



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN
EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL – DIRCOM

PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA FORTALECER LA IMAGEN DE LA
SECRETARÍA NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - SNAP COMO
INSTITUCIÓN RECTORA DE LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Magíster en Dirección de Comunicación Empresarial
e Institucional

Profesora Guía
Lic. María José Enríquez. Msc.

Autora
Ximena Alexandra Villena Fuentes

Año
2015

DECLARACIÓN PROFESOR GUIA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la maestrante Psc. Ximena Villena Fuentes, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de Titulación.”

Lic. María José Enríquez. Msc.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que el presente trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Ximena Alexandra Villena Fuentes

AGRADECIMIENTOS

**¡Gratitud al cielo... al Gran Hacedor...
que lo hace todo posible!**

Gracias a mi familia, a mi esposo por su
presencia incondicional,

A mis padres por los valores que me
inculcaron,

A mis hermanos Francisco y Santiago,
Anita Lucía y Anita Patricia...

Gratitud a los amigos... y a la gente
querida...

A mi querida Ceci Gaibor, ¡gracias por su
apoyo y confianza sin límites!

A la Secretaría Nacional de la
Administración Pública y a sus
autoridades por abrirme sus puertas... A
mi jefe por apoyar este proyecto...

A mi equipo de trabajo, a Darío y Gustavo
por su apoyo visual...

A las autoridades de la Universidad de las
Américas y al Programa DirCom,

A Majito, profesora guía, por su carisma y
pasión que contagia y...

Al lector, por su interés...

XIMENA VILLENA FUENTES

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia,
A mi esposo, padres, hermanos, a mi
querida sobrina...

A todos que de alguna manera han
forjado mi espíritu profesional
y la entrega y cariño al servicio público...

A los amigos, nombrarlos a todos sería
imposible,

pero siempre están presentes en el
corazón...

XIMENA VILLENA FUENTES

RESUMEN

La Secretaría Nacional de la Administración Pública, es una institución pública, rectora de la política y estrategias de eficiencia y calidad de los servicios públicos.

Estas competencias fueron asignadas bajo normativa legal y decretos presidenciales, y, para su gestión fue separada de la Presidencia de la República en el año 2013.

Se consideró que, entre los públicos claves de la Secretaría Nacional de la Administración Pública existe una percepción dispersa acerca de la competencia de esta entidad, siendo preciso posicionarla como una institución rectora en temas de gestión pública, comunicando estratégicamente sus acciones para obtener la calidad, innovación y la simplificación de trámites en los servicios públicos.

Por tanto el objetivo del presente trabajo de titulación es: Diseñar un plan de comunicación estratégica para fortalecer la imagen de la Secretaría Nacional de la Administración Pública- SNAP para que sus públicos clave la identifiquen como institución rectora de la eficiencia en la gestión pública.

Al ser una institución joven, el presente estudio propone un análisis de identidad, imagen, comunicación y gestión de calidad, y la necesidad de incorporar un plan de comunicación que integre y busque proyectar una imagen positiva entre los públicos de interés.

Previo a la propuesta de plan estratégico de comunicación, se analizó la situación institucional y el plan estratégico actual, se consideró también un aporte teórico para gestionar la eficiencia y calidad en las organizaciones, así como la innovación en los servicios públicos y la obtención de una imagen pública notoria y valorada; y, la investigación de campo con la percepción de públicos internos y externos que sustentan las estrategias propuestas.

ABSTRACT

The National Secretariat of Public Administration is a public institution, rector of politics and strategies of efficiency and quality of public services. These competencies were assigned under legislation and presidential decrees, and to his management were separated from the Presidency of the Republic in 2013.

It was felt that exists among key audiences of the National Secretariat of Public Administration dispersed perception about the competence of this entity, being necessary to position it as a leading institution in matters of governance, strategically communicating their actions to achieve quality, innovation and simplification of procedures in public services.

Therefore the objective of this degree academic work is: Design a strategic communications plan to strengthen the image of the National Secretariat of Public Administration – SNAP to let the key audiences to identify the institution's efficiency in public administration.

As a young institution, this study proposes an analysis of identity, image, communication and quality management, and the need to incorporate a communication plan that integrates and seek to project a positive image among stakeholders.

Prior to the proposed strategic communication plan, the institutional situation and the current strategic plan were analyzed. It was also considered a theoretical contribution to manage the efficiency and quality in organizations and well as innovation in public services and the obtaining of a renowned and valued public image; and a field research with the perception of internal and external stakeholders that support the proposed strategies.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. LA SECRETARÍA NACIONAL Y LA GESTIÓN PÚBLICA.....	3
1.1.ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES.....	3
1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	5
1.2.1 MISIÓN:.....	5
1.2.2 VISIÓN:	5
1.2.3. PRINCIPIOS Y VALORES:	5
1.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:.....	6
1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	7
1.5 DESCRIPCIÓN ORGÁNICA DE FUNCIONES	8
1.5.1 MISIÓN DE LA SUBSECRETARIA GENERAL DE GESTIÓN PÚBLICA.....	8
1.5.2 MISIÓN DE LA SUBSECRETARÍA GENERAL DE TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN	9
1.5.3 COMPETENCIAS.....	10
1.6 MODELO DE GESTIÓN.....	15
1.6.1 ESTATUTO REGIMEN JURÍDICO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN EJECUTIVA	15
1.6.2 DECRETO PRESIDENCIAL No. 106	15
1.7 SISTEMA DE COMUNICACIÓN.....	18
2. IMAGEN CORPORATIVA Y CULTURA DE EFICIENCIA, LOS MAYORES INTANGIBLES	20

2.1 LA IMAGEN CORPORATIVA	20
2.1.1. HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA IMAGEN PÚBLICA NOTORIA Y VALORADA.....	22
2.1.2. LA IMAGEN CORPORATIVA EN EL SERVICIO PÚBLICO.....	23
2.2 CULTURA Y COMUNICACIÓN INTERNA	25
2.3 GESTIÓN DE EFICIENCIA Y CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES	30
2.3.1 CALIDAD	32
2.3.2 INNOVACIÓN	35
2.4 EFICIENCIA Y CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO	36
3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	40
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	41
3.2 PROPÓSITOS DE INVESTIGACIÓN	41
3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	42
3.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	42
3.5 FUENTES DE INVESTIGACIÓN	43
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS:.....	43
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS:.....	43
3.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.6.1 TÉCNICAS CUALITATIVAS:.....	45
3.6.2 TÉCNICAS CUANTITATIVAS:.....	45
3.6.2.1 PÚBLICOS INTERNOS	46
3.6.2.2 PÚBLICOS EXTERNOS	52

3.7 POBLACIÓN A INVESTIGAR Y LA MUESTRA.....	59
3.7.1 POBLACIÓN:.....	59
3.7.2 CÁLCULO DE LA MUESTRA:.....	60
3.8 TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	61
3.8.1 INTERPRETACIÓN DE ENTREVISTAS:.....	61
3.8.2 ENCUESTA PÚBLICOS INTERNOS	64
3.8.3 ENCUESTAS PÚBLICOS EXTERNOS.....	75
3.9 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	87
4. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN	90
4.1 ANTECEDENTES	90
4.2 DIAGNÓSTICO	91
4.2.1 ANÁLISIS FODA.....	92
4.2.2 MATRIZ CAUSA-EFECTO	93
4.3 Esquema del Plan de Comunicación.....	94
4.3.1 OBJETIVOS:.....	94
4.3.1.1 OBJETIVO GENERAL:	94
4.3.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	94
4.3.2 EJE DE CAMPAÑA:.....	94
4.3.3 MAPA DE PÚBLICOS:	95
4.3.4 MODELO DE IMAGEN:	96
4.4 TÁCTICAS Y ESTRATEGIAS.....	97
4.5 PRESUPUESTO.....	103

4.6 CRONOGRAMA.....	106
4.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	110
4.7.1 CONCLUSIONES.....	110
4.7.2 RECOMENDACIONES	111
REFERENCIAS	113
ANEXOS	116

INTRODUCCIÓN

Para cumplir los objetivos del presente proyecto de titulación, se ha considerado necesario el análisis institucional de la Secretaría Nacional de la Administración Pública desde varios enfoques, a continuación se detalla el abordaje en cada uno de los capítulos, hasta llegar al Plan Estratégico Comunicacional propuesto para ser implementado en la organización.

En el capítulo I, se aborda a la Secretaría Nacional de la Administración Pública y su enfoque en la Gestión Pública, los antecedentes institucionales, su planificación estratégica, objetivos estratégicos, estructura institucional y las funciones que realizan cada una de las áreas sustantivas, de asesoría y de apoyo, base del modelo de gestión institucional aprobado desde la creación de la SNAP como institución. También se analiza brevemente su sistema de comunicación actual con programas relevantes para la eficiencia de la gestión pública, entre ellos: “El Trámite”, “El milagro de ser Ecuatoriano, este es Ecuador Ahora”, “1800SoyHonesto”, Yo Gobierno y Redes Sociales.

En el capítulo II, Una cultura de eficiencia, el mayor intangible, se desarrolla una aproximación teórica a la eficiencia y calidad, desde el enfoque del servicio público y los colaboradores de una organización, quienes deberán convertirse en embajadores de la marca. De igual manera el lector podrá tener un breve recuento de la evolución de la calidad, eficiencia, cultura y estrategias comunicacionales claves, lo que ha permitido un estudio más amplio de lo que será la investigación de campo en el siguiente capítulo.

En el capítulo III, Metodología de la Investigación, se describe el objetivo general y el propósito de la investigación, los tipos, métodos, fuentes y técnicas de investigación, el guion de las entrevistas y el formato de encuestas para públicos internos y externos. La población, el cálculo de las muestras y la tabulación e interpretación de los resultados, donde se concluye en la situación actual y la percepción de los públicos de la organización.

En el capítulo IV, Propuesta del Plan Estratégico de Comunicación, se puede observar un análisis y diagnóstico de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, basado en la investigación de campo levantada a los públicos internos y externos, un análisis FODA y la matriz causa-efecto de los cuatro principales problemas comunicacionales encontrados. El esquema del Plan de Comunicación, el eje de campaña: “El orgullo de ser Servicio Público”, el mapa de públicos, el modelo de imagen, los objetivos de la propuesta del plan de comunicación, cada uno con las estrategias, tácticas, acciones, indicadores de cumplimiento y responsables, así también un presupuesto referencial y el cronograma de actividades para presentarlo a las autoridades institucionales para su aprobación.

Es importante destacar las conclusiones y recomendaciones planteadas para una efectiva implementación del plan de comunicación en la SNAP y alcanzar los objetivos propuestos.

1. LA SECRETARÍA NACIONAL Y LA GESTIÓN PÚBLICA

La Secretaría Nacional de la Administración Pública- SNAP es una institución pública que depende del Ejecutivo, al igual que 105 instituciones que prestan sus servicios bajo el presupuesto del Estado. Desde Septiembre del 2013, se otorgó a esta institución, la rectoría en materia de calidad y excelencia en la atención a los ciudadanos (usuarios de los servicios públicos) así como las iniciativas en la identificación de funciones y trámites administrativos innecesarios.

Las estrategias de implementación de estas funciones, sin duda, requieren de un plan de comunicación integrado a los nuevos requerimientos del negocio y que a su vez, permita el fortalecimiento de la imagen institucional frente a los sectores público y privado.

1.1. ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES

La Secretaría Nacional de la Administración Pública - SNAP se crea en el año 2002 mediante Decreto Ejecutivo No. 2428, como una dependencia de la Presidencia, encaminada a facilitar la adopción de decisiones del Presidente de la República y a coordinar las actividades de la Función Ejecutiva, siendo éste un ente clave para el asesoramiento en las políticas generales del Estado, de acuerdo a lo establecido en el Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva – ERJAFE. Sin embargo, en mayo de 2013, se modifica la estructura de la Presidencia, a través de la emisión del Decreto Ejecutivo No.3, el mismo que separa a la SNAP de la Presidencia, atribuyéndole características propias de una entidad autónoma y de derecho público.

La Disposición General Tercera del Decreto Ejecutivo No. 726 de abril de 2011, modifica el artículo 13 del ERJAFE, constituyendo nuevas atribuciones a la SNAP a través del establecimiento de las políticas, metodologías de gestión e innovación institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la

eficiencia, calidad y transparencia de la gestión en las entidades y organismos de la Función Ejecutiva, con quienes coordinará las acciones que sean necesarias para la correcta ejecución de dichos fines. Adicionalmente, realizará el control, seguimiento y evaluación de la gestión de los planes, programas, proyectos y procesos de las entidades y organismos de la Función Ejecutiva que se encuentran en ejecución, así como el control, seguimiento y evaluación de la calidad en la gestión de los mismos.

El artículo 7 del Decreto Ejecutivo No. 1522 emitido en mayo de 2013, establece la transformación de la Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión en Subsecretaría y dispone su fusión por absorción a la SNAP. Para el funcionamiento de la nueva estructura establecida por la normativa antes mencionada, la SENPLADES en julio de 2013, aprueba la matriz de competencias y el modelo de gestión que operará la nueva institucionalidad. De la misma manera, en Agosto del mismo año, el Ministerio de Relaciones Laborales –MRL, emite informe favorable al Estatuto Orgánico propuesto para la operación de sus atribuciones, productos y servicios.

Sin embargo, el Decreto Ejecutivo No. 106 emitido en septiembre de 2013, atribuye nuevas competencias a la SNAP, ejerciendo además de lo establecido en el ERJAFE, la rectoría en materia de calidad de servicio y excelencia, denuncias y quejas en la prestación de los servicios públicos, atención al usuario, estatutos orgánicos, estructuras institucionales y modelos de gestión; así como la emisión de políticas del Sistema Integrado del Desarrollo del Talento Humano.

Adicionalmente, el artículo 51 de la Ley Orgánica de Servicio Público – LOSEP establece que le corresponde a la SNAP establecer las políticas, metodología de gestión institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia en la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente, así como la coordinación respectiva de acciones necesarias con el Ministerio de Relaciones Laborales.

1.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Secretaría Nacional de la Administración Pública- SNAP dentro de su Planificación Estratégica, describe las siguientes características de su identidad:

1.2.1. MISIÓN:

“Mejorar la eficiencia de las organizaciones del Estado Central e Institucional a través de políticas y procesos que optimicen la calidad, la transparencia y la calidez del Servicio Público”.

1.2.2. VISIÓN:

“En 2017, el Estado Central e Institucional del Ecuador será un referente regional de eficiencia en la gestión pública, a través de políticas, procesos y sistemas de calidad, gobierno electrónico, desarrollo del talento humano y mejoramiento de los índices de transparencia”.

1.2.3. PRINCIPIOS Y VALORES:

a. CALIDAD:

Mejorar constantemente la productividad, provisión y acceso a los servicios que presta el Estado Central e Institucional, bajo los más altos estándares internacionales.

b. HONESTIDAD:

Rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento de las obligaciones y en la prestación de servicios.

c. JUSTICIA:

Conseguir maximizar la utilidad agregada, lo justo es lo que beneficia al mayor número de personas a la vez.

d. LEALTAD Y COMPROMISO CON EL PAÍS:

Actuar con lealtad hacia los intereses del país mediante el logro de la misión y objetivos institucionales.

e. TRANSPARENCIA:

Capacidad para demostrar íntegramente sus conocimientos, actuar con idoneidad y efectividad en el marco de principios éticos y morales de la convivencia institucional, generando confianza en la sociedad.

1.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Entre los objetivos estratégicos se detallan los siguientes:

- a. Incrementar el enfoque estratégico de las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente.
- b. Incrementar la calidad en la gestión y servicios públicos de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente.
- c. Incrementar el fortalecimiento orgánico de la Administración. Pública Central, Institucional y Dependiente.
- d. Incrementar la eficiencia operativa de la Administración Publica Central, Institucional y Dependiente.
- e. Incrementar la eficiencia operativa de las tecnologías de la información de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente.
- f. Incrementar la participación ciudadana, el control social y la transparencia en la gestión de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente.
- g. Reducir los actos y espacios proclives a la corrupción en la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente.

1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para cumplir con sus fines de emitir políticas, normas, metodologías e instrumentos técnicos que impulsen la gestión integral de la Administración Pública Central Institucional y Dependiente; y constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación; ha definido dentro de su estructura los procesos gobernantes, procesos agregadores de valor, desconcentrados, habilitantes de asesoría y de apoyo.

Los Procesos Gobernantes, son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la Secretaría Nacional de la Administración Pública.

Los Procesos Agregadores de Valor, son responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la Secretaría Nacional de la Administración Pública.

Los Procesos Desconcentrados, son los que permiten gestionar a la institución a nivel zonal, participando en el diseño de políticas, metodologías y herramientas; en el área de su jurisdicción los procesos de gestión pública y transparencia, conforme establece la tipología de desconcentración de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Tipología Privativa).

Los Procesos Habilitantes, se clasifican en procesos habilitantes de asesoría y de apoyo, responsables de brindar productos de asesoría y apoyo logístico, financiero, gestión del talento humano, gestión interinstitucional, tecnologías de la información, comunicación, asesoramiento jurídico, planificación, seguimiento institucional, gestión de procesos, y gestión documental; para generar el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y por ellos mismos.

En este orden, a continuación se presenta la estructura organizacional de la Secretaría Nacional de la Administración Pública- SNAP:

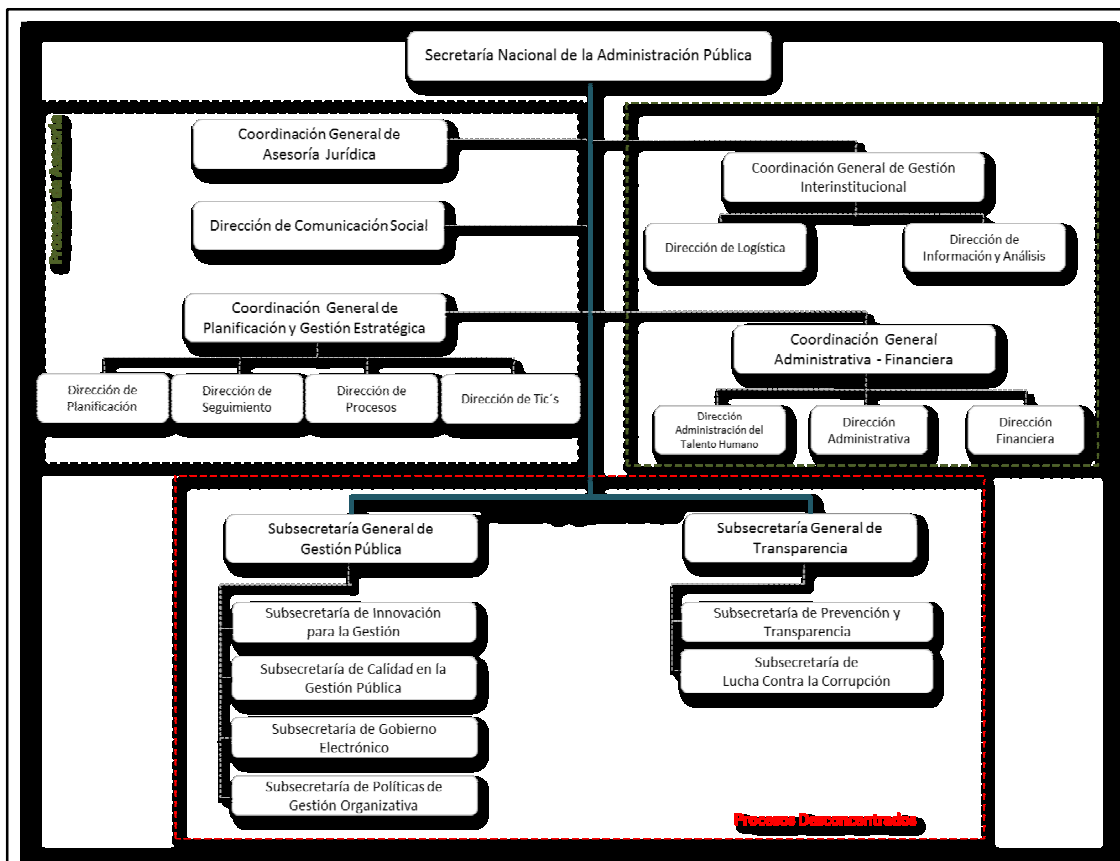


Figura 1. Estructura Orgánica de la SNAP, donde se visualiza la división de procesos Agregadores de Valor y de Asesoría y Apoyo.

Tomado de: Estatuto Orgánico de la Institución

1.5. DESCRIPCIÓN ORGÁNICA DE FUNCIONES

La SNAP cuenta con dos procesos agregadores de valor, desde los cuales se desarrolla toda la parte operativa:

1.5.1. MISIÓN DE LA SUBSECRETARIA GENERAL DE GESTIÓN PÚBLICA

Planificar, diseñar, coordinar, asesorar, analizar, normar y liderar el direccionamiento de las instituciones de la Administración Central, Institucional y Dependiente de la Función Ejecutiva en temas de eficiencia, calidad,

innovación y relacionamiento ciudadano, a través del diseño e implementación de políticas, normas, herramientas de gestión, procesos y proyectos que promuevan la mejora y cambio de la cultura organizativa en la gestión pública y de los servidores públicos. En el siguiente gráfico se puede observar los procesos que dirigirá el Subsecretario General de Gestión Pública:

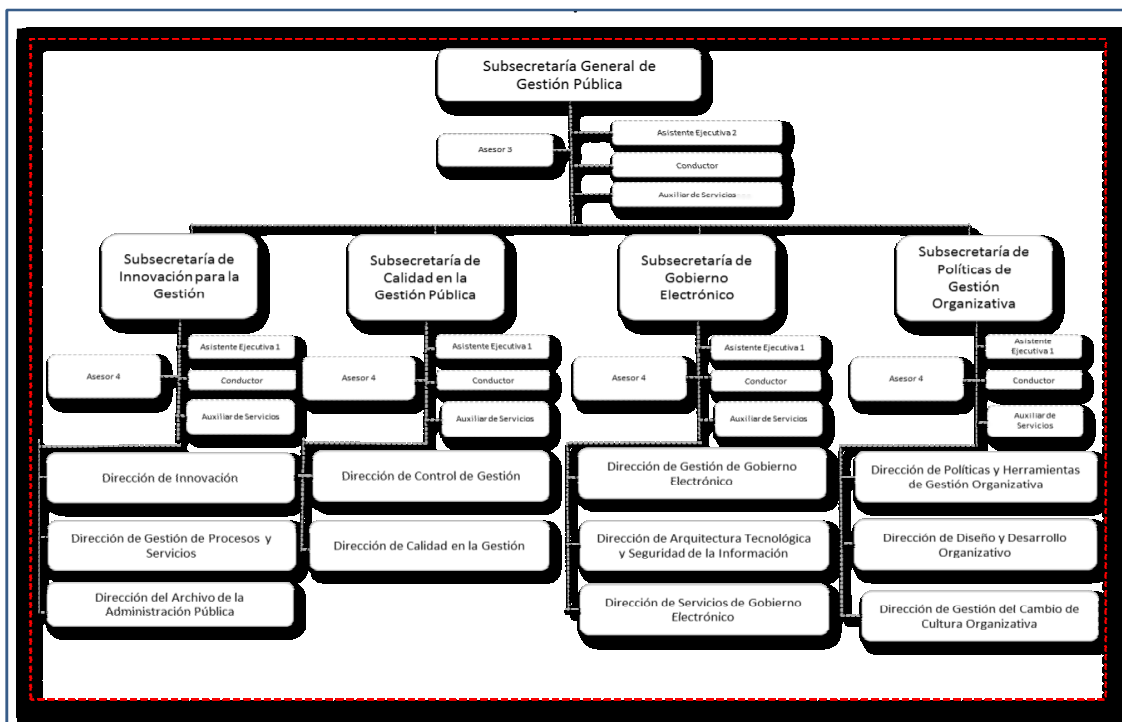


Figura 2. Estructura de la Subsecretaría General de Gestión Pública, donde se visualizan las cuatro Subsecretarías: Innovación para la Gestión, Calidad en la Gestión Pública, Gobierno Electrónico y Políticas de Gestión Organizativa.

Tomado de: Estatuto Orgánico de la Institución

1.5.2. MISIÓN DE LA SUBSECRETARÍA GENERAL DE TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN

Planificar, diseñar, coordinar, asesorar, analizar, normar y liderar la aplicación de políticas de transparencia de gestión, así como la investigación de presuntos hechos de corrupción en todas las instituciones circunscritas al ámbito de acción de la Secretaría Nacional de la Administración Pública.

