mismo si no están motivados, en la motivación intervendrá el desempeño personal y se deberá reforzar periódicamente para ordenar mejor las relaciones laborales en las organizaciones.

La Motivación Laboral se relacionará con las necesidades humanas y puede darse también por necesidades internas del individuo o por presiones e incentivos externos. Cuando una persona tiene una necesidad siente la motivación de satisfacerla y una vez que lo consigue ya no lo motiva.

## **Calidad del servicio**

La calidad en el servicio es una metodología que organizaciones privadas, públicas y sociales implementan para garantizar la plena satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos.

Para tener un servicio de calidad, es importante que en las instituciones públicas cualquiera que sea su naturaleza tenga una organización de calidad que apoye el cumplimiento de los objetivos y la misión de la institución.

La calidad busca crear en todo el personal de la entidad una obsesión por entregar bienes y servicios de calidad a los usuarios. Promueve la participación de todas las personas mediante la delegación de autoridad y autonomía en la solución de los problemas de su puesto de trabajo y en el perfeccionamiento de los procesos de su área para satisfacer a los usuarios internos y externos.

La calidad es realizada por personas y para personas, por eso el cambio solo será posible en la medida que beneficie también al personal de la entidad y a los usuarios donde opere la institución.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **Enfoque de la Investigación**

El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado. Estará directamente relacionado con los siguientes métodos de investigación que son: El método inductivo que generalmente está asociado con la investigación cualitativa y el método deductivo que frecuentemente está asociado con la investigación cuantitativa.

Considerando que la investigación cualitativa se basará en la toma de pequeñas muestras en donde participarán los individuos y la comunidad para solucionar sus propias necesidades y problemas. Este trabajo de investigación tendrá como enfoque procedimientos cualitativos, ya que de acuerdo al tema se pretenderá comprobar que una adecuada motivación laboral mejorara la calidad del servicio. Por lo que se podrá determinar que mi tesis estará enfocada en un método Poli cualitativo, ya que relacionará a la investigación cualitativa con las ciencias sociales que se basará en principios teóricos tales como, la fenomenología y la interacción social, en donde se emplearán métodos de recolección de datos que son no cuantitativos.

Con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad institucional tal como se la experimenta, la aplicación de la investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan. Con esta investigación se buscara explicar las razones de tal comportamiento. En otras palabras, se investigara el por qué y el cómo se

tomó esta decisión, se buscara responder las preguntas: cuál, cómo, cuándo y dónde se tomo la decisión. La investigación cualitativa se basará en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos, como salas de clase, etc. (Técnicas de Investigación cualitativa y cuantitativa/viuchi-Academia.edu)

## **Modalidad y tipos de investigación**

### **Modalidad de Investigación**

Para la ejecución del presente trabajo se utilizará los siguientes métodos de investigación.

#### **Investigación Bibliográfica**

Esta investigación permitirá realizar un estudio analítico y critico de los contenidos para la formulación de juicios valorativos de carácter interno y externo de un artículo. Esta información es de carácter secundaria y la encontraré en libros, tesis de grado, revistas, Internet, etc.

#### **Investigación de Campo**

Es aquella en la cual se ejerce menos control sobre el sujeto, objeto o fenómeno investigado y de las condiciones que surgen del mismo, determinando mayor libertad para que el investigador desarrolle sus iniciativas. Permitirá reunir información referente al problema de los empleados y trabajadores. Para poder conocer la realidad organizacional y establecer con claridad el problema y su solución es necesario que el investigador visite la institución. La obtención de la información se recopilara utilizando la técnica de la encuesta la misma que se realizará los empleados y trabajadores de dicha institución y a los usuarios.

### **Tipos de Investigación**

Para esta investigación se considerara dos tipos de investigación:

## **Investigación Exploratoria**

Se basará en la observación de fenómenos, casos o hechos en las cuales a través de un sondeo permitirá obtener una idea general muy orientadora del problema de estudio. Con la aplicación de este tipo de investigación, ayudara al investigador a familiarizarse y entrar en contacto con los que integran la institución, facilitara que el investigador se familiarice con la situación del problema, identifique las variables más importantes, reconozca otros cursos de acción y proponga pistas idóneas para trabajos posteriores. En pocas palabras, la finalidad de los estudios exploratorios es ayudar a obtener con rapidez ideas y conocimientos de una situación.

## **La investigación Descriptiva**

Se encuentra dentro del campo social y va a las causa del problema. Nos servirá para describir las principales conductas y comportamientos del fenómeno investigado en la que nos permitirá establecer los aspectos motivacionales que benefician a la institución y a los usuarios.

Con la aplicación de estos dos tipos de investigación se llegara hasta la correlación de variables, se avanzará hasta asociar las variables dependiente e independiente para que en base a esta asociación se pueda relacionar la motivación laboral, con la calidad del servicio que brinda el GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero a los usuarios.

## **Población y muestra**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantó Santiago de Quero está conformado por 15 Hombres y 15 Mujeres que pertenecen a la LOSEP y 16 hombres que pertenecen al Código del trabajo. Los mismos que se conforman de 04 Policías Municipales y 12 Jornaleros dando un total de 16 personas. Por consiguiente en la Municipalidad trabajan un total de 46 personas, unas con su respectivo nombramiento y otras por regularizarse.

Considerando que en la institución municipal tenemos una población que no sobrepasa de 100 empleados no se aplicara la fórmula para el cálculo de la muestra, por lo que se realizara las encuestas en forma directa a cada uno de los empleados y trabajadores.

Con la finalidad de tener una información más acertada en relación a la calidad del servicio, se realizo 376 encuestas a los usuarios del Cantón Quero tomando como base una población de 17.544 habitantes en el año 2013.

Para calcular el tamaño de la muestra, en esta investigación se aplico la siguiente fórmula:

$Z = 1,96$  Nivel de confianza de la muestra 95%

$N =$  Universo 17.544 personas

$P = 0,5$  considerando que no has estudios anteriores

$Q = 1 - P = 1 - 0,5 = 0,5$

$E =$  Margen de error 5% = 0,05

$$N = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q + NE^2}$$

$$N = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 17544 \text{ hab.}}{1,96^2 * 0,5 * 0,5 + 17544 (0,05)^2}$$

$$N = \frac{16842,24}{0,9604 + 43,86}$$

$$N = \frac{1684,24}{44,82}$$

$$N = 375,7$$

$$N = 376$$

## Operacionalización de la variable Independiente

Tabla N0. 1

Operacionalización de la Variable Independiente: Motivación Laboral

Conceptualización	Dimensiones o Categorías	Indicadores	Ítem Básico	Técnicas e Instrumento
<p><b>Motivación laboral:</b> se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos. <a href="http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml#ixzz2ZW IbMqC1">http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml#ixzz2ZW IbMqC1</a></p>	Factores de la Motivación	-Internos -Externos	¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?	Encuestas Cuestionario
	Clases de Motivación.	-Intrínsecas -Extrínsecas	¿En qué porcentaje la institución tiene en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que está realizando? ¿Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?	Encuesta Entrevistas
	Necesidades Humanas	-Afecto -Autoestima	¿En qué porcentaje los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?	Encuesta
	Ambiente Laboral	-Incentivos -Creatividad	¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?	Encuesta

Fuente: Categorización de la Variable

Elaborado por: Jorge Calvache

## Operacionalización de la variable Dependiente

**Tabla No.2**  
**Operacionalización Variable Dependiente: Calidad del Servicio**

<b>Coseptualización</b>	<b>Dimensiones o Categorías</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítem Básico</b>	<b>Técnicas e Instrumentos</b>
Calidad en el Servicio es Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente. La calidad se logra a través de todo el proceso operacional de los servicios que entregamos.	Cambio	Profesional, Humano, Técnico, Laboral, Cultural.	¿Atiende adecuadamente las consultas de los usuarios?	Encuesta Cuestionario
	Calidad	Empleados Trabajadores	¿Atiende inmediatamente los requerimientos de los usuarios?	Encuesta Cuestionario
	Infraestructura	Pequeña Grande	¿Tiene el espacio adecuado para realizar su trabajo?	Encuesta Cuestionario
	Tipos de Servicio	Públicos Privados	¿En qué tiempo atiende usted un trámite?	Encuesta Cuestionario

**Fuente: Categorización de la Variable**  
**Elaborado por: Jorge Calvache**

### **Técnicas e Instrumentos**

Para la recolección de la información se utilizara fuente de información primaria ya que estamos en contacto con la institución municipal que permitirá el trato directo con los empleados y trabajadores de la institución, esto permitirá obtener información directa del problema aplicando una encuesta cuyos ítems relacionan a la motivación y la calidad del servicio.

La información secundaria nos permitirá consultar en libros, tesis, páginas web y otros. Para la realización de esta investigación se realizará un formulario que contendrá un cuestionario que se aplicara en las encuestas, Además también se utilizará la técnica de la observación.

### **Formulario**

Para esta investigación se realizaran dos formularios, el uno que contendrá cuestionario para obtener información sobre la motivación de los empleados y trabajadores y otro para medir la calidad del servicio. La validación del formulario para la motivación se la realizara a través de la elaboración de 15 preguntas que constaran en el cuestionario, las mismas que nos servirá para realizar la encuesta. Este formulario estar estructurado con las siguientes preguntas: Si y no, rara vez, extremadamente desagradable, usualmente desagradable, ocasionalmente desagradable, generalmente satisfactorio, es excelente, extremadamente bajo, bajo, bueno, muy bueno, contento, enojado, satisfecho, corregir enseguida, lo deja para después, no la realiza, sin motivación, crea problemas, ayuda a la solución, por el temor a la sanción, propia intuición, por influencia de otros y lo podemos ver en el Anexo 1.

Para validar el formulario en el que se medirá la calidad del servicio se estructurara con una sola pregunta: ¿Cuando se requiere el servicio en el municipio, los Empleados, Jefes y Directores le atienden de manera Amable, educada, egoísta, respetuosa, con mal genio, discriminación, violencia, otras? Ver Anexo 2

### **El Cuestionario**

El cuestionario es una contestación escrita que ofrece el informante a un formulario entregado. Este cuestionario contendrá preguntas dicotómicas y policotómicas y se le podrá enviar por correo o enviar el formulario con una persona instruida con la indicación que la misma retirara tales formularios en una fecha determinada, dentro de la cual se espera que el informante de la respuesta correspondiente.

## **La Encuesta**

Es una técnica de observación indirecta que se aplicara a comunidades completas o a muestras significativas. En la encuesta se incluirá un mayor número de preguntas con variables independientes y dependientes. Se apoyaran en mayor grado en los sentidos del encuestador y del encuestado ya que se realizara un diagnostico a través del sondeo de opiniones y del estudio normativo en conjunto. El propósito de utilizar este estudio es llegar al conocimiento extensivo de las condiciones de vida de la comunidad.

## **La Observación**

Es la técnica que se utilizará diariamente para adquirir conocimientos, frecuentemente observamos pero no lo hacemos con detenimiento y consideración científica. Como técnica de investigación consistirá en ver y oír los hechos y fenómenos que se desean estudiar. Para cumplir con este objetivo se adoptara modalidades y se utilizara una serie de instrumentos que le darán valor y calidad a la observación. En esta investigación se utilizara la observación estructurada ya que permitirá realizar una investigación previa de lo que se va a observa en la institución municipal.

## **Validación del instrumento**

Una vez que se ha definido en forma clara y precisa el objeto de medición. La validación de la investigación planteada se la realizara a través de la revisión de bibliografía y consulta con el tutor como especialista y el investigador. Es menester indicar que cualquier instrumento válido utilizado adecuadamente proporcionará información relevante libre de errores o distorsiones sistemáticas.

## **Prueba de muestreo o pretest cognitivo**

Se pasara el borrador del cuestionario a 15- 20 personas. Este pretest permitirá identificar: Tipos de preguntas más adecuados, si el enunciado es correcto y comprensible y si las preguntas tienen la extensión adecuada, si es correcta la categorización de las respuestas, si existen resistencias psicológicas o rechazo

hacia algunas preguntas, si el ordenamiento interno es lógico; si la duración está dentro de lo aceptable por los encuestados. En cuanto a los métodos utilizados para la realización del pretest cognitivo, éste se llevara a cabo mediante la realización de: Entrevistas informales y encuesta sobre comprensión de las preguntas.

### **Plan Recopilación de la Información**

Para la recopilación de información se utilizara la técnica investigativa que es la encuesta. Estas encuestas se realizaran a los empleados y trabajadores de la institución municipal a nombramiento. Las preguntas de la encuesta serán claras y precisas con el fin de poder tener información sobre las necesidades de los empleados y trabajadores, las preguntas contendrán temas relacionadas con la motivación y calidad del servicio. Así también, con la finalidad de medir el servicio, se realizara encuestas a los usuarios que acuden a la municipalidad para que nos indiquen la calidad del servicio que reciben por parte de los empleados y trabajadores del GAD municipal. El lugar de la recolección de información será en la Municipal del Cantón Santiago de Quero y las encuestas se realizaran en forma directa, en las horas adecuados que no se obstaculice las actividades de trabajo. Una vez obtenida la información se realizara la tabulación y análisis correspondiente.

### **Plan de Procedimiento y Análisis de la Información**

Una vez obtenida la información se procesarán las encuestas con sus respectivas codificaciones para que se facilite la tabulación, la misma que se realizará de forma computarizada para que los resultados sean más exactos y libres de errores, a su vez, la presentación de los resultados será en cuadros y gráficos para una mejor visualización, interpretación y el análisis de los resultados en forma genera.

## CAPITULO IV

### INTERPRETACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

La aplicación del instrumento de investigación realizada en el GAD Municipal de Quero fue de gran importancia ya que se pudo verificar, extraer datos, analizar y conocer el criterio al requerimiento investigativo. De las 46 encuestas realizadas al personal municipal se obtuvo información valiosa que nos facilito el análisis e interpretación de los resultados. Los resultados se expresan en cuadros explicativos y gráficos estadísticos que facilitan una adecuada lectura y fácil comprensión del problema objeto de investigación.

#### 1.- ¿La institución Municipal mide constantemente la calidad del servicio a sus empleados y trabajadores?

Cuadro N0. 1 ¿La institución Municipal mide contantemente la calidad del servicio a sus empleados y trabajadores?

Respuesta	Total	Porcentaje
Si	6	13,04
No	35	76,09
Rara vez	5	10,87
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal del GAD Municipal de Quero  
Elaborado por: Javier Calvache

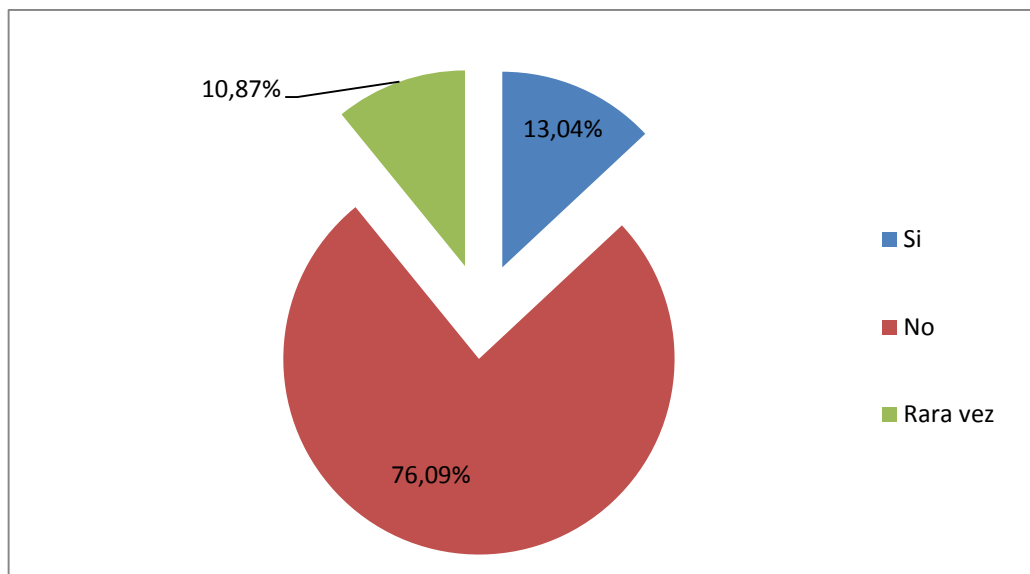


Gráfico No.6 ¿La institución Municipal mide constantemente la calidad del servicio de los empleados y trabajadores?

