



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

Año: VIII Número: 1 Artículo no.:56 Período: 1 de Septiembre al 31 de diciembre, 2020

TÍTULO: Diagnóstico de la calidad de los servicios públicos en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) Municipales de Chimborazo, Ecuador.

AUTORES:

1. Ing. Alex Gonzalo Guadalupe Bermeo.
2. Dr. Antonio Iglesias Morell.
3. Dr. Rey Felipe González Meriño.

RESUMEN: El presente artículo es resultado de un estudio realizado en una muestra de cinco de los 10 Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) municipales de la provincia ecuatoriana de Chimborazo. Tuvo como objetivo obtener un diagnóstico sobre la calidad de los servicios públicos. Para su realización se empleó una adaptación de la metodología SERVIQUAL GAD, que incluye la evaluación de atención ciudadana, utilizando las dimensiones de calidez, cultura del detalle e imagen institucional. El estudio permitió identificar los problemas que más afectan la calidad de los servicios públicos prestados a los ciudadanos.

PALABRAS CLAVES: administración pública, calidad de los servicios, gestión de servicios públicos.

TITLE: Diagnosis of the quality of public services in the Autonomous Decentralized Governments (GAD) of Chimborazo municipalities, Ecuador.

AUTHORS:

1. Ing. Alex Gonzalo Guadalupe Bermeo.
2. Dr. Antonio Iglesias Morell.
3. Dr. Rey Felipe González Meriño.

ABSTRACT: This article is the result of a study carried out on a sample of five of the 10 municipal Autonomous Decentralized Governments (GADs) of the Ecuadorian province of Chimborazo. Its objective was to obtain a diagnosis on the quality of public services. For its realization, an adaptation of the SERVIQUAL GAD methodology was used, which includes the evaluation of citizen care, using the dimensions of warmth, culture of detail and institutional image. The study allowed identifying the problems that most affect the quality of public services provided to citizens.

KEY WORDS: public administration, quality of services, management of public services.

INTRODUCCIÓN.

En la actualidad, resulta ampliamente reconocido que la administración pública tiene la expresa misión de garantizar los servicios más generales a los ciudadanos de un país, en correspondencia con un régimen jurídico determinado. En consecuencia, se supone que los ciudadanos tengan a su vez la posibilidad de conocer los programas y políticas públicas de sus gobiernos, votan por ellos, y luego, evalúen la implementación de los mismos, en correspondencia con las expectativas de calidad de los servicios públicos previstos en dichos programas.

La mejora de la calidad de los servicios exige de la mejora de los procesos que los generan, por ello, la calidad percibida por los ciudadanos deviene en variable dependiente del proceso de la gestión pública. El tema es actual y se expresa en la necesidad de elevar la satisfacción de los ciudadanos con la calidad de los servicios públicos ofrecidos por los GAD municipales. Según los preceptos del

Buen Vivir refrendados en la Constitución de 2008, los ciudadanos más satisfechos con los servicios públicos, los que son contribuyentes, serán personas con mayor bienestar y calidad de vida (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Ante la necesidad de mejora de la calidad de los servicios públicos en los GAD municipales de Chimborazo, se establece como prioridad social conocer a fondo los factores que más inciden negativamente en la calidad de su prestación (Echeverría y Medina, 2016).

El tema es de inobjetable actualidad y pertinencia en el país, y en particular, en la provincia de Chimborazo, atendiendo a que a pesar de que existen preceptos constitucionales, normas e instrumentos como el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2017–2021, que en su tercer Eje subraya que “se requiere de una ciudadanía activa y participativa, y de un Estado cercano, que sea incluyente, brinde servicios públicos de calidad y con calidez”, es necesario observar estos elementos e incorporarlos a la gestión de los GAD municipales (SENPLADES, 2017).

El objetivo de este artículo no es otro que presentar los hallazgos más significativos del diagnóstico realizado sobre el desempeño de los GADM de la provincia de Chimborazo y del nivel de calidad de los servicios que brindan a los ciudadanos, analizado desde diferentes perspectivas y dimensiones. Estos resultados servirán de base al diseño futuro de un modelo de gestión que permita dar respuesta a las necesidades actuales en cuanto a calidad de los servicios públicos en este primer nivel de atención.

DESARROLLO.

Se realizó un estudio exploratorio, descriptivo, no experimental orientado al diagnóstico de la calidad de los servicios públicos en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) Municipales de Chimborazo, Ecuador, en el período comprendido entre los meses de octubre del 2019 a febrero del 2020.

El diagnóstico se desarrolló en tres fases: la primera de ellas fue el esclarecimiento de la situación actual de los GAD de la provincia de Chimborazo, la segunda fase se correspondió al ajuste del modelo SERVQUAL, la tercera fase tuvo por objeto la obtención del índice de la calidad de los servicios, una cuarta fase se enrumbo a hallar el índice de atención a la ciudadanía (IAC) y la quinta y última fase describe las deficiencias de la calidad del servicio. Los resultados encontrados en cada una de estas fases se detallan a continuación.

I. Situación actual de los GAD de la provincia de Chimborazo.

Desde la perspectiva administrativa, cada municipio ecuatoriano posee un aparato institucional estructurado en órganos con sus respectivas funciones:

- El Concejo Municipal (nivel legislativo) constituye el ámbito político y decisorio.
- El alcalde, y demás autoridades representan el nivel ejecutivo y ejercen la representación legal.
- La asesoría jurídica, las comisiones permanentes y especiales representan el nivel asesor y tienen la facultad de elaborar y proponer normas y políticas en su jurisdicción.
- Las instancias de participación ciudadana y control social.

No obstante, en el art. 338 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), se establece que cada GAD tendrá la estructura administrativa que requiera para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus competencias, en correspondencia con su proyección estratégica.

Los GAD municipales, en dependencia de su tamaño y particularidades socioculturales, cuentan con estatutos organizacionales para cumplir con sus fines y están estructurados genéricamente por las siguientes direcciones: administrativa y financiera, planificación y ordenamiento territorial, obras públicas, movilidad, tránsito y transporte terrestre y desarrollo cantonal; cada una de ellas, con sus respectivas unidades de gestión.

Ahora bien, el análisis desarrollado por los autores de este estudio se enfoca en los procesos llamados “agregadores” de valor e involucra varias direcciones municipales que deben operar de forma sistémica, las mismas que son las gestoras y proveedoras de los servicios públicos en concordancia con las políticas institucionales y requerimientos ciudadanos.

De ahí, se desprenden los principales servicios que ofrecen los GAD municipales como son: gestión integral de residuos y desechos sólidos; dotación de los servicios de agua potable y alcantarillado; prestación de servicios deportivos y recreativos; fomento y conservación del patrimonio cultural; realización de avalúos y catastros; construcción y fiscalización de obras de infraestructura; gestión de contribuciones especiales de mejoras; administración de mercados, terminal terrestre, y otras instalaciones; seguridad y orden ciudadano; asistencia social y económica; movilidad, tránsito y transporte terrestre; promoción del desarrollo turístico; seguridad y mantenimiento vial; información, atención ciudadana y comunicación; cobros de tasas y aranceles, entre otros.

Es importante señalar que Guadalupe, A e Iglesias, A (2014), identificaron problemas recurrentes, asociados a la gestión y calidad de los servicios públicos en la provincia Chimborazo, tales como:

- Las estructuras organizativas de los GAD municipales no responden a las necesidades actuales de descentralización para la atención directa de los problemas de la localidad. A ello se suma, que los municipios no demuestran la agilidad necesaria para la asunción de sus nuevas competencias, lo que se manifiesta en cierta resistencia al cambio.
- En los municipios de la provincia, se evidencian además problemas vinculados con los trámites a realizar por la población en diferentes instituciones y dependencias públicas, así como una alta fluctuación de personal e inestabilidad de gestión, lo que impide, entre otras cosas, la consolidación de una cultura de servicios orientada a la satisfacción de las expectativas del ciudadano.