La estructura orgánica de la Subsecretaría General de Transparencia se muestra en el siguiente gráfico:

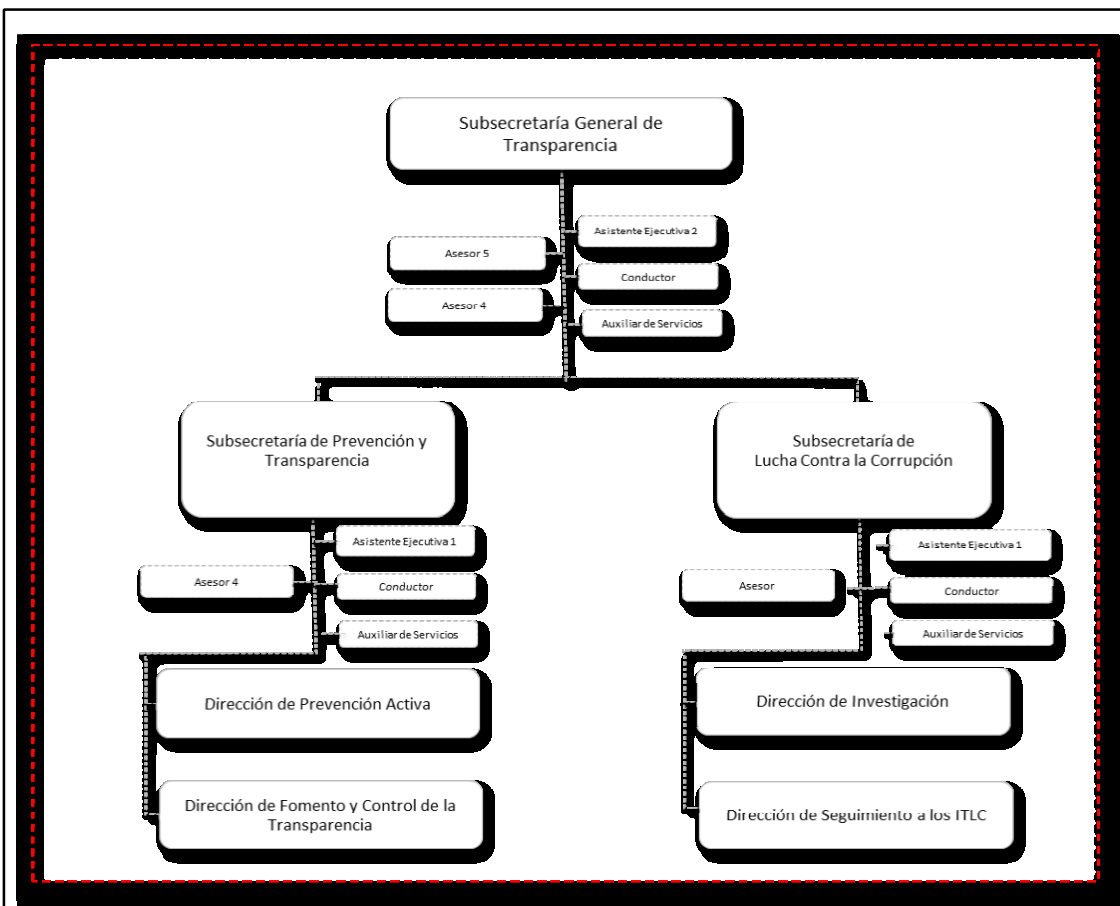


Figura 3. Estructura de la Subsecretaría General de Transparencia que se subdivide en Subsecretaría de Prevención y Transparencia y Subsecretaría de Lucha Contra la Corrupción.

Tomado de: Estatuto Orgánico SNAP

1.5.3. COMPETENCIAS

Adicionalmente, la SNAP, en cumplimiento a las misiones establecidas en su Estatuto Orgánico vigente, determina los siguientes productos y servicios, resumidos a continuación para cada una de las unidades administrativas con las que cuenta la institución:

Servicios y Procesos:

- Asesoramiento técnico a las instituciones públicas en gestión de servicios y procesos.
- Portafolio de Servicios.
- Emisión de normativa para la Gestión de Servicios y la Administración por Procesos.
- Cuadernos de Trabajo para la gestión de servicios, simplificación de trámites y lineamientos básicos para la administración de procesos.

Innovación para la Gestión:

- Investigación para el mejoramiento de la eficacia y eficiencia de la Administración Pública.
- Emisión de normativa sobre lineamientos de innovación.
- Estandarización y monitoreo de sitios web.
- Modelo de Contacto Ciudadano Estatal.
- Gestión de quejas ciudadanas.

Gestión del Conocimiento:

- Emisión de normativa para el Expurgo Documental.
- Capacitación y asesoría a las instituciones públicas en metodologías y herramientas de gestión documental.
- Transferencia, administración y custodia del Archivo Intermedio.
- Herramientas de acceso a la información sobre activos documentales institucionales.

Control de Gestión:

- Proceso de supervisiones ejecutivas.
- Aprobación de viajes al exterior de los funcionarios públicos.
- Autorizaciones.
- Uso de medios de transporte de las Fuerzas Armadas del Ecuador.
- Espacios privados para eventos públicos.

- Vehículos de seguridad.
- Uso de bienes muebles del Consejo Nacional de Estupefacientes.
- Ingreso de vehículos o maquinaria a Galápagos.
- Gestión de Compromisos Ciudadanos.

Calidad en la Gestión:

- Verificación de trámites.
- Evaluación de la calidad de los servicios públicos.
- Emisión de normativa de gestión de calidad.
- Servicios con estándares Nacionales e Internacionales.
- Certificación de la calidad.

Gestión de Gobierno Electrónico:

- Seguimiento y control de planes, programas y proyectos de Gobierno Electrónico en la Función Ejecutiva.
- Software público.
- Evaluación de proyectos de Gobierno Electrónico.
- Datos abiertos.
- Gobierno de Tecnologías de la Información.

Arquitectura Tecnológica y Seguridad de la Información:

- Gestión de la interoperabilidad Gubernamental.
- Gestión de la seguridad de la información.
- Interoperabilidad.
- Utilización de nube de gobierno.
- Uso de certificados de firma electrónica.

Servicios de Gobierno Electrónico:

- Mantenimiento y operación de los sistemas informáticos transversales.
- Sistema de Gestión Documental - Quipux.
- Sistema de Gobierno por Resultados - GPR.
- Bus de Servicios Gubernamentales.

- Sistema de viajes al exterior.
- Sistema de Inversión Publicitaria.
- Aprobación de proyectos de Tecnologías de la Información.
- Gestión de portales Web homologados.

Herramientas y Políticas de Gestión Organizativa:

- Asesoramiento técnico a las instituciones públicas en políticas.
- Herramientas de gestión organizativa y talento humano.
- Emisión de políticas y herramientas para la gestión de talento humano.

Diseño y Desarrollo Organizativo:

- Diseño y rediseño de modelos de gestión, estatutos orgánicos y estructuras institucionales.
- Análisis e investigación de modelos integrales.
- Asesoramiento técnico a las instituciones públicas en reforma institucional.

Gestión del Cambio de la Cultura Organizativa:

- Implementación del Modelo de Reestructura de las IP.
- Desvinculaciones y optimización del talento humano de las instituciones públicas.
- Evaluación de los planes de mejora en gestión del cambio organizativo.
- Elaboración del Diccionario de la Gestión Pública.
- Asesoramiento técnico a las instituciones públicas en gestión del cambio.

Prevención Activa:

- Mecanismos de prevención de la corrupción en la contratación pública en el Gobierno Central.
- Supervisar los procesos de contratación.
- Modelos matemáticos de perfiles de riesgos para incrementar el impacto en la supervisión de procesos contractuales que realiza la

Administración Pública Central, Institucional y que depende de la Función Ejecutiva.

- Mecanismos de regulación de las adquisiciones de bienes y servicios que realizan las empresas públicas bajo el concepto del giro de negocio.
- Modificaciones de procesos institucionales proclives a actos de corrupción.

Fomento de la Transparencia y Control de la Corrupción:

- Planes de acción para el incentivo del ejercicio de los derechos relativos al control social.
- Mecanismos de cooperación para la ejecución de procesos de transparencia y rendición de cuentas.
- Modelo de evaluación para el cumplimiento de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información.
- Planes de comunicación y difusión de la política de seguridad y transparencia de la información pública.
- Desarrollo de mecanismos de medición de la gestión de transparencia.

Investigación de la Corrupción:

- Informes del funcionamiento de los mecanismos de investigaciones sobre supuestos actos de corrupción dados por la ciudadanía.
- Instructivos para la realización de los procesos de investigación.
- Respuesta de las supuestos actos de corrupción presentadas por los ciudadanos.
- Seguimiento a Informes Técnicos Legales Concluyentes.
- Seguimiento de los resultados de las investigaciones.
- Mecanismos de coordinación y cooperación con la Función Judicial, Fiscalía, y Policía Judicial para prestar apoyo operacional inmediato en los procesos investigativos.
- Lineamientos para el seguimiento de los resultados de las investigaciones.

- Evaluaciones periódicas de la ejecución de los convenios, planes, programas y proyectos para la cooperación interinstitucional en la investigación.

1.6. MODELO DE GESTIÓN

La Secretaría Nacional de la Administración Pública- SNAP adquirió sus competencias a través de los siguientes instrumentos:

1.6.1. ESTATUTO REGIMEN JURÍDICO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN EJECUTIVA

La Secretaría Nacional de la Administración Pública establecerá las políticas, metodologías de gestión e innovación institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia, calidad y transparencia de la gestión en las entidades y organismos de la Función Ejecutiva, con quienes coordinará las acciones que sean necesarias para la correcta ejecución de dichos fines.

Así también, realizará el control, seguimiento y evaluación de la gestión de los planes, programas, proyectos y procesos de las entidades y organismos de la Función Ejecutiva que se encuentran en ejecución, así como, el control, seguimiento y evaluación de la calidad en la gestión de los mismos.

1.6.2. DECRETO PRESIDENCIAL No. 106

La Secretaría Nacional de la Administración Pública, además de las competencias señaladas en el Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva ejercerá la rectoría en materia de: calidad de servicio y excelencia; denuncias y quejas en la prestación de los servicios públicos; atención al usuario; estatutos orgánicos y estructuras institucionales en la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva.

La Secretaría Nacional de la Administración Pública emitirá las políticas del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente de la Función Ejecutiva y el Ministerio de Relaciones Laborales emitirán las normas técnicas del mismo.

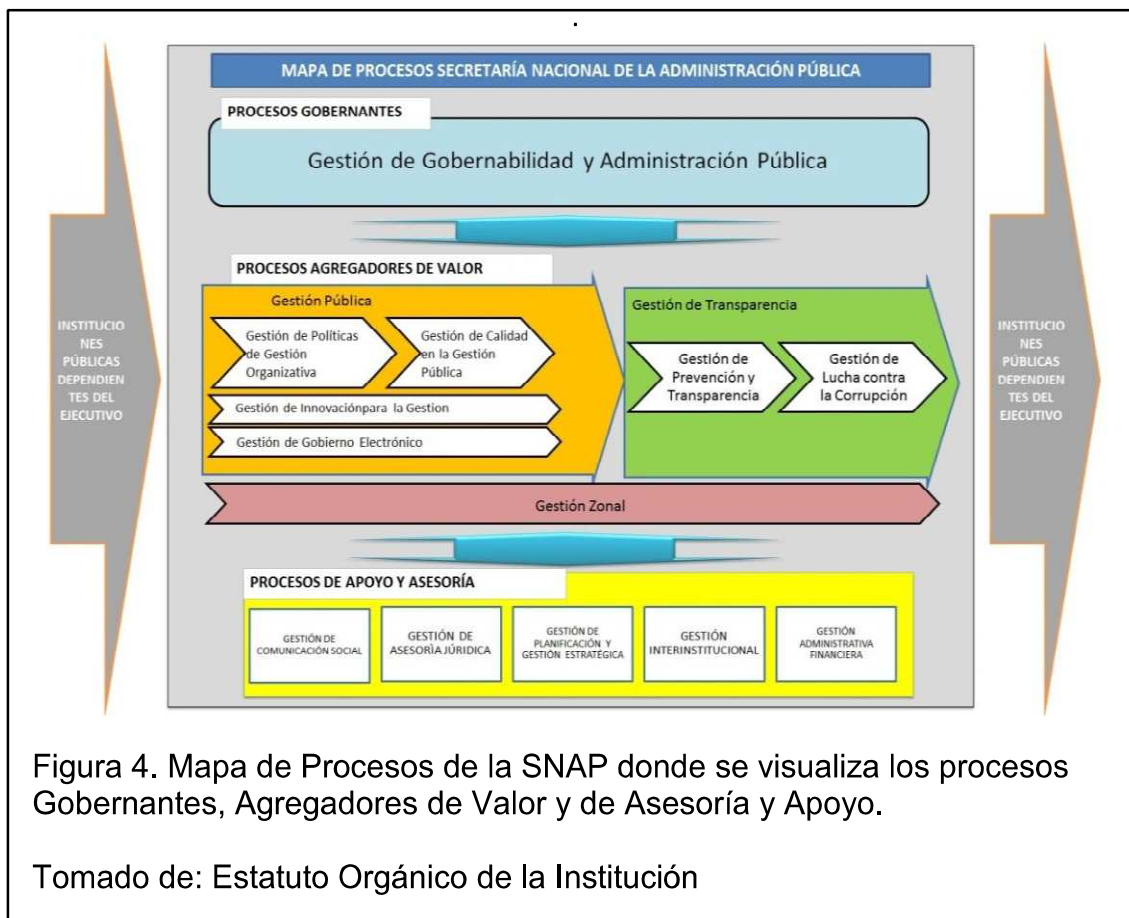
Las competencias previstas en los artículos 6 letras b) y c), 10, 11, y 15 del Reglamento General a la Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada, referentes a obtener la eficiencia, calidad, adecuado desarrollo institucional e innovación, la identificación de funciones y trámites administrativos innecesarios y la realización de auditorías administrativas y de trabajo pasarán a ser ejercidas por la Secretaría Nacional de la Administración Pública.

En los procesos de diseño, rediseño e implementación de estructuras organizacionales de las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo aprobará la matriz de competencias institucional, la Secretaría Nacional de la Administración Pública aprobará el modelo de gestión, estatuto orgánico y las estructuras institucionales y el Ministerio de Relaciones Laborales determinará las escalas remunerativas.

El mapa de procesos de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, considera como Procesos Gobernantes, a aquellos relacionados a la Gobernabilidad, conformados por las autoridades de la institución y el nivel jerárquico superior.

Los procesos sustantivos o Agregadores de valor son los relacionados al “core” del negocio, están a cargo de la administración de la gestión pública propiamente dicha y la gestión de transparencia, cada una brinda atención al ciudadano y a otras instituciones del Estado, específicamente aquellas de la Función Ejecutiva, tal como se evidencia en las siguientes figuras:

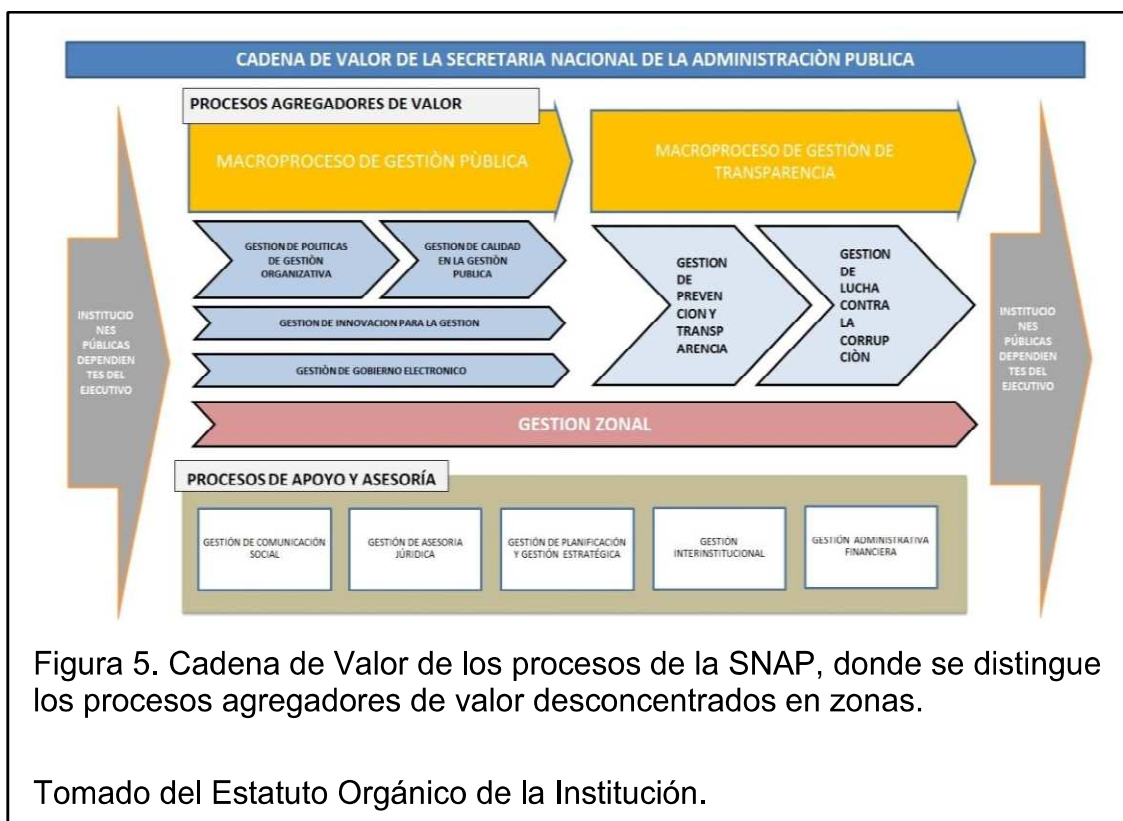
MAPA DE PROCESOS DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA- SNAP:



Los principales procesos de la gestión pública están relacionados a las Políticas de Gestión, la Gestión de la Calidad, la Gestión de Innovación para la Gestión y la Gestión de Gobierno Electrónico. Cada una de ellas enfocadas en lograr la mejora de procesos y la eficiencia de los recursos del Estado.

La gestión de transparencia en cambio, es la encargada de prevenir posibles actos de corrupción, alineada a la Ley de Transparencia en las Instituciones Públicas, sin embargo su ámbito de acción específico es la Función Ejecutiva.

CADENA DE VALOR SECRETARÍA NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA- SNAP:



1.7. SISTEMA DE COMUNICACIÓN

La Secretaría Nacional de la Administración Pública- SNAP, cuenta con una Dirección de Comunicación, como área de asesoría y apoyo, es decir no se reconoce su importancia estratégica y de toma de decisiones.

Se reconocen esfuerzos aislados de comunicar a la sociedad sobre la gestión que se realiza la institución en beneficio de la eficiencia en la gestión pública, sin embargo no ha desarrollado una estrategia global que adicionalmente esté integrada al plan estratégico institucional. Adicionalmente se encuentra que no existe un mapeo de públicos clave, a los que direcciona los mensajes comunicacionales.

Las herramientas y medios de comunicación se pueden observar en el cuadro que se presenta a continuación:

Tabla 1. Descriptivo del sistema de comunicación, las herramientas y su propósito, los públicos a quienes va dirigido y las observaciones de cada uno en cuanto a eficacia.

HERRAMIENTA	PROPÓSITO	PÚBLICO	EFICACIA
Página Web Institucional	Comunicar la Gestión y cumplir con la Ley de Transparencia	En general	Existen temas desactualizados que podrían ser modificados con mayor frecuencia
Campaña Tramitón	Presentar propuestas de solución para terminar con trámites innecesarios en el servicio público	En general	6208 propuestas de solución, donde las provincias de Pichincha y Guayas tuvieron mayor número de participación con 2538 y 1517 respectivamente
Campaña El Milagro Ecuatoriano, este es Ecuador Ahora	Presentar avances de la Revolución Ciudadana en Ecuador en temas de Investigación, Inversiones, Política, entre otros	En general	YouTube Secretaría Nacional de la Administración Pública 466 suscriptores 320.862 visitas
Campaña 1800SOYHONESTO	Presentar un canal telefónico donde los ciudadanos puedan hacer denuncias, generalmente relacionadas contra la corrupción	En general	Call Center, ventanilla de atención a los ciudadanos
YO Gobierno, chat y amistades en línea	Comunidad Virtual de los Servidores Públicos	Servidores Públicos	Plataforma tecnológica que permitirá fortalecer la pertenencia a la institución y con procesos de cambio que se gestionan como Estado
Redes Sociales Twitter, Facebook, YouTube, Flickr	Difusión de actividades que realiza como parte de su gestión la SNAP	En general	Informa de gestión interna e interinstitucional considerada relevante en la Administración Pública

2. IMAGEN CORPORATIVA Y CULTURA DE EFICIENCIA, LOS MAYORES INTANGIBLES

2.1. LA IMAGEN CORPORATIVA

Es importante conceptualizar a la imagen corporativa para diferenciarla con precisión de otros conceptos, según Dowling (1986) la imagen es el conjunto de significados por los que se llegan a conocer un objeto, es decir las características o atributos por los cuales las personas lo identifican y lo relacionan: “es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que tiene una persona sobre un objeto”.

Para Cheli (1987) imagen es “aquella representación mental, cognitiva, afectiva y valorativa que los individuos se forman del ente en sí mismo”. Van Riel (1997) hace hincapié en la diferencia conceptual entre imagen e identidad corporativa. La identidad corporativa es la “auto presentación de una empresa, consiste en la información ofrece de su organización por medio de su comportamiento, comunicación y símbolos”. Dorfles (2009) define también a la identidad corporativa como la “precisa semantización de un determinado organismo social a través de los diversos mecanismos que están a nuestra disposición”.

Entonces el cliente tiene una imagen, un recuerdo que se ha formado como resultado de la interacción con la empresa y sus productos o servicios. Para Van Riel (1995) la imagen en cambio, es “aquello que una persona o un cliente, puede describir, recordar o sentir sobre un objeto”, ésta depende de la interacción a varios niveles y las señales o símbolos que se reciben o se comunican, tienen el fin de aumentar el interés y la participación del cliente sobre cierto objeto, producto o servicio.

Destacarse en un mercado y entorno competitivos es el reto de las empresas sostenibles del siglo XXI, éstas deben apostar por la diferenciación, el valor agregado y la innovación para que los clientes y usuarios puedan percibir e identificar con mayor facilidad los productos y servicios que ofrecen. Según

Ritter (2010) se debe tener en cuenta que “identidad, imagen y reputación no son sinónimos, sino las expresiones de tres aspectos diferentes de nuestra personalidad. Son el “cómo queremos ser y ser vistos”, el “cómo nos ven los demás” y el “qué opinión les merecemos” En este sentido muestra un símil de la imagen a una fotografía, es decir define a la imagen como: “la percepción que otros tienen de la organización en un momento determinado”. Debemos subrayar entonces, la importancia de las interacciones cliente-empresa sean lo más satisfactorias posible.

Las actuales dinámicas del mercado invitan a las empresas a cuidar sobremanera los atributos y características organizacionales y de la marca, por cuanto son más duraderos y resistentes a las presiones competitivas que los atributos propios de servicio / producto, más fáciles de copiar (Bhattacharya y Sen, 2003; Aaker, 2004). Las empresas que no ocupan lugar importante en la mente de sus clientes, o peor aún hiere la susceptibilidad y les ofrecen una experiencia poco satisfactoria, aumenta las probabilidades que los clientes pierdan la afiliación con los productos y servicios, buscando otras posibilidades cuando exista la decisión de comprar.

La empresa en función de sus públicos clave (stakeholders), debe respetar y llegar acuerdos ganar-ganar con sus proveedores, pues la imagen positiva es la base para la construcción de la reputación de la empresa, que asegurará la permanencia del negocio a largo a plazo. Hoy en día, la gestión de la imagen de la empresa ha adquirido una relevancia enorme para las corporaciones modernas, lo que la convierte en un instrumento de diferenciación y obtención de ventajas competitivas Balmer (1998). Sin duda la imagen positiva de las corporaciones incrementará sus índices de ventas, réditos y utilidades comparadas con las que no tienen una buena imagen; de igual manera atraerán nuevas y mejores fuentes de financiamiento y la afiliación de sus colaboradores.

2.1.1. HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA IMAGEN PÚBLICA NOTORIA Y VALORADA

Después del entendimiento de los principales conceptos relacionados a la imagen corporativa, es necesario profundizar acerca del seguimiento o auditoría de la imagen y su posicionamiento en la empresa, puesto que a pesar de que se maneja en una estructura dinámica, sensible a los cambios internos y del entorno, debe llegar a ser sostenible en el tiempo; tal como lo menciona Martín de Castro (2008) “el disponer de series de datos que puedan compararse con los cambios producidos en el entorno y con las iniciativas propias constituye la base para entender el impacto de dichas variables internas y externas sobre la reputación corporativa”.

Villafañe (1993), señala que la imagen es el “resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquella producen en la mente de sus públicos”, enfatizando la importancia de reconocer e identificar a los públicos clave para la organización, explorar el entorno en el que se desenvuelven; conocer las diferentes percepciones que tiene cada uno de la empresa y puntualizar las diferencias que se observan entre un público y otro.

Tal como lo menciona Costa (2001): “desde el punto de vista de la imagen corporativa, la auditoría permite descubrir no sólo la imagen de la empresa sino también la causa de esa imagen y poder realizar comparaciones con las líneas maestras del proyecto estratégico de la empresa evaluando sus coincidencias y desviaciones” Por tanto la empresa define las estrategias de comunicación a partir de las brechas investigadas de cada atributo; enfocándose en la imagen ideal y lo evaluado en la actualidad y, el plan de comunicación e imagen será el documento que detalle las acciones para conseguir los objetivos de imagen que se han definido a través de la valoración de sus públicos.

Algunas empresas elaboran sus planes estratégicos de comunicación sin profundizar o consultar las experiencias de sus públicos de interés. Ésta

práctica puede afectar negativamente en el momento de evaluar el impacto y la retroalimentación del cumplimiento de los objetivos comunicacionales a través del tiempo. Ya lo subraya Rodríguez (2008) cuando sostiene que:” la comunicación corporativa desde el punto ético es un deber por parte de los directivos de la empresa (es actuar correctamente en conciencia) y un derecho de los empleados”. Es de suma importancia diseñar estrategias que involucren a los seres humanos, con sus características subjetivas, opiniones, percepciones y sentimientos particulares ya que su experiencia del servicio de la empresa puede ser determinante para la percepción favorable y no favorable de la organización.

De lo expuesto anteriormente se puede resumir que es necesario el seguimiento y evaluación de la imagen integrada al plan estratégico de comunicación, para que de esta manera se definan estrategias estructuradas y coherentes, el control sistémico de las acciones ajustándose al presupuesto pre-aprobado; todo esto con el fin de fortalecer los atributos de la imagen, orientándolos siempre a lo que la empresa es y se plantea llegar a ser a mediano y largo plazo.