Fuente: Personal del GAD Municipal de Quero

Elaborado por: Jorge Calvache

### Interpretación

El 76,09% (35 personas) han respondido que la institución no mide constantemente la calidad del servicio que prestan los servidores municipales. El 10,87% (5 personas) opina que la medición de la calidad del servicio lo realizan rara vez y el 13,04% (6 personas) considera que la institución si realiza la medición de la calidad del servicio.

### Análisis

Debido a que no existe en la institución un programa o una planificación adecuada para medir la calidad del servicio, la municipalidad no promueve a que los empleados y trabajadores no mejoren la calidad en el servicio. Sin la medición constante de la calidad no se puede evaluar el desempeño en el personal municipal, por lo que las actividades no se realizarían con eficacia y eficiencia, ocasionando un perjuicio a la institución y a la ciudadanía.

## 2.- ¿Las máximas autoridades consultan con sus empleados los problemas institucionales?

Cuadro N0. 2 ¿Las máximas autoridades consultan con sus empleados los problemas institucionales?

Respuesta	Total	Porcentaje
Si	7	15,22
No	32	69,57
Rara vez	7	15,22
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal del GAD Municipal de Quero  
Elaborado por: Jorge Calvache

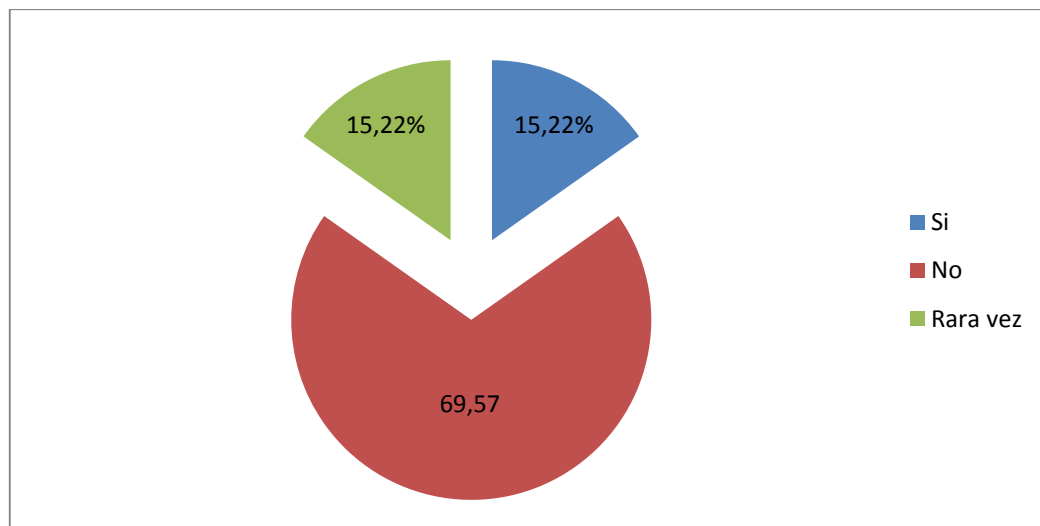


Gráfico N0. 7 ¿Las máximas autoridades consultan con sus empleados los problemas institucionales?

Fuente: Personal del GAD Municipal de Quero  
Elaborado por: Jorge Calvache

### Interpretación

De las 46 encuestas realizadas que corresponden al 100%, 32 trabajadores que corresponde a un 69,57% han respondido que las máximas autoridades no les consultan a sus trabajadores los problemas institucionales, 7 trabajadores que representa un 15,22% indican que las autoridades rara vez consultan los problemas a los empleados y 7 trabajadores que representa también un 15,22% indican que las autoridades si consultan con los empleados los problemas institucionales.

## Análisis

La falta de comunicación entre las máximas autoridades y el personal de la institución conllevan al descontento institucional debido a que el personal desconoce el objetivo que quiere alcanzar la máxima autoridad al realizar cierto trabajo. Esta falta de comunicación ocasiona que al realizar los trabajos se cometan muchas equivocaciones y no permite que exista una adecuada coordinación entre los miembros de la institución al realizar sus actividades.

### 3.- ¿Ha tomado su institución las medidas adecuadas para proporcionar suficiente protección a sus empleados en materia de seguridad?

Cuadro N0. 3 ¿Ha tomado su institución las medidas adecuadas para proporcionar suficiente protección a sus empleados en materia de seguridad?

Respuesta	Total	Porcentaje
Si	5	10,87
No	21	45,65
Rara vez	20	43,48
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal del GAD Municipal  
Elaborado por: Jorge Calvache

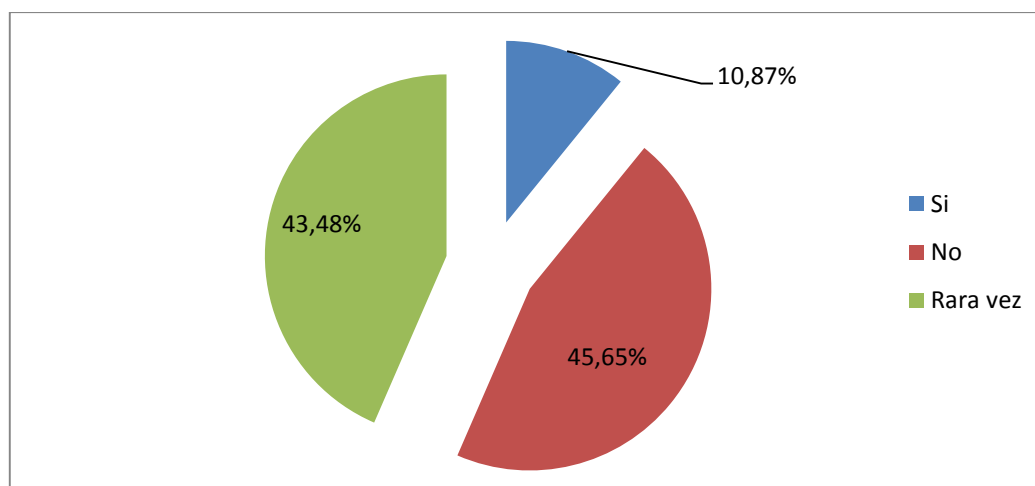


Gráfico N0. 8 ¿Ha tomado la institución las medidas adecuadas para proporcionar suficiente protección a sus empleados en materia de seguridad?

Fuente: Personal del GAD Municipal de Quero  
Elaborado por: Jorge Calvache

## Interpretación

Con un 45,65% (21 personas) los trabajadores han expresado que la institución no proporciona protección y seguridad a sus empleados, han mencionado que la institución no cumple con el reglamento de seguridad. El 43,48% (20 personas) manifiesta que la institución rara vez cumple en materia de seguridad y el 10,87% (5 personas) indican que la institución si cumple.

## Análisis

En los empleados y trabajadores del GAD Municipal existe descontento por no recibir de manera oportuna los uniformes y los equipos de protección y seguridad que por derecho les corresponde. Esto ocasiona que el personal tenga una motivación negativa y desconfianza de las autoridades institucionales generando en el personal municipal resistencias para realizar sus tareas así como también retraso en las actividades laborales, pérdida de tiempo y recursos.

### 4.- ¿Ofrece su institución a sus empleados un buen equilibrio entre la vida privada y el trabajo?

Cuadro N0. 4 ¿Ofrece su institución a sus empleados un buen equilibrio entre la vida privada y el trabajo?

Fuente: Personal del GAD Municipal

<b>Respuesta</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	18	39,13
No	19	41,30
Rara vez	9	19,56
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jorge Calvache

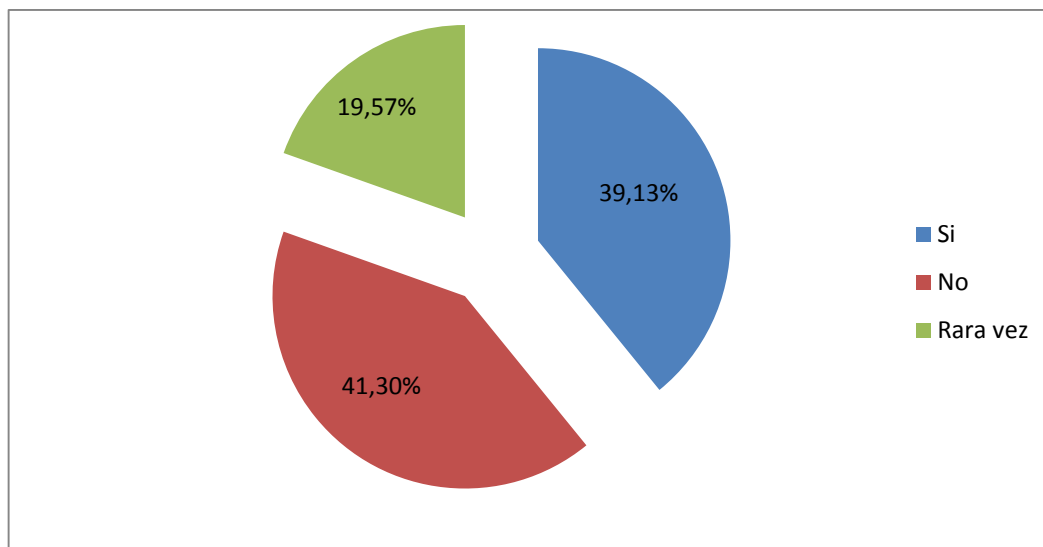


Gráfico N0. 9 ¿Ofrece su institución a sus empleados un buen equilibrio entre la vida privada y el trabajo?

Fuente: Personal del GAD Municipal de Quero

Elaborado Por: Jorge Calvache

### Interpretación

De 46 encuestas realizadas que corresponden al 100%, 19 encuestados que significa un 41,30% (19 personas) respondieron que no existe un buen equilibrio entre la vida privada y el trabajo, expresan que la vida privada es muy aparte que el trabajo. 18 trabajadores encuestados que representan el 39,13% (18 personas) indican que si existe un equilibrio entre la vida privada y el trabajo, 9 encuestados que significa el 19,57% (9 personas) indican que el equilibrio se da rara vez.

### Análisis

En la Institución Municipal no se debe mezclar la vida privada con la vida laboral, ya que para realizar con eficiencia las tareas y evitar problemas con el resto de compañeros los empleados y trabajadores deben llegar a la institución libre de conflictos particulares.

## 5.- ¿Motiva la máxima autoridad a sus empleados y trabajadores?

Cuadro N0. 5 ¿Motiva la máxima autoridad a sus empleados y trabajadores?

Respuesta	Total	Porcentaje
Si	5	10,87
No	41	89,13
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal del GAD Municipal

Elaborado por: Jorge Calvache

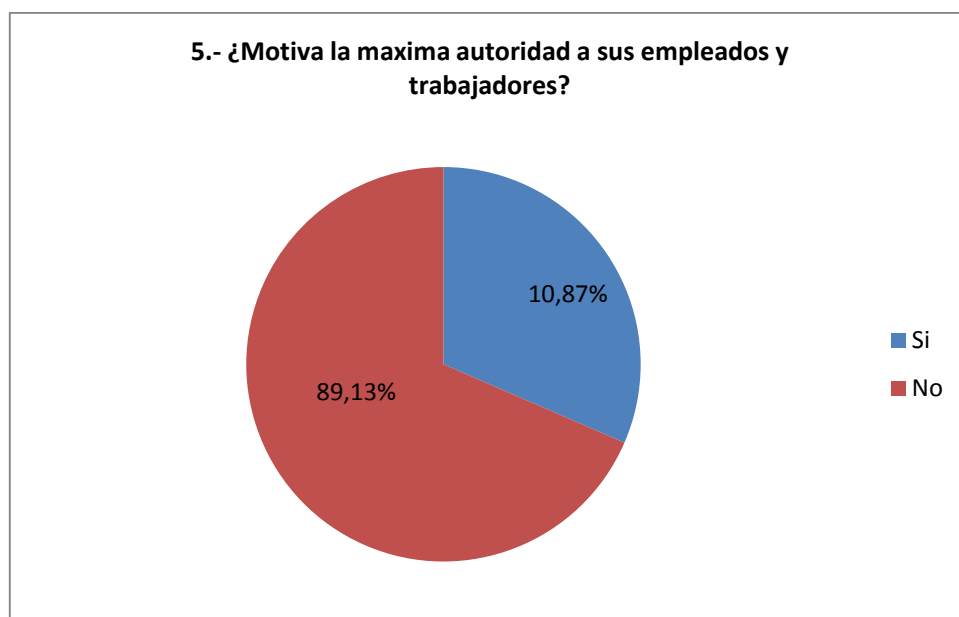


Gráfico N0. 10 ¿Motiva la máxima autoridad a sus empleados y trabajadores?

Fuente: Personal del GAD Municipal de Quero

Elaborado por: Jorge Calvache

**Interpretación.-** Del total de las 46 encuestas realizadas al personal de la institución municipal. 5 personas que representa el 10,87% indican que la institución motiva a través de paseos, capacitación, actividades sociales. 41 personas que significa el 89,13% manifiestan que la institución no motiva a los empleados y trabajadores.

### Análisis

De la investigación realizada tenemos que en la institución municipal existe poca actividad motivacional y que un gran número de personas sienten la necesidad de

que la máxima autoridad implemente programas permanentes de motivación para que los empleados y trabajadores entreguen un servicio de calidad.

### 6.- ¿Es usted un trabajador con estabilidad laboral?

Cuadro N0. 6 ¿Es usted un trabajador con estabilidad laboral?