- Ineficiente planificación y gestión municipal de los recursos de que disponen y carencia de herramientas efectivas para el seguimiento y evaluación del nivel de satisfacción ciudadana con la calidad de los servicios que se ofertan.
- A ello se suman otros factores externos, que no dependen totalmente del quehacer de los GAD municipales, entre los que se destacan la disponibilidad de recursos y de talento humano, en dependencia de su tamaño, importancia y oportunidades laborales.

II. Ajuste del modelo SERVQUAL.

Con la finalidad de realizar la evaluación de la calidad de los servicios públicos de los GAD municipales de la provincia de Chimborazo del Ecuador, se utiliza como instrumento el Modelo SERVQUAL, por su vigencia actual, cabe señalar que se realizaron algunos aportes y adaptaciones a esta la metodología, por lo que se denominó SERVQUAL GAD (figura 1), el mismo que incluye la evaluación de la atención ciudadana, que incorpora la dimensión de calidez, y dos enfoques de la llamada Agenda de la Igualdad¹, como son el de interculturalidad y el de atención a discapacidades. Esto contempla la política de prestación de servicios públicos especializados e inclusivos.

¹ Los enfoques de igualdad en la planificación local es un instrumento técnico que recoge la política pública de no discriminación e igualdad, elaborado por la Secretaría Técnica Planifica Ecuador en 2019. Contiene cinco enfoques: de género, intergeneracional, de interculturalidad y plurinacionalidad, de atención a discapacidades y de movilidad humana.

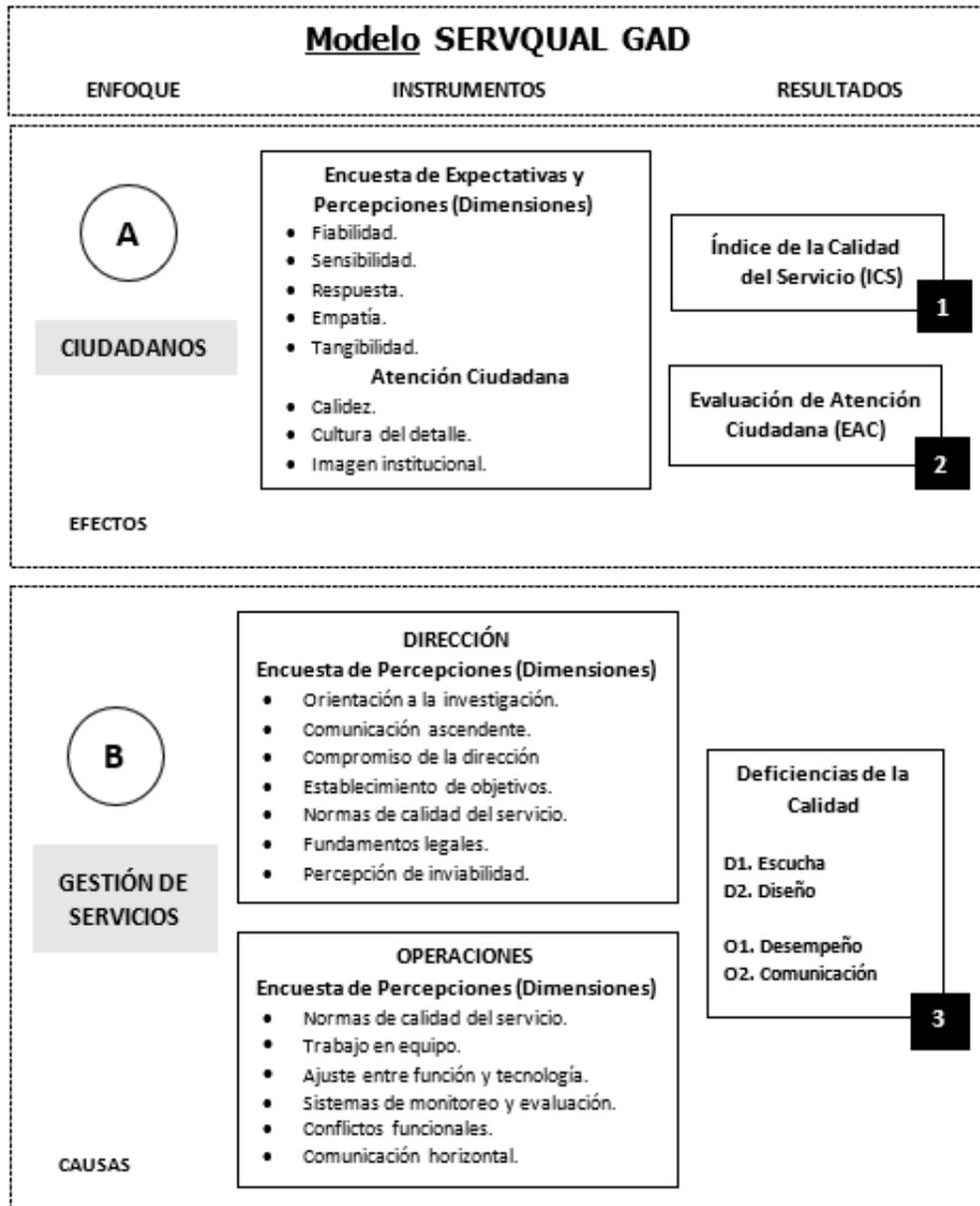


Figura 1. Estructura del Modelo SERVQUAL GAD.

A lo anterior se suma además, la dimensión de la cultura del detalle, que toma los valores institucionales como referencia enfocados al servicio de los ciudadanos, a decir de Iglesias (2019), depende de todos los miembros de una organización, se necesita reflejar una cultura y motivación para satisfacer las necesidades ciudadanas (Lescano, 2014), y finalmente, se valoran la imagen

institucional y los aspectos de confort en las instalaciones públicas, como complementos necesarios para la prestación de los servicios.

La etapa A del estudio se enfoca en los ciudadanos y servidores públicos. Para obtener los criterios de los ciudadanos, es aplicada una encuesta sobre las expectativas y percepciones (anexo 1) que contiene las dimensiones de fiabilidad, sensibilidad, respuesta, empatía y tangibilidad, desagregadas en 20 ítems (preguntas), y las dimensiones de calidez e imagen institucional, según Echeverría y Medina, (2016) es el modelo que representa el valor subjetivo de los ciudadanos sobre la organización, es la integración de la calidad técnica y la calidad funcional. Además, se incorporan cinco ítems relacionados con la atención que reciben los ciudadanos. Una vez procesados estos datos, se obtienen los índices de calidad del servicio (ICS) y atención ciudadana (IAC), respectivamente.

La etapa B se enfoca en la gestión de los servicios públicos que realizan los GAD municipales. Aquí se aplica una encuesta específica a 30 de los servidores públicos responsables de la función de dirección desagregadas en 20 ítems (preguntas) para determinar las deficiencias de escucha y diseño (anexo 2), y otra encuesta compuesta por 30 ítems (preguntas), aplicada a 30 servidores públicos del personal operativo de primera línea (anexo 3), que permite identificar las deficiencias asociadas al desempeño y la comunicación.

La fiabilidad de las respuestas obtenidas por las encuestas es medida a través del instrumento estadístico Alpha de Cronbach según Malhotra & Naresh K. (2004). Para el procesamiento de los datos y análisis de los resultados, se utilizan además otras herramientas estadísticas e informáticas.

Para determinar los municipios, como unidades de análisis a ser estudiadas, se realizó un muestreo aleatorio simple, considerando que todos los elementos que formaron el universo estaban incluidos en el marco muestral y con igual probabilidad de ser seleccionados. De esta forma, la muestra fue conformada por los GAD municipales de: Alausí, Colta, Cumandá, Penipe y Riobamba. El número

de ciudadanos a encuestar resultó ser de 478, tomando como base la fórmula para el cálculo del tamaño muestral en poblaciones finitas (tabla 1).

Tabla 1. Distribución muestral por municipios

GADM	Población	Tamaño muestral	Fórmula de cálculo
Alausí	58 520	96	$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{E^2 (N-1) + Z^2 * p * q}$
Colta	44 200	96	
Cumandá	13 100	95	
Penipe	9 560	95	
Riobamba	263 410	96	
Total	388 790	478	

Margen de error del 10%, con un nivel de confianza del 95,7% ($Z_c = 1,96$) y una proporción p y q del 50%.