Se debe considerar que para la exitosa implementación del plan de comunicación, es necesario que éste se consolide con la percepción, experiencia y retroalimentación de los públicos, por medio de diferentes técnicas de investigación; y la retroalimentación constante del proceso permitirá en el tiempo, alcanzar los objetivos de comunicación propuestos a favor del fortalecimiento de la imagen y reputación empresarial.

2.1.2. LA IMAGEN CORPORATIVA EN EL SERVICIO PÚBLICO

Hace 10 años en Ecuador existía una gran brecha entre la estrategia gubernamental y la de cada una de las instituciones, hoy sin duda, aunque se ha iniciado un cambio de perspectiva, se tiene un gran camino por recorrer todavía; sobre todo en cuanto a estrategias de comunicación se refiere. Según Costa; “Es práctico diferenciar la noción de Imagen de empresa en el sentido

general de imagen pública, y la noción de Reputación, que se suma a la imagen pública (abierta a todos los públicos) agregándole valores más precisos, como la ética y también la solvencia financiera”.

Basados en este concepto, la imagen resulta la percepción que los ciudadanos llegan a tener de una institución pública y su articulación con el Gobierno central, pero, indiscutiblemente esta percepción estará estrechamente relacionada con la imagen política del Primer Mandatario, con el partido político al que éste representa y con el prestigio de la máxima autoridad de cada una de las instituciones. Desde esta premisa, la percepción de los ciudadanos ya podría venir sesgada de antemano y con el tinte político que podría ser determinante para la reputación corporativa del aparataje estatal.

De modo que se debe incluir en la medición o auditoría general de imagen de las instituciones, el prestigio personal de sus máximas autoridades, debido a que como lo menciona Ritter (2013): “tanto la reputación de la empresa como el prestigio de su máximo responsable se relacionan y potencian.” Subraya que: “llegar a dirigir la empresa no es un premio sino un compromiso, así que la imagen de la máxima autoridad debería ser investigada por los stakeholders”.

Como ya se ha detallado en el Análisis de la Eficiencia y Calidad en el Servicio Público, cada una de las instituciones tienen como función clave la prestación de servicios a los ciudadanos en diferentes áreas; sin embargo todavía no ha llegado a constituirse una imagen pública de orientación al servicio, sino que los trámites públicos suelen ser percibidos como engorrosos o poco eficientes y todavía no alcanzan la satisfacción que los stakeholders esperan. Por tanto es indispensable investigar lo que se entiende por Estado y la evaluación que los stakeholders tienen sobre el Gobierno y su relación con la gestión de la SNAP.

Es así como el posicionamiento de la imagen de la Secretaría Nacional de la Administración Pública estará determinado en una serie de estrategias de

comunicación, cuyo fin es definir las acciones pertinentes para dar a conocer los atributos de la institución ante sus públicos clave; basados en las competencias vigentes (anteriores y nuevas) que estarán integradas a la Planificación Estratégica Institucional y a la reforma de su Estatuto Orgánico.

A modo de conclusión, quien dirige la comunicación buscará permanentemente las estrategias comunicacionales y de negocio, que faciliten la construcción de una imagen pública notoria y valorada. Conscientes de que la reputación institucional está basada en relaciones de confianza, por la gestión de la calidad y la eficiencia en los servicios públicos. Sin embargo, al hablar de reputación institucional, no podemos dejar de mencionar su relación con los valores, la ética, la responsabilidad social, la transparencia en la información, verdadera garantía de la sostenibilidad de las organizaciones. Estos atributos serán evaluados en la Secretaría Nacional de la Administración Pública para luego determinar las estrategias que faciliten el posicionamiento de su gestión.

2.2. CULTURA Y COMUNICACIÓN INTERNA

Si bien es cierto, el talento humano en el servicio público ha empezado un proceso de transformación en cuanto a la profesionalización de sus colaboradores y el acceso laboral está basado en la meritocracia, estos esfuerzos no son suficientes en el aspecto cultural, cuando los servidores sienten que “acatan disposiciones” poco estratégicas, o cuando las funciones que les son impuestas resultan muy operativas, rutinarias, poco innovadoras, o simplemente no se sienten escuchados. Éstas, entre otras características, a mediano plazo resultarán devastadoras en cuanto al desempeño y grado de pertenencia de los colaboradores.

Churchill, Ford y Walker (1974) definieron el dominio conceptual de la satisfacción laboral en función de todas las características del trabajo en sí y del entorno laboral en el que los empleados hallan recompensas, realización, satisfacción o frustración e insatisfacción. Y que los factores relacionados con el diseño laboral, estructura y comunicación organizacional, comportamiento de

los supervisores, y compensación, tienen importantes efectos en la satisfacción laboral.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura -UNESCO (1982) mediante un tratado declaró que la cultura: “puede considerarse como el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden.”

Este concepto se torna aplicable a las organizaciones tras el desafío propuesto por Tom Peters y Robert Waterman (1982), donde se plantea un re enfoque de la administración de las organizaciones y se toma a la cultura organizacional como el centro de esta transformación. Para Rocher (1985) la cultura “trata de un conjunto trabajado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas, que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta”. La formalización y aprendizaje de los comportamientos que distinguen a un grupo de otro, no podría ser transmitido sin la implementación de estrategias y claves comunicacionales en la organización.

Allaire y Firsirotu (1984) habían manifestado que el éxito y la vitalidad organizacional dependen del desarrollo de culturas y valores apropiados. La cultura organizacional sin lugar a dudas, tiene incidencia significativa en la

motivación y el desempeño individual y de adaptación en los procesos de cambio. Esta dinámica es constante y por tanto en la actualidad encontramos “organizaciones que aprenden” cómo sobrevivir, adaptarse y crecer, tal como lo planteó Senge (1990). En consecuencia, es preciso señalar que la cultura influye a todos los procesos de gestión de una empresa y los individuos deben paulatinamente adaptarse a los esquemas globales de comportamiento para sentirse parte de ella y estar motivados, para esto también se debe considerar y promover un liderazgo cooperativo que influya positivamente en los equipos de trabajo.

De aquí la importancia que los directivos de la empresa entiendan la significación de cultura organizacional y cómo ésta deviene de la implementación de estrategias de comunicación tanto para públicos externos como internos. Davis y Newstrom (1991) analizaron el comportamiento humano en el trabajo y pretendieron definir el rol de un individuo en la organización y señalan que: “el comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social que depende de la interacción de las personas y el ambiente y una serie de suposiciones, creencias, valores y normas que conforman la cultura organizacional y lo que proporciona al empleado pistas acerca de cómo deba moldear sus comportamientos.”

Así mismo, considerando al talento humano la clave del desarrollo organizacional, Schien (1988) define a la cultura organizacional como: “un patrón de concepciones de un grupo determinado, que resulta del aprendizaje favorable o válido, cuando se enfrentó problemas de adaptación externa o integración interna, y por tanto, enseña a los nuevos miembros la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas” Para el desarrollo de este enfoque, es indispensable conjugar los procesos comunicativos y culturales con los procesos de selección e inducción de personal, para que el tiempo de transición del nuevo empleado pueda acortarse. Para Matamala (2012) “las empresas admiradas y exitosas, se enfocan en atraer, desarrollar y mantener el mejor talento, lo cual, exige contar

con características culturales y de ambiente laboral diferenciadoras y atractivas...”

En cambio, si analizamos el servicio, el usuario queda con una percepción subjetiva de la experiencia, ésta representa la imagen de la organización pero logra ser transmitida a otros posibles consumidores en poco tiempo. Chiavenatto (1989) incluye su aporte y considera que el management debe enfocar sus esfuerzos a cambiar las actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ella pueda adaptarse con mayor facilidad a los nuevos mercados, alta tecnología y desafíos constantes que puedan presentarse.

A partir de este análisis se pretende describir la marcada influencia de la comunicación para el fortalecimiento de la cultura organizacional y entre sus características relevantes se considera que: es holística, manifiesta la historia de la empresa; está relacionada con sus símbolos y rituales, se construye y conserva mediante la interacción social; y es difícil de modificar. Si las estrategias organizacionales planificadas no se comunican de la manera adecuada, la cultura fácilmente puede evitarlas o eliminarlas, entonces debemos vigilar “el conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia en el trabajo...”, tal como lo menciona Stacey, citado por Barón (2006).

Sin duda, la cultura puede influir sobre los resultados de la actividad de una empresa, por tanto es preciso el análisis, diagnóstico y organización de las diferentes variables que conforman las estrategias de comunicación, para mejorar la interrelación entre sus miembros y con otros stakeholders, y así fortalecer la identidad y el desempeño de los colaboradores en las organizaciones. Según Zapata (2007) las organizaciones son observadas como “minisociedades” en las cuales se desarrollan sus propios modelos y patrones culturales así como las subculturas que impactan sobre la eficiencia en el

ambiente interno y externo. Por lo anterior, la cultura organizacional repercute en los resultados de las empresas debido al comportamiento organizacional que se manifiesta a través de diferentes comportamientos y a los que los colaboradores les otorgan una significación particular.

También a través de la comunicación se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a lo estipulado en los planes, es decir será factible el seguimiento de la planificación empresarial y la gestión apropiada de sus procesos. La cultura de una organización no puede ser transmitida si no la comunicamos, ya sea formal o informalmente; Baliño, (2010) enuncia la necesidad de que “la experiencia en el trabajo deba ser satisfactoria, responsabiliza a los jefes de construir personas felices para que atiendan bien a los clientes y define a la cultura organizacional como la manifestación de comportamientos verbales y no verbales que distingue a un grupo humano de otro”

Costa (2012), en cambio afirma que “de la Cultura organizacional derivan la Visión, Misión y Valores, y el Credo de la empresa, y de éstos deviene la formación del sentido de equipo, la cultura de servicio y de cooperación, la promoción del talento y la creatividad del colectivo interno, la motivación, el compromiso, la integración y el orgullo de pertenencia. Por efecto de ese proceso cultural, los empleados se convierten en “embajadores de la empresa” y más allá de los esfuerzos de diseño o logotipos, lo importante es lo que los colaboradores proyectan como imagen.

El fin primero de la comunicación interna es según Losada (2004) “motivar al empleado y aunque esto resulta una cuestión más bien subjetiva y depende exclusivamente de la realidad del entorno que el sujeto realice a cada momento, es necesario saber cuáles son los resortes que tienen influencia directa en su modo de sentirse y comportarse dentro de la compañía” Es evidente y necesario que el estrategia de la comunicación, acompañe a la alta gerencia en el desarrollo de los objetivos de comunicación interna: lograr la

identificación con el proyecto empresarial, incrementar la confianza de los públicos internos, motivarlos y transmitirles como propios y con cierto grado emocional, los valores de la compañía; para que ellos transmitan de manera positiva su cultura hacia afuera.

2.3. GESTIÓN DE EFICIENCIA Y CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

A través del tiempo ha cambiado la forma de entender a la eficiencia, desde el rendimiento físico o industrial hasta su relación con el management y la integración a la estrategia organizacional. Para determinar lo que representa la eficiencia en el servicio público, es pertinente citar la evolución conceptual presentada desde el punto de vista de diferentes autores, para luego profundizar en las competencias de la Secretaría Nacional de la Administración Pública en su interés de fortalecer la eficiencia en la gestión de las instituciones del Estado.

Las estrategias en las organizaciones están orientadas a alcanzar una creciente productividad y ésta en términos económicos y de administración se relaciona con la Eficiencia, Eficacia y Efectividad, así como la calidad y el buen desempeño individual y grupal. Por tanto, es preciso entender la evolución de cada uno de los conceptos y cómo éstos influyen en el modelo de negocio de las empresas público y privadas. Algunos autores, entre ellos Gilmore CM (1996), consideraron a la eficiencia como parte de la calidad, enunciando que “es imposible hablar de calidad sin que haya un ahorro importante y cualificado de los recursos de producción o de los servicios que preste una organización”.

Inicialmente la conceptualización de eficiencia y eficacia estuvo orientada a la industria y producción, Koopmans (1951) por ejemplo, denominó a la eficiencia desde “la relación entre recursos y productos.” Sherman (1997), en contraste, define a la “eficiencia como la capacidad de producir bienes o servicios con el mínimo nivel de recursos posible.” Superando así la concepción puramente industrial y productiva, sin embargo se debe resaltar la validez de la evaluación

de los insumos del proceso productivo como uno de los factores que determinará la calidad en el producto final.

En el siglo XXI la concepción de eficiencia y eficacia superan su especificidad industrial y se las incorpora en ámbitos más globales como la administración, el modelamiento de los procesos en el control de calidad y la calidad total, según Idalberto Chiavenato (2004), la eficiencia significa “la utilización correcta de los recursos que serán los medios de producción disponibles. “La eficiencia es el resultante de los productos sobre los recursos que se han utilizado, en cambio la eficacia es una medida del logro de los resultados” Eficiencia y eficacia por tanto son trascendentales para alcanzar las metas propuestas respecto a la calidad de los productos y servicios.

En la dirección por objetivos Koontz y Weihrich (2004) denominan eficiencia cuando los objetivos se consiguen con la menor cantidad de recursos y eficacia al cumplimiento de esos objetivos y, Robbins y Coulter (2005), también enfocan a la eficiencia y eficacia como teoría aplicable tanto para las ciencias administrativas como económicas, logrando una amplitud en los conceptos y sobretodo relacionando con la adecuada administración de modelos, procesos, procedimientos y recursos empleados.

La efectividad en cambio, según Pérez (2013), es el grado de cumplimiento de los objetivos planeados frente a los resultados, es decir, resulta de la división del producto real sobre el planeado. Es el grado del cumplimiento de la entrega del producto o servicio en la fecha y momento en el que el cliente realmente lo necesita”. Sin embargo la planeación demanda una proyección de actividades y recursos con los que no siempre se cuenta en la realización de los procesos, una buena administración controla la ejecución de lo planeado, sin embargo no profundiza en los casos de contingencia.

La eficiencia, eficacia y efectividad son factores estrechamente relacionados con la calidad e innovación en las organizaciones, en favor de ser competitivas y sostenibles para los mercados en los cuales se desarrollan.

2.3.1. CALIDAD

Dentro de la administración organizacional y por procesos, se han encontrado similitudes entre los indicadores de gestión que cualifican o valoran la eficiencia y la calidad de los productos y servicios que ofrecen las organizaciones a sus clientes en general y las instituciones públicas en particular.

Shewhart (1931) trabajó sobre la calidad industrial y abogó por mejorar la producción en la Segunda Guerra Mundial, dimensionó a la calidad desde la interacción de lo subjetivo (lo que el cliente quiere) y lo objetivo (lo que se le ofrece). Con este propósito, el mayor aporte de W. E. Deming (1940) fue el control estadístico de la calidad que podría ser utilizado en ambientes industriales y de oficina, entonces la calidad está definida como: “el grado perceptible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del cliente”

Años más tarde, Juran (1964) explica que el control estadístico no es suficiente para evitar los productos defectuosos y su estudio se encamina a participar desde el inicio del proceso para evitar que ocurran defectos. La “trilogía de Juran” implica tres procesos: la planificación, el control y la mejora de la calidad; pero ampliar la concepción de calidad a los procesos, asegura un aporte determinante para la implementación del control de calidad en las organizaciones.

Phil Crosby (1987), para quien la calidad es “ajustarse a las especificaciones o la conformidad de unos requisitos”, marca también un cambio de paradigma explicando que “la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad”, es decir, además de los criterios de superioridad y excelencia incorpora “la prevención” en los estándares de calidad como primicia. En este sentido, no se puede obviar a Feigenbaum (1991) quien creó el concepto de “Control Total” y al estilo japonés Ishikawa (1994) habla de “*Control de Calidad en toda la Empresa*”. Ambos autores sostienen que la calidad no es

únicamente responsabilidad del departamento de producción sino de “toda la empresa” y todos los empleados deben contribuir con este propósito; de esta manera y al involucrar e incrementar el compromiso de la organización, se incorporan también los estudios de los canales de comunicación interna tanto descendentes como ascendentes, aunque todavía no se los llega a percibir de forma holística e integrada.

García (2001) plantea que la definición más aceptada de calidad debería ser la que compara las expectativas del cliente con su percepción del servicio, desarrollando un enfoque a la visión del cliente. Garvin y Levesque (2006) exploran la calidad de un servicio o producto desde ocho dimensiones que se consideran a continuación:

- Rendimiento o característica operativa primaria.
- Características o metadatos.
- Confiabilidad percibida desde la ausencia de funcionamientos defectuosos o averías.
- Conformidad con las normas establecidas.
- Durabilidad o medida de tiempo de vida de un producto o servicio.
- Utilidad y facilidad en caso de reparación.
- Estética y la calidad percibida por el cliente.

Estos atributos necesariamente deben presentarse de manera regular y permanente en los productos y servicios para los que fueron diseñados. Cada empresa o institución está debe comprometerse a propagar y defender estos y otros atributos que hayan sido previamente determinados en el orden específico de las necesidades de producción o administración, también se los conoce como indicadores de gestión de la calidad y deben tener un monitoreo y control permanente para contribuir al logro de objetivos de la gestión de la calidad. Se considera muy difícil lograr una cultura de calidad sin tomar en cuenta el beneficio de una comunicación clara que promueva información importante y oportuna, apoye el liderazgo y entrenamiento de los colaboradores

para que ellos puedan comprometerse y cohesionarse en favor del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

A modo de conclusión, se puede resumir que la calidad en el tiempo ha ido variando de enfoques, desde la inspección o control estadístico de los productos en dónde se desechaban los defectuosos; el control de calidad, donde se empezaron a considerar indicadores de gestión y el aseguramiento de la calidad en los procesos de producción y, la calidad total y mejora continua, donde la responsabilidad de la calidad es de toda la empresa.

El desarrollo de la Calidad Total ha dado lugar a varios modelos de “Excelencia en la Gestión” y “Mejora Continua”, entre los principales podemos citar autores como: Deming, Malcolm Baldrige, Just in Time, Kaizen, European Foundation for Quality Management (EFQM), metodologías y normas de calidad total, adoptadas en empresas dónde los niveles de alta dirección están enfocadas de manera permanente y comprometida a alcanzar calidad en su gestión y la satisfacción de los clientes debido a los productos o servicios que ofrecen.

Si hablamos de la percepción de valor agregado y satisfacción de los usuarios y clientes, la calidad de un servicio puede ser medida a la par de cualidades y atributos tangibles e intangibles. Considerando que para el DirCom la reputación es un activo estratégico organizacional, la cualificación de los intangibles es muy representativa, sobre todo si se la gestiona en una organización donde se pretenden establecer relaciones al largo plazo basadas en la confianza. Como lo señala Michael Ritter (2012): “En el mundo de las empresas los intangibles como el capital social, la investigación y el desarrollo, la calidad del management, las marcas, el marketing y la reputación, entre otros, son activos fundamentales que por sus características no figuran en sus estados contables. Sin embargo son de enorme significado en el desempeño y la competitividad porque generan expectativas sobre beneficios económicos sin implicar derecho legal alguno.”

2.3.2. INNOVACIÓN

La innovación es otro indicador que ocupa un papel fundamental para que en un mundo globalizado y de alta tecnología, los usuarios puedan recibir productos y servicios diferenciales, que generen valor y que respalden estrategias de permanencia del negocio.

En la primera parte del siglo XX, Schumpeter (1942) definió la innovación como “la utilización productiva de un invento”. La innovación desde sus inicios tuvo una estrecha relación con el desarrollo tecnológico, aunque varios autores la han relacionado a diferentes ámbitos trascendentes e integradas a la planificación estratégica de las organizaciones; por ejemplo Ryszard Róžga (1999), relaciona a la innovación con la influencia del medio que la rodea y Dosi (1996) determinan cómo las capacidades propias de una organización afectan a su competencia para innovar, asumir y adaptar nuevas tecnologías.

Concebir la innovación en las organizaciones produjo un fuerte impacto en los modelos de negocio y la generación de nuevas estructuras empresariales. Gay Hamel (2000), considerado uno de los expertos de negocios más influyentes por The Wall Street Journal, ha consolidado esfuerzos por evaluar a la innovación como una ventaja competitiva para las compañías contrastando la innovación industrial con la del management en pro de marcar una ventaja competitiva.

A la par de la innovación tecnológica, se produjeron cambios notables en las necesidades de los consumidores, ello implica sin duda un re inventar, re organizar los procesos organizacionales y re definir las estrategias a corto y a largo plazo. Para lograr estos objetivos se debe integrar las estrategias organizacionales con las estrategias de un plan de comunicación que permita a cada uno de los actores claves del proceso, entender que cada iniciativa debe ser transversal a toda la organización y no manejada por hitos aislados que comunican poco o nada.

Aunque no existe ningún producto o modelo de negocio que cubra en su totalidad las necesidades de la mayoría de sus consumidores, han existido varios acercamientos, Franklin (2007), incluye en los procesos de innovación y comunicación como temas estratégicos para las auditorías administrativas y detalla la importancia de que la organización realice esfuerzos para fomentar la innovación y la creatividad y los procesos de aprendizaje que respalden la consolidación del cambio y desarrollo institucional.

Canvas (2008), pretende la optimización de la cadena de valor desde una estructura matricial, integradora de los procesos. Subraya que para esto es indispensable la generación de alianzas estratégicas con el entorno, el trabajo en equipo que fomente de manera paulatina y constante una cultura colaborativa y el talento humano idóneo. Si bien “el modelo de negocio de Canvas” no trata directamente sobre las estrategias de comunicación sino más bien de administración de negocios, resulta interesante identificar su propuesta integradora y sistémica en cada uno de los componentes y recursos del modelo.

Consecuente a este análisis, es importante identificar el rol de la eficiencia y la gestión de calidad relacionados al servicio público; sobre todo en la valoración de los intangibles y la optimización de recursos. El Presidente de la República es el responsable directo de la administración de las instituciones a nivel central, por tanto entre sus atribuciones y responsabilidades debe asegurar la integración, organización, regulación y control del gasto público de acuerdo a la Proforma del Presupuesto General del Estado aprobado por la Asamblea Nacional. Con este fin, la Secretaría Nacional de la Administración Pública coordina y apoya al Presidente en sus objetivos estratégicos empero sus estrategias de comunicación deberían ser implementadas desde una visión holística y la gestión de los intangibles.

2.4. EFICIENCIA Y CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO

Es un derecho constitucional que los ciudadanos puedan 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: “La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor”. Art. 52, Constitución de la República.

Acorde a este propósito, el Plan Nacional de Desarrollo, que desde el año 2007, en el Ecuador se denomina “Plan Nacional para el Buen Vivir” obliga al Estado al pago de la deuda social por encima de cualquier otra obligación, por tanto son prioridades en la gestión aquellas que están relacionadas con el fortalecimiento de la matriz productiva, la sostenibilidad del sistema económico mediante proyectos altamente rentables y, la democratización de servicios de seguridad, educación, salud, mismos que los ciudadanos deberán tener acceso en la mayoría de distritos y barrios, y no se podría alcanzar estos objetivos sin estructurar y gestionar las instituciones públicas de manera que sean transformadas en cuanto a orden, agilidad y funcionarios eficientes.

Conscientes de esta necesidad, la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento General, encarga a la Secretaría Nacional de la Administración Pública analizar la gestión de la planificación, ejecución del presupuesto, metas de los proyectos y gestión de procesos claves de la organización en la construcción de productos y servicios en función de la misión y objetivos estratégicos institucionales, con altos niveles de eficiencia, eficacia, productividad y oportunidad para la satisfacción de los usuarios externos y mediante la herramienta “Gobierno por Resultados” (GPR).

La metodología y herramienta GPR, no es más que la homologación, a través de un sistema tecnológico, de un cuadro general de indicadores de mando o “Balance Score Card” con el que cuentan las instituciones privadas. Esta herramienta, por tanto, permite gestionar los planes estratégicos y operativos,

así como el monitoreo y seguimiento de resultados de los planes, programas y proyectos institucionales que se implementan en el Estado.

Adicionalmente, las instituciones públicas deben regirse a la normativa técnica para la certificación de la calidad y se han definido conjuntamente con las instituciones rectoras (entre las que figura la SNAP) los delegados institucionales responsables del proceso de evaluación de la calidad en el servicio público. Las instituciones que logren la certificación de acuerdo a cada nivel (del 1 al 4 desde mayo 2012 hasta julio 2014) podrán acceder al pago de la remuneración variable por eficiencia, a modo de incentivo institucional.

Sin embargo estos esfuerzos normativos, metodológicos y la implementación de la herramienta GPR, no han podido garantizar que los usuarios, más allá de utilizar los servicios públicos por el beneficio social que éstos conllevan, puedan estar satisfechos de la atención y el buen trato. Para alcanzar este propósito, es indispensable la gestión estratégica de los intangibles y que los empleados públicos se identifiquen con una cultura orientada a la calidad y calidez en el servicio; base de un plan estratégico comunicacional.

Si bien los objetivos estratégicos y operativos del GPR priorizan la integración de los procesos interinstitucionales a favor del ciudadano, éstos todavía dependen de las disposiciones de las autoridades de turno y de sus prioridades cambiantes. Con el fin de alcanzar la consistencia y continuidad deseadas, es clave trascender en la cultura organizacional, donde los valores institucionales y la visión de los líderes, promuevan la transformación organizacional a gran escala.

El PEC pretende superar el hecho de que cada una de las instituciones actúe como un islote, fuera de un modelo de servicio integral y diferenciado; para este propósito es indispensable incorporar en el Estado una visión holística, integradora, clave de la gestión de un DirCom. Resulta indispensable también, la implementación de estrategias que promuevan una visión de Estado con la

perspectiva hacia el ciudadano, su cliente; y a otros actores clave para el modelo de negocio, sus stakeholders. Unificar así los canales de atención, generar alianzas efectivas, acoger políticas relacionadas a la transparencia de la información y a la optimización de recursos: humanos, financieros, tecnológicos, entre otros.