Fuente: Personal del GAD Municipal de Quero

Respuesta	Total	Porcentaje
Si	32	69,57
No	14	30,43
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jorge Calvache

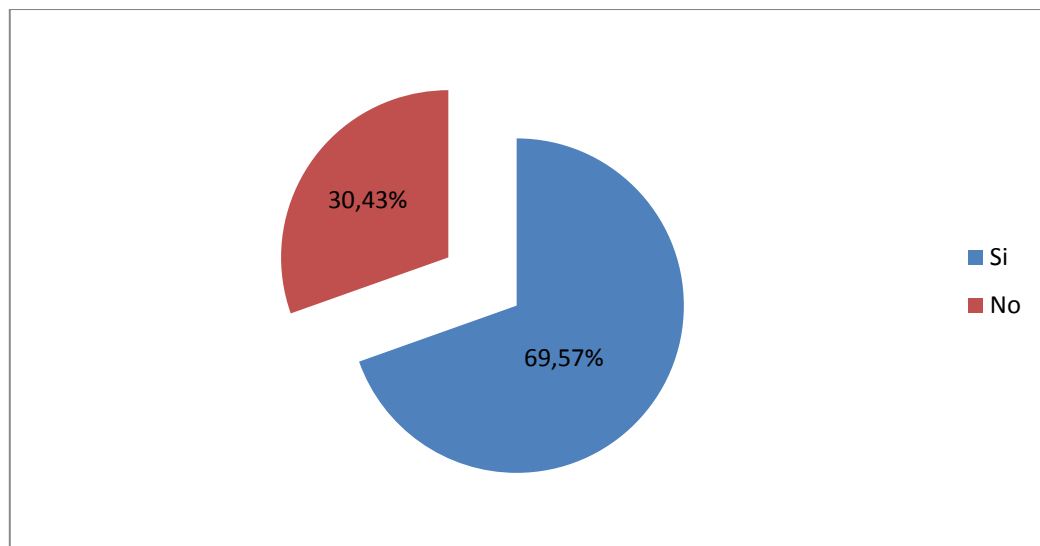


Gráfico N0. 11 ¿Es usted un trabajador con estabilidad laboral?

Fuente: Personal del GAD Municipal de Quero

### Interpretación

De las encuestas realizadas, un 69,57% (32 personas) expresan que si tiene estabilidad laboral y eso se debe a que tienen un nombramiento lo que lo hace un trabajo fijo y seguro, y con un 30,43% (14 personas) expresa que solo tienen contratos y el trabajo no es estable.

### Análisis

De la investigación realizada en la institución municipal se pudo detectar que existen trabajadores que han prestado servicio en la institución por muchos años y

que por parte de la máxima autoridad no se les ha dado el nombramiento respectivo. Esto ha generado descontento en los trabajadores lo que no ha permitido que realicen sus actividades con eficiencia y eficacia.

### 7.- ¿Le gusta el trabajo que desempeña?

Cuadro N0. 7 ¿Le gusta el trabajo que desempeña?

Respuesta	Total	Porcentaje
Si	37	80,43
No	9	19,57
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal del GAD Municipal

Elaborado por: Jorge Calvache

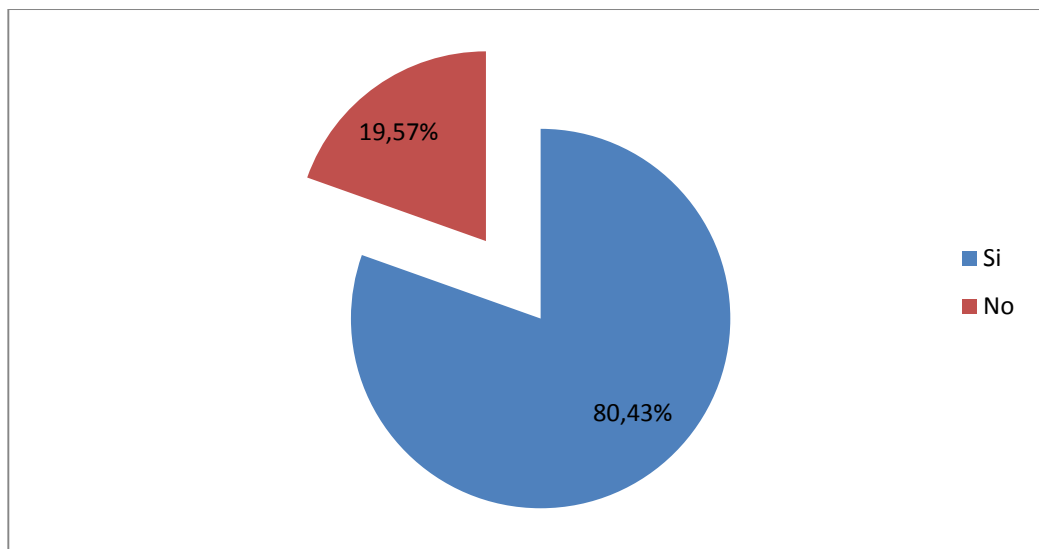


Gráfico N0. 12 ¿Le gusta el trabajo que desempeña?

Fuente: Personal del GAD Municipal de Quero

### Interpretación

De 46 encuestados que corresponde al 100%, tenemos que 37 personas que equivale a un 80,43% expresan que si les gusta su trabajo, 7 personas que representa el 15,22% indican que les gusta solamente un poco su trabajo y dos personas que corresponde al 4,35% indican que no les gusta el trabajo por estar ubicados en una área que no es su especialidad.

## Análisis

En la institución municipal peses a que el personal de la institución en algunos casos no cumple el perfil del puesto, la gran mayoría manifiesta que si les gusta el trabajo que realizan ya sea porque se han acostumbrado o por la necesidad de trabajo. Esto ocasiona que exista un conformismo en los empleados y trabajadores ya que esperan solamente recibir su remuneración mensual sin importar la calidad de servicio que tiene que entregar la municipalidad a los usuarios.

### 8.- ¿La atmosfera en su sitio de trabajo es?

Cuadro N0. 8 ¿La atmosfera en su sitio de trabajo es?

Respuesta	Total	Porcentaje
Extremadamente desagradable	3	6,52
Usualmente desagradable	6	13,04
Ocasionalmente desagradable	7	15,22
Generalmente satisfactorio	27	58,70
Es excelente	3	6,52
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal del GAD Municipal de Quero  
Elaborado por: Jorge Calvache

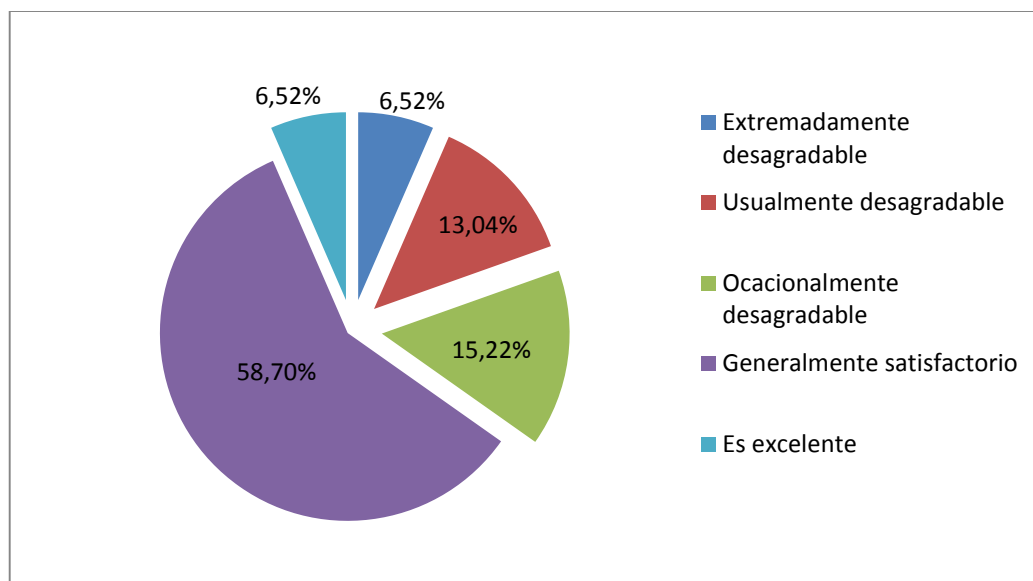


Gráfico N0. 13 ¿La atmosfera en su sitio de trabajo es?  
Fuente: Personal del GAD Municipal de Quero

## Interpretación

Del 46 encuestados que corresponde al 100%, 3 personas que corresponden al 6,52% e indican que la atmósfera en su sitio de trabajo es excelente, 27 personas que representa el 58,70% manifiestan que su sitio de trabajo es generalmente satisfactorio, 7 personas que significa el 15,22% expresa que ocasionalmente es desagradable y 3 personas que corresponde al 6,52% dicen que su trabajo es extremadamente desagradable.

## Análisis

Es importante que la municipalidad cree un ambiente de trabajo laboral agradable y satisfactorio en donde todos los empleados y trabajadores se encuentren contentos con las actividades que realizan, debe mejorarse la infraestructura, adecuar las oficinas, actualizar los equipos informáticos, en donde al personal municipal le permita mejorar su rendimiento.

### 9.- ¿Usted considera que su salario es?

Cuadro N0. 9 ¿Usted considera que su salario es?  
Fuente: Personal del GAD Municipal de Quero

Respuesta	Total	Porcentaje
Extremadamente bajo	2	4,35
Bajo	21	45,65
Bueno	23	50,00
Muy bueno	0	0,00
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jorge Calvache

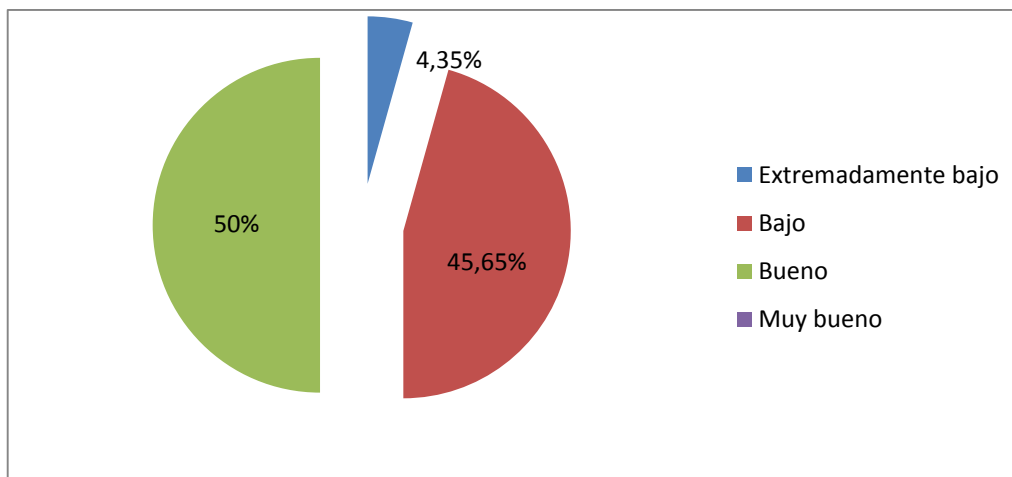


Gráfico N0. 14 ¿Usted considera que su salario es?  
Fuente: Personal del GAD Municipal de Quero

### Interpretación

Con un porcentaje del 50% (23 personas) los encuestados dicen que su sueldo es bueno, el 45,65% (21 personas) manifiesta que el salario es bajo y el 4,35% (2 personas) expresa que el salario es extremadamente bajo. Ninguna de persona manifiesta que tiene un sueldo muy bueno.

### Análisis

La máxima autoridad a través de las UATH deberá revisar la escala de salarios unificados para que las remuneraciones al personal sean justas y equitativas, es un factor importante para que la municipalidad mantenga a sus empleados y trabajadores motivados y puedan realizar mejor sus actividades.

### 10.- ¿Cree usted, que es necesario que exista motivación en la institución para lograr un nivel excelente en la calidad del servicio a los usuarios?

Cuadro N0. 10 ¿Cree usted, que es necesario que exista motivación en la institución para lograr un nivel excelente en la calidad del servicio a los usuarios?

Fuente: Personal del GAD Municipal de Quero

Respuesta	Total	Porcentaje
Si	37	80,43
No	9	19,57
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jorge Calvache

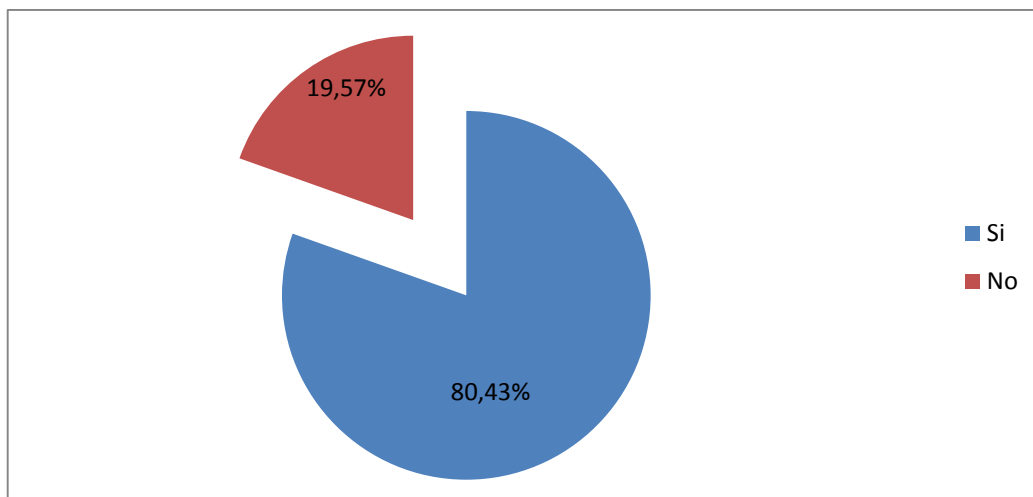


Grafico N0. 15 ¿Cree usted, que es necesario que exista motivación en la institución para lograr un nivel excelente en la calidad del servicio a los usuarios?  
 Fuente: Personal del GAD Municipal de Quero

### **Interpretación**

De las 46 personas encuestadas que representa el 100%, 37 personas que significa el 80,43% creen que para poder lograr un excelente nivel en la prestación del servicio al usuario y desempeñar mejor su trabajo, la máxima autoridad debe crear en la institución programas definidos de motivación. 9 personas que corresponde el 19,57% indican que sería mejor que exista control para poder desempeñar bien en su trabajo, indican que para que exista una buena calidad en el servicio se debe aplicar sanciones.

### **Análisis**

La motivación laboral es un factor preponderante en las institución municipal, es necesario que la máxima autoridad le de la debida importancia a la motivación en la que pueda implementar programas de motivación definidos que permita al personal desarrollar todas sus habilidades y se empodere de sus actividades.

## 11.- ¿Cuándo le disponen a realizar algún trabajo, al terminar la actividad usted sale?

Cuadro N0. 11 ¿Cuándo le disponen a realizar algún trabajo, al terminar la actividad usted sale?  
Fuente: Personal del GAD Municipal de Quero

Respuesta	Total	Porcentaje
Contento	16	34,78
Enojado	2	4,35
Satisfecho	28	60,87
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jorge Calvache

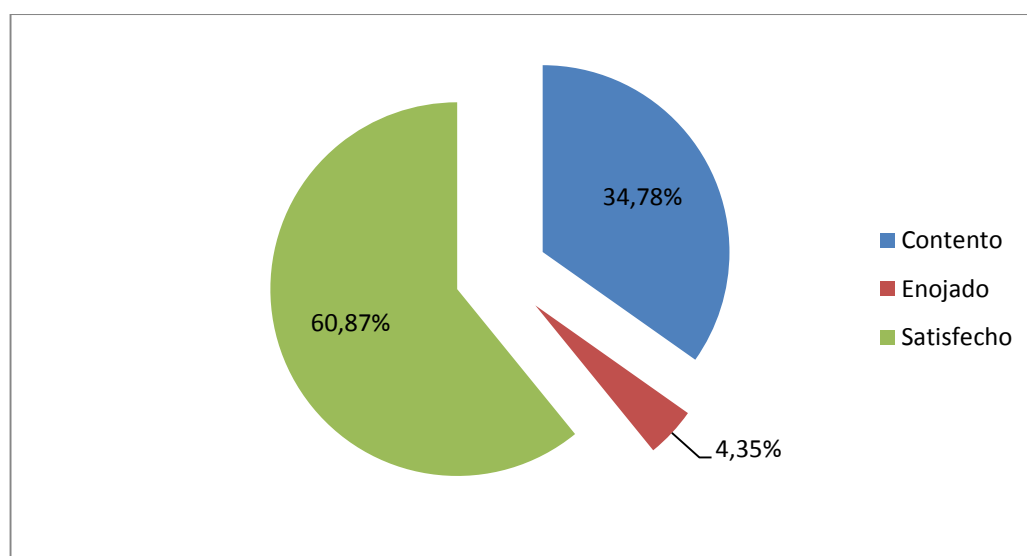


Gráfico N0. 16 ¿Cuándo le disponen a realizar algún trabajo, al terminar la actividad usted sale?  
Fuente: Personal del GAD Municipal de Quero

### Interpretación

Los trabajadores encuestados manifiestan que al terminar una actividad en su trabajo, un 60,87% (28 personas) salen satisfechos. Un 34,78% (16 personas) indican que al terminar un trabajo salen contentos y un 4,35% (2 personas) salen enojados.