III. Obtención del índice de la calidad de los servicios.

Para obtener el ICS, se utilizaron los resultados de las encuestas aplicadas a los ciudadanos, en la que se miden sus expectativas y percepciones. Las dimensiones analizadas confirman una buena consistencia interna de los ítems, con un Alpha de Cronbach superior a 0,8, tanto para las expectativas, como para las percepciones. En la tabla 2 se presentan los promedios de las respuestas por cada dimensión y la diferencia entre las medias de las percepciones y el valor máximo posible (5).

Tabla 2. Expectativas y percepciones de los ciudadanos: diferencia relativa.

Dimensiones (Ítems)	Expectativas (E)	Percepciones (P)	Valor máximo	Diferencia relativa (P)	
Fiabilidad	DF1	4,47	3,25	5,00	-1,75
	DF2	4,24	3,59	5,00	-1,41
	DF3	4,43	3,28	5,00	-1,72
	DF4	4,27	3,39	5,00	-1,61
	DF5	4,5	3,42	5,00	-1,58
Sensibilidad	DS1	4,4	3,23	5,00	-1,77
	DS2	4,4	3,45	5,00	-1,55
	DS3	4,32	3,48	5,00	-1,52
	DS4	4,34	3,29	5,00	-1,71
Respuesta	DR1	4,5	3,45	5,00	-1,55

	DR2	4,48	3,26	5,00	-1,74
	DR3	4,41	3,44	5,00	-1,56
Empatía	DE1	4,47	3,33	5,00	-1,67
	DE2	4,22	3,3	5,00	-1,70
	DE3	4,39	3,27	5,00	-1,73
	DE4	4,49	3,68	5,00	-1,32
Tangibilidad	DT1	4,41	3,48	5,00	-1,52
	DT2	4,57	3,74	5,00	-1,26
	DT3	4,43	3,11	5,00	-1,89
	DT4	4,45	3,37	5,00	-1,63
Promedios		4,41	3,39	5,00	-1,61

Se observa que las expectativas son superiores a las percepciones de los ciudadanos sobre la calidad de los servicios que reciben. Esas diferencias deben convertirse en metas a alcanzar por parte de los GAD municipales.

Los resultados evidencian la existencia de problemas en las cinco dimensiones del estudio, como son: presencia de atrasos en el cumplimiento de los servicios (DF1); los servidores no muestran el suficiente interés por resolver los problemas de los ciudadanos (DF2); el desempeño en la prestación de los servicios es deficitario desde la primera vez (DF3); existen discrepancias entre lo que se promete y lo que realmente se cumple (DF4); se evidencian errores al momento de la realización de los procesos (DF5).

En cuanto a los plazos de ejecución de los procesos, no se informa adecuadamente a los ciudadanos (DS1); los servicios no están estandarizados como para evitar irregularidades en los mismos (DS2); los servidores públicos no están totalmente dispuestos a ayudar a los ciudadanos (DS3) y prestarles la mejor atención (DS4). Además, no disponen del tiempo suficiente para atender las necesidades de los ciudadanos (DS4).

Dentro de ese orden de ideas, los GAD municipales requieren desconcentrar² los servicios debido a la alta dispersión de la población y dificultades personales de movilidad (DR1). Los resultados también indican la existencia de baja seguridad de los ciudadanos al momento de realizar los trámites (DR2), a lo que se suma el criterio por parte de éstos acerca de que los servidores poseen conocimientos insuficientes sobre los servicios que prestan (DR3).

Desde una perspectiva más específica, los GADM no ofrecen una atención individualizada (DE1) y tampoco cuentan con la cantidad suficiente de servidores (DE2). Por su parte, los ciudadanos manifiestan que las necesidades de información sobre la realización de los trámites que realizan no son atendidas adecuadamente (DE3); señalan que los horarios de atención de los GADM no responden a las expectativas ciudadanas (DE4).

Finalmente, los usuarios consideran que el equipamiento se encuentra desactualizado (DT1), las instalaciones son poco atractivas (DT2), existen deficiencias en accesos para personas con discapacidad (DT3), así como que los materiales impresos no son visualmente atractivos.

Para determinar ICS, se recurre a los criterios de Gallego (2002), referidos a que si las percepciones son mayores que las expectativas, los servicios son de excelente calidad; si las primeras son iguales que las segundas, el servicio es de buena calidad; mientras que si son menores que las expectativas, los servicios son de mala calidad. Estos criterios han sido utilizados en varios estudios similares consultados, lo que asegura la validez de los mismos. Utilizando los resultados en promedio de las percepciones y expectativas (tabla 2) de la encuesta realizada a los ciudadanos, se aplica la siguiente fórmula:

²La desconcentración de los servicios municipales debe constituir un proceso de acercamiento en forma física o virtual de los procesos institucionales a los ciudadanos en consideración de las condiciones sociales, territoriales, de comunicación y de movilidad.

$$\mathbf{ICS = P - E}$$

$$\mathbf{ICS= 3,39 - 4,41}$$

$$\mathbf{ICS = - 1,02}$$

El ICS negativo obtenido sintetiza la evaluación de los ciudadanos con respecto a los servicios que reciben por parte de los GADM, lo que trae como resultado, según los criterios arriba referidos de Gallego (2002), una mala calidad. Esto indica la necesidad de trabajar en políticas y estrategias para reducir al mínimo estas discrepancias y, al mismo tiempo, concebir un modelo de gestión institucional tendiente a superar esa problemática.

IV. Índice de atención a la ciudadanía (IAC).

Para obtener este índice, se utilizan los resultados de las encuestas aplicadas a los ciudadanos en la que se miden sus expectativas y percepciones. La encuesta tuvo un Alpha de Cronbach de 0,8, lo que confirma su fiabilidad.

La tabla 3 contiene los resultados, en promedio, de las expectativas y percepciones de atención ciudadana, los promedios de los ítems de las tres dimensiones (calidez, cultura del detalle e imagen institucional). En todos los ítems, las percepciones son menores que las expectativas. Siguiendo la metodología anterior, se calcula el índice de atención ciudadana de la siguiente manera:

$$\mathbf{IAC = P - E}$$

$$\mathbf{IAC= 3,23 - 4,60}$$

$$\mathbf{IAC = - 1,37}$$

Tabla 3. Expectativas y percepciones de atención ciudadana.

Dimensiones (ítems)		Expectativas (E)	Percepciones (P)	Diferencias P-E	Valor máx.	(P-Vm)
Calidez	DC1	4,86	3,22	-1,64	5	-1,78
	DC2	4,67	3,18	-1,49	5	-1,82
	DC3	4,65	3,13	-1,52	5	-1,87
Cultura del detalle	DD1	4,68	3,26	-1,42	5	-1,74
	DD2	4,54	3,33	-1,21	5	-1,67
Imagen Institucional	DI1	4,48	3,24	-1,24	5	-1,76
	DI2	4,31	3,27	-1,04	5	-1,73
Promedio		4,60	3,23	-1,37	5	-1,77

El resultado del IAC es de **-1,37**, lo que significa mala calidad en la atención a la ciudadanía; evidentemente, los ciudadanos fueron más exigentes con el trato que deberían recibir al momento de realizar los trámites y consideran que en términos de amabilidad y cordialidad existen deficiencias (DC1). A ello se suman las demoras y retrasos provocados por los servidores públicos (DC2), por lo que se producen percepciones negativas en los ciudadanos, a las que se añaden otras valoraciones: los servidores públicos no se encuentran lo suficientemente capacitados para atender personas con necesidades especiales (discapacitados, adultos mayores, analfabetos, mujeres en estado de gestación, entre otros) y que los GAD municipales no consideran adecuadamente los aspectos interculturales (idioma nativo y costumbres) presentes en el territorio (DC3).

En la evaluación de la cultura del detalle, se observa que los ciudadanos perciben que los valores son medianamente practicados en los GADM (CD1), mientras que la atención personalizada presenta deficiencias (CD2). Por otra parte, consideran que las oficinas de atención al público no son lo suficientemente confortables (II.1), además de que la imagen institucional evidencia carencias (II.2). En general, estas consideraciones ciudadanas negativas, aportan además información sobre carencias respecto a la cultura organizacional de los GAD municipales.