No se puede desconocer que la comunicación, la empatía y la confianza, determinan la imagen, el posicionamiento y la reputación corporativa del servicio público como tal, pero además y fundamentalmente se relaciona con la imagen, posicionamiento y reputación política de los gobernantes y sus militantes y, a mediano o largo plazo, sus aciertos o errores podrían determinar la permanencia en los cargos políticos y directivos que ocupan.

Del análisis que antecede podemos concluir que el Estado ecuatoriano ha tratado de promover la eficiencia y la calidad en cada una de las gestiones protocolares y la Secretaría Nacional de la Administración Pública sería la institución rectora en este propósito. Para ello, es necesario coordinar acciones conjuntamente con los diferentes Ministerios e Instituciones de la Función Ejecutiva para brindar un servicio de calidad a los ciudadanos.

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La Secretaría Nacional de la Administración Pública- SNAP formaba parte de la Estructura de la Presidencia de la República del Ecuador. En junio del 2013 mediante disposición presidencial, pasa a ser una entidad independiente y autónoma. En el mismo año, se establece un nuevo rol para la SNAP enfocado en la gestión pública eficiente a través de la generación de políticas, catálogos de procesos y servicios, y herramientas que evalúen la optimización del gasto público. También se encarga al Secretario Nacional de la Administración Pública nuevas atribuciones y responsabilidades como “Jefe de Gabinete” quien deberá emitir las directrices de cumplimiento obligatorio de las entidades de la Función Ejecutiva.

Desde el plan de desarrollo de Gobierno que, en Ecuador ha adquirido el nombre de Plan Nacional para el Buen Vivir (2013-2017) se encarga a la Secretaría Nacional de la Administración Pública la responsabilidad de promover orden, agilidad, eficiencia y transformación en las instituciones a través de políticas públicas que las regule.

Pese a la claridad documental de sus funciones, entre los públicos claves de la Secretaría Nacional de la Administración Pública existe una percepción dispersa acerca de la competencia de esta entidad. Por tanto, es preciso posicionarla como una institución rectora en temas de gestión pública, comunicando estratégicamente sus acciones para obtener la calidad, innovación y la simplificación de trámites en los servicios públicos, identificar las estrategias, herramientas y metodologías que ha desarrollado la SNAP en pro de la eficiencia de los servicios públicos, de igual manera plantear las acciones de mejora requerida para informarlas.

3.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar el nivel de percepción que tienen los públicos de la Secretaría Nacional de la Administración Pública respecto al posicionamiento de su imagen como institución rectora en la eficiencia de la gestión pública.

3.2. PROPÓSITOS DE INVESTIGACIÓN

Para lograr este objetivo, a continuación se detallan los siguientes propósitos de investigación:

- Realizar un diagnóstico que permita definir la percepción y posicionamiento de la imagen de la SNAP relacionada con su rectoría en la eficiencia de los servicios públicos para las audiencias internas y externas.
- Realizar un diagnóstico de la percepción de la imagen institucional, que será fuente para la toma de decisiones de las autoridades en cuanto a la validación e implementación de nuevas políticas de estrategias de comunicación e imagen institucional.
- Identificar si las estrategias de comunicación que utiliza la SNAP están justificadas ante sus públicos para que ellos entiendan su razón de ser y conozcan el modelo estratégico de la institución, así como sus competencias de rectoría en la eficiencia de los servicios públicos.
- Identificar expresiones, experiencias, creencias, sentimientos e informaciones que tiene el público sobre las estrategias, herramientas y metodologías que ha desarrollado la SNAP en pro de la eficiencia de los servicios públicos.
- Desarrollar un plan de comunicación estratégica para fortalecer la imagen de la Secretaría Nacional de la Administración Pública- SNAP como institución rectora de la eficiencia en la gestión pública.

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Según el nivel de medición y análisis de la información para entender el objetivo del conocimiento y análisis de los públicos, se realizó una INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA, cuyo fin fue que los públicos clave de interés, caractericen el posicionamiento de la imagen de la SNAP, señalando sus atributos, sus características y propiedades, así como también la percepción general que tuvieron sobre la institución.

El proyecto de titulación propuso describir de un modo sistemático las características de los ciudadanos que de alguna manera están relacionados con la imagen de la SNAP y su posicionamiento. Por lo tanto, este estudio buscó definir y detallar, las propiedades consideradas más importantes, la recolección de datos, posteriormente se analizaron los resultados y se extrajeron generalizaciones significativas sobre la percepción de la imagen y posicionamiento de la SNAP, objeto de la presente investigación.

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El método a implementarse en la presente investigación es DEDUCTIVO, puesto que pretende inferir conclusiones, estrategias y canales de comunicación a partir de enunciados o teorías de carácter general hasta llegar a los detalles, particularidades y características propias de la SNAP.

Este método implicó conocer y describir el criterio de los evaluados sin influir en ellos de ninguna manera y sin negar su conocimiento previo de la institución en caso de que lo tuvieran; solamente se pretendió obtener datos sobre las percepciones de los públicos internos y externos, en cuanto a la imagen y posicionamiento de la SNAP como institución rectora de la eficiencia en el servicio público, tema central de esta investigación.

Las afirmaciones y conclusiones estuvieron basadas en premisas lógicas de lo expresado por los públicos, es decir los datos obtenidos son el reflejo de lo

expresado por ellos, sin manipulación de ninguna clase; basados en un método analítico-sintético integral.

A partir de la descomposición de las partes, características o elementos de la percepción de los públicos, en los resultados se pudieron representar sus criterios, sentimientos, experiencias, etcétera. Posteriormente se realizó la clasificación, relación, interpretación y explicación del problema de percepción, basados en la síntesis de los resultados obtenidos; es decir, desde una visión holística, se presentó una singularidad específica, sobre la imagen de la SNAP y su posicionamiento como entidad rectora de la eficiencia del servicio público.

3.5. FUENTES DE INVESTIGACIÓN

La investigación estuvo basada en las siguientes fuentes de investigación:

3.5.1. FUENTES PRIMARIAS:

Como fuentes de investigación primarias, en esta investigación se utilizaron: encuestas descriptivas y entrevistas estructuradas y a expertos.

3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS:

Se utilizaron: informes y documentación existente que permitió la recolección de información favorable a los objetivos de la presente investigación.

3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En la siguiente tabla se detallan las técnicas de investigaciones tanto cualitativas como cuantitativas consideradas como parte de un mix metodológico, su propósito y su público:

Tabla 2. Descriptivo de las técnicas de investigación, su propósito, y el público a quien va dirigido.

TÉCNICA	PROPÓSITO	PÚBLICO
Técnica Cualitativa ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	Pretenden profundizar el conocimiento de las acciones y mensajes de la SNAP con sus públicos de interés el posicionamiento de su imagen como institución rectora en la eficiencia de la gestión pública. Así también, permitirá determinar los mensajes, acciones, valores, códigos y patrones culturales de los empleados.	Se las realizará con expertos en temas de eficiencia en la gestión pública, y las autoridades de la SNAP que lideran los proyectos relacionados a la gestión pública. De igual manera se realizarán entrevistas estructuradas a personal de la organización para evaluar el posicionamiento de la imagen y las estrategias clave para mejorar los mensajes y canales.
Técnica Cuantitativa ENCUESTAS DESCRIPTIVAS	Inicialmente se aplicará un piloto de las encuestas para confirmar la validez y confiabilidad de la herramienta, misma que permita conocer opiniones, actitudes y principales problemas en la prestación de servicios públicos. Además de los principales rasgos de la cultura corporativa relacionados a la rectoría en la eficiencia de la gestión pública.	Este instrumento validado, será aplicado a usuarios de los servicios públicos, de la ciudad de Quito, mayores de 16 años de edad. Podrán participar también autoridades y empleados de la SNAP, instituciones del Ejecutivo y públicos de interés de la institución en general.

3.6.1. TÉCNICAS CUALITATIVAS:

Las entrevistas en profundidad, tendrán una duración aproximada de 30 minutos, en los cuales los participantes podrán expresar sus ideas y percepciones de la imagen y posicionamiento de la Secretaría Nacional de la Administración Pública- SNAP como institución rectora de la eficiencia de los servicios públicos, de acuerdo al guion que se detalla a continuación:

- Presentación de los participantes, duración de la entrevista y objetivos generales de la investigación, alerta sobre la grabación y transcripción de la misma.
- Rapport y pregunta genérica inicial relacionada a cómo ha mejorado o no el servicio público en el Ecuador.
- Profundización del tema, identificación de los públicos estratégicos en la comunicación de la empresa, la formación de la imagen, encuentro o desencuentro de la imagen actual con las sensibilidades y percepción de los públicos, evaluación y coherencia de los rasgos y atributos de la institución, comunicación en la SNAP es estratégica.
- Profundización de las percepciones, creencias, motivaciones, insatisfacciones, recomendaciones y qué aspectos considera que son oportunidades de mejora para lograr el rol de rectoría de la institución.
- Análisis de la visión oficial respecto a la imagen actual y a la comunicación de la institución.
- Agradecimiento y cierre de la entrevista.

3.6.2. TÉCNICAS CUANTITATIVAS:

Las encuestas en profundidad pretenden investigar sobre percepción y el posicionamiento de la imagen de la SNAP como institución rectora de la eficiencia de los servicios públicos. A continuación se detalla el cuestionario de preguntas para públicos externos e internos.

3.6.2.1. PÚBLICOS INTERNOS

Objetivo de la encuesta: Conocer la percepción del público interno sobre el posicionamiento de la imagen de la Secretaría Nacional de la Administración Pública.

Datos Generales: El detalle de los datos serán los siguientes:

Género:

- Masculino (M)
- Femenino (F)

Fecha de ingreso a la SNAP:

- dd/mes/año

Edad:

- 16-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-69

Nivel de estudios aprobado:

- Ninguno
- Primaria
- Bachiller
- Tercer Nivel
- Cuarto Nivel

Cuestionario:

A continuación encontrará una serie de preguntas, para las cuales usted podrá marcar con una "X" de entre cinco opciones múltiples, la que considere su respuesta más apropiada:

- a. Profundamente en desacuerdo.
- b. Un poco en desacuerdo.
- c. Ni acuerdo ni desacuerdo.
- d. Un poco de acuerdo.
- e. Completamente de acuerdo.

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

a b c d e

1. Conozco los servicios que brinda la SNAP y sé cuál es su ámbito de acción en el Estado.
2. Siempre me identifico con la visión de la SNAP.
3. Entiendo cuál es la misión de la SNAP y cómo contribuye mi trabajo para alcanzarla.
4. Conozco y me identifico plenamente con los Valores Institucionales.
5. Sé cuáles son los objetivos estratégicos de la SNAP.
6. Conozco cuál es la estructura organizacional aprobada para este año.
7. Puedo identificar fácilmente a todas las autoridades hasta el nivel de Subsecretarios Nacionales y cuáles son sus funciones.
8. Conozco los antecedentes de la SNAP y que en el pasado fue parte de la Presidencia de la República.
9. Tengo claridad sobre qué procesos son considerados "Adjetivos o de Asesoría y Apoyo".
10. En la SNAP existen cinco subsecretarías consideradas como "agregadoras de valor".

A continuación encontrará una serie de preguntas, para las cuales usted podrá marcar con una "X" de entre cinco opciones múltiples, la que considere su respuesta más apropiada:

- a. Profundamente en desacuerdo.
- b. Un poco en desacuerdo.
- c. Ni acuerdo ni desacuerdo.
- d. Un poco de acuerdo.
- e. Completamente de acuerdo.

EFICIENCIA E INNOVACIÓN

a b c d e

1. Considero a la SNAP un referente de calidad e innovación en el Estado.
2. Creo que la SNAP cumple con las expectativas de los usuarios respecto a los servicios que ofrece.
3. Siempre los usuarios de la SNAP encuentran soluciones a sus problemas de manera eficiente y con buen trato.
4. Entiendo las políticas y normas que ha emitido la SNAP respecto a la eficiencia de los servicios públicos.
5. Sé cuáles son las metas e indicadores de gestión de la Dirección / Subsecretaría a la que pertenezco.
6. Conozco los recursos y herramientas a los que tengo acceso para desarrollar mi trabajo de la mejor manera.
7. Antes de ingresar a la SNAP ya conocía su razón de ser.
8. Tengo claro lo que se espera de mí, en el trabajo.
9. Tengo claro cuáles son mis funciones y responsabilidades.
10. Cuando ingresé obtuve información clara y detallada de cuál sería mi sueldo, horarios e información relevante para mi puesto.

A continuación encontrará una serie de preguntas, para las cuales usted podrá marcar con una "X" de entre cinco opciones múltiples, la que considere su respuesta más apropiada:

- a. Profundamente en desacuerdo.
- b. Un poco en desacuerdo.
- c. Ni acuerdo ni desacuerdo.
- d. Un poco de acuerdo.
- e. Completamente de acuerdo.

1. Siempre me entero de los eventos y espacios estratégicos en los que participa la SNAP a nivel nacional e internacional.
2. Conozco la memoria institucional, los antecedentes e historia de la SNAP.
3. Percibo que las estrategias organizacionales planificadas se comunican de la manera adecuada.
4. Creo que existe buena comunicación entre Direcciones y Subsecretarías.
5. Casi siempre recibo información clara, lo que evita reprocesos en el trabajo.
6. Siento orgullo de pertenecer a esta institución y siento que llevo su bandera muy en alto cuando la represento.

7. Considero que recibo la información a través de los canales adecuados de comunicación.					
-------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

8. Considero siempre oportuna y a tiempo la información relacionada con eventos, actividades sociales y/o deportivas.
9. Mi jefe inmediato siempre participa a su equipo las actividades claves que debemos desarrollar.
10. Considero que en mi unidad no existe chismes ni comunicación informal.

¿Califique de acuerdo a su criterio cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a diferentes autoridades?
 Marque con una "X" en la escala

- a. Nunca.
- b. Una vez al año.
- c. Dos veces al año.
- d. Mensualmente.
- e. A diario.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	a	b	c	d	e
Sistema de Gestión Documental – Quipux.					
Correo Electrónico.					
Llamada (Teléfono Fijo).					
Llamada (Teléfono Móvil).					
Mensajería Virtual.					

¿Califique de acuerdo a su criterio cuál considera usted que es el medio más eficaz para recibir información? Marque con una “X” en la escala

- Nunca recibo.
- Rara Vez.
- Semestralmente.
- Mensualmente.
- A diario.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	a	b	c	d	e
------------------------	---	---	---	---	---

Sistema de Gestión Documental – Quipux.

Yo Gobierno.

Boletín.

Intranet.

Afiches.

Carteleras.

Reuniones.

Revistas.

Circulares.

Eventos.

Correo Electrónico.

Redes Sociales.

Videos.

¿Califique de acuerdo a su criterio, qué medio debería implementarse en la SNAP para mejorar la comunicación interna?

Marque con una "X" en la escala

- a. No es necesario.
- b. Poco Necesario.
- c. Necesario.
- d. Muy Necesario.
- e. Urgente.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	a	b	c	d	e
Chat Interno.					
Intranet con WIFI.					
Periódico Institucional.					
Grupos de WhatsApp.					
Otros, especifique					

Agradecemos el tiempo y la disposición que se ha tomado para completar esta encuesta. ¡Mil Gracias!

3.6.2.2. PÚBLICOS EXTERNOS

Objetivo de la encuesta: Conocer la percepción del público externo sobre el posicionamiento de la imagen de la Secretaría Nacional de la Administración Pública como institución rectora de la eficiencia en el servicio público para la población de la ciudad de Quito, mayores de 16 años de edad.

Datos Generales: el detalle de los datos serán los siguientes:

Género:

- Masculino (M)
- Femenino (F)

Edad:

- 16-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-69

Nivel de estudios aprobado:

- Ninguno
- Primaria
- Bachiller
- Tercer Nivel
- Cuarto Nivel

Cuestionario:

A continuación encontrará una serie de preguntas, para las cuales usted podrá marcar con una "X" de entre cinco opciones múltiples, la que considere su respuesta más apropiada:

- a. Profundamente en desacuerdo.
- b. Un poco en desacuerdo.
- c. Ni acuerdo ni desacuerdo.
- d. Un poco de acuerdo.
- e. Completamente de acuerdo.

SERVICIOS PÚBLICOS

a b c d e

1. Conozco que la SNAP ha dispuesto y organizado el plan de mejora de uno o varios servicios públicos.
2. Conozco de qué se trata el Tramitón y las políticas de simplificación de trámites.
3. Sabía que la SNAP está a cargo de construir políticas de Innovación y Gobierno Electrónico para los ministerios y otras instituciones públicas.
4. Conozco los programas que realiza la SNAP a nivel nacional para incrementar la calidad y eficiencia en el servicio público.
5. Me siento orgulloso de los servicios públicos del Ecuador.

¿Califique las características de los servicios públicos comparándolos con los servicios privados? Marque con una "X" en la escala

Transparente, Efectivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poco transparente y poco efectivo.
Siento Confianza y Garantía profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	No siento confianza ni garantías profesionales.
Cuenta con insumos y recursos necesarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	No cuenta con insumos y recursos necesarios.
Fácil acceso y ahorro de tiempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Difícil acceso, procesos engorrosos, demorados.
Responsabilidad Ambiental y social.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	No responsabilidad ambiental y social.
Recibo un trato amable, cordial, respetuoso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Trato descortés, indelicado e irrespetuoso.

A continuación encontrará una serie de preguntas, para las cuales usted podrá marcar con una "X" de entre cinco opciones múltiples, la que considere su respuesta más apropiada:

- a. Profundamente en desacuerdo.
- b. Un poco en desacuerdo.
- c. Ni acuerdo ni desacuerdo.
- d. Un poco de acuerdo.
- e. Completamente de acuerdo.

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

a b c d e

1. Estoy seguro que la SNAP es una institución pública y no privada.
2. Conozco los servicios que brinda la SNAP y sé cuál es su ámbito de acción en el Estado.
3. Sé que la SNAP es la institución rectora del Gabinete Ministerial en el tema de calidad de los servicios públicos.
4. Conozco el nombre del Secretario Nacional de la Administración Pública.
5. La SNAP se caracteriza por el profesionalismo de sus empleados.

¿Califique las características que representan a la SNAP comparándola con otras instituciones del Estado? Marque con una "X" en la escala

Tiene prestigio.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	No tiene prestigio.
Servicios efectivos y de buena calidad.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Poco efectivos y de mala calidad.
Tiene publicidad atractiva.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Publicidad poco atractiva.
Responsabilidad Ambiental y social.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Preocupación social ambiental inexistente.
Emite políticas de calidad en los servicios públicos.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	No se controla la insatisfacción en el servicio.
Es Innovadora y cuenta con tecnología de punta.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Poco innovadora y de precaria tecnología.
Considero que será sostenible en el tiempo.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Desaparecerá con cambio de Gobierno.

IDENTIDAD DE LA INSTITUCIÓN

a b c d e

1. Sé qué significan las siglas SNAP.
2. He visto y puedo reconocer el logo de la SNAP.
3. Recuerdo alguna publicidad relacionada a la SNAP en radio o televisión.
4. He tenido buenas referencias del trabajo que esta institución realiza.
5. Recuerdo haber revisado la página web y seguirlos en redes sociales.

A continuación encontrará una serie de preguntas, para las cuales usted podrá marcar con una "X" de entre cinco opciones múltiples, la que considere su respuesta más apropiada:

- a. Profundamente en desacuerdo.
- b. Un poco en desacuerdo.
- c. Ni acuerdo ni desacuerdo.
- d. Un poco de acuerdo.
- e. Completamente de acuerdo.

POSICIONAMIENTO

a b c d e

1. La publicidad de la SNAP me produce simpatía, compromiso afectivo, fidelidad.
2. Cuando he sentido un servicio público deficiente busco alguien para presentar mi queja e insatisfacción.
3. Si tuviera la oportunidad me gustaría prestar mis servicios profesionales en el servicio público.
4. Considera que la SNAP emite políticas o acciones para mejorar los servicios públicos.
5. Considera que el maltrato en el servicio público es un tema cultural difícil de superar.

Califique de acuerdo a su criterio el nivel de satisfacción marcando con una "X" de acuerdo a la siguiente escala:

- a. No Conoce.
- b. Por Mejorar.
- c. Aceptable.
- d. Muy Satisfactorio.
- e. Excelente.

PARÁMETROS	a	b	c	d	e
Servicios que brinda la SNAP.					
Imagen Pública del Secretario Nacional de la Administración Pública.					
Calidad de los Servicios Públicos.					
Tramitón y política de simplificación de trámites.					
Servicios de Gobierno Electrónico e Innovación.					
Servicios de Institucionalidad y Desarrollo Organizacional de las Instituciones Públicas.					
Reconozco fácilmente el logo de la SNAP.					

Califique los medios de comunicación que usted prefiere para recibir información relacionada a la SNAP marcando con una "X" de acuerdo a la siguiente escala

- a. No Conoce.
- b. Por Mejorar.
- c. Aceptable.
- d. Muy Satisfactorio.
- e. Excelente.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	a	b	c	d	e
Publicidad en medios masivos (radio, TV).					
Enlace Ciudadano.					

Publicidad en Instituciones Públicas que brindan servicio al público.					
Otro, especifique					

Califique a los siguientes sistemas gubernamentales: marcando con una "X" de acuerdo a la siguiente escala

- a. No Conoce.
- b. Por Mejorar.
- c. Aceptable.
- d. Muy Satisfactorio.
- e. Excelente.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	a	b	c	d	e
Sistema de Gestión Documental – Quipux.					
Yo Gobierno.					
Página Web.					
Redes Sociales.					
Otro, especifique					

Califique de acuerdo a su criterio, qué medio debería implementarse en la SNAP para mejorar la comunicación de sus productos y servicios, marcando con una "X" de acuerdo a la siguiente escala

- a. No Conoce.
- b. Por Mejorar.
- c. Aceptable.
- d. Muy Satisfactorio.
- e. Excelente.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	a	b	c	d	e
Publicidad en medios masivos (radio, TV).					
Publicidad en el Enlace Ciudadano.					
Publicidad en Instituciones Públicas que brindan servicio al público.					
Sistemas Gubernamentales.					
Boletín.					
Revista.					
Periódico.					
Otro, especifique					

Agradecemos el tiempo y la disposición que se ha tomado para completar esta encuesta. ¡Mil Gracias!

3.7. POBLACIÓN A INVESTIGAR Y LA MUESTRA

A continuación se detalla la población y el cálculo de la muestra estadística.

3.7.1. POBLACIÓN:

La población a investigar serán ciudadanos ecuatorianos, cuyo domicilio esté registrado en el cantón Quito, Provincia de Pichincha.

De acuerdo a la base estadística emitida por el Consejo Nacional Electoral, existen 1'857.781 electores.

Así como también se analizará a la institución, las autoridades de la Secretaría Nacional de la Administración Pública (5 personas) y 243 colaboradores de la Subsecretaría de Gestión Pública.

3.7.2. CÁLCULO DE LA MUESTRA:

MUESTRA (n): Para el número de encuestas, el cálculo de la muestra se aplicará la fórmula estadística de población homogénea, la misma que será:

$$n = N / E^2 (N-1) + 1$$

POBLACIÓN (N): 1'858.029 personas

ERROR (E): 5%

No. De Encuestas: 400 encuestas

Para la encuesta se aplicarán 400 encuestas a ciudadanos ecuatorianos, cuyo domicilio esté registrado en el cantón Quito, provincia de Pichincha.

POBLACIÓN (N): 243 y 5 autoridades de la SNAP

ERROR (E): 5%

No. De Encuestas: 150 encuestas y 5 entrevistas a las autoridades de la SNAP.

Para la encuesta se aplicarán 150 encuestas a servidores públicos que trabajan en la Subsecretaría de Gestión Pública de la Secretaría Nacional de la Administración Pública y 5 entrevistas a expertos (autoridades de la SNAP).

3.8. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.8.1. INTERPRETACIÓN DE ENTREVISTAS:

1. De acuerdo a su criterio, ¿han mejorado o no los servicios públicos en el Ecuador?

Los entrevistados coinciden que sí han mejorado los servicios públicos en el Ecuador, comparándolos principalmente cómo se desarrollaban éstos antes del 2006, ya que el gobierno ha considerado que una de las aristas para promover el desarrollo nacional es tener un servicio público eficiente, suficiente y comprometido.

Estos cambios han llegado a los ciudadanos a través de la mejora en infraestructura, la mejora de procesos, la simplificación de trámites, la atención prioritaria a personas de niveles vulnerables, la reducción de requerimientos necesarios para obtener algún producto o servicio, y, la atención cordial a los ciudadanos.

También se han aprovechado herramientas tecnológicas para que muchos trámites puedan realizarse en línea, para que los ciudadanos que tienen acceso a internet puedan realizarlos desde casa.

Sin embargo esta mejora no ha llegado a todos los servicios, ni a todos los ministerios.

2. ¿Cuáles son las principales características o atributos en los que considera que ha mejorado?

Entre las principales características o atributos se detallan las siguientes:

- Disminución de tiempos.
- Optimización de procesos.
- Nivel de compromiso.
- Renovación.
- Capacitación.

3. La SNAP como institución, ¿está relacionada con la eficiencia en el servicio público?

No todos los entrevistados consideran que la SNAP está relacionada con la eficiencia en el servicio público y la sitúan más como una institución de seguimiento.

Otros en cambio señalan que la SNAP sí es la institución que genera normativa que determina los parámetros que deben seguir las instituciones de la administración pública central institucional, más aún si se considera que actualmente tiene a su cargo áreas como las de transparencia y reconocimiento de quejas presentadas en contra de los servidores públicos.

4. ¿Qué otros actores considera que participan en la eficiencia en el servicio público?

Las unidades prestadoras de los servicios públicos de la Administración Central, Institucional y que depende de la Función Ejecutiva. Principalmente los Ministerios que tienen contacto directo con el ciudadano.