### Análisis

De los resultados encontrados se ha podido determinar por un lado que un bajo porcentaje de empleados y trabajadores al terminar sus actividades salen cansados

y por otro lado un alto porcentaje indican que salen satisfechos, debiendo la municipalidad buscar estrategias motivacionales para que todo el personal municipal salga contento de la institución al terminar su jornada de trabajo.

## 12.- ¿Qué hace usted, cuándo su jefe le realiza una observación a su trabajo?

Cuadro N0. 12 ¿Qué hace usted, cuándo su jefe le realiza una observación a su trabajo?

Fuente: Personal del GAD Municipal de Quero

Respuesta	Total	Porcentaje
Corrige enseguida	37	80,43
Lo deja para después	7	15,22
No la realiza	2	4,35
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jorge Calvache

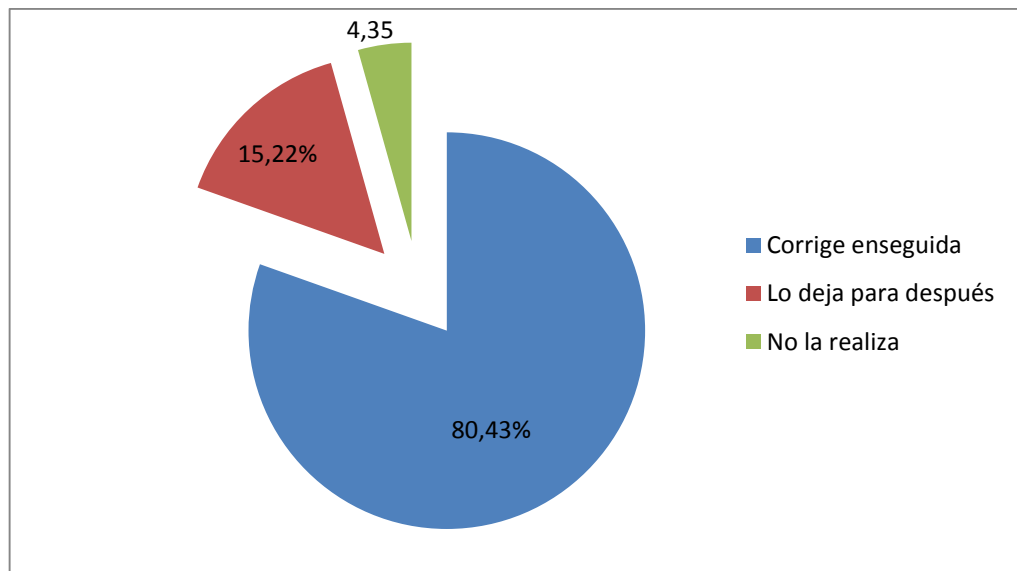


Grafico N0. 17 ¿Qué hace usted, cuándo su jefe le realiza una observación a su trabajo?

Fuente: Personal del GAD Municipal de Quero

### Interpretación

De un total de 46 encuesta realizadas que representa el 100%, 37 personas que corresponden al 80,43% manifiestan que las observaciones las corrigen enseguida, 7 personas que corresponden al 15,22% indican que lo dejan para después y 2 personas que representan el 0,35% manifiestan que las observaciones no las realizan.

## Análisis

Es importante que los empleados y trabajadores de la municipal se empoderen de las actividades institucionales, deberán conocer los objetivos y metas que persigue la máxima autoridad en la realización de una actividad para que no exista errores y se realice el trabajo con eficiencia y efectividad.

### 13.- ¿En el caso de no ser escuchado por su jefe, como actúa usted en el trabajo?

Cuadro N0. 13 ¿En caso de no ser escuchado por su jefe, como actúa usted en el trabajo?

Fuente: Personal del GAD Municipal de Quero

Respuesta	Total	Porcentaje
Sin motivación	15	32,61
Crea problemas	1	2,17
Ayuda a la solución	30	65,22
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jorge Calvache

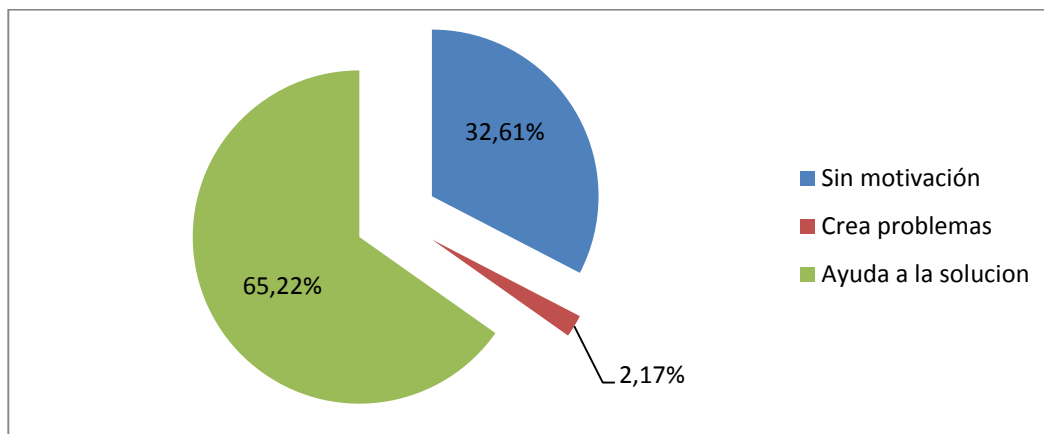


Gráfico N0. 18 ¿En caso de no ser escuchado por su jefe, como actúa usted en el trabajo?

Fuente: Personal del GAD Municipal de Quero

Elaborado por: Jorge Calvache

## Interpretación

De 46 encuestas realizadas consideradas como el 100%. 30 de las personas encuestadas que representan un 65,22% expresan que actúan de acuerdo a las disposiciones de los jefes inmediatos, pero que si ayudan a dar solución a los problemas. 15 personas que corresponde al 32,61% manifiestan que al no ser

escuchados pierden la motivación para solucionar los problemas y una persona que significa el 2,17% indica que crean problema al no ser escuchados.

### Análisis

Es necesario que las máximas autoridades involucren a los empleados y trabajadores en la solución de los problemas institucionales. Se debe escuchar toda clase de opiniones y sugerencias con la finalidad de que el empleado y trabajador se sienta que importante dentro de la institución.

### 14.- ¿En el caso de recibir capacitación, los conocimientos adquiridos usted comparte?

Cuadro N0. 14 ¿En el caso de recibir capacitación, los conocimientos adquiridos usted los comparte?

Fuente: Personal del GAD Municipal de Quero

Respuesta	Total	Porcentaje
Si	37	80,4
No	9	19,6
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jorge Calvache

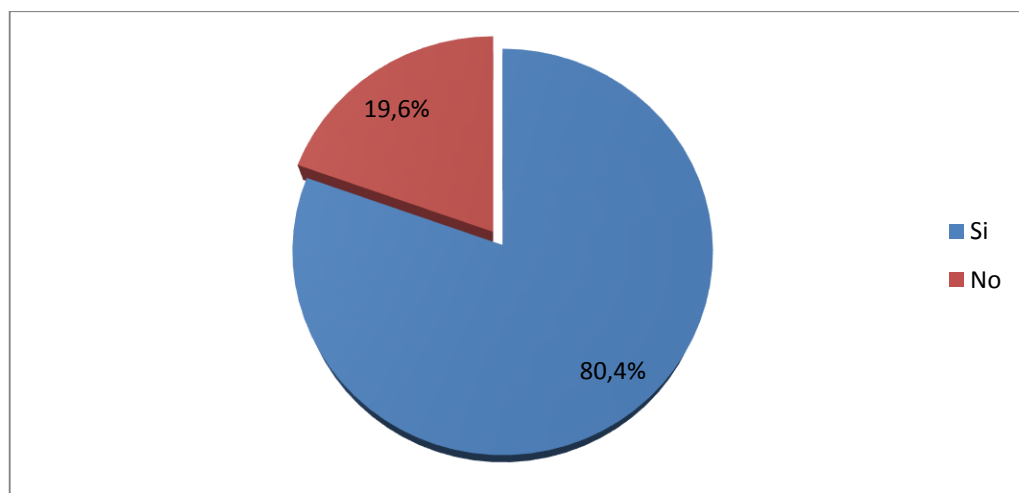


Gráfico N0. 19 ¿En el caso de recibir capacitación, los conocimientos adquiridos usted los comparte?

Fuente: Personal del GAD Municipal de Quero

## Interpretación

De 46 encuestados que significa el 100%, 37 personas que representa el 80,43% señalan que si comparten los conocimientos adquiridos y 9 personas que significa el 19,6% manifiestan que no comparten los conocimientos.

## Análisis

Es importante que la institución municipal capacite permanentemente a su personal sin favoritismos ni preferencias. Se debe difundir los conocimientos adquiridos a través de un plan de socialización en donde participe todos los empleados y trabajadores.

### 15.- ¿Usted realiza su trabajo por?

Cuadro N0. 15 ¿Usted realiza su trabajo por?  
Fuente: Personal del GAD Municipal de Quero

Respuesta	Total	Porcentaje
Por temor a la sanción	3	6,52
Propia intuición	4	8,70
Por influencia de otros	39	84,78
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jorge Calvache

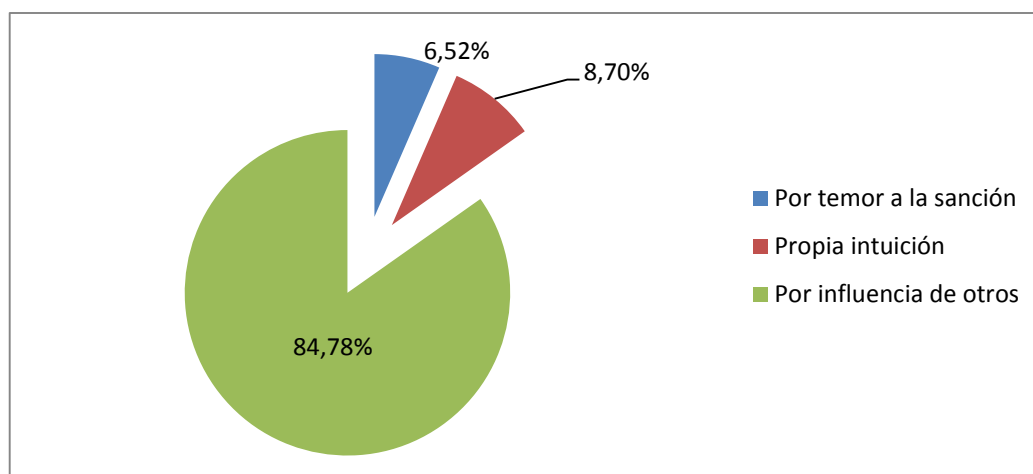


Gráfico N0. 20 ¿Usted realiza su trabajo por?  
Fuente: Personal del GAD Municipal de Quero

## Interpretación

Un 84,78% (39 personas) responden que realizan su trabajo por influencia de otros, el 8,70% (4 personas) indica que lo hacen por propia intuición y el 6,52% (3 personas) manifiesta que realizan su trabajo por temor a la sanción.

## Análisis

Es importante que exista en los empleados y trabajadores el empoderamiento de las actividades en la que le permita al personal municipal realizar sus trabajos por propia motivación interna sin esperar recompensas ni sanciones, que este consciente de que su actividad realizada servirá para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **Tabulación e interpretación de los resultados de la encuesta realizada a los usuarios del Cantón Santiago de Quero.**

**Pregunta.-** Cuando requiere del servicio la atención es de manera:

Cuadro No. 16 Cuando requiere del servicio la atención es de manera:  
Fuente: Usuarios del Cantón Quero

	TOTAL	PORCENTAJE
Sociable	31	8
Egoísta	102	27
Mal genio	207	55
Discriminación	36	10
TOTAL	376	100

Elaborado por: Jorge Calvache

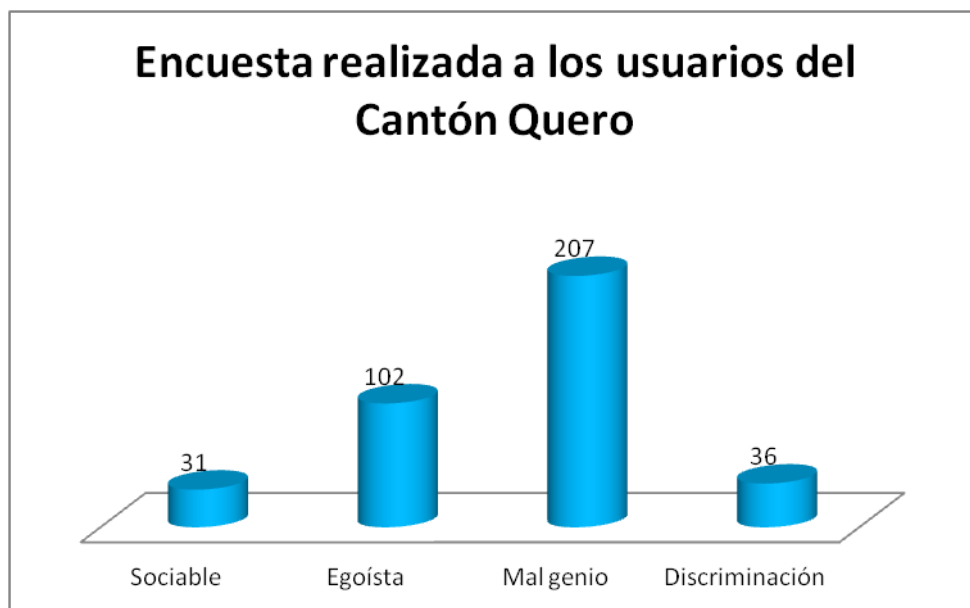


Gráfico N0. 21 ¿Cuándo requiere del servicio la atención es de manera:  
Fuente: Usuarios del Cantón Quero

### **Interpretación**

De las encuestas realizadas a los usuarios del Cantón Quero, se puede determinar que el 9% (32 personas) reciben el servicio de manera sociable, el 27% (102 personas) indican que los empleados y trabajadores entregan el servicio de manera egoísta, el 55% (207 personas) manifiesta que el personal de la institución entregan el servicio con mal genio y por último el 10% que corresponde a (36 personas) señalan que al momento de entregar el servicio los empleados y trabajadores de la institución municipal lo hacen con discriminación.