V. Deficiencias de la calidad del servicio.

La etapa B del modelo antes mencionado, corresponde a la gestión de los servicios públicos que ofertan los municipios a la ciudadanía. Para identificar las causas de la problemática de la calidad de los servicios públicos. La fiabilidad de los datos fue comprobada también a través del Alpha de Cronbach: en el caso de la encuesta aplicada a los directivos (20 ítems) se obtuvo el valor de 0,78, mientras que en la encuesta aplicada a los servidores operativos (30 ítems) es de 0,92, lo que indica que los datos son confiables.

Deficiencia de escucha: no saber lo que esperan los ciudadanos.

Una vez realizado el procesamiento estadístico, se presentan los resultados (figura 2), que indican mayoritariamente deficiencias reducidas, muestran que los directivos poseen información sobre las demandas ciudadanas con referencia a los servicios públicos que ofertan (OI1); sin embargo, no se utiliza la misma para mejorar los procesos vinculados con la prestación de los mismos (OI2). Expresan que mantienen contacto permanente con los ciudadanos y, por consiguiente, aducen conocer las necesidades de los demandantes de los servicios (OI3); además, expresan que muy rara vez realizan estudios sobre expectativas y percepciones ciudadanas (OI4), siendo esta la principal deficiencia.

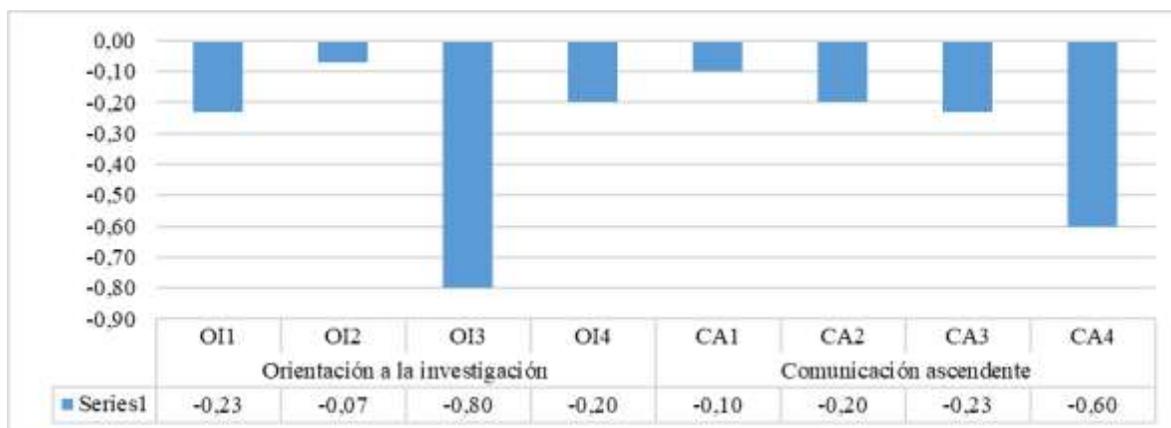


Figura 2. Resultados de las deficiencias de escucha.

Analizando la dimensión de comunicación ascendente, los directivos manifiestan que se comunican frecuentemente con el personal operativo de sus dependencias (CA1); reconocen que raras veces piden sugerencias sobre la realización de los procesos (CA2); declaran que frecuentemente se reúnen y tratan temas relacionados a la prestación de los servicios (CA3) y exponen que principalmente la comunicación es formal, y se realiza a través de memorándums (CA4).

Deficiencia de diseño, establecimiento de normas de calidad equivocadas.

La dimensión compromiso con la dirección presenta los siguientes resultados: los directivos indican (figura 3) que los niveles jerárquicos en los GAD municipales se ajustan a las necesidades institucionales en alto grado (CD1), mientras que existe poca disponibilidad de recursos para invertir en la calidad de los servicios (CD2). Así mismo, señalan que los municipios cuentan con programas internos para mejorar sus procesos (CD3), y concuerdan en que son incentivados por los alcaldes por obtener mejores resultados en la prestación de los servicios públicos.

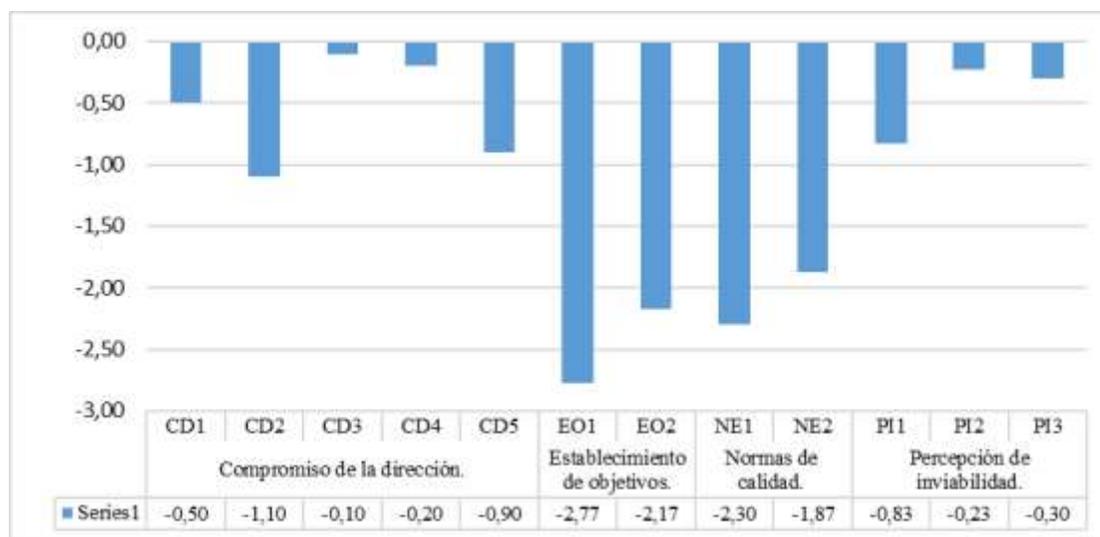


Figura 3. Resultados de las deficiencias de diseño.

En lo referente al establecimiento de objetivos, los directivos consideran que existen deficiencias, debido a la poca formalidad en el establecimiento de los mismos, lo que se traduce en una falta de instrumentos para lograr la calidad en los servicios (EO1), a esto se añade, la ausencia de objetivos específicos en este componente (EO2). En cuanto al establecimiento de normas de calidad del servicio, consideran que, aunque existen normas, su aplicación presenta serias dificultades (NE1). Indican, además, que las acciones para lograr procedimientos estandarizados son insuficientes o presentan también dificultades (NE2).

Continuando con este análisis, en cuanto a la percepción de inviabilidad, los directivos consideran que los GAD municipales cuentan con las capacidades técnicas suficientes para conocer los requerimientos y expectativas de los ciudadanos (PI1); piensan que ofrecer un servicio de calidad disminuiría conflictos con los ciudadanos significativamente (PI2) y aducen que cuentan en alto grado con sistemas operativos para ofrecer el nivel de servicios que los ciudadanos demandan (PI3).

Deficiencia de desempeño en la realización del servicio.

En esta evaluación se registran las mayores deficiencias identificadas con el estudio, nótese los resultados en la escala ordinal utilizada (0,00 a -5,00), que explica que los servidores públicos se sienten medianamente capaces de realizar bien el trabajo (AF1), mientras que los GAD municipales no disponen o no contratan el personal cualificado requerido (AF2), a lo que se suma que los instrumentos y equipos que se requieren para cumplir su labor son insuficientes.