También se han especificado otros actores como:

- Presidencia de la República.
- Máximas autoridades institucionales.
- Servidores públicos.
- Usuarios.

5. ¿La comunicación de la SNAP es estratégica?

Los entrevistados consideran que la comunicación de la SNAP es estratégica sin embargo informa muy eventualmente sobre temas relacionados a la eficiencia en los servicios públicos. Todos han explicado que se debe mejorar en este sentido.

6. ¿Cuáles son los rasgos o características de la SNAP que la diferencian de otras instituciones del Estado?

Entre los rasgos o atributos que diferencian a la SNAP con otras instituciones del Estado se encuentran los siguientes:

- Es “un super ministerio” que genera la normativa que rige a la administración pública central e institucional.
- Seguimiento al cumplimiento de objetivos estratégicos, metas, indicadores, proyectos y compromisos institucionales.

7. ¿Qué aspectos debe mejorar para lograr el rol de rectoría en la eficiencia de los servicios públicos?

Los entrevistados reconocen a la SNAP como una institución de seguimiento de las políticas relacionadas a la eficiencia de los servicios públicos, sin embargo consideran que debe mejorar la comunicación, la normativa adaptada a la realidad del servicio público.

8. ¿Cómo podrían aprovecharse de mejor manera los sistemas gubernamentales de la SNAP?

Los sistemas gubernamentales más conocidos por los servidores públicos son Quipux, Gobierno por Resultados – GPR y Yo Gobierno, últimamente los sistemas han presentado fallas y mantenimientos permanentes que han desarrollado malestar en los usuarios.

Podrían mejorar a través de mayor difusión y capacitación para su uso.

9. ¿Cómo mira a la SNAP en 5 años?

Existen criterios de permanencia así como también la posibilidad de que desaparezca con cambios en el Gobierno.

Otros criterios la visualizan como más adaptada a las necesidades de las instituciones que controla y como “piedra angular de mejoramiento constante”

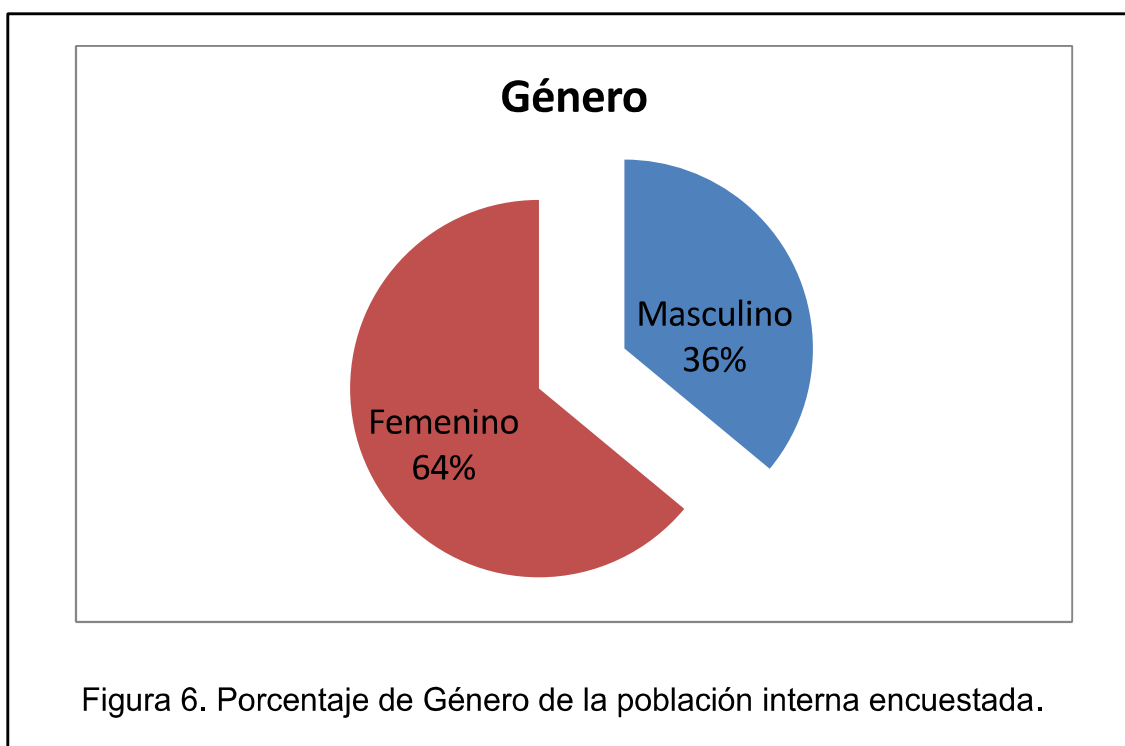
10. ¿Qué canales de comunicación deberían implementarse para mejorar la comunicación interna y externa?

Entre los principales de comunicación recomendados por los entrevistados, se detallan las siguientes:

- Campañas Comunicacionales.
- Software de comunicaciones.
- Chat correo nacional.
- Sistemas de mensajería en línea.

3.8.2. ENCUESTA PÚBLICOS INTERNOS

Datos Generales: El detalle de los datos serán los siguientes:



El público interno investigado es en un 64% femenino frente a un 36% masculino, mostrando una mayor participación de mujeres en las áreas de la SNAP, quienes tuvieron la disponibilidad y respuesta eficaz de la herramienta de medición.

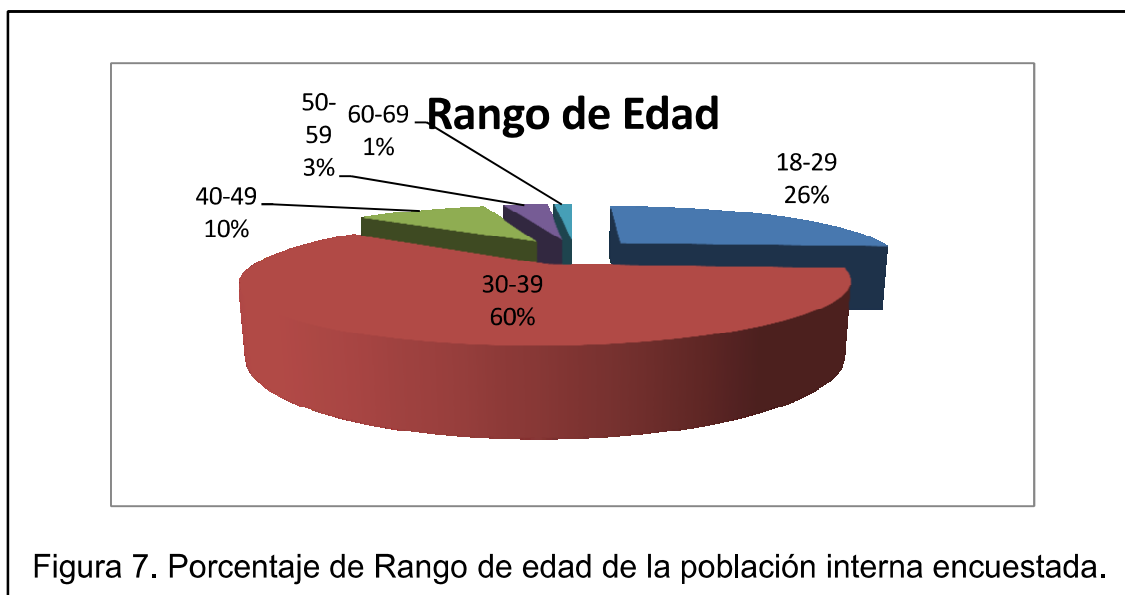


Figura 7. Porcentaje de Rango de edad de la población interna encuestada.

El rango más representativo es del 60% de edades entre 30 y 39 años, es decir el personal es joven frente a un 4%, sumando los rangos de 50 a 59 años. El rango de 40 a 49 años resulto el 10% de la muestra. Es importante señalar el rango de 18-29 años en un 26%, muestra del apoyo de la institución a las personas que combinan el trabajo con la parte académica.

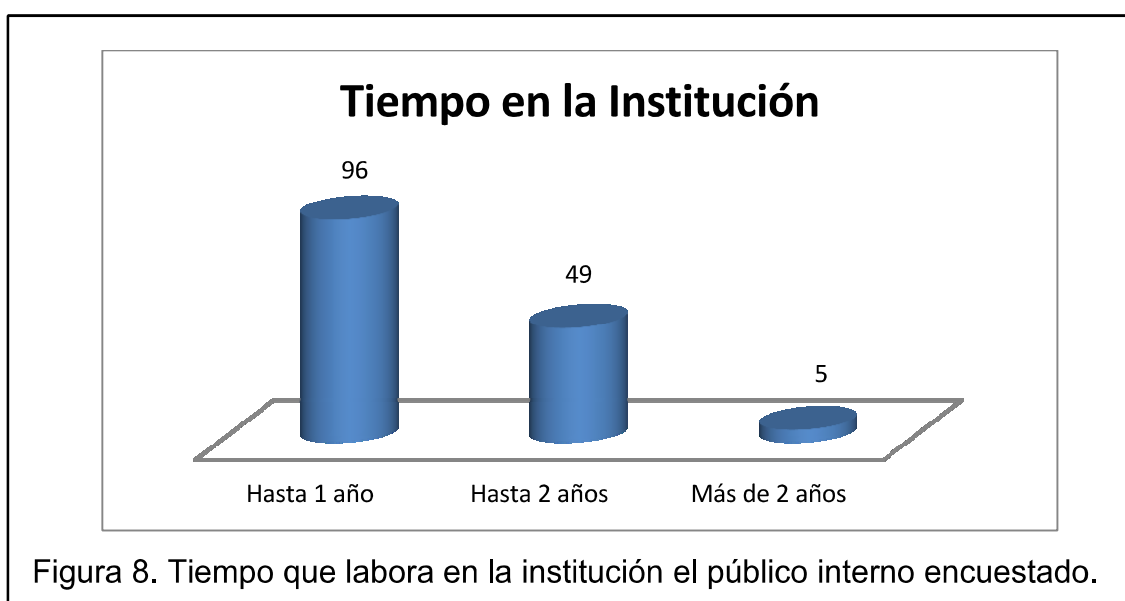


Figura 8. Tiempo que labora en la institución el público interno encuestado.

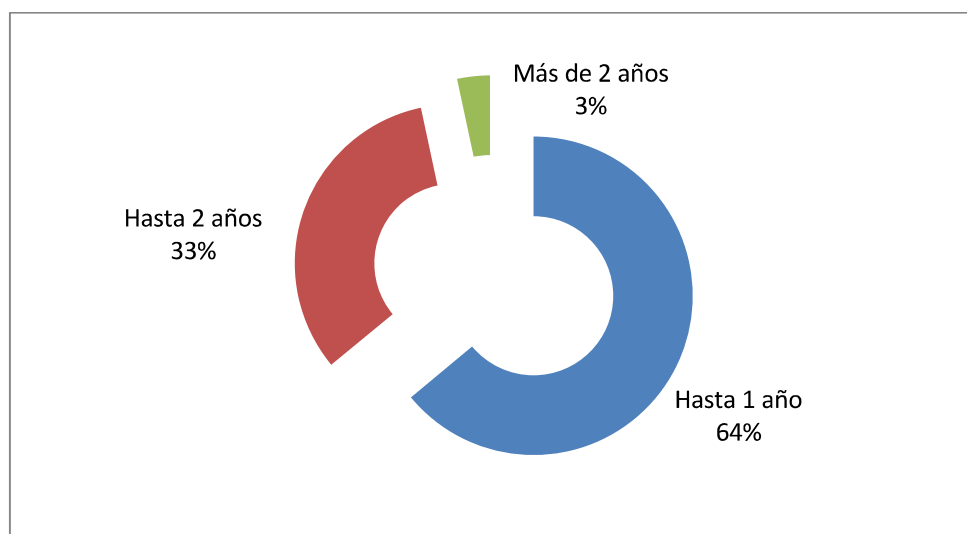


Figura 9. Porcentaje de tiempo que labora en la institución de la población interna encuestada.

De las personas entrevistadas, el 64% laboran menos de un año en la institución, lo que evidencia la reciente creación de la SNAP como institución autónoma de la Presidencia. El 33% labora de 1 a 2 años y el 3% representa al personal que trabaja mediante comisiones de servicio de otras instituciones.

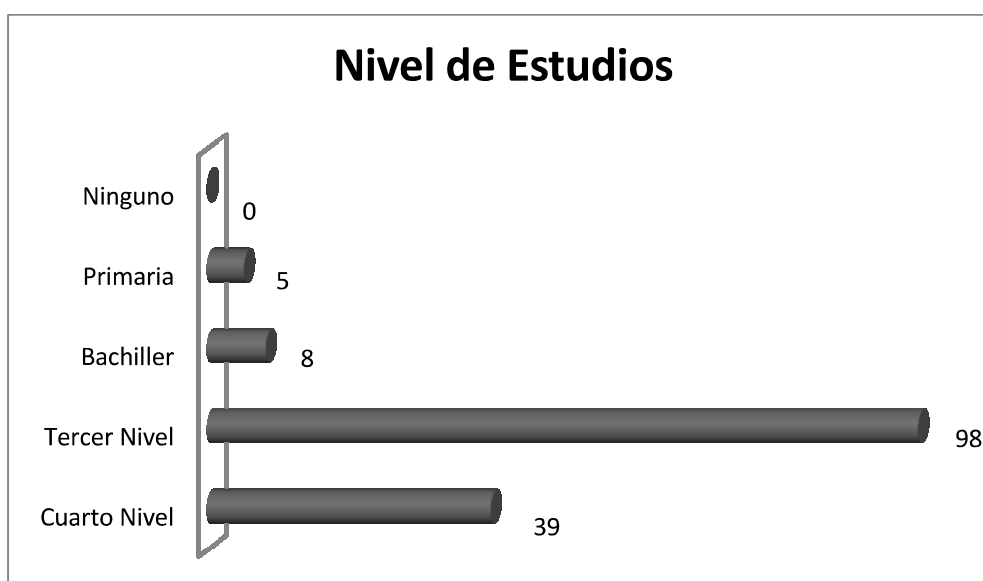


Figura 10. Nivel de Estudios de la población interna encuestad.

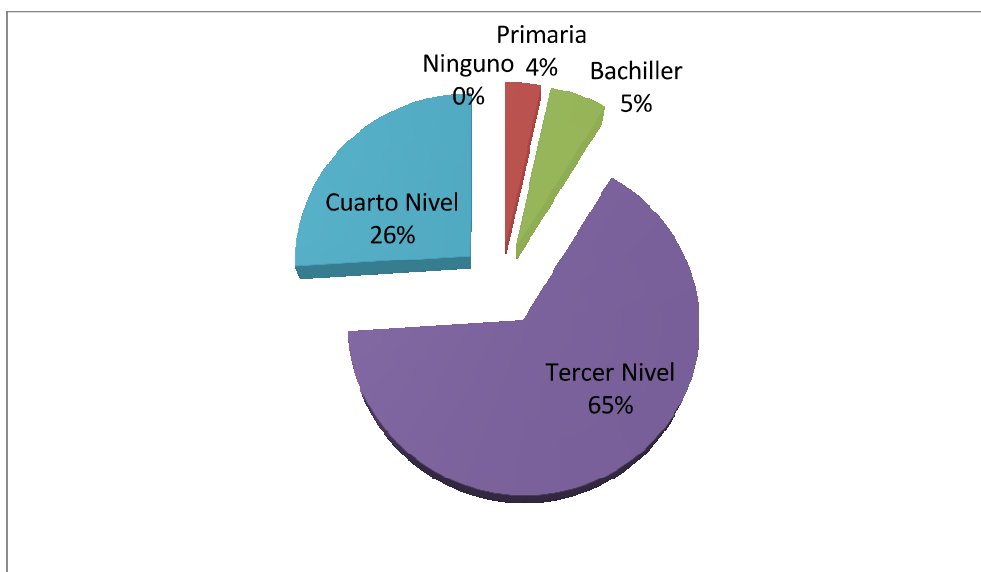
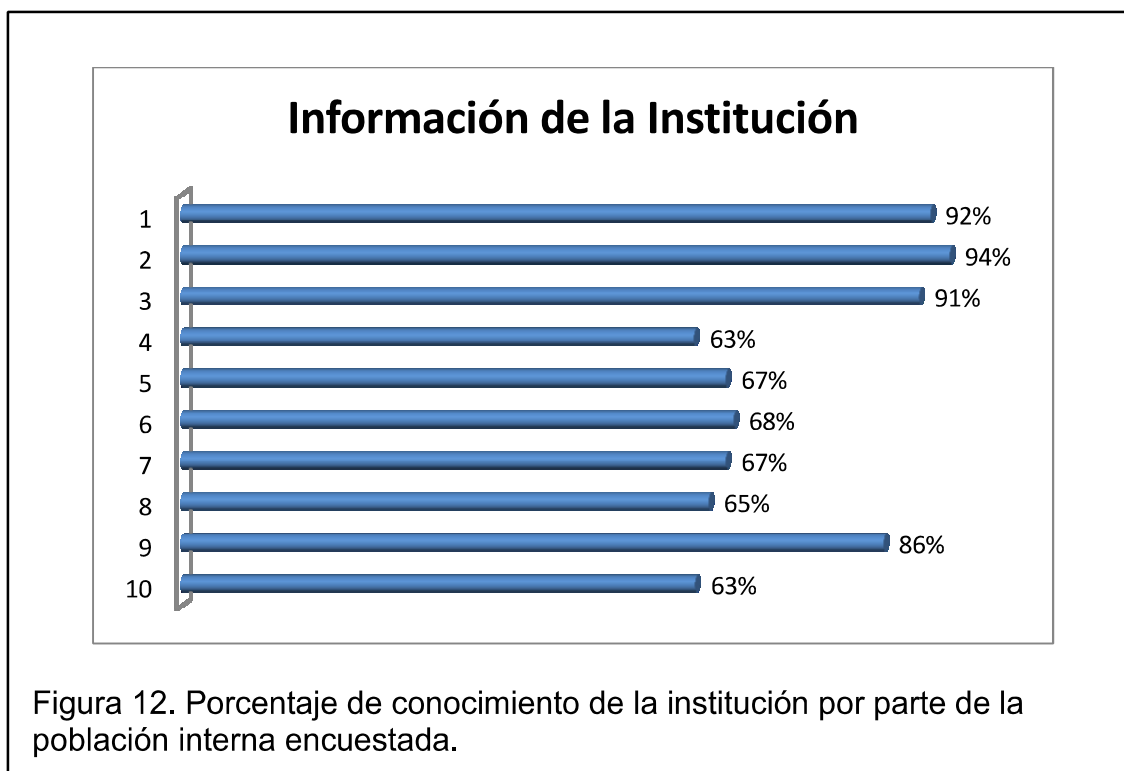


Figura 11. Nivel de estudios de la población interna encuestada en porcentaje.

Entre los encuestados, no existen personas que no hayan terminado la primaria, el 9% entre primaria y bachillerato; el 65% personas de tercer nivel y el 26% estudiantes de postgrado.

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

1. Conozco los servicios que brinda la SNAP y sé cuál es su ámbito de acción en el Estado.
2. Siempre me identifico con la visión de la SNAP.
3. Entiendo cuál es la misión de la SNAP y cómo contribuye mi trabajo para alcanzarla.
4. Conozco y me identifico plenamente con los Valores Institucionales.
5. Sé cuáles son los objetivos estratégicos de la SNAP.
6. Conozco cuál es la estructura organizacional aprobada para este año.
7. Puedo identificar fácilmente a todas las autoridades hasta el nivel de Subsecretarios Nacionales y cuáles son sus funciones.
8. Conozco los antecedentes de la SNAP y que en el pasado fue parte de la Presidencia de la República.
9. Tengo claridad sobre qué procesos son considerados "Adjetivos o de Asesoría y Apoyo".
10. En la SNAP existen cinco subsecretarías consideradas como "agregadoras de valor".



El 92% de la población entrevistada conoce los servicios que brinda la SNAP y sabe cuál es su ámbito de acción en el Estado, el 94% se identifica con la visión de la SNAP, el 91% entiende cuál es la misión de la SNAP y cómo contribuye su trabajo para alcanzarla.

El 63% conoce y se identifica plenamente con los valores institucionales, el 67% sabe cuáles son los objetivos estratégicos de la institución, el 68% conoce cuál es la estructura organizacional aprobada para este año.

El 67% puede identificar fácilmente a todas las autoridades hasta el nivel de Subsecretarios Nacionales y cuáles son sus funciones, el 65% conoce los antecedentes de la SNAP y que en el pasado fue parte de la Presidencia de la República, el 86% tiene claridad sobre qué procesos son considerados "Adjetivos o de Asesoría y Apoyo", el 63% sabe que en la SNAP existen cinco subsecretarías consideradas como "agregadoras de valor".

El 75% es el promedio general de la percepción del público interno entrevistado conoce las generalidades de la SNAP y su quehacer institucional.

EFICIENCIA E INNOVACIÓN

1. Considero a la SNAP un referente de calidad e innovación en el Estado.
2. Creo que la SNAP cumple con las expectativas de los usuarios respecto a los servicios que ofrece.
3. Siempre los usuarios de la SNAP encuentran soluciones a sus problemas de manera eficiente y con buen trato.
4. Entiendo las políticas y normas que ha emitido la SNAP respecto a la eficiencia de los servicios públicos.
5. Sé cuáles son las metas e indicadores de gestión de la Dirección / Subsecretaría a la que pertenezco.
6. Conozco los recursos y herramientas a los que tengo acceso para desarrollar mi trabajo de la mejor manera.
7. Antes de ingresar a la SNAP ya conocía su razón de ser.
8. Tengo claro lo que se espera de mí, en el trabajo.
9. Tengo claro cuáles son mis funciones y responsabilidades.
10. Cuando ingresé obtuve información clara y detallada de cuál sería mi sueldo, horarios e información relevante para mi puesto.

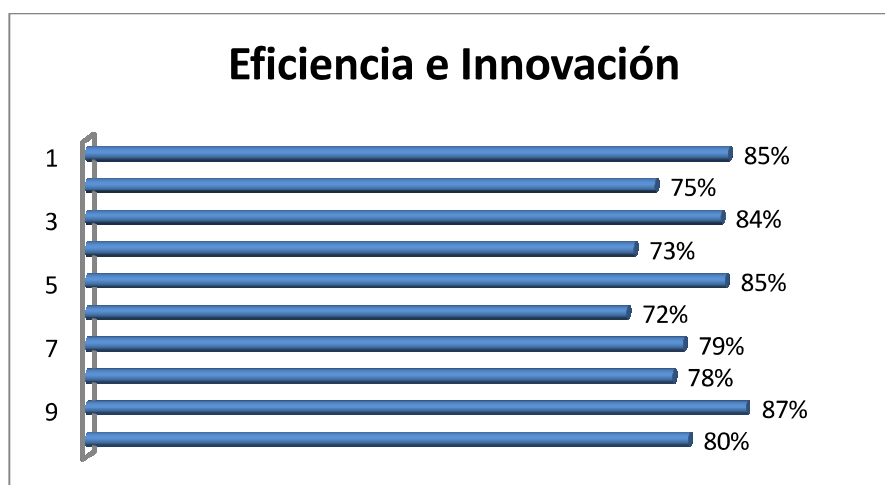


Figura 13. Porcentaje de referentes de eficiencia e innovación de la institución para la población interna encuestada.

El 85% considera a la SNAP un referente de calidad e innovación en el Estado, el 75% cree que la SNAP cumple con las expectativas de los usuarios respecto a los servicios que ofrece, el 84% considera que siempre los colaboradores de la SNAP encuentran soluciones a sus problemas de manera eficiente y con buen trato.

El 73% entiende las políticas y normas que ha emitido la SNAP respecto a la eficiencia de los servicios públicos, el 85% sabe cuáles son las metas e indicadores de gestión de la Dirección / Subsecretaría a la que pertenece, el 72% conoce los recursos y herramientas a los que tiene acceso para desarrollar su trabajo de la mejor manera.

El 79% antes de ingresar a la SNAP ya conocía su razón de ser, el 78% tiene claro lo que se espera de sí en el trabajo, el 87% tiene claro cuáles son sus funciones y responsabilidades, el 80% a su ingreso obtuvo información clara y detallada de cuál sería el sueldo, horarios e información relevante para el puesto.

El 80% es el promedio general del público interno respecto a la priorización de temas de innovación y eficiencia, la atención a los usuarios finales y el cumplimiento de sus expectativas y requerimientos.

CULTURA Y COMUNICACIÓN INTERNA

1. Siempre me entero de los eventos y espacios estratégicos en los que participa la SNAP a nivel nacional e internacional.
2. Conozco la memoria institucional, los antecedentes e historia de la SNAP.
3. Percibo que las estrategias organizacionales planificadas se comunican de la manera adecuada.
4. Creo que existe buena comunicación entre Direcciones y Subsecretarías.
5. Casi siempre recibo información clara, lo que evita reprocesos en el trabajo.
6. Siento orgullo de pertenecer a esta institución y siento que llevo su bandera muy en alto cuando la represento.
7. Considero que recibo la información a través de los canales adecuados de comunicación.
8. Considero siempre oportuna y a tiempo la información relacionada con eventos, actividades sociales y/o deportivas.

9. Mi jefe inmediato siempre participa a su equipo las actividades claves que debemos desarrollar.

10. Considero que en mi unidad no existe chismes ni comunicación informal.



El 66% de los entrevistados se entera de los eventos y espacios estratégicos en los que participa la SNAP a nivel nacional e internacional.

El 77% conoce la memoria institucional, los antecedentes e historia de la SNAP, el 81% percibe que las estrategias organizacionales planificadas se comunican de la manera adecuada, el 82% cree que existe buena comunicación entre Direcciones y Subsecretarías.