### **Análisis**

Estos factores de mala actitud que existe en los empleados y trabajadores del GAD Municipal de Quero ocasionan que en la institución no se preste un servicio de calidad y los usuarios queden insatisfechos por la mala atención. Todo el personal de la institución municipal siempre estará motivado, sea en forma positiva o negativa. Por eso es necesario que en la municipalidad se impulse planes y programas definidos de motivación que aumente el auto estima del personal y que genere un ambiente agradable de trabajo para que los empleados y trabajadores lleguen a la institución con un buen ánimo y actitud positiva, en

donde se sientan contentos y comprometidos para entregar el servicio con responsabilidad, calidad y satisfacción a los usuarios y no realice sus actividades influenciados por otras personas, por el sueldo que perciben o por temor a la sanción y represalia. Hay que evitar que el personal de la institución al terminar su jornada laboral salga cansado y enojado.

### **Verificación de hipótesis**

Se plantearon dos hipótesis, la hipótesis nula y la hipótesis alternativa.

**La hipótesis nula o hipótesis de trabajo.-** es la negación de la hipótesis alternativa en donde se agrega a la proposición la palabra no. La hipótesis nula carece de fundamento ya que nace de la experiencia y de la observación, esta hipótesis es el contraste de la hipótesis alterna ya que se opone a ella

**La Hipótesis Alterna o hipótesis del investigador.-** es la que el investigador cree que va a suceder, relaciona la independencia de las variables.

**El p-valor.-** es la probabilidad de que ocurra el error, la máxima probabilidad de error que se puede aceptar es el nivel de significancia que establece el investigador. El valor de significancia será 0,005

**El Chi Cuadrado.-** se utilizara la escala nominal para determinar el comportamiento de las variables, para obtener el Chi cuadrado se escogerá las preguntas que el investigador crea conveniente, en la cual se necesita obtener la frecuencia observada y la frecuencia esperada. Considerando que una frecuencia es la cantidad de veces que se repite algo para crear una respuesta, podemos decir que frecuencia observada es la cantidad de veces que se repite una respuesta y que frecuencia esperada es la frecuencia que teóricamente se daría en condiciones normales, es lo que se espera obtener en caso de no existir relación entre variables.

Para nuestro estudio se relacionara una pregunta de la variable independiente con una pregunta de variable dependiente, Para la verificación de la hipótesis se

utilizara la tabla resumen de distribución del Chi Cuadrado en la cual se considerara un grado de confiabilidad de 95% y un nivel de error de 0,05.

### OBSERVADO

Cuadro No. 17 . Lo Observado

	Pregunta 1			Subtotal
		Si	No	
Pregunta 2	Si	7	7	14
	No	4	28	32
Subtotal		11	35	46

Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Jorge Calvache

### ESPERADO

Cuadro No. 18. Lo Esperado

	Pregunta 1			Subtotal
		Si	No	
Pregunta 2	Si	3,3	10,7	14
	No	7,7	24,35	32
Subtotal		11	35	46

Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Jorge Calvache

Cuadro No. 19 Chi cuadrado

Chi Cuadrado Calculado				
	Pregunta 1			
		Si	No	
Pregunta 2	Si	4,0	1,3	5,2
	No	1,7	0,5	2,3
			Chi Calculado =	<b>7,5</b>

Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Jorge Calvache

Grados de Libertad	1
Significancia.	0,05
Nivel Confianza	95%
p – valor	0,006
Chi cuadrado Tabulado	3,8415

Con el grado de libertad igual a 1, el nivel de confianza del 95%, el valor de significancia 0,05 que es mayor a la zona de rechazo ( $H_0$ ) que tiene un p – valor igual a 0,006 y un Chi cuadrado tabulado de 3,8415. Se determina que se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ) y se considera la Hipótesis Alternativa, lo que quiere decir que si existe relación entre las variables. Por lo tanto se concluye que la motivación laboral si influye en la calidad del servicio.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

- 1.- De acuerdo con la investigación realizada se deduce que el personal del GAD Municipal de Quero está motivado en forma extrínseca, ya que para buscar eficiencia en sus actividades, el Alcalde o sus Directores tienen que amenazar, sancionar o prometer recompensas.
- 2.- La medición de la calidad del servicio se la realizó por medio de encuestas a los usuarios, las mismas que determinaron que es por la mala actitud que tienen los empleados y trabajadores que no brindan una atención adecuada ya que su labor la realizan con mal genio, de forma egoísta y discriminación, lo cual se refleja en la demora de los trámites, mala información, equivocaciones, etc.
- 3.- De acuerdo al trabajo realizado se pudo determinar que no existe ningún tipo de planificación motivacional en el GAD Municipal de Quero.

## Recomendaciones

Al haber evidenciado que la motivación laboral incide en la calidad del servicio en el GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero, se recomienda:

1.- La Máxima autoridad debe ubicar los recursos necesarios en el presupuesto municipal para que a través de la UATH se mejore y adecue las áreas de trabajo, impulse la capacitación, proporcione los equipos de trabajo y seguridad adecuados, permita que el personal participe en la toma de decisiones y se empodere de sus actividades. Esto ayudara a que el personal adquiera una motivación intrínseca y realice sus actividades con conciencia y responsabilidad.

2.- La UATH institucional debe implementar y socializar la aplicación de formularios que le permita medir la conducta del individuo y la calidad del servicio de las áreas o campos que están fallando. Esta medición se debe realizar de forma periódica para corregir y mejorar la conducta, así como para realizar un seguimiento a las actividades administrativas que vayan en beneficio de la institución.

3.- La Máxima autoridad a través de la UATH debe socializar e implementar el plan de motivación que proponemos. Este plan debe aplicarse de forma permanente ya que en beneficio de la institución los empleados y trabajadores desarrollaran destrezas de calidad en la gestión y actuaran con conocimiento y creatividad en la ejecución de sus tareas, además; que permitirá que exista una relación interpersonal entre la máxima autoridad y el personal municipal. En esta propuesta se establece líneas de acción para mejorar la calidad y conseguir el desarrollo institucional, por lo que es indispensable la participación de forma activa y responsable todo el personal de la institución

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **Datos informativos**

##### **Título de la propuesta**

Propuesta de un plan de motivación para mejorar la calidad del servicio GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero.

##### **Institución ejecutora**

Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Santiago de Quero

##### **Beneficiarios**

Usuarios del Cantón Quero

##### **Ubicación**

Avda. 17 de Abril y García Moreno

##### **Tiempo estimado para la ejecución**

Inicio: 01 - 02 – 2016 Fin: 01 – 02- 2017

##### **Equipo técnico responsable**

Alcalde, Talento Humano

##### **Costo**

Los costos serán financiados por el GAD municipal de Quero.

## **Antecedentes de la Propuesta**

El nuevo rol de los gobiernos locales se constituye como una nueva forma de administración pública enfocada en la democracia participativa especialmente en lo referente a la toma de decisiones y control social. Para el cumplimiento de objetivos institucionales se requiere que la municipalidad desarrolle destrezas de calidad en la gestión, ejerza dirección y liderazgo.

Al analizar los resultados de la investigación para el mejoramiento de la calidad del servicio en la institución municipal del Cantón Quero, se pudo diagnosticar que existe la necesidad de atender una serie de aspectos motivacionales que limitan el flujo de los objetivos institucionales y por ende no permiten mejorar la calidad del servicio.

La motivación juega un papel importante en la institución municipal ya que impulsa al ser humano a actuar, es por ello que se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento, la creatividad y la ejecución de las tareas organizacionales.

La motivación laboral es un elemento fundamental para el éxito empresarial y el logro de objetivos organizacionales, ya que de ella depende en gran medida el bienestar institucional y por ende la satisfacción de los usuarios. Muchos son los factores que intervienen en la motivación, entre estos tenemos: El reconocimiento, que representa el rasgo que produce mayor motivación en el personal, por lo que se exhorta a las organizaciones fomentarlo. El salario que representa una recompensa por el trabajo realizado. El espacio físico agradable que debe tener accesorios que a los trabajadores les agradan en su espacio de trabajo. El fomentar la promoción interna, que busca cubrir la vacante con el personal existente siempre y cuando cubra el perfil. Mantener acercamiento con los colaboradores en el desarrollo de sus actividades y manifestarles su progreso en el avance de las mismas. Impulsar convivencias jefes-subordinados, subordinados-jefes, para crear una mayor integración del personal. Fomentar en los directivos una actitud de confianza y respeto para sus empleados e impulsar una campaña de respeto hacia los semejantes, en cuanto forma de ser, de pensar, de actuar.

Los problemas motivacionales existentes en las instituciones, son motivos suficientes para realizar esta investigación, más aun cuando el servicio que presta la institución no se entrega con eficiencia y efectividad. Entre los problemas más frecuentes tenemos: Mal clima laboral, falta de comunicación de los mandos superiores, falta de colaboración entre compañeros, la inequidad con el salario que reciben, poca capacitación. Todos estos problemas generan en la organización dificultades internas y externas que influyen de manera negativa en el desempeño y en la prestación del servicio al cliente (usuario).

Para la elaboración de esta propuesta se vio conveniente citar información de distintas fuentes que permitieron visualizar con mayor claridad a donde queremos llegar con esta propuesta. Cabe indicar que no se ha realizado anteriormente un estudio similar en el GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero, sin embargo se dispone de información suficiente y necesaria para desarrollar con éxito esta investigación.

### **Justificación**

Se justifica esta propuesta debido a que es un plan en donde se propone líneas de acción en la que participaran de manera activa y responsable todo el personal de la institución municipal. Siendo que la motivación del personal encierra un cambio de actitud en los miembros de la institución y es el factor importante para incrementar la productividad y el desarrollo institucional, en muchas instituciones no se le da la importancia necesaria. El tener una actitud positiva, intercambiar el ánimo, la información, los conocimientos, las ideas y las herramientas, son factores que provocan una interrelación importante para la institución, especialmente en su ambiente laboral. De ahí la importancia de esta investigación que conduzca a establecer estrategias de motivación para mejorar la calidad del servicio que origine un incremento en la productividad de la institución, mejore la calidad del servicio del personal municipal y logre la satisfacción de los usuarios.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Proponer un plan motivacional para mejorar la calidad del servicio en el GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero

### **Objetivo Específicos**

- 1.- Determinar estrategias motivacionales para mejorar la calidad del servicio en el GAD Municipal de Quero.
- 2.- Determinar herramientas para la gestión de calidad
- 3.- Promover a través de la motivación las relaciones interpersonales entre la máxima autoridad con los empleados y trabajadores.

### **Análisis de Factibilidad**

La propuesta planteada es factible ya que para su ejecución se cuenta con el apoyo de la máxima autoridad, más aun cuando la propuesta esta enrumada en mejorar la calidad del servicio que permitirá el cumplimiento de los objetivos institucionales y la satisfacción de los usuarios.

### **Factibilidad Organizacional**

El cambio organizacional que debe enfrentar la municipalidad en la actualidad, es para dar respuesta al nuevo rol institucional que se enmarca en procesos de modernización y descentralización, situación que demanda de ellos una mayor capacidad de gestión a fin de atender y manejar las nuevas competencias y responsabilidades sociales.

La cultura organizacional es importante para el éxito de la entidad pública, ofrece una identidad organizacional a sus servidores, es una importante fuente de estabilidad para la organización que brinda una sensación de seguridad a sus miembros. La cultura organizacional constituye a estimular el entusiasmo en los

empleados y trabajadores a realizar bien sus tareas, atrae la atención y transmitir una visión efectiva de lo que verdaderamente es la organización.

La institución municipal cuenta con una estructura orgánica y funcional definida, la misma que guía los procesos administrativos para el cumplimiento de los objetivos, sin embargo los procedimientos nuevos deberán adaptarse a las características, necesidades, servicios y competencias propias de la entidad.

### **Factibilidad Social**

Las Municipalidades se desenvuelven en un ambiente de acción social enfocadas en procurar el bienestar material de la colectividad, acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los miembros de la sociedad, realizar actividades que generen el logro del bien común a fin de lograr el progreso y fortalecimiento de la unidad nacional y primordialmente la atención a las necesidades de la ciudadanía.

Según Chiavenato (1998): El ser humano es eminentemente social porque interacciona permanentemente con sus semejantes. Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros para que de esta forma puedan cumplir con los objetivos que el esfuerzo individual no puede alcanzar. (p.5).

### **Factibilidad de aplicación**

La propuesta del plan motivacional podrá aplicarse por tiempo indefinido, el mismo que deberá ser coordinado y ejecutado por la máxima autoridad con el apoyo de los directores, jefes departamentales, empleados y trabajadores. Este plan se desarrollará con el compromiso y responsabilidad de la máxima autoridad y talento humano, dinamizando los procesos motivacionales internos y externos, enmarcados en la cortesía, humildad, servicio del trabajo, ética y satisfacción.

### **Factibilidad económica**

Este plan de motivación es factible que se ejecute ya que no se necesitara de asignaciones complementarias al presupuesto aprobado para el ejercicio económico del GAD Municipal del Cantón Quero.

### **Factibilidad ambiental**

No existe ningún impedimento en cuanto a la legislación ambiental, ya que esta propuesta va dirigida a la gestión municipal especialmente para mejorar la calidad del servicio que ofrece el GAD Municipal de Quero.

### **Factibilidad legal**

En el Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Público, en su Art. 116.- La Secretaría Nacional de la Administración Pública tendrá como responsabilidad la determinación de las políticas metodológica de la gestión institucional y proporcionara las herramientas que aseguren un mejoramiento continuo de la eficiencia institucional.

En su Art. 117. Las UATH se constituyen unidades ejecutoras de las políticas y normas que deben lograr coherencia en la aplicación de las directrices y metodologías de la administración de Talento Humano, remuneraciones, control, certificación del servicio y mejoramiento de la eficiencia en la Administración Pública.

Todo servidor público a mas de las leyes y reglamentos legales correspondientes, estarán regulados por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Código de Trabajo.

Según la Norma Técnica para la Certificación de la Calidad del Servicio en su Art. 2.- Manifiesta que los Gobiernos Autónomos Descentralizados expedirán su propia normativa técnica y podrán acogerse al sistema de control y certificación de calidad de servicio mediante resolución u ordenanza.

En su Art. 9- La Evaluación del Servicio Público consiste en el análisis y medición del nivel de cumplimiento de los parámetros establecidos por parte de las instituciones públicas.

La Evaluación de la Calidad del Servicio la realizara el Ministerio de relaciones Laborales, mediante un informe de evaluación, aplicando las políticas y estrategias determinadas por el comité Nacional de la Calidad de Servicio Público.

## **Fundamentación Científico - Técnico**

Toda empresa o institución que brinde un servicio deberá tener herramientas actualizadas que incentiven y motiven al personal. La Alcaldía y el departamento de Talento Humanos deberán buscar, adecuar e implementar los instrumentos, programas y planes que se conviertan en una guía estratégica que sirva para motivar a los empleados en su desempeño laboral.

El objeto del plan es que a través de estrategias y herramientas motivacionales, encaminar las tareas de cada empleado y trabajador para obtener resultados satisfactorios, haciendo cada una de sus áreas productivas.