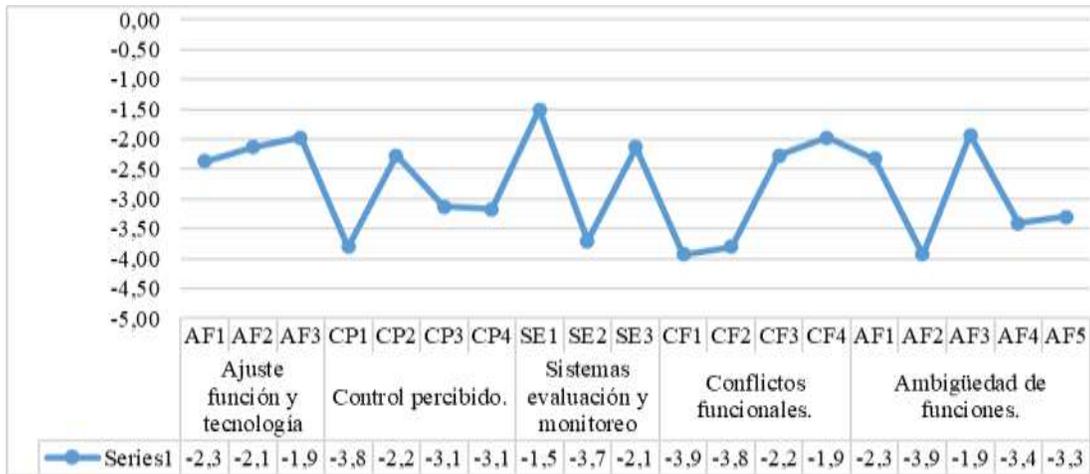


Figura 4. Resultados de las deficiencias de desempeño.

Se puede observar, que los servidores dedican gran parte de su tiempo a resolver problemas de los cuales no tienen el control necesario (CP1), no existe la flexibilidad suficiente para resolver problemas relacionados con la prestación de los servicios (CP2); señalan que reciben demandas de servicios que sobrepasan la capacidad de respuesta a los procesos (CP3), y se denotan frustración porque dependen de otras dependencias al momento de realizar su trabajo.

Al mismo tiempo, expresan que los sistemas de evaluación y monitoreo no incluyen estímulos para los servidores (SE1); demandan mayor reconocimiento económico en función de su desempeño (SE2); indican que los procesos que realizan, aunque en algunos casos obtengan evaluación positiva, no inciden significativamente en la mejora de su posición en la institución (SE3). Uno de los valores negativos más significativos está relacionado con alto número de trámites que deben realizar los servidores públicos, lo que afecta la eficacia del servicio (CF1), el directivo está solamente enfocado en el proceso y no en el valor agregado que debe añadirse al mismo (CF2).

Otro elemento importante, que dificulta la gestión de los servidores operativos, se relaciona con la ambigüedad de órdenes o disposiciones emitidas por los altos directivos, que no siempre se ajustan a las necesidades de los ciudadanos (CF3); a esto se añade que no existe una visión compartida entre directivos y servidores operativos (CF4).

Adicionalmente, la información que se emite de la dirección sobre los procesos es insuficiente (AF1); los servidores operativos no entienden con claridad los procesos de los servicios que deben prestar (AF2); existe resistencia al cambio por parte de los servidores operativos (AF3). Finalmente, los GAD municipales no ha capacitado lo suficiente a los servidores operativos para la realización de los servicios (AF4).

Deficiencia en la comunicación: lo que se promete y lo que se cumple.

Los resultados de la encuesta aplicada a los servidores son negativos y presentan marcadas deficiencias, evidencian que los servidores operativos no sienten plenamente como parte de un gran equipo de trabajo (TE1); coinciden en que la contribución de todo el equipo responsable de la gestión de los procesos no es buena (TE2); existe, además, un bajo nivel de apoyo entre servidores operativos (TE3); lo mismo sucede en cuanto a cooperación interna (TE4). Por último, consideran que no se sienten miembros importantes de la institución; es decir, se observa un bajo sentido de pertenencia.

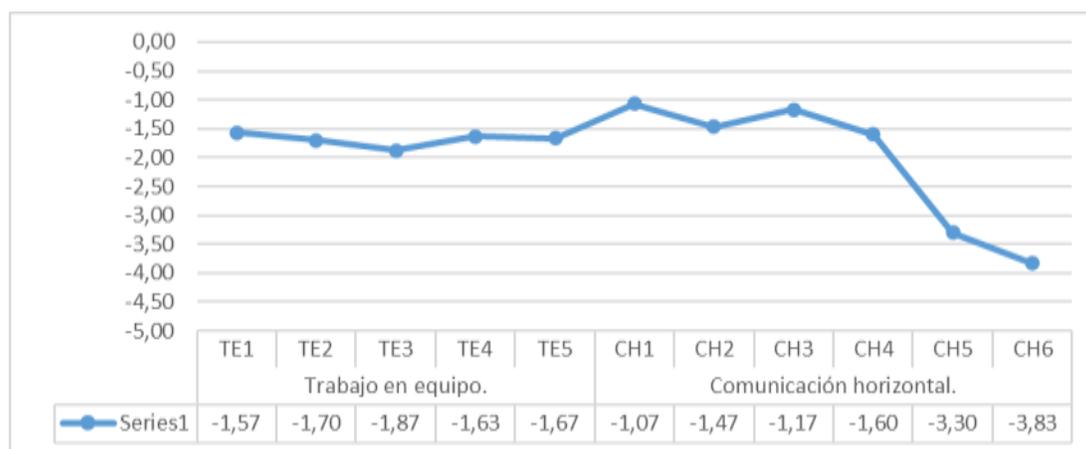


Figura 5. Resultados de las deficiencias de comunicación.

La problemática anterior se acentúa en el tema de la comunicación horizontal: los servidores indican que no son consultados, como norma, en el momento de diseñar los procesos (CH1), tampoco tienen conocimiento sobre la promoción externa de los servicios que ofertan los GAD

municipales (CH2); los servidores de los departamentos no se comunican entre sí para discutir el nivel de servicios que deben ofrecer (CH3); consideran que la presión de los ciudadanos para generar nuevas estrategias es muy alta (CH4); coinciden en que las políticas sobre la gestión y prestación de los servicios difieren en cada departamento (CH5); y, finalmente, se hacen promesas poco realistas a la hora de cumplirlas (CH6).

Es válido mencionar, como ya lo han identificado otros autores (Bonifaz & Pomaquero, 2018) que la ausencia de una metodología eficaz y eficiente que permita gestionar adecuadamente el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT), del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de algunos cantones, y la falta de optimización de los recursos limitados, trae como consecuencia una percepción negativa de la calidad de los servicios brindados por el GAD.

En consonancia con ello, y según Guadalupe y Iglesias (2015), las nuevas condiciones demandan de las organizaciones municipales una mejora sustantiva de la administración de los recursos de que disponen, una mayor capacidad para predecir resultados, una gerencia más rigurosa de la información de sus procesos, así como la capacitación especializada de sus funcionarios, y la adopción de un estilo de liderazgo que permita alcanzar mayor satisfacción de las necesidades y expectativas de la ciudadanía, con respecto a los servicios públicos que se reciben en cada localidad. Estos autores plantean, además, la necesidad de optimizar de modo significativo la coordinación de los factores internos y aplanar funcionalmente estructuras, originando el estímulo requerido para niveles superiores de liderazgo.

Otras investigaciones, como aquellas desarrolladas por Zambrano, Vélez-Romero & Vélez-Romero (2019) abordan las herramientas de gobierno electrónico en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) provinciales del Ecuador y municipales de Manabí, para lo cual se realizaron un estudio exploratorio de sus portales web, desde la perspectiva cualitativa. Se considera

que este tipo de abordaje cualitativo tiene mucho que aportar y complementa en gran medida el trabajo investigativo que, aunque escasamente, se ha venido desarrollando sobre este tema en Ecuador.

CONCLUSIONES.