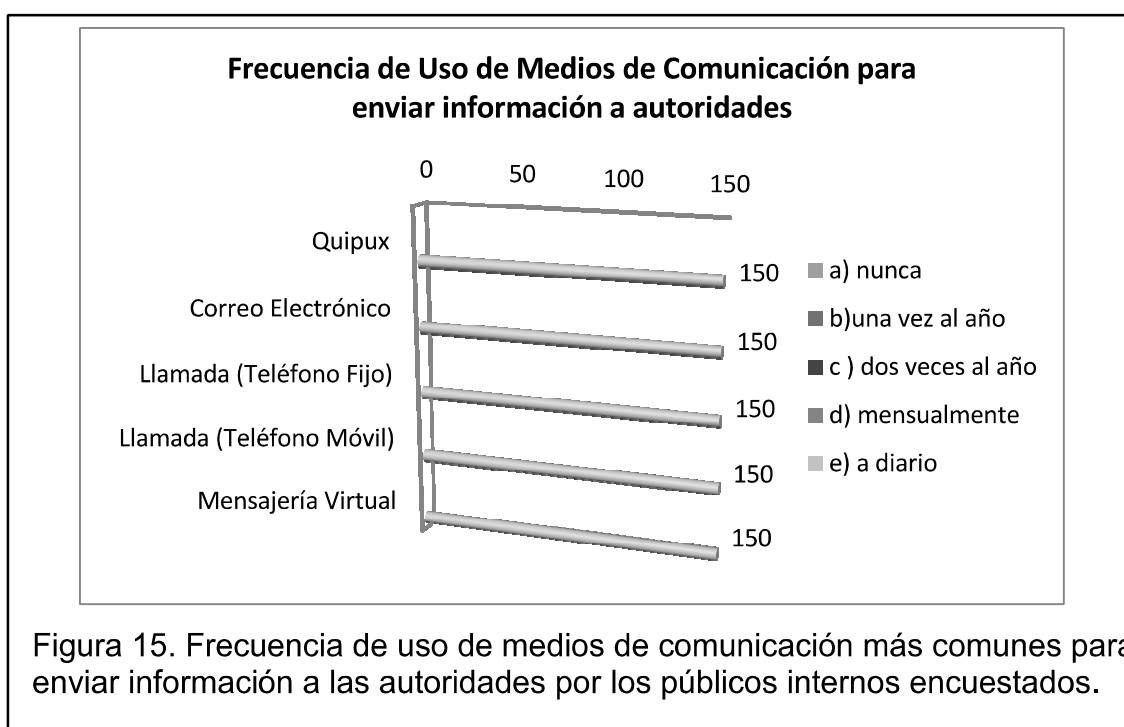
El 67% casi siempre recibe información clara, lo que evita reprocesos en el trabajo, el 83% siente orgullo de pertenecer a esta institución y siente que lleva su bandera muy en alto cuando la representa.

El 68% considera que recibe la información a través de los canales adecuados de comunicación, el 72% considera siempre oportuna y a tiempo la información

relacionada con eventos, actividades sociales y/o deportivas, el 69% considera que su jefe inmediato siempre participa a su equipo las actividades claves que se deben desarrollar, el 76% considera que en su unidad no existe chismes, ni comunicación informal.

El promedio general del factor Cultura y Comunicación Interna es de 74%, el análisis de los factores nos indican las particularidades a tomar en cuenta de la percepción de públicos internos, de modo que se genere una comunicación integradora para fortalecer la imagen institucional.

¿Califique de acuerdo a su criterio cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a diferentes autoridades?



El público interno encuestado coincide que “a diario” utiliza los siguientes medios de información para enviar información a las diferentes autoridades: Quipux, Correo Electrónico, Llamada (Teléfono Fijo), Llamada (Teléfono Móvil), Mensajería Virtual.

¿Califique de acuerdo a su criterio cuál considera usted que es el medio más eficaz para recibir información?

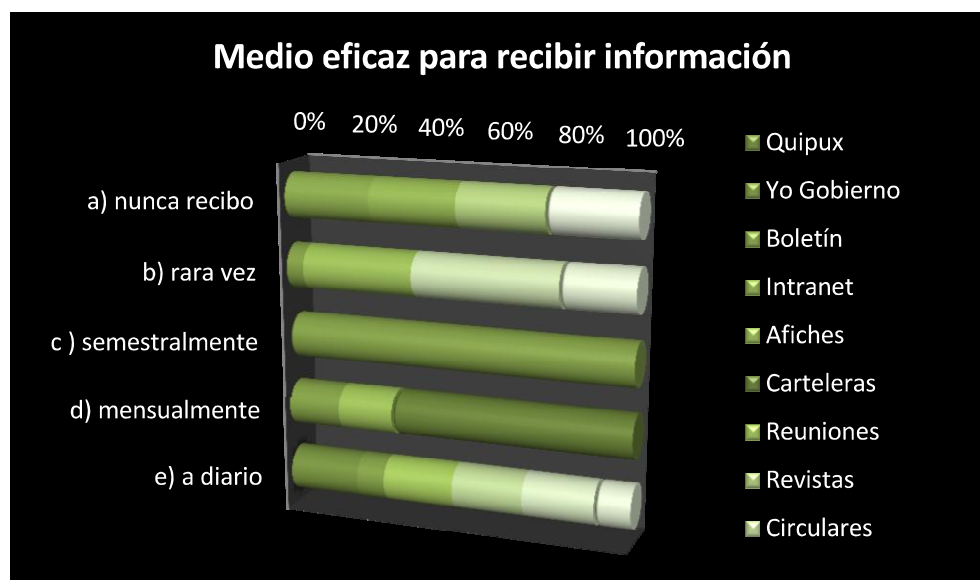


Figura 16. Porcentaje de eficacia de los medios de comunicación para recibir información de acuerdo a los públicos internos encuestados.

Los medios más representativos por los cuales el público interno recibe información:

- A diario:** Quipux, Correo Electrónico, Circulares y Reuniones.
- Mensualmente:** Carteleras, Afiches, Yo Gobierno.
- Rara Vez:** Eventos, Redes Sociales.
- Nunca Recibe:** Boletín, Intranet, Revistas, Videos.

¿Califique de acuerdo a su criterio, qué medio debería implementarse en la SNAP para mejorar la comunicación interna?

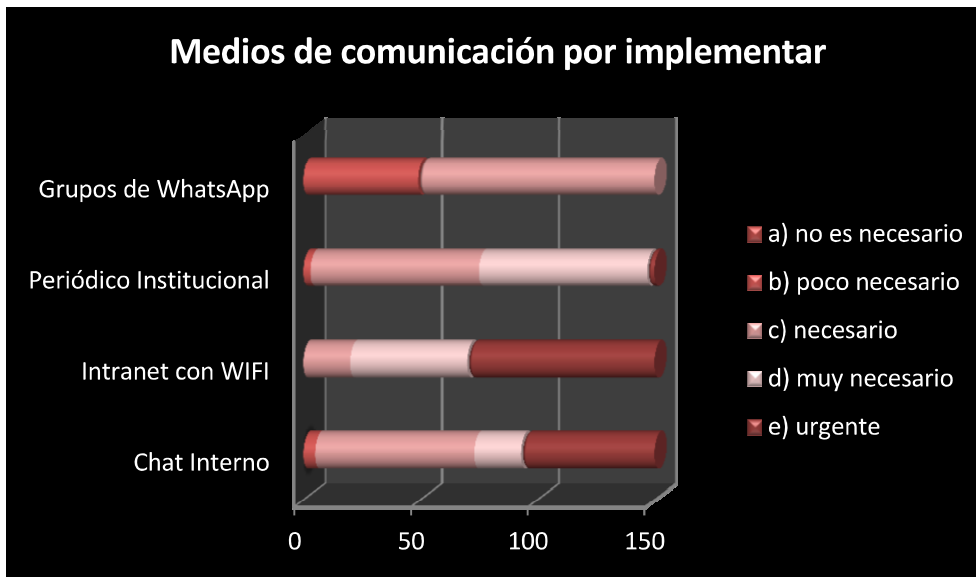


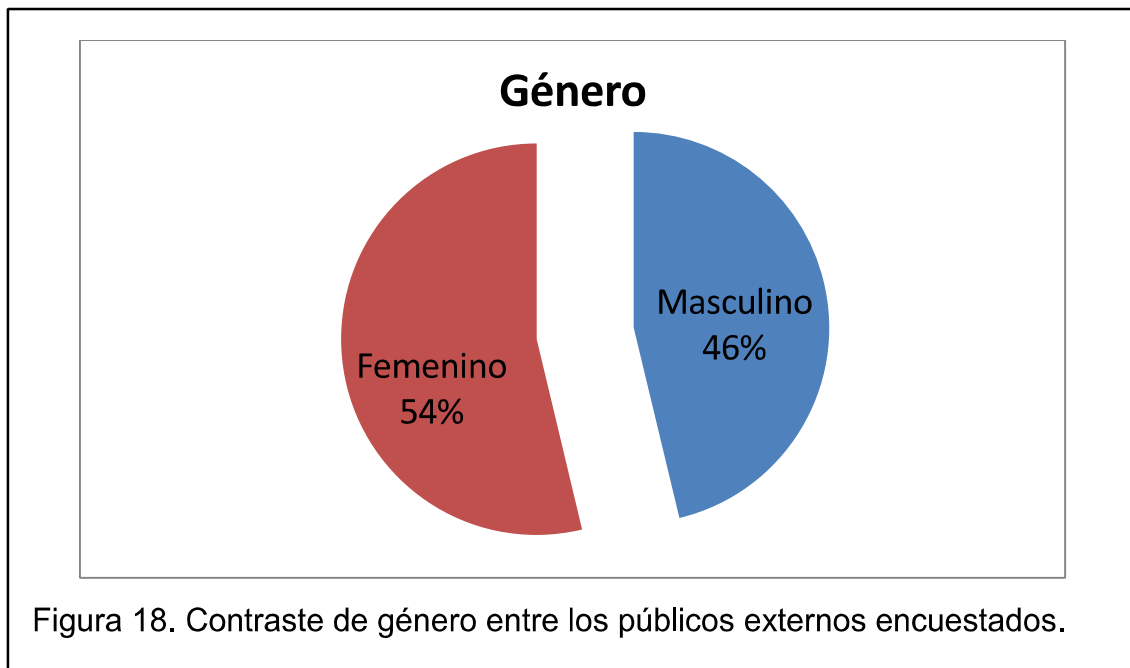
Figura 17. Criterios de implementación de medios de comunicación interna.

Los medios más representativos por los cuales el público interno recibe información:

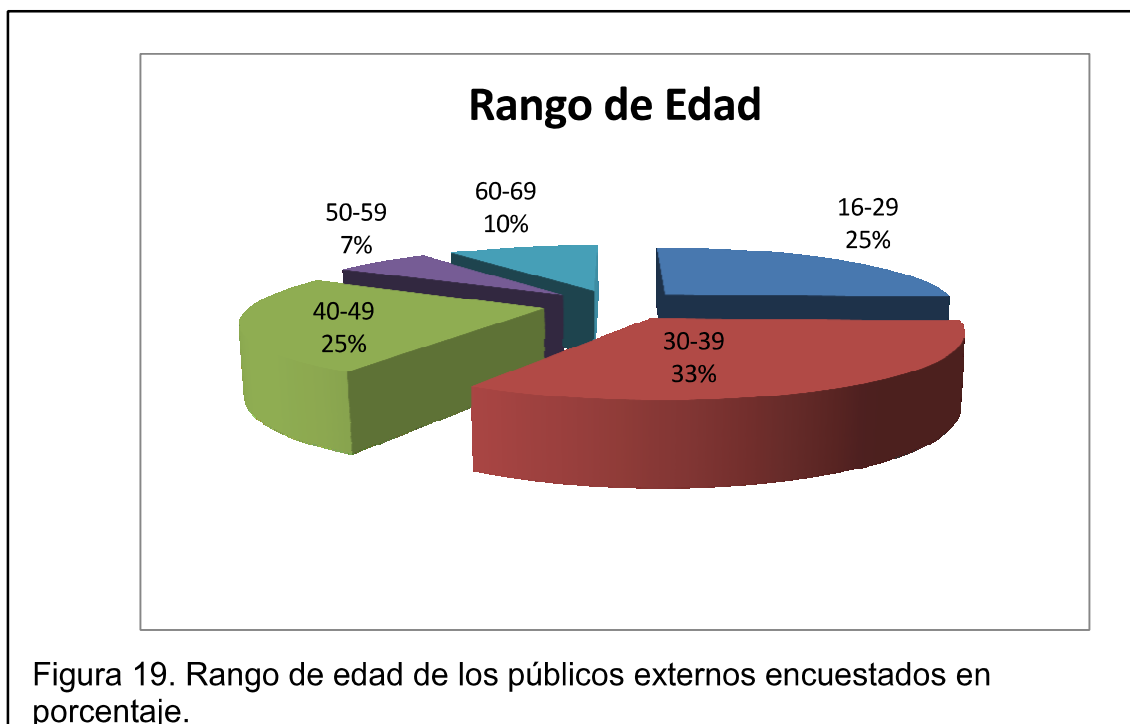
Urgente: Intranet con WiFi, Chat Interno.
Muy Necesario: Periódico Institucional.
Poco Necesario: Grupos de WhatsApp.

3.8.3. ENCUESTAS PÚBLICOS EXTERNOS

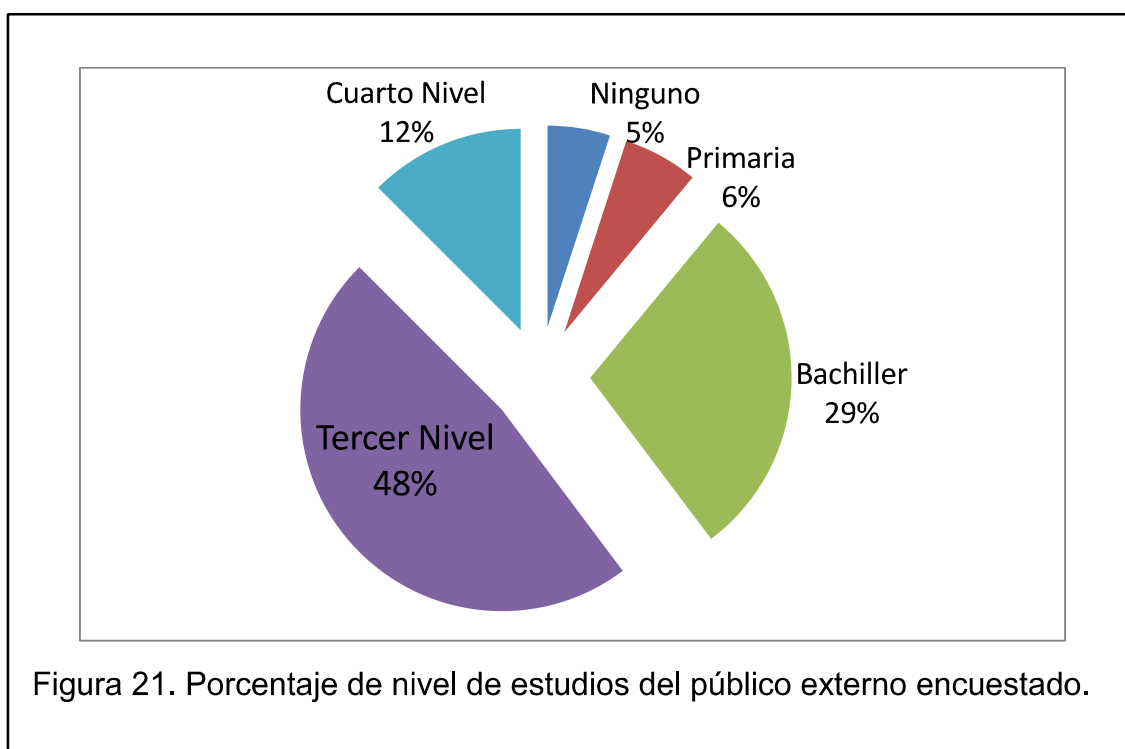
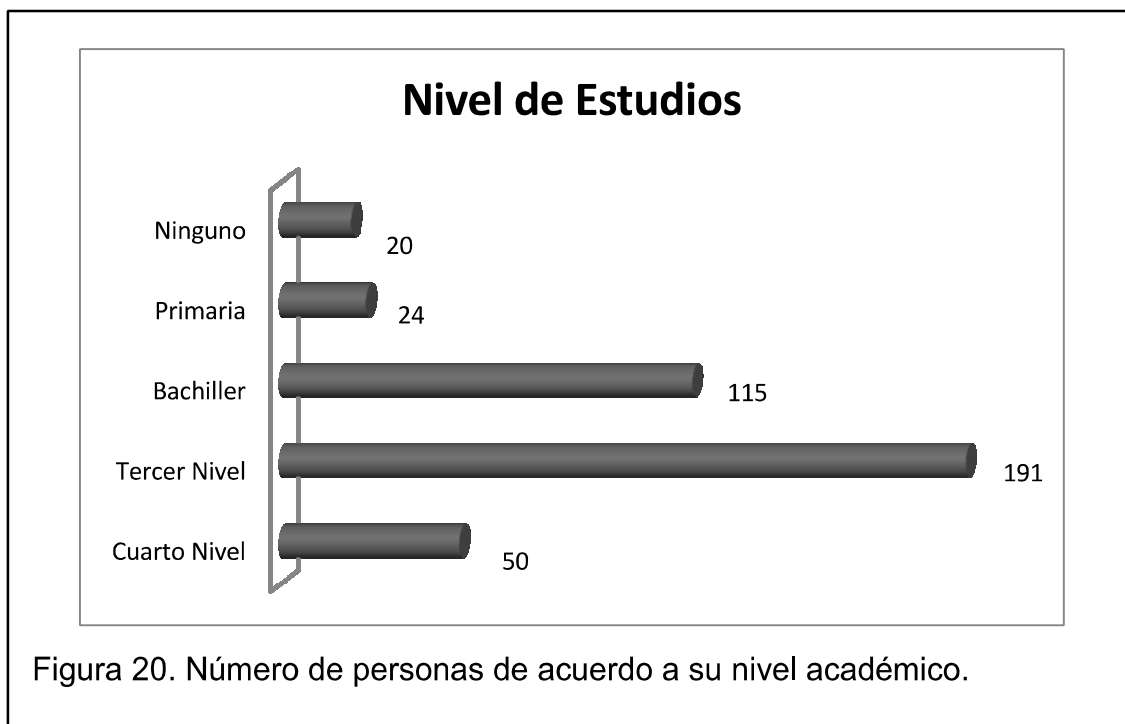
Datos Generales: El detalle de los datos serán los siguientes:



El género es en un 54% femenino frente a un 46% masculino, mostrando una mayor participación, aunque no muy significativa, de mujeres.



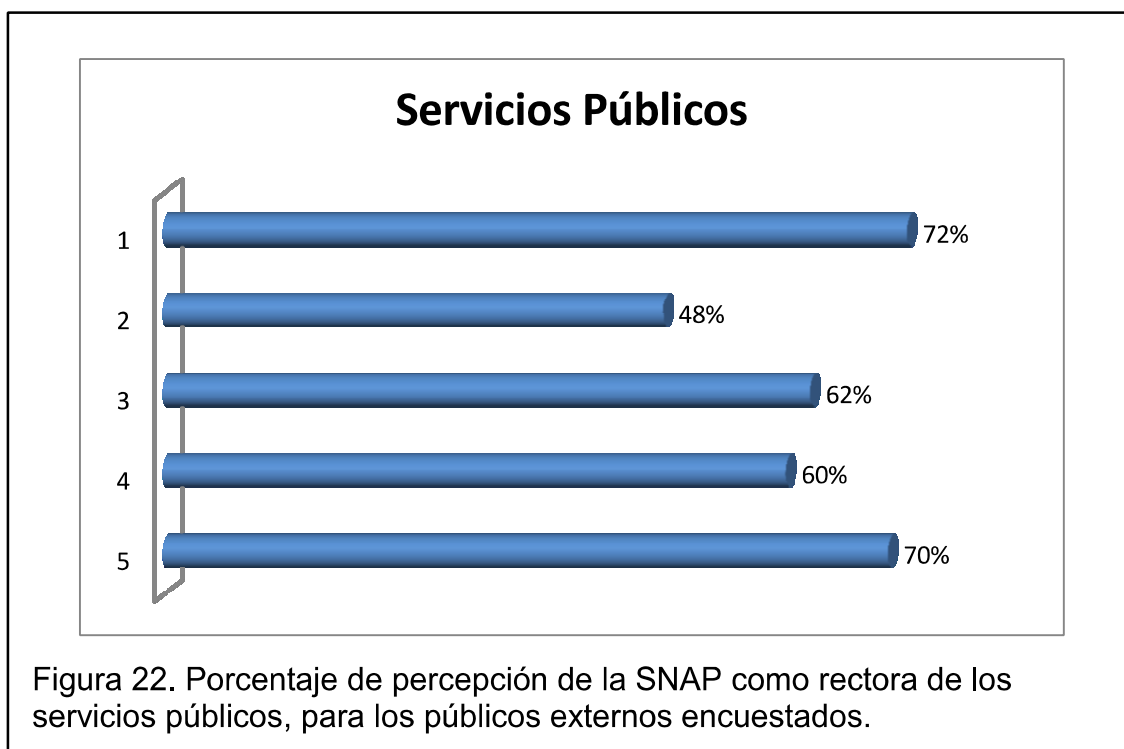
El rango más representativo es del 33% de edades entre 30 y 39 años, el 25%, para los rangos entre 40 a 49 y 18-29. El 17% representa la suma de los rangos de 50 a 59 años y 60 a 69.



Entre los encuestados existe el 5% de personas sin estudios, el 6% de estudios primarios, el 29% de bachilleres; el 48% personas de tercer nivel y el 12% estudiantes de postgrado.

SERVICIOS PÚBLICOS

1. Conozco que la SNAP ha dispuesto y organizado el plan de mejora de uno o varios servicios públicos.
2. Conozco de qué se trata el Tramitón y las políticas de simplificación de trámites.
3. Sabía que la SNAP está a cargo de construir políticas de Innovación y Gobierno Electrónico para los ministerios y otras instituciones públicas.
4. Conozco los programas que realiza la SNAP a nivel nacional para incrementar la calidad y eficiencia en el servicio público.
5. Me siento orgulloso de los servicios públicos del Ecuador.

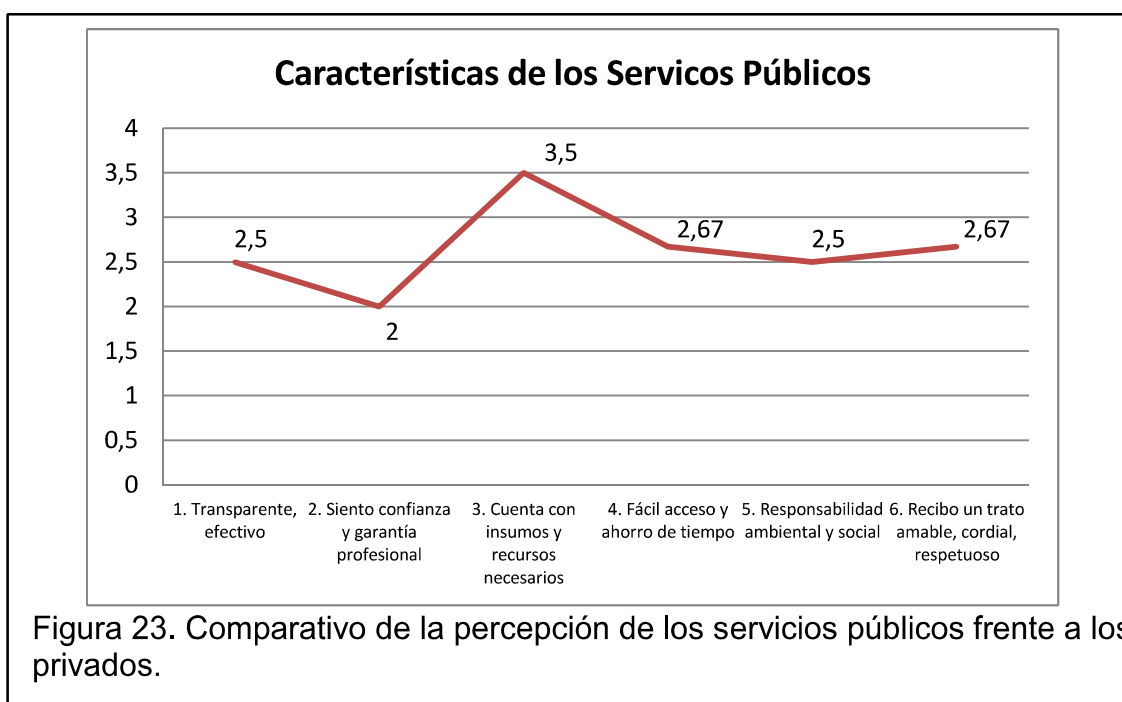


El 72% conoce que la SNAP ha dispuesto y organizado el plan de mejora de uno o varios servicios públicos, el 48% conoce de qué se trata el Tramitón y las

políticas de simplificación de trámites. El 62% sabía que la SNAP está a cargo de construir políticas de Innovación y Gobierno Electrónico para los ministerios y otras instituciones públicas. El 60% conoce los programas que realiza la SNAP a nivel nacional para incrementar la calidad y eficiencia en el servicio público, el 70% se siente orgulloso de los servicios públicos en el Ecuador.

¿Califique las características de los servicios públicos comparándolos con los servicios privados?