### **Metodología, Plan de Acción**

#### **Estrategias de Motivación**

La motivación debe ser la actividad principal o estratégica en toda organización. La máxima autoridad es la persona responsable que debe hacer cumplir a cabalidad cada una de las estrategias o políticas motivacionales de la organización. De esta manera una persona que esté motivada cumplirá todas las metas y objetivos planificados, lo cual hará que la institución sea más productiva y preste los servicios con calidad. Entre las estrategias motivacionales tenemos las siguientes:

#### **La motivación hacia el trabajo.**

Esta estrategia propuesta en el plan motivacional se establece debido a que en los resultados de nuestra investigación se obtuvo que la máxima autoridad no integra al personal municipal en la toma de decisiones, de ahí la importancia de que todos los involucrados en la institución sea de manera interna o externa, participen en la toma de decisiones organizacionales y se integren en la consecución de los objetivos individuales y generales. Es preciso incrementar el desempeño del personal, creando un clima organizacional motivador en donde mejore la calidad de vida del trabajador y aumente su rendimiento.

## **Motivación en la gestión institucional**

La municipalidad debe dar respuesta a las demandas de los ciudadanos y estar al servicio de ellos. Para enfrentar estos nuevos retos la institución municipal debe cambiar su concepción tradicional de ser una entidad pública más, que permita reclutamiento de recurso humano al servicio de los intereses del sector político gubernamental del momento.

Es necesario que exista un cambio de actitud y desarrollo de habilidades en todos los niveles y personas de la organización enfocados hacia el trabajo por objetivos y resultados.

En el ámbito laboral la máxima autoridad deberá conocer que es lo que realmente causa la conducta del recurso humano. Sin embargo, el pretender conocer los aspectos que conducen a la motivación es tan complejo como la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo en una organización, encontraremos que existen factores que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta alcanzar aspiraciones superiores como la autorrealización.

## **Capacidad para proponer y decidir**

Es importante que los equipos de trabajo conformados en la institución sientan que tienen cierta autonomía a la hora de tomar decisiones sobre su trabajo. Si se sienten maniatados y sin capacidad de maniobra, su implicación y compromiso se verán seriamente afectados.

## **Reconocimiento**

Cuando las cosas salen bien y las metas se alcanzan, los miembros del equipo responsable de ese resultado deben ser recompensados tanto como unidad grupal, como de forma individual. Este esfuerzo potenciara la motivación de los empleados y favorecerá que trabajen más contentos y en consecuencia, de forma más eficiente.

## **Herramientas para la Gestión de Calidad**

En los Gobiernos Autónomos Descentralizados es necesario que cada vez que se hable de un proceso de mejora que conduzca hacia la excelencia en la prestación de los servicios, se aplique las diversas herramientas con las que se pueda contar para ordenar, medir, comparar y estructurar la información. De tal manera que permita generar nuevas ideas y resolver los diferentes problemas que se vayan presentando.

Las herramientas para la gestión de la calidad que a continuación se exponen son las más utilizadas habitualmente y se pueden aplicar en cualquier proceso de mejora continua para identificar y/o detectar problemas, analizar los problemas y sus causas, tomar decisiones y seleccionar otras alternativas, evaluar, controlar el seguimiento de acciones realizadas. Entre las herramientas que se propone para el plan de motivación son: El Diagrama del Árbol y la evaluación del desempeño.

### **Diagrama del Árbol**

En los GAD Municipales es importante la aplicación de este método ya que nos ayudara a identificar y solucionar los problemas que existen en las diferentes áreas administrativas con miras al cumplimiento de los objetivos propuestos. En la aplicación de esta herramienta los empleados y trabajadores deberán tener cuidado de omitir las tareas importantes ya que se convertiría en un error que no permitirá tomar las decisiones adecuadas a la solución de un problema.

Un diagrama de árbol es un método gráfico para identificar todas las partes necesarias para alcanzar algún objetivo final. En mejora de la calidad, los diagramas de árbol se utilizan generalmente para identificar todas las tareas necesarias para implantar una solución.

### **Cómo interpretar un diagrama de Árbol**

Se realizaran dos preguntas importantes para cada rama de un diagrama de árbol que son: ¿garantizará la realización de todas las actividades que figuran a la derecha de un rectángulo concreto que se alcance el objetivo que contiene dicho

rectángulo?, y ¿son necesarias todas las actividades que figuran a la derecha de un rectángulo concreto para alcanzar con éxito ese objetivo? Con estas preguntas se deberá tener en cuenta los errores más comunes que se suelen cometer, como son omitir una tarea importante, llevar a cabo tareas innecesarias o no utilizar los resultados para el seguimiento y aseguramiento de que se realizara el trabajo convenientemente.

### **Cómo elaborar un diagrama de Árbol**

1. Escribir el objetivo principal en el extremo izquierdo de un papel amplio.
2. Subdividir y separar el objetivo principal en objetivos secundarios.
3. Continuar subdividiendo o separando, identificando y relacionando otros objetivos.
4. Garantizar una relación directa causa-efecto entre un subtítulo y sus divisiones.
5. Confirmar que alcanzando todas las submetas y tareas se logra el objetivo principal.

### **Evaluación del Desempeño**

La evaluación se la denomina también como calificación del servicio, es un conjunto de normas, métodos, técnicas y procedimientos que se orientan a evaluar mediante indicadores el desempeño de los servidores públicos en función de los fines institucionales, midiendo el resultado de la gestión a efectos de determinar los procesos de mejoramiento continuo de las labores y el desarrollo profesional.

La finalidad única de la evaluación, no es el incentivo económico, ni tampoco la aplicación de medidas disciplinarias, su objetivo principal es otro, mucho más importante, como constituirse un instrumento o medio para mejorar los resultados de los recursos humanos en las municipalidades; es tratar de alcanzar los objetivos institucionales a través del trabajo eficiente y motivador del personal frente a su cargo.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción de la manera de cómo el empleado lleva a cabo su puesto. No puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado, es necesario descender más profundamente localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

### **Métodos para la evaluación del desempeño**

**1.- Evaluación por parte de los superiores:** es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, considerando que el jefe es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.

**2.- Autoevaluación:** es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados y trabajadores que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos institucionales.

**3.- Evaluación por parte de los Iguales:** éste tipo de evaluación es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser muy útil para evaluar el rendimiento.

**4.- Evaluación por parte de los Subordinados:** es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.

**5.- Evaluación por parte de los usuarios:** es la evaluación que realizan los usuarios al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos ya que nos ayuda a medir la calidad del producto o servicio que presta la institución.

## Plan de Acción

Tabla N0. 3 Plan de Acción

3.- Objetivo específico.- Promover a través de la motivación las relaciones interpersonales entre la máxima autoridad con los empleados y trabajadores.				
Contenido	Líneas estratégicas	Actividades	Recurso Humano	Recurso materiales
Fomentar en el personal del GAD Municipal de Quero la integración y vínculos de compañerismo a través de estrategias de motivación para fortalecer la calidad del servicio.	Concienciar al personal de la municipalidad en la relevancia que tienen los valores para el buen funcionamiento de la institución	Reuniones, Convivencias, Diálogos Seminarios	Alcalde, Departamento de Talento Humano, Directores y Jefes Departamentales, Empleados y Trabajadores	Videos Música Computador. Refrigerio Papel y lápiz. Proyector
	Promover la integración del equipo de trabajo.	Convivencias Reuniones de Trabajo en equipo. Talleres y Seminarios de motivación	Alcalde, Concejales(as) Empleados, Trabajadores, Líderes comunitarios	Videos Música Computador. Refrigerio Papel y lápiz. Proyector
	Fomentar el intercambio en las relaciones interpersonales	Talleres Seminarios	Departamento de Talento Humanos, Empleados y Trabajadores	Laminas, Marcadores Lápiz, papel Computador, Proyector. Refrigerios
	Promover la relación interinstitucional entre el municipio y el entorno social	Reuniones, Talleres, Cursos, deportes, Exposiciones, Actividades sociales y culturales	Alcalde, Concejales (as), Talento humano Empleados y Trabajadores. Comunidad	Papel y Lápiz Marcadores Computador, Proyector Canchas deportivas, Refrigerios, incentivos,
	Establecer lazos de solidaridad y cooperación a través de una motivación efectiva entre el personal.	Talleres, seminarios, Convivencias Actividades sociales, deportivas y culturales	Alcalde, Concejales (as), Empleados y Trabajadores, Talento Humano	Computador Hojas, Lápiz, Proyector Computador, Canchas deportivas, Refrigerios, incentivos

Elaborado por: Jorge Calvache

## **Administración de la Propuesta**

Las estrategias a desarrollarse para la administración de la propuesta se la dividen en cuatro fases:

**Primera fase:** Presentación de la propuesta a la máxima autoridad del GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero

**Segunda fase:** Poner la propuesta en conocimiento al jefe de Talento Humano del GAD Municipal de Quero, para que conozca cuál es el objetivo y su desarrollo. Una vez aceptada la propuesta, el jefe de Talento Humano utilizará estrategias propias del departamento y difundirá la propuesta a todo el personal de la municipalidad.

**Tercera fase:** Se procederá a la aplicación y ejecución del plan motivacional, para mejorar la calidad del servicio en el GAD Municipal del Cantón Santiago de Quero.

**Cuarta fase:** Se realizará la evaluación periódica de la operatividad de la propuesta por todos los miembros de la municipalidad. En un tiempo de no más de seis (06) meses se evaluará en forma general el plan motivacional, esta evaluación se lo realizará utilizando como instrumentos la encuesta la misma que deberá generar información sobre el clima organizacional, relaciones interpersonales, satisfacción laboral y calidad del servicio. De los resultados que se obtengan servirá para corregir y fortalecer acciones en beneficio del GAD Municipal.

## **Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta**

El monitoreo no significa seguimiento porque este concepto implica “ir tras de algo”. En cambio, el acompañamiento significa “ir junto a algo”, por tanto el monitoreo es el acompañamiento sistemático y periódico de la ejecución de una actividad o proyecto para verificar el avance en la ejecución de una meta, lograr la consecución de los objetivos propuestos, optimizar la utilización de los recursos

y detectar oportunamente, deficiencias, obstáculos o necesidades que deban ajustarse.

El monitoreo a mas de ser un instrumento de control administrativo (control de actividades, metas), es una herramienta de gestión que permite tomar decisiones estratégicas sobre la base de una análisis del entorno y observación del avance y cumplimiento de los objetivos propuestos en los planes.

### **Procedimiento para el monitoreo de los planes**

- 1.- Conformar el equipo de trabajo.
- 2.- Elaborar el plan semestral de monitoreo.
- 3.- Difusión del Plan semestral
- 4.- Procesamiento y análisis de información: el equipo deberá recopilar, revisar, sistematizar y analizar la información recogida de acuerdo al Plan Operativo Anual (POA).
- 5.- Elaborar el informe de monitoreo, el cual deberá incluir los avances y logros, problemas encontrados y medidas correctivas sugeridas a cada unidad analizada.
- 6.- Socialización crítica de resultados.
- 7.- Estructura del informe de evaluación.

### **Conformación del equipo de trabajo**

Para realizar el monitoreo y evaluación de los planes, el equipo de trabajo deberá estar conformado por:

- Alcalde o su delegado
- Jefe de Talento Humano
- Los Directores Departamentales
- Un representante de la Asociación de empleados

- Un representante de los Trabajadores

### **Elaboración del plan de monitoreo y evaluación (PME)**

En el Plan de Monitoreo y Evaluación se describen las técnicas, metodologías, instrumentos y recursos que se van a emplear para monitorear y evaluar las actividades y proyectos de los planes.

#### **Componentes del PME**

- Definición de manera clara y coherente los objetivos que se esperan lograr, estableciendo indicadores (deben ser los mismos de los planes).
- Selección de un conjunto de indicadores de insumo, proceso, producto y efecto o resultado estructurados en función de la jerarquía de objetivos del plan.
- Establecer mecanismos de retroalimentación de las conclusiones obtenidas mediante el monitoreo y evaluación que sirvan para la adopción de decisiones que permitan realizar oportunamente los ajustes y enmiendas que sean necesarias.

### **Levantamiento y análisis de la información**

Existen algunas técnicas de investigación para recoger la información. El emplear la mejor técnica depende del objeto del estudio y que la información que se obtenga sea confiable. A continuación, se señala las técnicas de recopilación de información más utilizadas:

**Revisión de registros y fuentes secundarias.-** Consiste en la revisión de todo elemento que consigne información respecto a una actividad programada en los planes, por ejemplo, bases de datos, resoluciones, estadísticas, registro de actividades, documentos elaborados, informe, etc.

**Observación.-** Consiste en elaborar una guía de observación que permita la recolección y sistematización objetiva de ciertas actividades prioritarias y/o críticas, para la identificación de problemas.

**Encuestas y entrevistas estructuradas.-** Son instrumentos de rápida aplicación y centrados en puntos específicos. Generalmente se encuentran estructuradas en función de opciones o respuestas cerradas. La información se obtiene de fuentes primarias o secundarias, haciendo uso de las diferentes técnicas de recopilación de información.

Una vez levantada la información previa al análisis de la misma, se procederá a validar los datos con el fin de determinar si son relevantes y confiables. Esta información sistematizada facilitará la integración de los datos a través de la implementación de la matriz de monitoreo y evaluación, que contendrá información sobre el nivel de cumplimiento de las actividades, grado de dificultad en su realización y resultados alcanzados. Ver Anexo 4

#### **Difusión del plan semestral de monitoreo (PSM)**

Al menos la primera vez, el PSM deberá ser ampliamente difundido a los responsables de las unidades de análisis (Alcalde y Concejales (as), unidades administrativas institucionales), mediante talleres que contribuyan a generar una cultura sustentable de apoyo e involucramiento directo en el proceso constante de monitoreo y evaluación

#### **Elaboración de informes de monitoreo**

El informe de monitoreo y evaluación se construirá sobre la base de una matriz de monitoreo que se diseñará para el efecto. La información de monitoreo consignada en esta matriz de seguimiento y evaluación de planes servirá como uno de los insumos fundamentales para elaborar los informes de evaluación de los planes. Inicialmente se propone que dicha matriz evalúe las metas, tiempos, gastos e indicadores como: la eficiencia, la eficacia y la efectividad, así como realice la evaluación de manera cualitativa y cuantitativamente los planes en base a escalas combinadas que se medirán a través de indicadores. Ver Anexo 5 y 6

## **Socialización crítica de los resultados**

En esta fase la UATH del GAD Municipal socializara a todo el personal de la municipalidad los productos obtenidos. La misma que se realizará a través de talleres que propicien el debate crítico de los resultados con la finalidad de fortalecer los niveles de concienciación de la conflictividad institucional en la gestión.

## **Estructura del informe de evaluación**

El contenido mínimo del informe de evaluación de los planes, es el siguiente:

**Presentación.-** Este escrito preliminar deberá ser conciso y ofrecerá una visión panorámica sintética de los contenidos de todo el documento que se ha elaborado.

**Resumen ejecutivo.-** El resumen ejecutivo es también un escrito preliminar del documento de evaluación del plan, pero el último en elaborar. Su desarrollo es esencial ya que lograra captar la atención de aquellos que revisan la evaluación, exponiendo clara y sintéticamente los principales logros, dificultades, medidas correctivas planteadas y resultados alcanzados.