El estudio de diagnóstico realizado en los cinco GAD municipales estudiados de la provincia de Chimborazo permitió los hallazgos siguientes:

- En lo concerniente al enfoque de los ciudadanos, los resultados obtenidos evidencian que sus expectativas son las más altas del estudio, lo que indica el nivel de alta exigencia con respecto a la calidad de los servicios que deben ofertar los GAD municipales; no obstante, se ha demostrado una problemática explicitada a través del análisis de las cinco dimensiones utilizadas (fiabilidad, sensibilidad, respuesta, empatía y tangibilidad), que van desde el desconocimiento de los servidores públicos de los procesos que realizan, hasta los bajos niveles de capacitación de los mismos.
- Se obtuvo un Índice de Calidad del Servicio (ICS) con una evaluación negativa (-1,02) se traduce en mala calidad de los servicios que ofertan los GADM, significando que se debe trabajar en políticas y estrategias para reducir al mínimo estas discrepancias. Se evidencia la necesidad de generar un modelo de gestión institucional tendiente a mejorar la situación actual.
- Los resultados de la atención a la ciudadanía son mayormente deficitarios: el Índice de Atención Ciudadana (IAC) es negativo (-1,37), lo que hace ver que los servicios no se brindan con la calidez necesaria, a tenor de las acentuadas deficiencias en la amabilidad del trato que deben recibir los ciudadanos, la agilidad que debe caracterizar la realización de los trámites y el bajo nivel de servicios especializados e inclusivos como reclama la aplicación de la agenda de la igualdad del Ecuador. De igual forma, en la práctica de la cultura del detalle, se identifican

brechas negativas, al igual que en el trato personalizado. Esta realidad, da cuenta de un clima laboral negativo en los GAD municipales.

- Los directivos de los GAD municipales manifiestan conocer las necesidades ciudadanas; no obstante, reconocen que no se han realizado suficientes estudios con estos fines, lo que expresa una contradicción: no es lo mismo estar en contacto con los ciudadanos que estudiar sus reales expectativas con respecto a la calidad de los servicios. Por otro lado, no se reportan problemas considerables con la comunicación ascendente (de abajo-arriba) lo que hace suponer que la dirección está en contacto permanente con los servidores operativos; sin embargo, estar en contacto con los servidores operativos, no significa que se mejore ni pueda mejorar la calidad del servicio sin la comunicación y conocimiento de las expectativas de los ciudadanos.
- Existe la voluntad de las principales autoridades (alcaldes) para incentivar las mejores prácticas en este sentido, no se han establecido objetivos claros en materia de calidad, los directivos no toman como referente las expectativas ciudadanas (que desconocen con exactitud) y las transforman en determinadas especificaciones o normas de calidad del servicio, que es una variable dependiente en términos de calidad. En este estudio, la percepción de inviabilidad encontrada puede ser el resultado de una visión limitada de los directivos, caracterizada por la ausencia de voluntad para pensar con creatividad y optimismo respecto a las necesidades de los ciudadanos y que pudiera servir de justificación para mantener el statu quo.
- Se identificaron las principales deficiencias que causan la mala calidad de los servicios en el personal operativo, debido a la existencia de problemas vinculados, entre otros factores, con un desempeño insuficiente del propio personal; la no contratación de personal debidamente calificado; el no disponer de equipos e instrumentos necesarios para la labor que desempeñan; poca flexibilidad para que los servidores operativos puedan resolver problemas de los procesos

inherentes a la prestación de los servicios; no existencia de estímulos por realizar bien el trabajo; exceso de trámites que deben atender; escasa información por parte de la dirección para la realización de los procesos con eficiencia y eficacia.

- También se ha comprobado el papel ambiguo en la alta dirección, el escaso trabajo en equipo y otros elementos negativos que surgen en un entorno sin orientaciones claras y sin un liderazgo definido, lo que repercute en el nivel de calidad del servicio de los GAD municipales.
- Se presentan aspectos relativos al estudio.

Cuestionario aplicado a los ciudadanos de los GADM.³

Perfil de los encuestados.

Sección A. Expectativas de los ciudadanos sobre la calidad de los servicios.

Estimado ciudadano, con el objetivo de evaluar sus expectativas de la calidad de los servicios públicos que ofrecen los GADM de la provincia de Chimborazo, ponemos a su consideración este conjunto de preguntas, responda empleando las siguientes opciones: 1) Totalmente en desacuerdo; 2) Medianamente en desacuerdo; 3) De Acuerdo; 4) Altamente de acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo. Marque el número que mejor se ajuste a su percepción. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas: sólo necesitamos su valiosa y sincera evaluación al respecto.

Ítems	Preguntas	Opciones de respuesta				
		1	2	3	4	5
DF1	¿Cuándo el GADM promete hacer algo en cierto tiempo debe cumplirlo?	1	2	3	4	5
DF2	¿Cuándo el ciudadano tiene un problema, el GADM debe mostrar un sincero interés por resolverlo?	1	2	3	4	5
DF3	¿El GADM debe desempeñar bien el servicio desde la primera vez?	1	2	3	4	5
DF4	¿El GADM debe proporcionar sus servicios en el momento en que promete hacerlo?	1	2	3	4	5
DF5	¿El GADM debe insistir en procesos libres de error?	1	2	3	4	5
DS1	¿El GADM debe mantener informados a los ciudadanos con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios?	1	2	3	4	5
DS2	¿Los servidores públicos del GADM deben dar un servicio estandarizado?	1	2	3	4	5
DS3	¿Los servidores públicos del GADM deben estar dispuestos a ayudar a los ciudadanos?	1	2	3	4	5

³ **SERVQUAL es un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez, que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio. Cuando se considere necesario, este esquema se puede adaptar o complementar para añadirle las características específicas que respondan a las necesidades de investigación de una empresa.**

DS4	¿Los servidores públicos del GADM nunca deben estar demasiados ocupados para ayudar a los ciudadanos?	1	2	3	4	5
DR1	¿El GADM debe estar dispuesto a descentralizar los servicios que se prestan a los ciudadanos?	1	2	3	4	5
DR2	¿El ciudadano debe sentirse seguro con los servidores públicos del GADM?	1	2	3	4	5
DR3	¿Los servidores públicos del GADM deben tener conocimiento para responder a las preguntas de los ciudadanos?	1	2	3	4	5
DE1	¿El GADM debe dar atención individualizada a los ciudadanos?	1	2	3	4	5
DE2	¿El GADM debe tener la cantidad necesaria de servidores públicos que den atención personal, a los ciudadanos?	1	2	3	4	5
DE3	¿Los servidores del GADM deben entender las necesidades de información sobre los procesos de los ciudadanos?	1	2	3	4	5
DE4	¿El GADM debe tener horarios de atención convenientes para todos los ciudadanos?	1	2	3	4	5
DT1	¿El GADM debe tener equipamiento moderno para dar los servicios a los ciudadanos?	1	2	3	4	5
DT2	¿Las instalaciones físicas del GADM deben ser atractivas?	1	2	3	4	5
DT3	¿Cuentan con accesos para personas con discapacidad?	1	2	3	4	5
DT4	¿Los materiales asociados con el servicio del GADM deben ser visualmente atractivos?	1	2	3	4	5

Atención Ciudadana (AC).

Ítems	Preguntas	Opciones de respuesta				
		1	2	3	4	5
DC1	¿Los servidores públicos deben atender con amabilidad y cordialidad a los ciudadanos?	1	2	3	4	5
DC2	¿Los servidores públicos deben prestar un servicio ágil a los ciudadanos?	1	2	3	4	5
DC3	¿El GADM debe tener personal capacitado para ofrecer una atención especializada e inclusiva?	1	2	3	4	5
DI1	¿El GADM debe tener oficinas confortables para atender a los ciudadanos?	1	2	3	4	5
DI2	¿El GADM debe tener una imagen institucional para brindar los servicios a los ciudadanos?					

Fuente: Elaborado a partir del Apéndice A: SERVQUAL y sus aplicaciones. (Zeithaml; Parasuraman y Berry, 1993).

Sección B. Percepciones de los ciudadanos sobre la calidad de los servicios.

Estimado ciudadano, con el objetivo de evaluar sus percepciones de calidad de los servicios públicos que ofrecen los GADM de la provincia de Chimborazo, ponemos a su consideración este conjunto de preguntas, responda empleando las siguientes opciones: 1) Totalmente en desacuerdo; 2) Medianamente en desacuerdo; 3) De Acuerdo; 4) Altamente de acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo. Marque el número que mejor se ajuste a su percepción. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas: sólo necesitamos su valiosa y sincera evaluación al respecto.