Características de los Servicios Públicos	Promedio
1. Transparente, efectivo.	2,5
2. Siento confianza y garantía profesional.	2
3. Cuenta con insumos y recursos necesarios.	3,5
4. Fácil acceso y ahorro de tiempo.	2,67
5. Responsabilidad ambiental y social.	2,5
6. Recibo un trato amable, cordial, respetuoso.	2,67



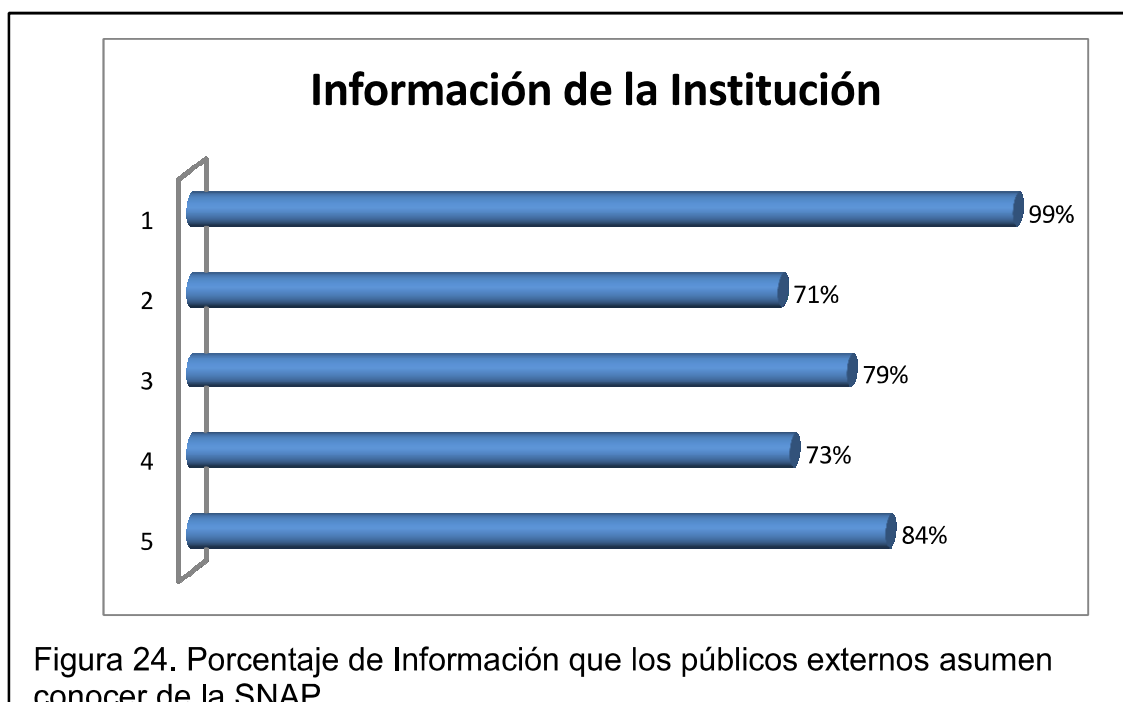
De acuerdo a la calificación de las características de los servicios públicos en la escala del 1 al 5, el promedio más alto es 3.5 que corresponde a “cuenta con insumos y recursos necesarios”.

Obtuvieron un promedio de 2.67 las siguientes características: “fácil acceso y ahorro de tiempo” y “recibo un trato amable, cordial, respetuoso”.

En el promedio de 2.5 se ubican: “transparente, efectivo”; y, “responsabilidad ambiental y social”. El promedio menor es de 2 y corresponde a: “siento confianza y garantía profesional”.

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

1. Estoy seguro que la SNAP es una institución pública y no privada.
2. Conozco los servicios que brinda la SNAP y sé cuál es su ámbito de acción en el Estado.
3. Sé que la SNAP es la institución rectora del Gabinete Ministerial en el tema de calidad de los servicios públicos.
4. Conozco el nombre del Secretario Nacional de la Administración Pública.
5. La SNAP se caracteriza por el profesionalismo de sus empleados.



El 99% de la población encuestada está seguro que la SNAP es una institución pública y no privada, el 71% conoce los servicios brindados por la SNAP y cuál es su ámbito de acción en el Estado.

El 79% sabe que la SNAP es la institución rectora del Gabinete Ministerial en el tema de calidad de los servicios públicos, el 73% conoce el nombre del Secretario Nacional de la Administración Pública, el 84% menciona que la SNAP se caracteriza por el profesionalismo de sus empleados.

El promedio global de los ítems de Información de la Institución es de 81%.

¿Califique las características que representan a la SNAP comparándola con otras instituciones del Estado?

Características de la SNAP	Promedio
Tiene Prestigio.	2
Servicios efectivos y de buena calidad.	2
Tiene publicidad atractiva.	3,33
Responsabilidad ambiental y social.	3
Emite políticas de calidad en los servicios públicos.	3
Es innovadora y cuenta con tecnología de punta.	2
Considero que será sostenible en el tiempo.	2

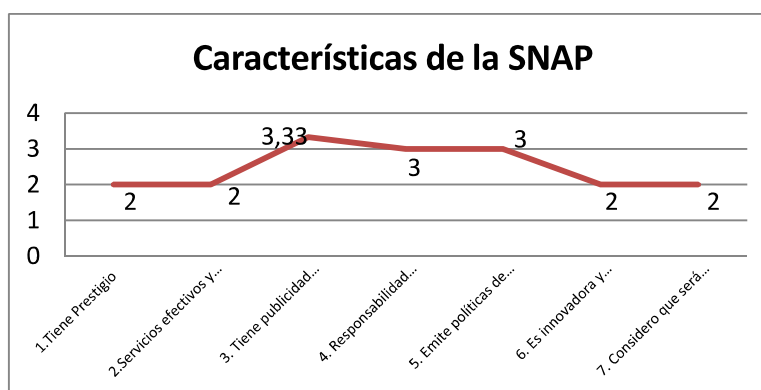
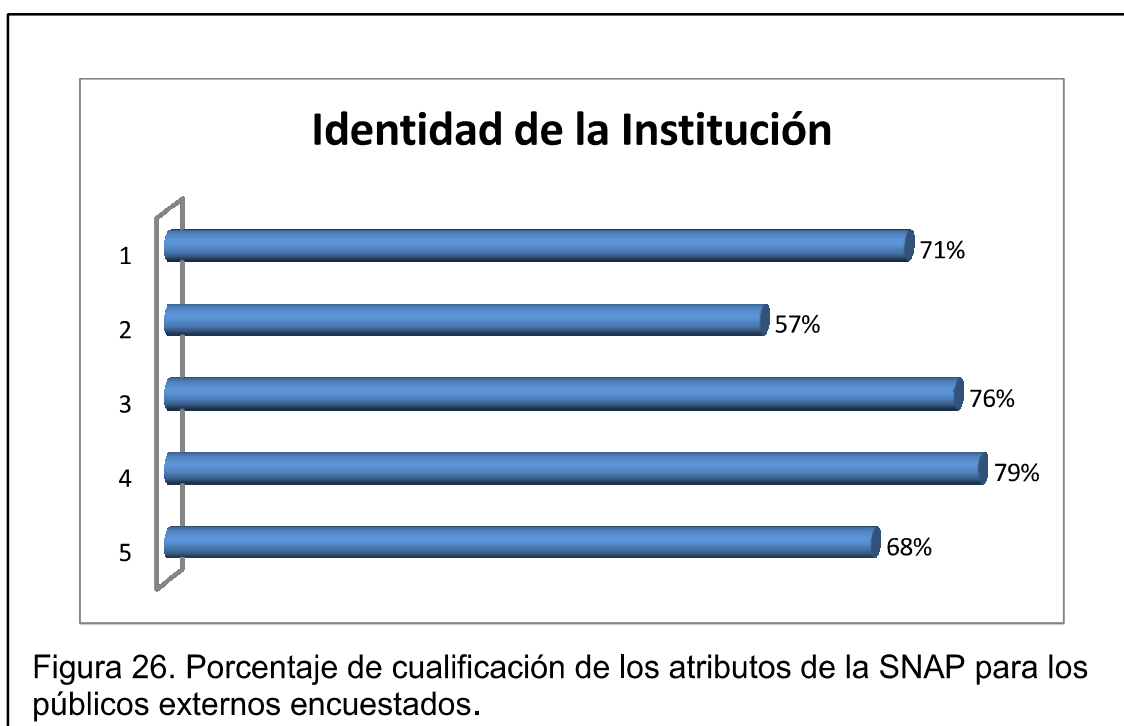


Figura 25. Cualificación de los atributos de la SNAP para los públicos externos encuestados.

De acuerdo a la calificación de las características de la SNAP en la escala del 1 al 5, el promedio más alto es 3.3 que corresponde a “tiene publicidad atractiva”. Obtuvieron un promedio de 3 las siguientes características: “responsabilidad ambiental y social”; y, “emite políticas de calidad en los servicios públicos”. En el promedio de 2 se ubican: “tiene prestigio”, “servicios efectivos y de buena calidad”, “es innovadora y cuenta con tecnología de punta”, y, “considero que será sostenible en el tiempo”.

IDENTIDAD DE LA INSTITUCIÓN

1. Sé qué significan las siglas SNAP.
2. He visto y puedo reconocer el logo de la SNAP.
3. Recuerdo alguna publicidad relacionada a la SNAP en radio o televisión.
4. He tenido buenas referencias del trabajo que esta institución realiza.
5. Recuerdo haber revisado la página web y seguirlos en redes sociales.



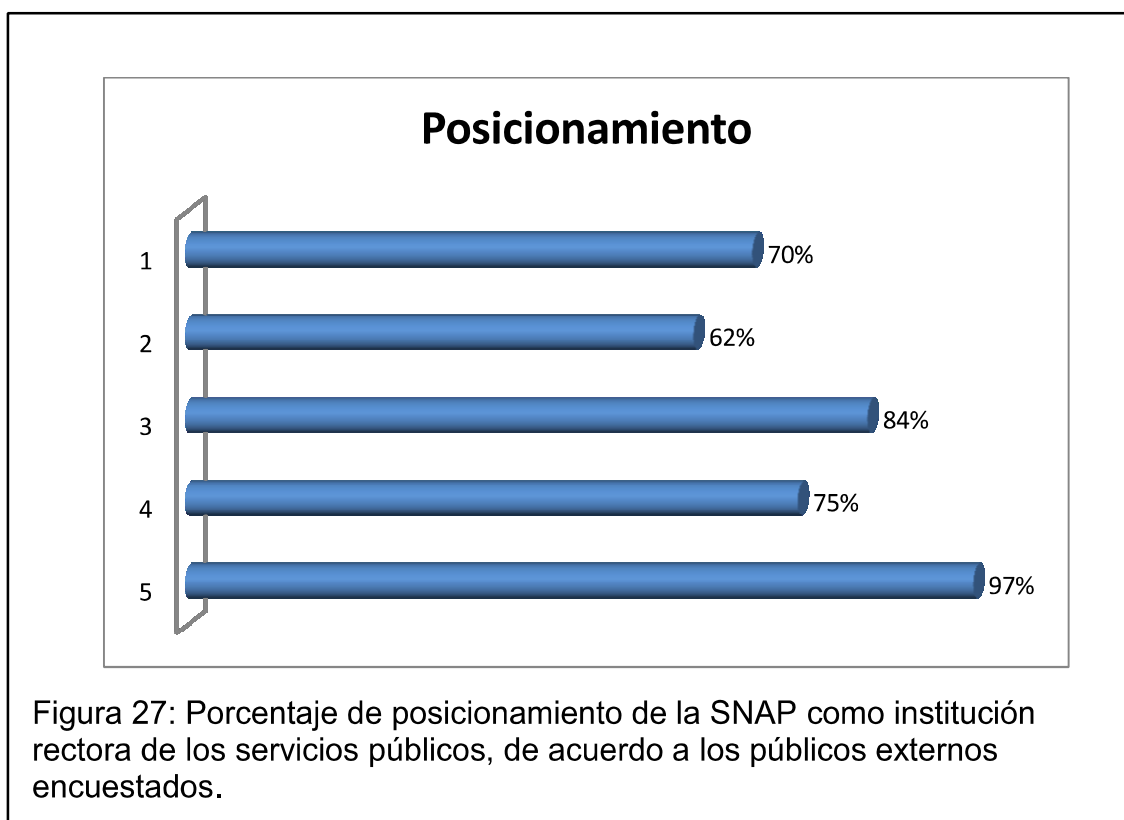
El 71% sabe qué significan las siglas SNAP / Secretaría Nacional de la Administración Pública, el 57% ha visto y puedo reconocer el logo de la SNAP.

El 76% recuerda alguna publicidad relacionada a la SNAP en radio o televisión. Relación con la campaña “All you need is Ecuador” y la marca país.

El 79% ha tenido buenas referencias del trabajo que esta institución realiza. El 68% recuerda haber revisado la página web institucional y seguirlos en redes sociales. El promedio general de los subfactores de Identidad de la Institución es del 70%.

POSICIONAMIENTO

1. La publicidad de la SNAP me produce simpatía, compromiso afectivo, fidelidad.
2. Cuando he sentido un servicio público deficiente busco alguien para presentar mi queja e insatisfacción.
3. Si tuviera la oportunidad me gustaría prestar mis servicios profesionales en el servicio público.
4. Considera que la SNAP emite políticas o acciones para mejorar los servicios públicos.
5. Considera que el maltrato en el servicio público es un tema cultural difícil de superar.



El 70% percibe que la publicidad de la SNAP produce simpatía, compromiso afectivo, fidelidad, el 62% cuando ha sentido un servicio público deficiente busca la manera para presentar su queja e insatisfacción.

El 84% si tuviera la oportunidad, le gustaría prestar sus servicios profesionales en el servicio público, el 75% considera que la SNAP emite políticas o acciones para mejorar los servicios públicos.

El 97% considera que el maltrato en el servicio público es un tema cultural difícil de superar. El promedio general de los factores de Posicionamiento es del 78%.

Califique de acuerdo a su criterio el nivel de satisfacción de los servicios que brinda la SNAP

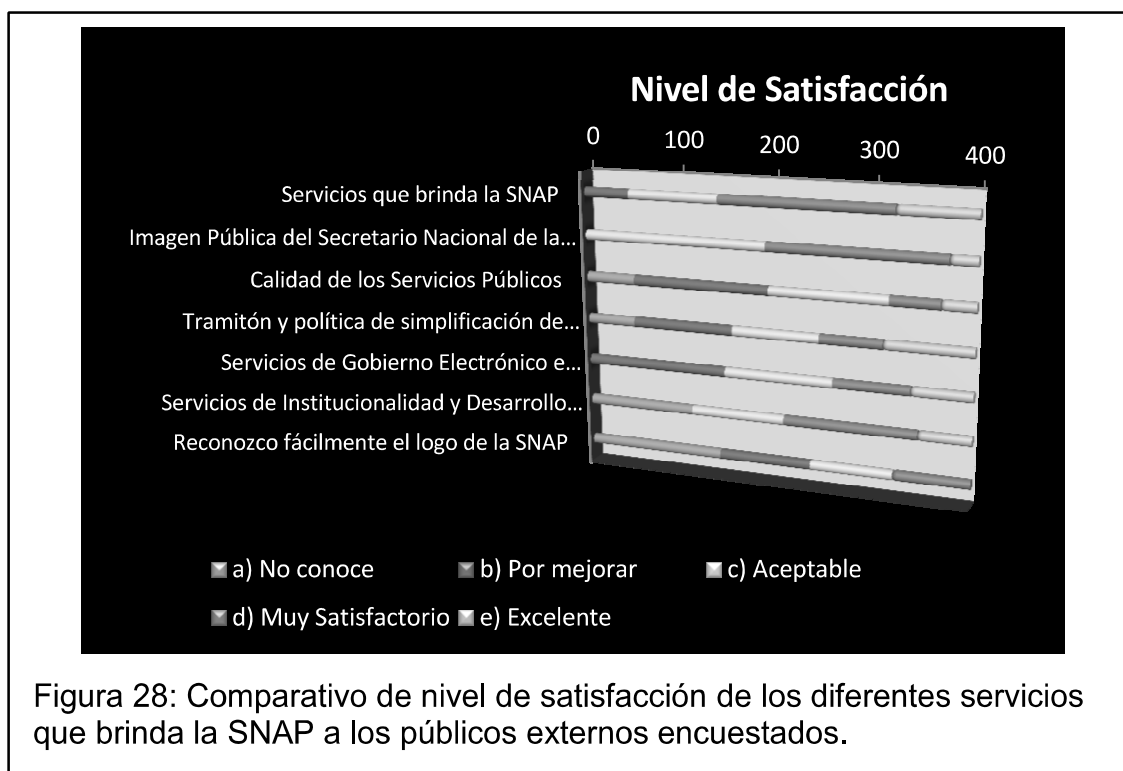


Figura 28: Comparativo de nivel de satisfacción de los diferentes servicios que brinda la SNAP a los públicos externos encuestados.

A continuación se detallan los parámetros más representativos de acuerdo al nivel de satisfacción que ha identificado el público externo:

No conoce: No reconoce fácilmente el LOGO de la SNAP y Servicios de Institucionalidad y Desarrollo Organizacional de las Instituciones Públicas.

Por mejorar: Calidad de los Servicios Públicos, Servicios de Gobierno Electrónico e Innovación, Tramitón y política de Simplificación de Trámites.

Aceptable: Imagen Pública del Secretario Nacional de la Administración Pública.

¿Califique de acuerdo a su criterio cuál considera usted que es el medio más eficaz para recibir información relacionada a la SNAP?



A continuación se detallan los medios de comunicación que prefieren los públicos externos para recibir información de la SNAP:

Por mejorar: Publicidad en las Instituciones Públicas que brindan servicios públicos.

Aceptable: Enlace Ciudadano, Publicidad en medios masivos (radio, TV).

Califique a los siguientes sistemas gubernamentales:

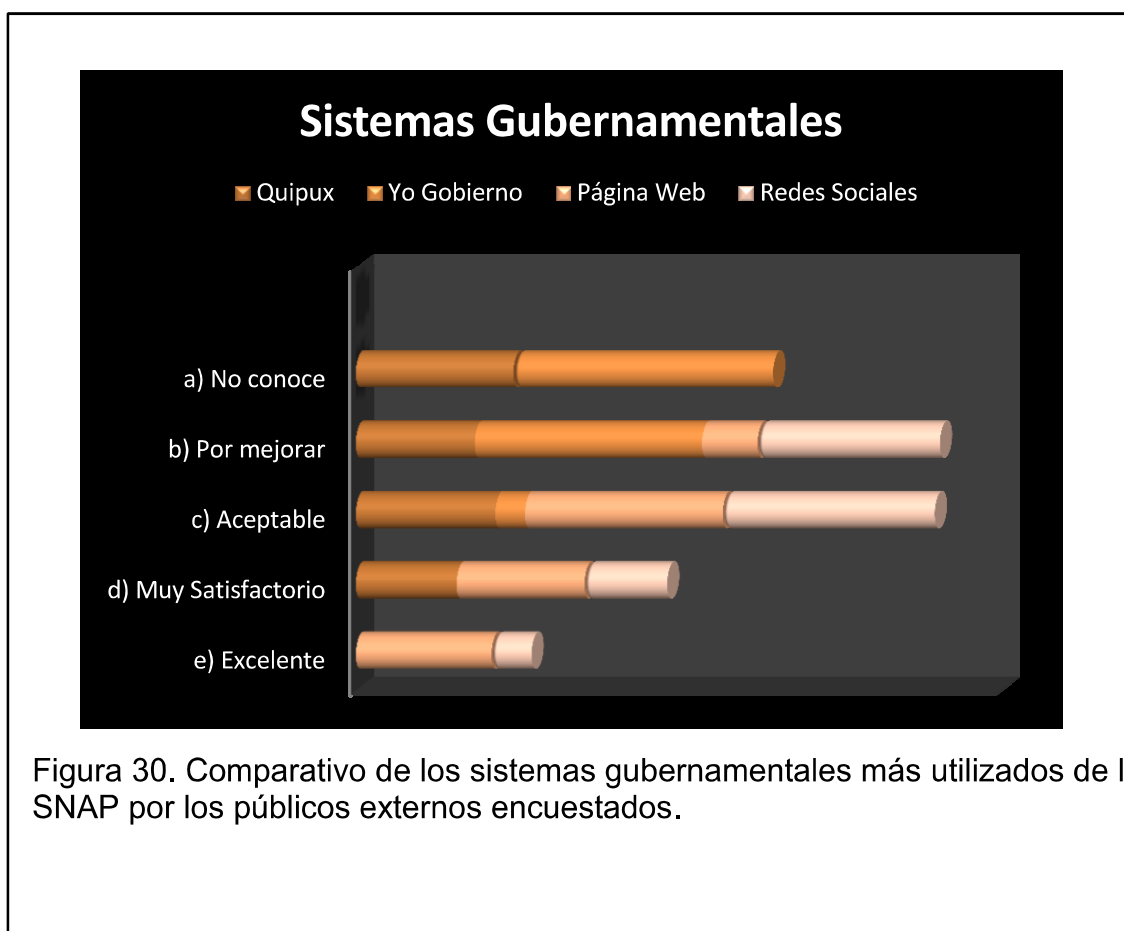


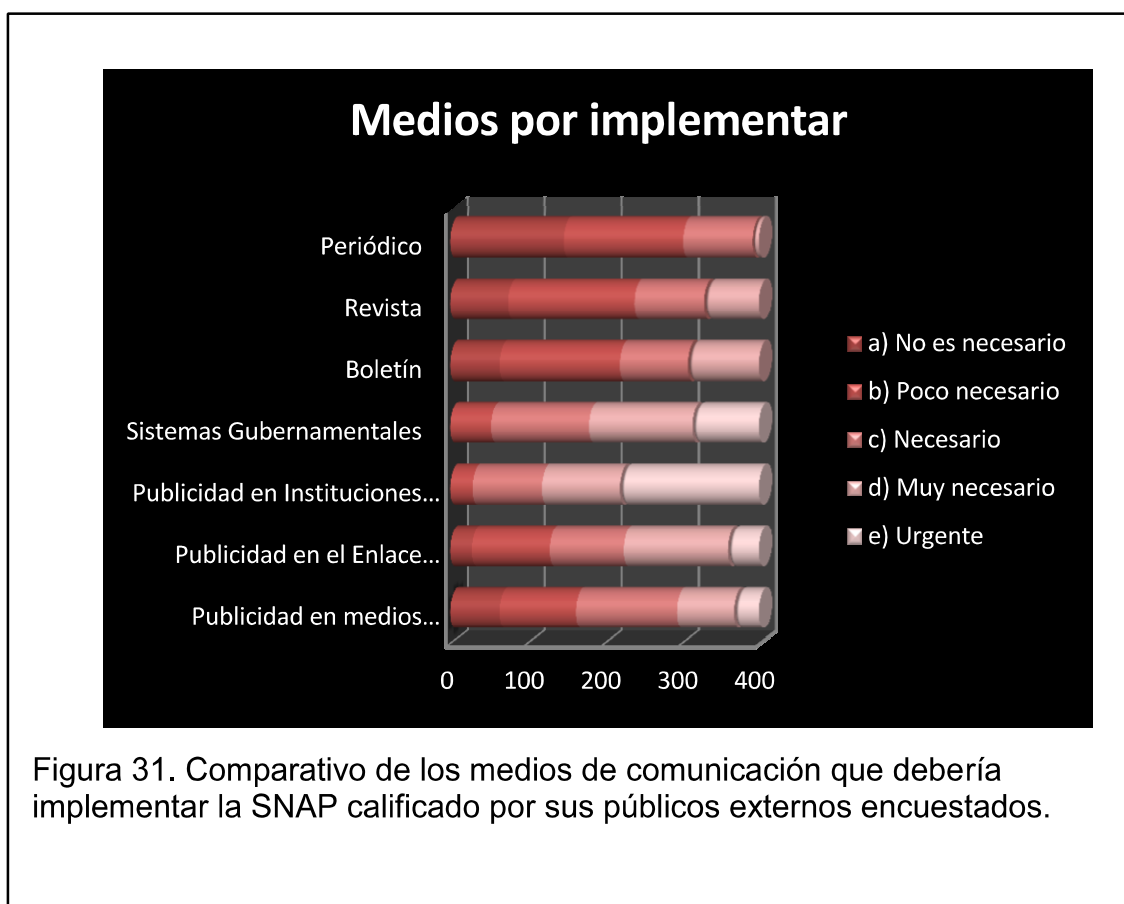
Figura 30. Comparativo de los sistemas gubernamentales más utilizados de la SNAP por los públicos externos encuestados.

A continuación se detallan los sistemas gubernamentales que prefieren los públicos externos:

No conoce: Yo Gobierno, Quipux.

Aceptable: Página Web, Redes Sociales.

Califique de acuerdo a su criterio, qué medio debería implementarse en la SNAP para mejorar la comunicación de sus productos y servicios:



A continuación se detallan los medios de comunicación que se deberían implementar en la SNAP:

Urgente: Publicidad en Instituciones Públicas que brindan servicio al público.

Muy Necesario: Publicidad en el Enlace Necesario, Sistemas Gubernamentales.

Necesario: Publicidad en medios masivos (radio, TV).

Poco Necesario: Boletín, Revista, Periódico.

3.9. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se detallan las conclusiones de la investigación de campo, misma que se realizó con el propósito de identificar la percepción de los públicos sobre la imagen y el posicionamiento de la SNAP como institución rectora de la eficiencia de los servicios públicos:

- Es una institución de reciente creación, a pesar de haberse desprendido de la Presidencia de la República, los colaboradores se identifican con la SNAP, sus productos y servicios.
- Han existido varios cambios a la documentación relacionada con la planificación estratégica, debido a su reciente creación y a cambios de autoridades, probablemente esto impide que los colaboradores conozcan la definición de memoria institucional, el credo y valores, estructura, organigrama de una manera integral.
- La institución es considerada por sus colaboradores como un referente de calidad e innovación para las instituciones públicas de la Función Ejecutiva, además cumple con las expectativas de sus usuarios, sus

colaboradores se esmeran por encontrar soluciones eficientes a los problemas y les caracteriza su buen trato.