**Breve diagnóstico estadístico de la institución.-** En función de la unidad de análisis que se monitorea o evalúa, se debe recoger sintéticamente la información estadística más útil que sirva como herramienta para realizar la correspondiente comparación de logros, entre las unidades o de la misma unidad respecto a años anteriores. Se trata de ir midiendo, mediante la información estadística que genera la propia unidad de análisis, su historia, dinámica y evolución.

**Análisis del periodo de evaluación.-** Cada instancia deberá realizar un breve un análisis cualitativo y cuantitativo al inicio y al final del periodo de evaluación.

**Análisis de indicadores de cumplimiento, dificultades presentadas y logros obtenidos.-** Cada instancia deberá consignar los principales logros obtenidos a nivel de metas, determinando el avance de los objetivos estratégicos y operativos institucionales, dando cuenta del desempeño del objeto de evaluación,

así como de la efectividad de cumplimiento y avance en dichas metas. Los logros obtenidos deberán reflejar los avances concretos que se han realizado o están por alcanzarse. Cada obstáculo o limitación presentada durante el proceso de ejecución, deberá ser analizada en su vinculación con los objetivos institucionales, identificando el grado de dificultad o impedimento para su cumplimiento.

Los indicadores son un medio sencillo y fiable para medir logros. Por tanto deben ser:

- **Pertinentes.-** es decir que permitan medir la meta deseada, conforme a los objetivos propuestos;
- **Cuantificables.-** Deben poder ser expresados en términos numéricos y;
- **Calificables.-** Podrán ser explicados y medidos las cualidades mediante criterios, razonamientos y percepciones sobre las tareas o proyectos programados.
- **Viables.-** Que cuenten con información disponible para estudiar una muestra reducida de objetos de investigación.

**Determinación de medidas correctivas.-** Formara parte del análisis cualitativo y consistirá en determinar las causas de las variaciones observadas en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. Se deberá consignar en detalle, los puntos críticos y problemas presentados durante el proceso de ejecución de actividades y proyectos, suscitados en el periodo de evaluación semestral. Además, incluirá el detalle de las soluciones adoptadas o sugerencias planteadas frente a los problemas detectados, evaluará la capacidad de gestión de la entidad en cuanto a su calidad para superar los inconvenientes presentados y tomar las decisiones oportunas necesarias. También se deberá incluir un acápite de conclusiones que deberán precisar de manera resumida y clara los logros alcanzados, indicando el objetivo general que se encuentra directamente relacionado o la meta específica. En cuanto a las recomendaciones, se deberá sugerir acciones que permitan mejorar la situación que se determinó a partir de los resultados de la evaluación, proponer los mecanismos necesarios que pueden ser factibles en los procesos de gestión administrativa e institucional.

**Anexos.-** El registro de la información, se trabajará en versión electrónica. El informe deberá incluir un modelo de la matriz de evaluación aplicada y documentos de soporte que opcionalmente las unidades de análisis entreguen a los encargados del monitoreo y la evaluación.

Para facilitar el plan de evaluación se sugiere la siguiente matriz:

<b>PREGUNTAS BASICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
1.- ¿Qué evaluar?	1.- Aspectos a ser evaluados
2.- ¿Por qué evaluar?	2.- Razones que justifican la evaluación
3.- ¿Para qué evaluar?	3.- Objetivos del plan de evaluación.
4.- Con qué criterios	4.- Pertinencia, coherencia, efectividad, eficiencia, eficacia, otros.
5.- Indicadores	5.- Cuantitativos y cualitativos.
6.- ¿Quién evalúa?	6.- Personal encargado de evaluar.
7.- ¿Cuándo evaluar?	7.- En períodos determinados de la propuesta.
8.- ¿Cómo evaluar?	8.- Proceso metodológico.
9.- Fuentes de información	9.- Personas, documentos, otras
10.- ¿Con qué evaluar?	10.- Instrumentos.

## Bibliografía

Asamblea Nacional Constituyente. Constitución de la República del Ecuador. Quito, 2010

Asamblea Nacional Constituyente. Ley Orgánica del Servicio Público. Ley s/n (Segundo Suplemento del Registro Oficial 294, 6-X-2010).

Asamblea Nacional Constituyente. Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y descentralización, ROF 303 S

Gobierno de la Provincia de salta. La calidad en los servicios públicos  
[www.salta.gov.ar/.../ocs\\_la\\_calidad\\_en\\_los\\_servicios\\_publicos.pdf](http://www.salta.gov.ar/.../ocs_la_calidad_en_los_servicios_publicos.pdf)

Romero Moncayo, Miriam. Psicología Institucional. Editorial. Corporación para el Desarrollo de la Educación Universitaria. Categoría. Psicología diferencial y del desarrollo. Año de edición 2011-02-28.

James A.F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert Jr. Administración. Ed.6ta. Año 1996

La Secretaría... Participación de la Sociedad en la Gestión Pública. Guía de Estrategias y Mecanismos para la Gestión Pública.  
<https://www.oas.org/es/sap/dgpe/gemgpe/ecuador/calidad.asp>

Albán Ordóñez, Byron. Manual para la Elaboración de Trabajos de Licenciaturas e Ingenierías. Ed. 2da. Tena 2009

Herrera E. Luis, Medina F. Arnaldo, Naranjo L. Galo. Tutoría de la Investigación Científica. Ed. 4ta. Ambato 2004

Velásquez M. Luis. Metodología de la Investigación Científica. Ambato 1998

La relación entre calidad del servicio y motivación  
<http://comoservirconexcelencia.com/blog/la-relacion-entre-calidad-del-servicio-y-motivacion-del-...>

Silva García, Francisco. Gerencia Pública Integral. Ed. 1ra. Quito, 2009.

Fabara Garzón, Eduardo. El marco lógico y el enfoque integrado en la elaboración de proyectos. Ed. 1ra. Quito, 2001

Steve Buchholz, Thomas Roth. Como crear un equipo de alto rendimiento en la empresa. Editorial Atlántida. Bueno Aires, 1992

Mercado H. Salvador. Relaciones Públicas Aplicadas. Editorial Edmasa S.A. México, 2008

Koontz O. Donnell. Curso de Administración Moderna. Ed. 6ta. Editorial Carvajal S.A. Colombia, 1982.

Rojas López, Miguel. Correa Espinal, Alexander. Gutiérrez Roa, Fabiana. Sistema de Control de Gestión. Ed.1ra. Bogota-Colombia, 2012

Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon. Sistema de Información Gerencial. Ed. 12va. Person Educación, México, 2012.

La motivación laboral, factor fundamental para el logro.  
<http://www.spentamexico.pdf>

Gallardo Gallardo, Eva. Espulga Collares, María. Triado Ivera, Xavier. ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral.  
<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/.pdf>

Investigación Cualitativa.<https://rafalafena.files.wordpress.com/2011/investigacion3-cualitativa.doc>.11. Ene 2011

Ferreira, Karent. Plan Motivacional para mejorar el desempeño del personal en el Hotel Venetur Residencia Anauco. Mérida, Julio 2013

Morelos, <http://buenaspracticas,stps.gob>

Azuaje C, Rocio Z. Propuesta del plan de estrategias de motivación para el personal académico de la Universidad Nacional Abierta. Caracas, Marzo del 2008

Centro de Desarrollo Familiar y Social, CEDEFAS. Importancia de la Autoestima, el afecto, la comunicación en la familia. Artículo, viernes 09 de abril del 2010.

Villamarín Doris, Quinbita Adriana. Análisis e importancia del comportamiento organizacional sustentado en las competencias, habilidades y el nivel administrativo de negocios que tienen las PYMES en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga. Latacunga, agosto 2014

Cultura empresarial y Clima Laboral.  
[paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/.../clima01.htm](http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/.../clima01.htm)

La Calidad en los Servicios: Cómo se mide y se gestiona. ISMI – International Service Marketing Institute.

## **LINKOGRAFIA**

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/544/3/Capitulo2.pdf>

<http://rmgpmotivacion.blogspot.com/2011/04/motivacion-segun-la-rae.html>

<http://www.monografias.com/trabajos31/servicios-publicos/servicios-publicos>

[http://www.monografias.com/trabajos31/servicios-publicos/servicios públicos.](http://www.monografias.com/trabajos31/servicios-publicos/servicios_públicos)

<http://www.scribd.com/doc/6059778/METODO...>

[http://www.descuadrando.com/Incentivo\\_laboral](http://www.descuadrando.com/Incentivo_laboral)

<http://www.gerencie.com/el-ambiente-laboral-es-un-factor-determinante-en-la-productividad-del-tra>

<http://definicion.de/ambiente-de-trabajo/>

<http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion-laboral>

<http://www.spentamexico.org>

<http://www.monografias.com/trabajos93/estrategias-motivacionales-integracion-de/estrategias-motivacionales-integracion-de2.shtml#ixzz3l6UmL4J4>

<http://www.monografias.com/trabajos31/servicios-publicos/servicios-publicos.shtml#serv#ixzz3TWA0JVtR>

<http://noticias.universia.es/consejos-profesionales/noticia/2015/06/11/1126487/6-caracteristicas-equ>

<http://www.monografias.com/trabajos91/factores-motivacionales-desempeno-laboral/factores-motivacionales-desempeno-laboral.shtml#ixzz3l6F0nuIB>

<http://definicion.de/ambiente-de-trabajo>

[http://www.descuadrado.com/Incentivo\\_laboral](http://www.descuadrado.com/Incentivo_laboral)

[www.factorhuma.org/attachments.../creativitat\\_a\\_la\\_feina\\_cast.pdf](http://www.factorhuma.org/attachments.../creativitat_a_la_feina_cast.pdf)

<http://www.monografias.com/trabajos91/disenio-formacion-desempeno-laboralEf>

[https://es.wikipedia.org/wiki/Sector\\_privado](https://es.wikipedia.org/wiki/Sector_privado)

[www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/de./Lacalidadenlosservicios.pdf](http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/de./Lacalidadenlosservicios.pdf)

# ANEXOS

## ANEXOS N0.1

### GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON SANTIAGO DE QUERO

Usted debe ser franco y transparente en sus respuestas, con el fin de garantizar confidencialidad no se mostrará su nombre a su empleador ni a ninguno de sus Directores. Esta encuesta permitirá descubrir cómo influye la motivación intrínseca en la calidad del servicio del GAD de Quero. Este estudio es importante para mejorar su ambiente de trabajo en todos sus elementos, por lo que esperamos el MAXIMO DE COOPERACION.

1. ¿La institución Municipal mide constantemente la calidad del servicio a sus empleados y trabajadores?

Sí .....  
No .....  
Rara Vez .....

2. ¿Las Máximas Autoridades consultan con sus empleados los problemas institucionales?

Sí .....  
No .....  
Rara vez .....

3. ¿Ha tomado su institución las medidas adecuadas para proporcionar suficiente protección a sus empleados en materia de seguridad?

Sí .....  
No .....  
Rara Vez .....

4. ¿Ofrece su institución a sus empleados un buen equilibrio entre la vida privada y el trabajo?

Sí .....  
No .....  
Rara Vez .....

5. ¿Motiva la máxima autoridad a sus empleados y trabajadores?

Si .....  
No .....

6. ¿Es usted un trabajador con estabilidad laboral?

Si .....  
No .....

7. ¿Le gusta el trabajo que desempeña?

Si .....  
No .....

8. ¿La atmosfera en su sitio de trabajo es?

Extremadamente desagradable .....  
Usualmente desagradable .....  
Ocasionalmente desagradable .....  
Generalmente satisfactorio .....  
Es excelente .....

9. ¿Usted considera que su salario es?

Extremadamente bajo .....  
Bajo .....  
Bueno .....  
Muy bueno .....

10. ¿Cree usted que es necesario que exista motivación en la institución para lograr un nivel excelente en la calidad del servicio a los usuarios?

Si .....  
No .....

11.- Cuando le disponen realizar algún trabajo, al terminar la actividad usted sale?

Contento .....  
Enojado .....  
Satisfecho .....

12. ¿Qué hace usted, cuándo su jefe le realiza una observación a su trabajo?

Corrige enseguida .....  
Lo deja para después .....  
No la realiza .....

13. ¿En el caso de no ser escuchado por su jefe, como actúa usted en el trabajo?

Sin motivación .....  
Crea problemas .....

Ayuda a la solución .....

14. ¿En el caso de recibir capacitación, los conocimientos adquiridos usted los comparte?

Si .....

No .....

15. ¿Usted realiza su trabajo por?

Por temor a la sanción .....

Propia intuición .....

Por influencia de otros .....

GRACIAS POR SU COLABORACION

## ANEXOS N0.2

### UNIVERSIDAD TECNOLOGICA INDOAMERICA

Queremos mejorar el servicio municipal. Necesitamos conocer su opinión sobre la actitud que tienen los empleados y trabajadores del GAD Municipal de Quero, al momento de prestar el servicio a los usuarios, Por favor, responda de forma sincera, según su apreciación y experiencia.

1.- Cuando requiere del servicio la atención es de manera:

- Sociable .....
- Egoísta .....
- Mal genio .....
- Discriminación .....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ANEXO 3

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

Artículo 28.- Gobiernos autónomos descentralizados.- Cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias.

Artículo 54.- Funciones.-Son funciones del Gobiernos Autónomos descentralizado municipal las siguientes

f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad;

### **Constitución de la República del Ecuador**

La Constitución de la República del Ecuador 2008, Arts. 225 LEY DE COMPAÑIAS, CODIFICACION, Art. 4.- Servidoras y servidores públicos.- 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. Las trabajadoras y trabajadores del sector público estarán sujetos al Código del Trabajo.

En el Capítulo Séptimo del Título IV, dispone que la administración pública constituya un servicio a la colectividad. Por tanto, todas las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como recibir una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

En el Art. 85, al referirse a las políticas públicas, servicios públicos y participación ciudadana se reconocen determinados aspectos relacionados con la calidad de los servicios públicos. La prestación de bienes y servicios públicos, se dará bajo el principio de solidaridad, la participación de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades en la formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas y servicios públicos.

La Constitución de la República del Ecuador 2008, Arts. 227 Código Orgánico de la Función Judicial, Arts. 15 Art. 2.- Objetivo.- El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

La Constitución de la República del Ecuador 2008, Arts. 173 Codificación del Código del Trabajo, Arts. 14, 43, 79, 91, 95, 174, 440, 457 Código Orgánico de la Función Judicial, Arts. 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99 Art. 24.- Prohibiciones a las servidoras y los servidores públicos.- Prohíbese a las servidoras y los servidores públicos lo siguiente: c) Retardar o negar en forma injustificada el oportuno despacho de los asuntos o la prestación del servicio a que está obligado de acuerdo a las funciones de su cargo.

### **Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013**

En el objetivo 12 "Construir un Estado para el Buen Vivir" aborda la calidad de los servicios públicos desde un enfoque de derechos humanos, señalando que es necesario establecer estándares que garanticen de manera efectiva los derechos sobre aspectos relacionados con la disponibilidad de los servicios, accesibilidad y adaptabilidad. Asimismo, tiene como propósito promover la gestión de servicios públicos de calidad que sean oportunos, continuos y de amplia cobertura para fortalecer los mecanismos de regulación considerando aspectos como: Estimular las alianzas público-privadas que permitan mejorar la eficiencia en la provisión de

bienes y servicios públicos. Consolidar un nuevo esquema estatal de regulación y control sobre los servicios y bienes públicos que permitan su universalización. Mejorar la relación e integración de las entidades del sector público, mediante el apoyo de herramientas tecnológicas de la información y comunicación, para lograr simplificar trámites y reducir requisitos, entre otros (Política 12.5, Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir 2009-2013)

El Informe Aproximación y Análisis: Calidad de los Servicios Públicos de junio de 2009, pág. 33. Reconoce la necesidad de un cambio en la gestión de los servicios públicos, que permita alcanzar la satisfacción ciudadana, y la felicidad de las personas, indica la importancia de una visión integral del Estado Democrático.