Ítems	Preguntas	Opciones de respuesta				
		1	2	3	4	5
DF1	¿Cuándo el GADM promete hacer algo en cierto tiempo debe cumplirlo?	1	2	3	4	5
DF2	¿Cuándo el ciudadano tiene un problema, el GADM debe mostrar un sincero interés por resolverlo?	1	2	3	4	5
DF3	¿El GADM debe desempeñar bien el servicio desde la primera vez?	1	2	3	4	5
DF4	¿El GADM debe proporcionar sus servicios en el momento en que promete hacerlo?	1	2	3	4	5
DF5	¿El GADM debe insistir en procesos libres de error?	1	2	3	4	5
DS1	¿El GADM debe mantener informados a los ciudadanos con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios?	1	2	3	4	5
DS2	¿Los servidores públicos del GADM deben dar un servicio estandarizado?	1	2	3	4	5
DS3	¿Los servidores públicos del GADM deben estar dispuestos a ayudar a los ciudadanos?	1	2	3	4	5
DS4	¿Los servidores públicos del GADM nunca deben estar demasiados ocupados para ayudar a los ciudadanos?	1	2	3	4	5
DR1	¿El GADM debe estar dispuesto a descentralizar los servicios que se prestan a los ciudadanos?	1	2	3	4	5
DR2	¿El ciudadano debe sentirse seguro con los servidores públicos del GADM?	1	2	3	4	5
DR3	¿Los servidores públicos del GADM deben tener conocimiento para responder a las preguntas de los ciudadanos?	1	2	3	4	5
DE1	¿El GADM debe dar atención individualizada a los ciudadanos?	1	2	3	4	5
DE2	¿El GADM debe tener la cantidad necesaria de servidores públicos que den atención personal, a los ciudadanos?	1	2	3	4	5
DE3	¿Los servidores del GADM deben entender las necesidades de información sobre los procesos de los ciudadanos?	1	2	3	4	5
DE4	¿El GADM debe tener horarios de atención convenientes para todos los ciudadanos?	1	2	3	4	5
DT1	¿El GADM debe tener equipamiento moderno para dar los servicios a los ciudadanos?	1	2	3	4	5
DT2	¿Las instalaciones físicas del GADM deben ser atractivas?	1	2	3	4	5
DT3	¿Cuentan con accesos para personas con discapacidad?	1	2	3	4	5
DT4	¿Los materiales asociados con el servicio del GADM deben ser visualmente atractivos?	1	2	3	4	5

Atención Ciudadana (AC).

Ítems	Preguntas	Opciones de respuesta				
		1	2	3	4	5
DI1	¿Los servidores públicos deben atender con amabilidad y cordialidad a los ciudadanos?	1	2	3	4	5
DI2	¿Los servidores públicos deben prestar un servicio ágil a los ciudadanos?	1	2	3	4	5

DC1	¿El GADM debe tener personal capacitado para ofrecer una atención especializada e inclusiva?	1	2	3	4	5
DC2	¿El GADM debe tener oficinas confortables para atender a los ciudadanos?	1	2	3	4	5
DC3	¿El GADM debe tener una imagen institucional para brindar los servicios a los ciudadanos?	1	2	3	4	5

Fuente: Elaborado a partir del Apéndice A: SERVQUAL y sus aplicaciones. (Zeithaml; Parasuraman y Berry, 1993).

Cuestionario aplicado a directivos para calcular las deficiencias 1 y 2.

Percepciones de los directivos sobre la calidad de los servicios.

Estimado directivo, con el objetivo de evaluar la calidad de los servicios públicos que ofrecen los GADM de la provincia de Chimborazo, ponemos a su consideración este conjunto de preguntas, responda empleando las siguientes opciones:

- 1) Totalmente en desacuerdo; 2) Medianamente en desacuerdo; 3) De Acuerdo; 4) Altamente de acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo. Marque el número que mejor se ajuste a su percepción. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas: sólo necesitamos su valiosa y sincera evaluación al respecto.

Ítems	Preguntas	Opciones de respuesta				
OI1	Regularmente recopilamos información sobre las necesidades de nuestros ciudadanos.	1	2	3	4	5
OI2	Regularmente recopilamos información sobre las expectativas que tienen nuestros ciudadanos sobre la calidad de nuestros servicios	1	2	3	4	5
OI3	Los directivos de nuestra GADM raras veces interactúan con los ciudadanos.	1	2	3	4	5
OI4	Raramente utilizamos las investigaciones que realizamos entre los ciudadanos. (-)	1	2	3	4	5
CA1	El personal de contacto con los ciudadanos del GADM se comunica frecuentemente con los miembros de la dirección.	1	2	3	4	5
CA2	Los directivos del GADM raras veces piden sugerencias sobre el servicio al personal de contacto con los ciudadanos. (-)	1	2	3	4	5
CA3	Los directivos del GADM interactúan frecuentemente (cara a cara) con el personal de contacto con la ciudadanía.	1	2	3	4	5
CA4	En nuestro GADM, la comunicación entre el personal de contacto y los niveles de dirección se produce por medio de memorandos. (-)	1	2	3	4	5
CD1	Nuestro GADM tiene muchos niveles jerárquicos entre el personal de contacto y la alta dirección (-)	1	2	3	4	5
CD2	Nuestro GADM no asigna los recursos que se requieren para ofrecer un servicio de calidad. (-)	1	2	3	4	5
CD3	Nuestro GADM tiene programas internos para mejorar la calidad del servicio a los ciudadanos.	1	2	3	4	5
CD4	En nuestro GADM, a los directivos que mejoran la calidad del servicio se les recompensa más que a los otros directivos.	1	2	3	4	5
CD5	Nuestro GADM le da igual o mayor importancia el proceso que al servicio a la ciudadanía. (-)	1	2	3	4	5
EO1	Nuestro GADM tiene un proceso formal para ofrecer a los servidores públicos objetivos de calidad del servicio.	1	2	3	4	5
EO2	En nuestro GADM, tratamos de establecer objetivos específicos de calidad en el servicio.	1	2	3	4	5
NE1	Nuestro GADM utiliza con eficacia normas de calidad para lograr consistencia en el servicio a los ciudadanos.	1	2	3	4	5
NE2	En nuestro GADM aplican programas para mejorar procedimientos operativos como para lograr un servicio estandarizado en el servicio.	1	2	3	4	5
PI1	Nuestro GADM tiene las capacidades necesarias para conocer los requerimientos de servicio de los ciudadanos.	1	2	3	4	5

PI2	Si ofreciéramos a nuestros ciudadanos en nivel de servicio que realmente quieren, el GADM tendría conflictos.	1	2	3	4	5
PI3	Nuestro GADM tiene los sistemas operativos necesarios para ofrecer el nivel de servicio que los ciudadanos demandan.	1	2	3	4	5

Fuente: Elaborado a partir del Apéndice A: SERVQUAL y sus aplicaciones. (Zeithaml; Parasuraman y Berry, 1993).

Cuestionario aplicado a los servidores operativos para calcular las deficiencias 3 y 4.

Percepciones de los servidores operativos sobre la calidad de los servicios.

Estimado servidor operativo, con el objetivo de evaluar la calidad de los servicios públicos que ofrecen los GADM de la provincia de Chimborazo, ponemos a su consideración este conjunto de preguntas, responda empleando las siguientes opciones: 1) Totalmente en desacuerdo; 2) Medianamente en desacuerdo; 3) De Acuerdo; 4) Altamente de acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo. Marque el número que mejor se ajuste a su percepción. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas: sólo necesitamos su valiosa y sincera evaluación al respecto.

	Preguntas	Opciones de respuesta				
		1	2	3	4	5
AF1	Me siento cómodo en mi trabajo en el sentido de que soy capaz de realizarlo bien.	1	2	3	4	5
AF2	El GADM contrata personal cualificado para realizar sus trabajos.	1	2	3	4	5
AF3	El GADM me da los instrumentos y equipos que necesito para realizar bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
CP1	En mi trabajo, dedico gran parte de mi tiempo a resolver problemas sobre los que tengo muy poco control. (-)	1	2	3	4	5
CP2	En mi trabajo, tengo la libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades de los ciudadanos.	1	2	3	4	5
CP3	Algunas veces siento que no tengo control sobre mi trabajo, ya que muchos ciudadanos demandan el servicio al mismo tiempo. (-)	1	2	3	4	5
CP4	Una de mis frustraciones en mi trabajo es que algunas veces tengo que depender de otros servidores públicos para servir a los ciudadanos. (-)	1	2	3	4	5
SE1	Las evaluaciones sobre los procesos en el trabajo incluyen lo bien que interactúo con los ciudadanos.	1	2	3	4	5
SE2	En nuestro GADM, el hecho de tener un buen desempeño para servir a los ciudadanos no implica un mayor reconocimiento económico. (-)	1	2	3	4	5
SE3	En nuestro GADM, la evaluación de los procesos de los servidores públicos mejora su posición en la institución.	1	2	3	4	5
CF1	La cantidad de trámites que implica mi trabajo me dificulta el servir eficazmente a los ciudadanos. (-)	1	2	3	4	5
CF2	El GADM le da tanta importancia al proceso que es difícil ofrecer el nivel de servicio apropiado a los ciudadanos. (-)	1	2	3	4	5
CF3	En términos generales, lo que mis ciudadanos quieren que haga y lo que mis superiores quieren que haga, es lo mismo.	1	2	3	4	5
CF4	Mi GADM y yo tenemos las mismas ideas sobre cómo debería realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5
AF1	Recibo suficiente información de la dirección sobre los procesos que se supone que debo hacer en mi trabajo.	1	2	3	4	5
AF2	Con frecuencia siento que no entiendo los procesos de los servicios que ofrece mi GADM. (-)	1	2	3	4	5
AF3	Me siento capaz de adecuarme a los cambios que introduce el GADM en mi trabajo.	1	2	3	4	5
AF4	Siento que en mi GADM no me han capacitado lo suficiente para interactuar eficazmente con los ciudadanos. (-)	1	2	3	4	5
AF5	No estoy seguro de a qué aspectos de mi trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan mi comportamiento en el trabajo. (-)	1	2	3	4	5
TE1	En el GADM, siento que soy parte de un gran equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
TE2	En el GADM, todos contribuyen al esfuerzo que realiza el equipo para servir a los	1	2	3	4	5

	ciudadanos					
TE3	Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo.	1	2	3	4	5
TE4	Mis compañeros de trabajo y yo cooperamos con más frecuencia de lo que nos corresponde.	1	2	3	4	5
TE5	Siento que soy un miembro importante del GADM.	1	2	3	4	5
CH1	Las personas responsables del diseño de los procesos consultan con servidores públicos como yo debo ofrecer los servicios.	1	2	3	4	5
CH2	Con frecuencia no tengo conocimiento por adelantando de las promesas que se hacen en la promoción de los servicios del GADM.	1	2	3	4	5
CH3	Servidores como yo interactúan con el personal de operaciones para discutir el nivel de servicios del GADM puede ofrecer a los ciudadanos.	1	2	3	4	5
CH4	La intensa presión de los ciudadanos está provocando más presión en el GADM para generar nuevas estrategias.	1	2	3	4	5
CH5	La política del GADM sobre el servicio a los ciudadanos es la misma en las diferentes oficinas que dan servicio a los ciudadanos.	1	2	3	4	5
CH6	El GADM, hacen promesas que posiblemente no podrán cumplir. (-)					

Fuente: Elaborado a partir del Apéndice A: SERVQUAL y sus aplicaciones. (Zeithaml; Parasuraman y Berry, 1993).

* En las declaraciones que se expresan en términos negativos de los cuestionarios 6 y 7 y tienen un signo negativo (—), las puntuaciones se calculan con valoración contraria (por ejemplo, una puntuación de 5 se calcula como 1, una de 4 como 2, etcétera).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Berry, Leonard L. y Parasuraman, A. (1992). Serviços de marketing: competindo a través da qualidade. Tradução: Beatriz Sidou. São Paulo: Maltese-Norma.
2. Bonifaz Nieto, L. E., & Pomaquero Yuquilema, J. C. (2018). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos: Caso de estudio Gobierno Autónomo descentralizado municipal del Cantón Penipe–Chimborazo–Ecuador. Caribeña de Ciencias Sociales, (julio).
3. Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (2010). Registro Oficial Suplemento 303. Recuperado de: www.ame.gob.ec
4. Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial 449. Vigente. Recuperado de: www.asambleanacional.gob.ec
5. Echeverría Ríos, O. M., & Medina-Quintero, J. M. (2016). Imagen de marca en la percepción de la calidad del consumidor de los vehículos compactos. Investigación administrativa, 45(117).

6. Guadalupe, A. y Iglesias, A. (2014). Calidad de los servicios en los gobiernos municipales de la provincia Chimborazo, Ecuador. IX Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública. GESEMAP. La Habana. Cuba.
7. Guadalupe, A. y Iglesias, A. (2015). Calidad en los servicios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADM) de la provincia de Chimborazo, Ecuador. <http://www.cofinhab.uh.cu/index.php/RCCF/article/viewFile/160/159>
8. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill Interamericana.
9. Iglesias, A. (2019) La cultura del detalle y los procesos de gestión empresarial y pública en Cuba. Evento Provincial de Gestión Empresarial y Administración Pública GEAP 2019. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de la Habana.
10. Lescano, L. (2014). La disciplina del servicio. Cómo desarrollar una nueva cultura orientada al servicio. Colombia, Bogotá: Ediciones de la U.
11. Naresh, K. (2004). Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4ª ed. – São Paulo, Brasil.
12. SENPLADES (2017). Plan Nacional de Desarrollo. Toda una Vida. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Quito – Ecuador.
13. SENPALDES (2019). Los enfoques de la igualdad en la planificación local. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Primera edición. Quito – Ecuador.
14. Silva Adriano, L. E., Niama Rivera, L. M., Carrera Silva, K. A., Rodríguez Solarte, Á. E., & Villalva Heredia, C. I. (2018). Aproximación al estado actual de la implementación de un modelo de gestión de talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Riobamba. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 6(1). <http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/768>

15. Valarie, A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard, L. (1993). *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Madrid (España): Ediciones Díaz de Santos, S.A.

16. Velasteguí Sánchez, J. R., Poveda Morales, T. C., Utrera Velázquez, A. I., Real Garlobo, E., & Chávez Fonseca, L. G. (2019). Diagnóstico situacional turístico, gastronómico y ambiental en el corredor ecológico Llanganates-Sangay entre Agoyán y Shell. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. Año VI, Edición Especial Junio

www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1402

17. Zambrano-Yépez, C. A., Vélez-Romero, X. A., & Vélez-Romero, Y. G. (2019). Ranking de gobierno electrónico en los GAD provinciales del Ecuador y municipales de Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 5(3), 355-374.

DATOS DE LOS AUTORES.

1. Alex Gonzalo Guadalupe Bermeo. Ing. en Banca y Finanzas, Diplomado en Planificación Educativa y Diseño Curricular, Magíster en Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos Sociales y Productivos. En curso: Doctorado en Ciencias Económicas - Universidad de La Habana. Consultor de Gestión Pública y Desarrollo Social. Consorcio Gestión Integral y Consultores. Riobamba - Ecuador. Correo electrónico: agestionc@gmail.com

2. Antonio Iglesias Morell. Licenciado en Ciencias Sociales, Especialista en Administración Pública, Doctor en Ciencias Económicas y Profesor titular del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana, La Habana. Cuba. Correo electrónico: toningles@ceted.uh.cu

3. Rey Felipe González Meriño. Licenciado en Economía Política y Economista, Máster en Ciencias Económicas, Máster en Dirección de Empresas, Diplomado en Dirección y Administración de Empresas y Doctor en Ciencias Económicas. Profesor titular del Centro de

Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana. La Habana. Cuba. Correo electrónico: rfglez@gmail.com

RECIBIDO: 12 de junio del 2020.

APROBADO: 18 de julio del 2020.