Entre las recomendaciones del Informe Aproximación y Análisis: Calidad de los Servicios Públicos de junio de 2009, pág. 34. Destacó la implementación de un programa de mejoramiento de la gestión pública, que busca aumentar la accesibilidad a los servicios públicos, disminuir los tiempos de espera, incrementar la eficacia en los servicios, brindar información adecuada para los ciudadanos, alcanzar la calidad en la infraestructura y el equipamiento de las entidades públicas, brindar calidez en la atención y universalización en el acceso, entre otros.

### **Ley Orgánica del Servicio Público**

En el TITULO III Del Régimen Interno de Administración del Talento Humano Capítulo 1 De Los Deberes, Derechos y Prohibiciones. Art. 22.- Deberes de las o los servidores públicos.- Son deberes de las y los servidores públicos:

b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades.

f) Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad.

h) Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión.

Art. 23.- Derechos de las servidoras y los servidores públicos.- Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades; y

Art. 24.- Prohibiciones a las servidoras y los servidores públicos.- Prohíbese a las servidoras y los servidores públicos lo siguiente:

a) Abandonar injustificadamente su trabajo.

c) Retardar o negar en forma injustificada el oportuno despacho de los asuntos o la prestación del servicio a que está obligado de acuerdo a las funciones de su cargo.

Art. 51.- Competencia del Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de esta Ley.- El Ministerio de Relaciones Laborales, tendrá las siguientes competencias:

j) Establecer métodos alternativos de intervención inmediata en las instituciones de la Función Ejecutiva, a fin de prevenir a las servidoras y servidores públicos, las consecuencias que se pueden derivar por el incumplimiento de las obligaciones de sus puestos y los deberes establecidos por la Constitución y la ley.

Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades.

j) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos.

m) Poner en conocimiento del Ministerio de Relaciones Laborales, los casos de incumplimiento de esta Ley, su reglamento y normas conexas, por parte de las autoridades, servidoras y servidores de la institución. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes descentralizados, las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano, reportarán el incumplimiento a la Contraloría General del Estado.

o) Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno.

p) Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público.

Art. 53.- Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.

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. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que

les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

Art. 71.- Programas de formación y capacitación.- Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público para el efecto se tomará en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales –IAEN.

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

Art. 77.- De la planificación de la evaluación.- El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes. Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.

Art. 112.- De la remuneración variable por eficiencia.- Son mecanismos retributivos variables y complementarios a la remuneración mensual unificada, derivados de la productividad y del rendimiento en el desempeño del puesto, para el cumplimiento de objetivos y metas cuantificables en la consecución de productos, calidad del servicio, ventas o niveles de control, la cual constituye un ingreso complementario y no forma parte de la remuneración mensual unificada. Para su reconocimiento se aplicará el sistema de indicadores aprobados por el Ministerio de Relaciones Laborales; y, se implementará única y exclusivamente en las entidades, instituciones, organismos y personas jurídicas que se rigen por esta Ley, y que, en forma previa obtengan la correspondiente certificación de calidad de servicio.

Art. 130.- De las normas técnicas para la certificación de calidad de servicio.- El Ministerio de Relaciones Laborales emitirá las normas técnicas para la certificación de calidad de servicio, para los organismos, instituciones y entidades que se encuentran dentro del ámbito de la presente Ley; normas que se fundamentarán en los siguientes parámetros:

- a) Cumplimiento de los objetivos y metas institucionales alineadas con el Plan Nacional de Desarrollo;
- b) Evaluación Institucional, que contemple la evaluación de sus usuarios y/o clientes externos; y,
- c) Cumplimiento de las normas técnicas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales. Las normas técnicas para obtener la certificación de calidad de servicio, establecerán el período de validez de la certificación, el mismo que no podrá exceder el tiempo de vigencia del Plan Nacional de Desarrollo. La certificación podrá renovarse de conformidad con las disposiciones que para el efecto establezcan tales normas. La certificación de la calidad de servicio permitirá que los servidores que laboran en una institución, organismo o entidad certificada, tengan derecho a percibir las remuneraciones variables establecidas en la presente Ley. La certificación de calidad de servicios en los Gobiernos

Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, se regulará a través de su propia normativa.

## **Normas de Control Interno para el Sector Público de la República del Ecuador**

110-04 Título: Indicadores de Gestión

Un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta.

La planificación estratégica y la planificación operativa anual de cualquier entidad pública, se evaluará mediante la aplicación de indicadores en términos cualitativos y cuantitativos. Se entiende por indicadores de gestión a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables. El indicador es la identificación de la realidad que se pretende transformar. Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones, dinámicas) de las características de la unidad de análisis establecida, es decir, de los objetivos institucionales y programáticos.

Indicadores de Gestión o Eficiencia también se les denomina como: de seguimiento, de control, de monitoreo, de actividades, de tarea, de metas intermedias, de adelantos, de avances, de progresos, indicadores internos. Pertenecen al sub-sistema de seguimiento y sirven para valorar el rendimiento (producción física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados. Dentro del sistema de seguimiento y evaluación, los indicadores de gestión, permiten la valoración de al menos los siguientes elementos:

1. La utilización de los recursos humanos, físicos, financieros, ecológicos y de tiempo.
2. El cumplimiento de actividades, tareas o metas intermedias.
3. El rendimiento físico promedio (productividad) medido éste como la relación que existe entre los logros y los recursos utilizados.

4. El costo promedio/efectividad o mejor, esfuerzo/resultado o costo/beneficio.
5. El grado de eficiencia.
6. El tiempo.

Indicadores de Logro o Eficacia. Son también conocidos como indicadores de éxito, externos, de impacto, o de objetivos, los cuales facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciadas por la acción institucional. Los indicadores de logro son hechos concretos, verificables, medibles, evaluables, que se establecen a partir de cada objetivo, pertenecen al sub-sistema de evaluación permitiendo la valoración de la eficacia de los planes, programas y proyectos sociales de la institución para resolver los problemas y necesidades del grupo y la región con quien se adelanta el proyecto.

110-05 Título: Actitud hacia el cambio. Toda entidad dispondrá de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, con las posibilidades de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

110-06 Título: Flexibilidad al cambio. El sistema de información será permanentemente analizado y de ser necesario rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y/o producción de bienes o servicios. Cuando la entidad cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, entre otros, se contemplará el impacto en el sistema de información. Si el sistema de información se diseña orientado en una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar éstos, tenga que adaptarse a las nuevas necesidades institucionales.

110-07 Título: Evaluación del Control Interno

La máxima autoridad de cada entidad dispondrá por escrito que cualquier funcionario que tenga a su cargo un programa, proceso o actividad,

periódicamente evalúe la eficiencia del control interno y comunicará los resultados ante quien es responsable.

Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento. Si bien la Unidad de Auditoría Interna lleva a cabo revisiones sobre la eficacia del sistema, son fundamentales los controles efectuados por los funcionarios que tienen bajo su responsabilidad un segmento organizacional, programa, proceso o actividad, los que deben efectuar auto evaluaciones periódicas al sistema de control interno.

300 Normas de Control Interno para las Aéreas de Recursos Humanos.- Se refieren a los mecanismos que se aplicarán para la correcta administración de los recursos humanos, con el fin de lograr eficiencia y productividad en el desempeño de las funciones encomendadas al personal.

300-01 Título: Descripción y Análisis de Cargos. Se denomina cargo o puesto al conjunto de actividades, deberes y responsabilidades asignadas o delegadas por ley o autoridad competente a una clase específica de acuerdo al manual y que requiere de una partida presupuestaria específica. La clasificación ocupacional es el agrupamiento de cargos o puestos en clases por similitud de deberes y responsabilidades. La entidad contará con un manual de procedimientos que contenga la descripción de los requisitos mínimos de todos y cada uno de los cargos que soportan su estructura administrativa. Este documento será actualizado periódicamente, constituyéndose en un instrumento valioso para los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de personal.

300-03 Título: Actuación y Honestidad de los Funcionario. Los servidores públicos, cualquiera que sea el nivel en el que se encuentren en la organización institucional, están en la obligación de actuar con orden, moral, disciplina y profesionalismo, para mantener y ampliar la confianza del público. Por lo tanto, el servicio que se presta, en ningún momento estará subordinado a la utilidad o

ventaja personal. El servidor ejecutará sus funciones observando los códigos, normas y procedimientos que su profesión, oficio, actividad o especialidad le demanden, así como cumpliendo y haciendo cumplir las disposiciones legales que rijan su actuación técnica. No podrá recibir ningún beneficio directo o indirecto de personas sean éstas naturales o jurídicas, y no intervendrá en asuntos en los que tenga interés personal y en los que participen su cónyuge, hijos o parientes hasta el segundo grado de afinidad o cuarto de consanguinidad.

300-04 Título: Capacitación y Entrenamiento Permanente. La máxima autoridad de cada entidad dispondrá que los servidores sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y del cargo que desempeñan. La capacitación es un proceso continuo de orientación-aprendizaje, mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna y externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución. La capacitación es un esfuerzo que realiza la entidad para mejorar el desempeño de los servidores, por lo tanto, el tipo de capacitación debe estar en relación directa con el puesto que ocupan. El personal de la institución recibirá la capacitación necesaria para el buen desempeño de sus funciones.

300-05 Título: Rotación, Evaluación e Incentivos. La rotación del personal incluye un conjunto de acciones que están orientadas a ampliar sus conocimientos y experiencias, con el objeto de fortalecer la gestión institucional. La rotación de personal, es la acción que conlleva al desplazamiento del servidor a nuevas funciones dentro de la misma área de trabajo con el propósito de ampliar sus conocimientos, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.

Con el fin de aprovechar al máximo los esfuerzos y capacidades de los recursos humanos, se efectuarán cambios periódicos de tareas a los servidores que cumplen funciones similares dentro de las áreas financiera y administrativa, esto les permitirá que estén capacitados para cumplir cualquier actividad con eficiencia y

efectividad. La máxima autoridad reconocerá obligatoriamente los títulos y grados académicos alcanzados por el servidor público, a nivel superior y de postgrado así como la publicación de libros, entre otros.

La evaluación del personal es un proceso técnico que consiste en determinar si el servidor rinde de acuerdo con las exigencias del cargo que ocupa en la entidad. La evaluación de personal es de importancia vital y será efectuada por el jefe que directamente supervisa la labor del servidor con la participación de la Dirección de Recursos Humanos, quienes deben apreciar objetivamente su desempeño, a efecto de no distorsionar la información que frecuentemente se consigna en los formatos de evaluación. Los resultados de la evaluación de personal se utilizan también para otras acciones de personal, como son: la capacitación, promoción y ascensos.

La Dirección de Recursos Humanos formulará políticas y procedimientos de evaluación de personal y los someterá a la aprobación de la máxima autoridad de la entidad y los divulgará entre todos los servidores, con el propósito de que estén al tanto de la forma como se evalúa su rendimiento. Así mismo, están en la obligación de comunicar a los servidores, el resultado de su evaluación periódica y tomar acciones para mejorar su nivel de rendimiento.

Se definirá una escala de sueldos e incentivos, de conformidad con las leyes de la materia, de forma que se retribuya apropiadamente por la responsabilidad y dedicación con que ha sido desempeñado cada uno de los cargos.





## ANEXO 6

### CONTENIDO DE LA MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE PLANES OPERATIVOS

La Matriz de Seguimiento y Evaluación y Cálculo de indicadores; presenta la siguiente estructura:

**Código de Actividad/ Proyecto.-** Identificación de la actividad o proyecto

**Metas Programadas.-** Son los logros cuantitativos o cualitativos que se consideró alcanzar con determinados recursos y período de tiempo.

**Metas Ejecutadas.-** Son los logros cuantitativos o cualitativos alcanzados en relación a la meta programada, pudiendo expresarse en unidades físicas o porcentajes de avance.

**Tiempo Planeado.-** Hace referencia al tiempo para llevar a efecto un plan, programa, proyecto o actividad.

**Tiempo Ejecutado.-** Expresa el tiempo efectivamente utilizado en la ejecución del plan, programa, proyecto o actividad. Los informes semestrales en cuanto al tiempo registrarán el efectivamente utilizado.

**Gasto Programado.-** Corresponde a los recursos provenientes de fuentes, sean éstas fiscales, de autogestión, créditos externos, créditos internos, recursos pre-asignados, asistencia técnica y donaciones, destinados a financiar las acciones, productos, programas, proyecto o planes de la institución.

**Gasto Utilizado.-** Registra los recursos efectivamente utilizados en el cumplimiento de acciones, productos programas, proyectos y planes.

### CÁLCULO DE INDICADORES

El seguimiento y evaluación se efectuará sobre la base de indicadores identificados en el POA. Estos permitirán conocer los niveles de efectividad,

eficacia y eficiencia logrados por cada unidad administrativa, de acuerdo a la aplicación de las siguientes relaciones:

**Indicador de Efectividad.-** Expresa la relación entre lo logrado y lo programado, en cuanto a metas.

$$\text{Meta lograda} / \text{Meta Programada} \times 100$$

**Indicador de Eficacia.-** Es la relación entre las metas logradas y programadas, teniendo en cuenta el tiempo real de ejecución de la actividad o proyecto.

$$(\text{Meta lograda}) (\text{Tiempo planeado}) \times 100$$

---

$$(\text{Meta programada}) (\text{Tiempo real})$$

La eficacia, además, puede expresarse en la relación de efectividad por el tiempo planeado sobre el tiempo realmente utilizado para el cumplimiento de la meta.

$$\text{Indicador de Efectividad} \times \text{Tiempo planeado} / \text{Tiempo Real}$$

**Indicador de Eficiencia.-** Entendido como la relación entre el tiempo, los recursos invertidos y los logros obtenidos. Alcanza su mayor nivel al hacerse un uso óptimo de los recursos disponibles, alcanzado los logros esperados.

$$(\text{Meta lograda}) (\text{Tiempo planeado}) (\text{Gasto programado}) \times 100$$

---

$$(\text{Meta programada}) (\text{Tiempo real}) (\text{Gasto utilizado})$$

De igual forma, la eficiencia relaciona la eficacia con los gastos programados sobre los gastos realmente empleados en el logro efectivo de la meta.

$$\text{Indicador de Eficacia} \times \text{Gasto programado} / \text{Gasto utilizado}$$

NOTA. En caso de que los tiempos de ejecución y los recursos utilizados sean “cero”, no se deberá calcular los indicadores de eficacia y eficiencia, debiendo explicar en la columna de observaciones las causas o motivos de tal situación.

Para el cálculo de estos indicadores la institución deberá aplicar las fórmulas de acuerdo a las letras por columna que identifica la matriz.

**Observaciones.-** En esta columna las instituciones deberán apoyarse para registrar los comentarios, novedades o situaciones inherentes al nivel de cumplimiento de las acciones, productos, planes, programas y proyectos.