- La SNAP es una institución joven e incluyente, en sus políticas internas procura la inclusión de género y la facilidad de horarios de estudios, es decir los colaboradores pueden combinar el trabajo con la parte académica.
- La SNAP cuenta con el desarrollo de sistemas gubernamentales que facilitan el desarrollo del trabajo, para sí mismo y para todas las instituciones de la Función Ejecutiva.
- Los colaboradores se identifican con la visión, misión y sienten que contribuyen de manera individual con un propósito país.
- Los colaboradores no conocen o no se sienten satisfechos con su entendimiento sobre normativa y políticas públicas emitidas por la SNAP.
- El sistema gubernamental Gobierno por Resultados- GPR, permite establecer los objetivos estratégicas, metas y seguimiento de los proyectos de manera permanente, por tanto los colaboradores conocen esta herramienta de gestión estratégica y la aplican en cascada en todas las áreas. Esto les permite conocer y actualizar los compromisos, metas e indicadores de cumplimiento.
- Se muestra positiva la comunicación por departamentos, en hitos o islotes, no como un sistema holístico, integral.
- Los públicos externos señalan haber obtenido buenas referencias del trabajo que realiza la institución, muestran buena acogida sobre la información que recibe mediante la Web Institucional y las Redes Sociales.

- No se reconoce el Logo Institucional, la publicidad en medios masivos de comunicación se relacionan más a la marca país y a la campaña “All you need is Ecuador”.
- Se determina una tendencia de los entrevistados como usuarios, que no se quejan formalmente de la falta o fallas en los servicios públicos.
- No se reconoce a la SNAP como la institución rectora del Plan de Mejora de los servicios públicos, las políticas de innovación y gobierno electrónico, ni programas relacionados a la calidad, eficiencia y simplificación de trámites.
- Los colaboradores consideran importante la implementación de nuevos canales que impulsen la comunicación estratégica, para que la información llegue a tiempo y se evite el envío de información oficial a través de canales informales.
- Es preciso reforzar la comunicación entre colaboradores y jefes directos, para evitar reprocesos en el trabajo, adicionalmente promover la definición de instructivos y procedimientos.
- De los canales de comunicación evaluados, se evidencian las siguientes conclusiones:
 - Canales Efectivos: Enlace Ciudadano, Publicidad en Medios Masivos, Quipux, Correo Electrónico, Llamadas Telefónicas, Circulares y Reuniones.
 - Canales por Mejorar: Publicidad en las instituciones y unidades prestadoras de los servicios públicos, Web Institucional, Yo Gobierno, Redes Sociales, Eventos, Cartelera, Afiches.
 - Canales por Implementar: Intranet, Chat Interno, Boletín, Mensajería Virtual.

4. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

4.1. ANTECEDENTES

La Secretaría Nacional de la Administración Pública- SNAP es la institución cuyo rol es la rectoría de la eficiencia en los servicios públicos, con este propósito procura en sus áreas la calidad, excelencia en atención a los ciudadanos (usuarios de los servicios públicos), así como las políticas de seguimiento y control de funciones y trámites administrativos innecesarios. Adicionalmente genera estrategias, sistemas y herramientas gubernamentales con el fin de facilitar el trabajo a las unidades prestadoras de los servicios en cuanto a planificación estratégica, metas, objetivos e indicadores de gestión.

A través de la investigación de campo, se ha podido determinar la situación institucional actual y la propuesta del modelo comunicacional que permita posicionar a la institución como aquella que vigila el derecho constitucional y el propósito gubernamental de disponer de servicios de óptima calidad, la información precisa y no engañosa sobre su contenido y características. Pero además un servicio que brinde confianza profesional, que evidencie agilidad, ahorro de tiempo, consideración, respeto, respaldo al usuario. Este propósito integral no determina solamente la imagen, el posicionamiento y la reputación corporativa, de alguna manera hay que incluir las consideraciones gubernamentales, políticas, económicas a las que tienen relación y sin duda el fortalecimiento de la identidad y cultura institucional, pilares fundamentales del quehacer institucional. Con esta premisa, se ha desarrollado la propuesta del plan de comunicación que permita brindar el posicionamiento que la institución requiere.

Además esta propuesta se fortalece con la investigación que se diseñó para los públicos internos y externos de la SNAP mediante encuestas y entrevistas, la misma que permitió diagnosticar la situación actual de esta organización de reciente creación.

4.2. DIAGNÓSTICO

El diagnóstico actual de la Secretaría Nacional de la Administración Pública se basa en la información levantada a los públicos internos y externos, mediante entrevistas y encuestas, mismas que tuvieron el propósito de: Identificar el nivel de percepción que tienen los públicos de la Secretaría Nacional de la Administración Pública respecto al posicionamiento de su imagen como institución rectora en la eficiencia de la gestión pública.

Adicionalmente a la evaluación del posicionamiento de la imagen, la investigación pretendió ser una fuente de toma de decisiones de las autoridades, en cuanto a la comunicación estratégica que, integrada con el Plan Estratégico Institucional, pueda dar a conocer a sus stakeholders el rol de rectoría en la eficiencia de los servicios públicos y, a partir de esta primicia, validar e implementar nuevas estrategias comunicacionales desde una visión holística.

También se analizaron las expectativas, experiencias, sentimientos y emociones de los públicos respecto a la eficiencia de los servicios públicos y la percepción de la imagen institucional como la principal promotora de este fin.

En el capítulo tres, se ha detallado de manera amplia, la tabulación de los resultados y la interpretación de los mismos. Después del análisis de los problemas encontrados se hará como parte del diagnóstico, un análisis FODA y la matriz de causa efecto; mismas que determinará el Plan Estratégico de Comunicación para la Secretaría Nacional de la Administración Pública.

4.2.1. ANÁLISIS FODA

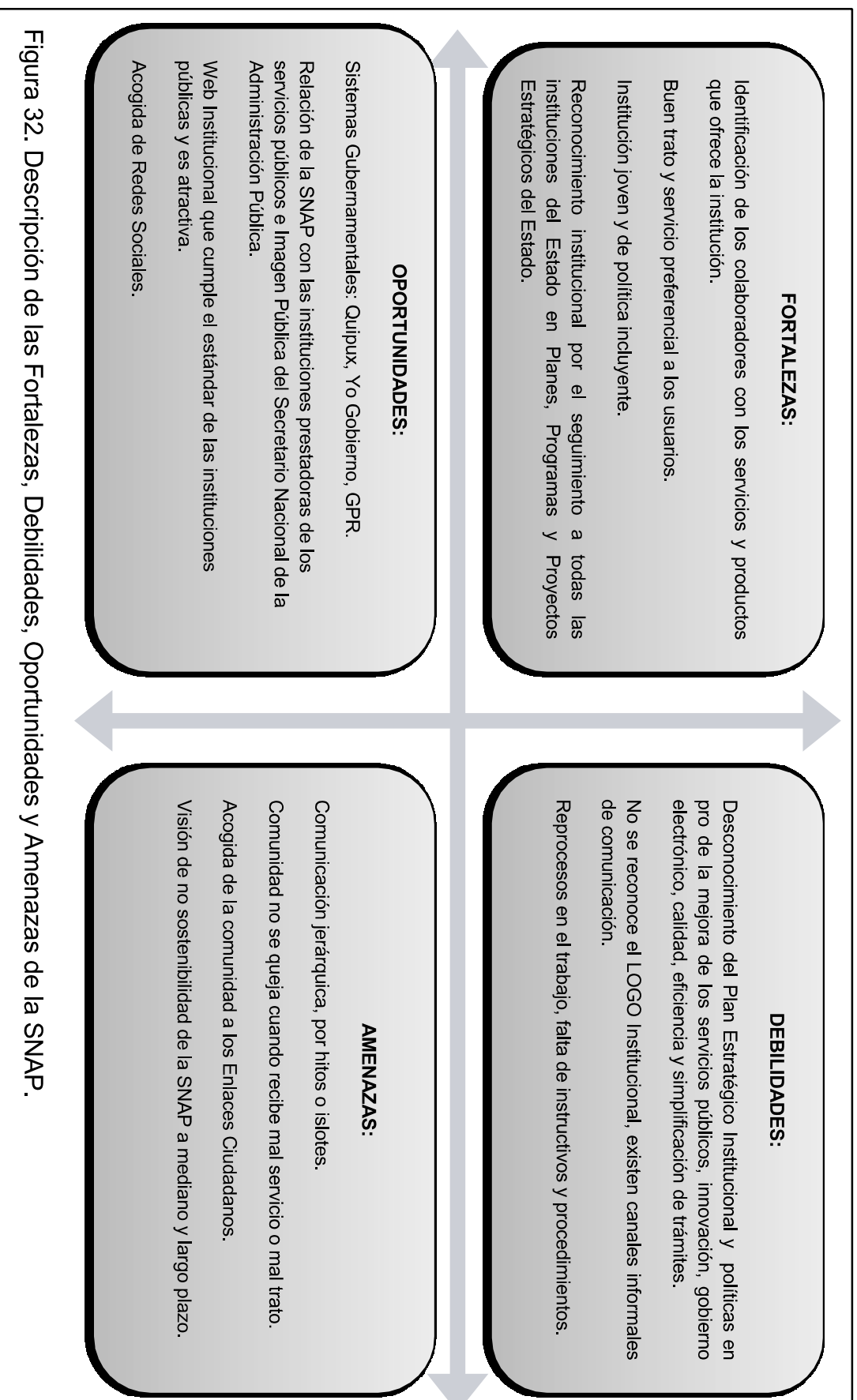


Figura 32. Descripción de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la SNAP.

4.2.2. MATRIZ CAUSA-EFECTO

Tabla 3. Diseño de la matriz causa-efecto, misma que permite identificar las raíces de los problemas, situaciones o efectos y posibles soluciones, constituyéndose en la base de los objetivos de comunicación.

CAUSA	PROBLEMA	EFECTO	SOLUCIÓN
Falta Información	Desconocimiento de los públicos clave del rol de rectoría de la SNAP en la eficiencia de los servicios públicos.	SNAP no proyecta imagen como rectora de la eficiencia en los servicios públicos.	Informar sobre las políticas y estrategias que realiza la SNAP como rectora de la eficiencia de los servicios públicos.
Falta implicación de los públicos	Institución nueva y por cambio de autoridades los servidores públicos no se identifican con los valores, credo institucional, estructura, organigrama.	Colaboradores no se identifican con la Planificación Estratégica actual, los valores, el credo institucional, la estructura, el organigrama.	Motivar a los colaboradores de la SNAP a vivir los valores y credo institucional.
Falta de adaptación a las herramientas y sistemas gubernamentales	No se determinan las fallas de un servicio público eficiente y nadie se responsabiliza de los errores.	No se utilizan correctamente las herramientas y sistemas gubernamentales.	Educar en los sistemas y herramientas gubernamentales tanto a las unidades prestadoras de servicios como a los usuarios finales.
Comunicación unidireccional	Comunicación jerárquica, por hitos e islotes.	Públicos de interés no comunican adecuadamente sus necesidades y no se dan modelos de comunicación integrales.	Persuadir a los públicos de interés de la SNAP a que la comunicación sea estratégica, holística.

4.3. Esquema del Plan de Comunicación

4.3.1. OBJETIVOS:

4.3.1.1. OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un plan de comunicación estratégica para fortalecer la imagen de la Secretaría Nacional de la Administración Pública-SNAP para que los usuarios de los servicios públicos de la ciudad de Quito, la identifiquen como institución rectora de la eficiencia de los servicios públicos en el plazo de un año.

4.3.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Incrementar el nivel de conocimiento del rol de rectoría de la SNAP en la eficiencia de los servicios públicos en el 40% de sus stakeholders en 12 meses, esto con el fin de alcanzar el prestigio y la reputación necesarias para lograr la sostenibilidad de la institución.
- Motivar a los públicos en el fortalecimiento de la identificación y la cultura organizacional como institución líder en la eficiencia de los servicios públicos en un lapso de 12 meses.
- Posicionar a la SNAP como aliado estratégico de las unidades prestadoras de los servicios públicos siendo promotores de la eficiencia como propósito país, en un 50% de su público de interés en los próximos 12 meses.

4.3.2. EJE DE CAMPAÑA:

- **“El orgullo de ser Servicio Público”**

La eficiencia en el servicio público deviene de la percepción de los usuarios de una experiencia positiva, cuando estas experiencias se tornan más frecuentes, tanto servidores como usuarios deben llenarse de orgullo por el avance logrado, hasta que, a mediano y largo plazo se prefiera utilizar los servicios públicos a los privados debido a su gratuidad, fácil acceso, agilidad, eficiencia,

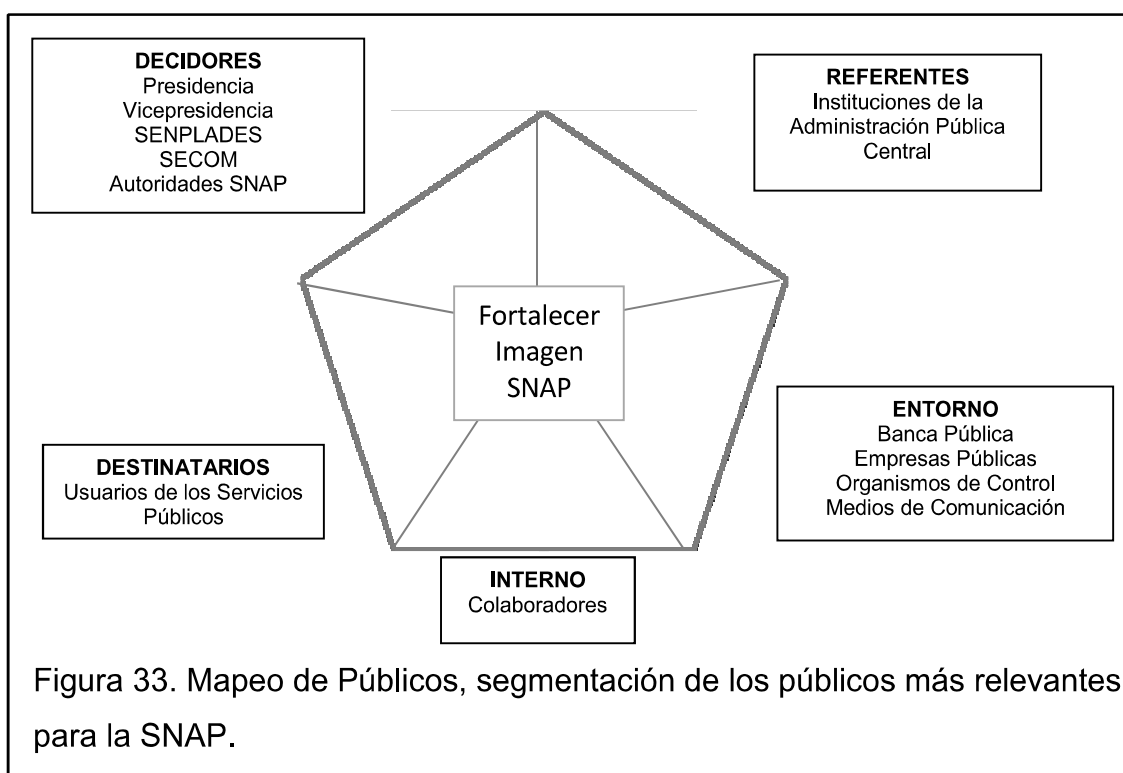
confianza profesional, entre otras características o atributos que son las deseadas.

La misión de la SNAP la proyecta a identificar políticas y estrategias en beneficio de los servicios públicos, por tanto, es necesario que sus públicos de interés se identifiquen y comprometan con este propósito, más allá de las consideraciones políticas, permanencia de las autoridades e incluso del Gobierno. Esta garantía a través del tiempo le permitirá dar sostenibilidad y reputación a la SNAP.

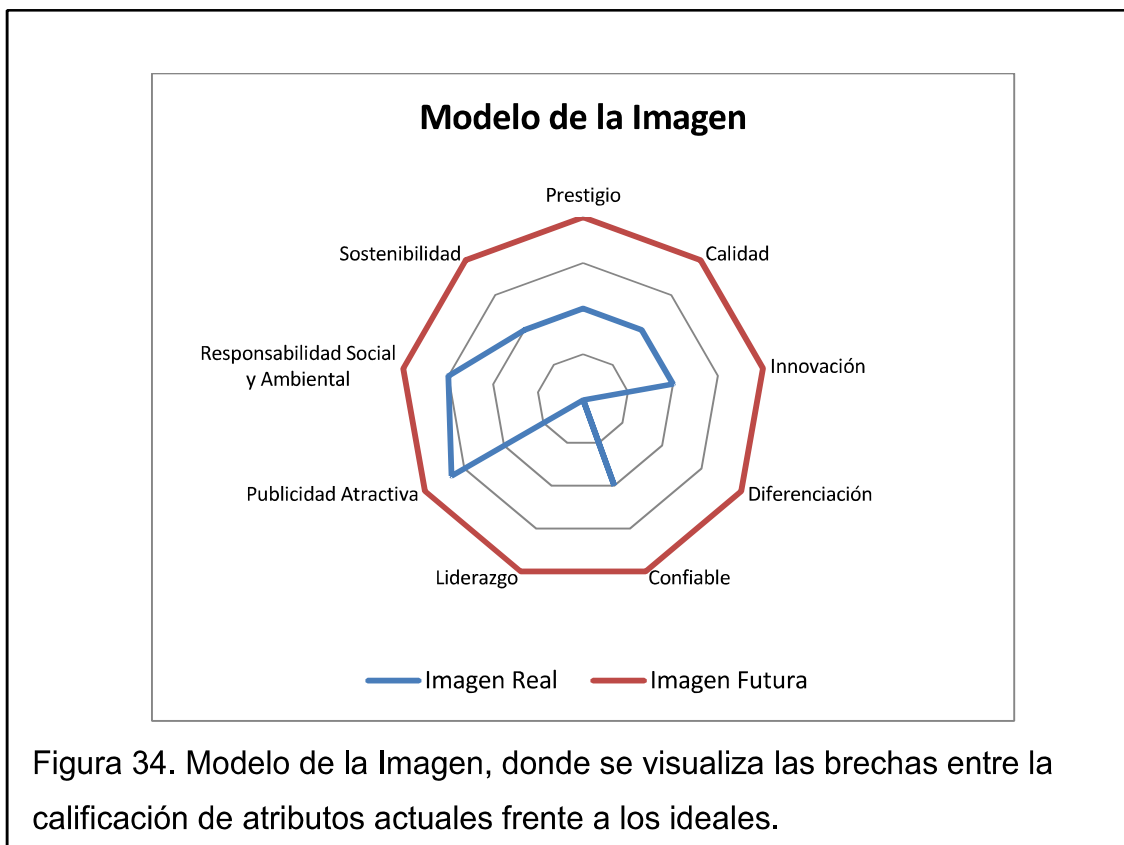
Con esta perspectiva se ha escogido como eje de campaña, “el orgullo de ser servicio público” lo que motive y persuada a los públicos, que los integre en este propósito común de un servicio público de excelencia y a la SNAP será la institución precursora de este fin.

4.3.3. MAPA DE PÚBLICOS:

La propuesta comunicacional estará basada en el siguiente mapa de públicos:



4.3.4. MODELO DE IMAGEN:



La SNAP al ser una organización de reciente creación, tiene la oportunidad de posicionar los atributos unos ya existentes, otros deseados, para proyectar prestigio, liderazgo, innovación, responsabilidad social y ambiental, reputación y sostenibilidad en el tiempo. El modelo de imagen que será una guía para las decisiones, estrategias, tácticas comunicacionales de la propuesta.

En este sentido se han evaluado los atributos imperantes en la percepción del público para conocer la brecha de lo real con lo futuro y proyectar a la organización como institución rectora en la eficiencia de los servicios públicos.

4.4. TÁCTICAS Y ESTRATEGIAS

Tabla 4. Tácticas y estrategias para el primer objetivo de comunicación propuesto, donde se visualiza además las acciones, indicadores de cumplimiento y las unidades orgánicamente responsables de cumplir cada actividad.

Objetivo Específico 1:	Incrementar el nivel de conocimiento del rol de rectoría de la SNAP en la eficiencia los servicios públicos en el 40% de sus stakeholders en 12 meses; esto con el fin de alcanzar el prestigio y la reputación necesarias para lograr la sostenibilidad de la institución.				
PÚBLICOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLES
Autoridades. Usuarios de los servicios públicos. Colaboradores. Instituciones de la Función Ejecutiva. Empresa Pública, Banca Pública, organismos de control, instituciones de otras funciones del Estado. Medios de Comunicación.	Dar a conocer productos y servicios institucionales relacionados a la eficiencia de los servicios públicos.	Programa de Lanzamiento: “El orgullo de ser servicio público”.	Planificar el programa de lanzamiento: “El orgullo de ser servicio público” . Nombrar al Consejo de Eficiencia de los Servicios Públicos” integrado por las autoridades de las Instituciones Rectoras de la Gestión Pública. Implementar eventos del Programa de Lanzamiento: “El orgullo de ser servicio público” junto con las máximas autoridades de las instituciones de la Función Ejecutiva.	Plan de Campaña Cronograma de Implementación. Actas de Reunión Agenda del “Consejo de Eficiencia en el Servicio Público”.	Subsecretaría General de Gestión Pública, Dirección de Comunicación Social.
Autoridades. Usuarios de los servicios públicos.	Implementar el plan de recordación del logo de la SNAP	Difusión del Manual de Imagen y promoción del	Difundir el manual de imagen corporativa y dar seguimiento a su implementación.	Registros de envío del manual de imagen corporativa. Evaluaciones Aleatorias de	Autoridades Dirección de Comunicación Social.

Colaboradores. Instituciones de la Función Ejecutiva.	como parte de la identidad visual.	Logo Institucional.	Entregar el material promocional en cada uno de los eventos, especialmente en los Enlaces Ciudadanos.	Actas entrega – recepción material promocional.		
Autoridades. Usuarios de los servicios públicos. Colaboradores. Instituciones de la Función Ejecutiva. Empresa Pública, Banca Pública, organismos de control, instituciones de otras funciones del Estado.	Difundir políticas y normativas entidas por la SNAP respecto a la eficiencia y calidad de los servicios públicos.	e-learning.	Planificar temarios de los cursos e-learning y su alcance. Evaluar el acceso a internet de los públicos de interés. Desarrollar la herramienta web y aplicar el plan piloto. Ejecutar el aplicativo. Realizar el seguimiento y evaluación del número de participantes. Recibir la retroalimentación de los participantes.	Temarios de las normativas Cronogramas de implementación. Porcentaje de mejora en el tiempo de respuestas y correos electrónicos. Número de ingresos a la herramienta en línea. Reportes de acceso al aplicativo. Registros de feedback del curso e-learning.	Subsecretaría General de Gestión Pública, Subsecretaría de Políticas y Herramientas de Gestión Organizativa, Subsecretaría de Gobierno Electrónico, Dirección de Comunicación, Dirección de TICs y Coordinaciones Generales de Planificación y Gestión Estratégica de las Instituciones de la Función Ejecutiva o quien hiciere sus veces.	

Tabla 5. Tácticas y estrategias para el segundo objetivo de comunicación propuesto, donde se visualiza además las acciones, indicadores de cumplimiento y las unidades orgánicamente responsables de cumplir cada actividad.

Objetivo
Específico 2:

Motivar a los públicos en el fortalecimiento de la identificación y la cultura organizacional como institución líder en la eficiencia de los servicios públicos en un lapso de 12 meses.

PÚBLICOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLES
Autoridades. Colaboradores.	Socializar al público interno la Planificación Estratégica Actual de la SNAP.	Talleres de Capacitación "Conociendo el Plan Estratégico Institucional".	Planificar los talleres de socialización de la Planificación Estratégica Institucional Actual. Realizar la implementación de los talleres. Recibir la retroalimentación de los talleres.	Cronograma de Capacitación por áreas. Registros de Asistencia a los talleres y seminarios. Resultados de las evaluaciones de Conocimientos.	Subsecretaría Nacional de Gestión Pública, Subsecretaría de Gobierno Electrónico, Subsecretaría de Calidad.
Autoridades. Usuarios de los servicios públicos. Colaboradores.	Persuadir a los stakeholders para sentirse orgullosos de los servicios públicos a partir del trabajo realizado por la SNAP.	Programa de Embajadores de la Institución: "Yo soy el Servicio Público Tricolor".	Identificar las fichas de servicios y procesos de la SNAP. Diseñar la Planificación del Programa Embajadores. Nombrar las unidades responsables de la capacitación y cronograma. Implementar eventos de socialización del programa Embajadores "Yo soy Servicio Público Tricolor".	Número de fichas de Servicios Institucionales levantadas. Plan del Programa Aprobado Cronograma de Implementación. Agenda y cronograma de la socialización. Registro de Asistentes Evaluación de conocimientos. Registros de entrega – recepción.	Secretario Nacional de la Administración Pública, Subsecretaría General de Gestión Pública, Subsecretaría de Transparencia en la Gestión, Dirección de Comunicación.
			Implementar herramientas de comunicación interna y entregar el material promocional.		

Autoridades. Usuarios de los servicios públicos. Colaboradores.	Disminuir los canales informales de comunicación.	Focus Groups y Reuniones.	Socializar con los equipos sobre la toma de decisiones del equipo directivo.	Resultados de las evaluaciones de los Focus Groups. Actas de reunión.	Secretario Nacional de la Administración Pública, Autoridades del Nivel Jerárquico Superior, Subsecretaría General de Gestión Pública, Subsecretaría de Gobierno Electrónico, Dirección de Comunicación Social.
			Realizar reuniones periódicas de los jefes con sus equipos de trabajo para evaluación del cumplimiento de metas departamentales.	Registro de compromisos y disposiciones cumplidas Evaluaciones "uno a uno" .	
			Definir instructivos y procedimientos para evitar reprocesos en el trabajo.	Número de instructivos y procedimientos implementados.	
			Implementar medios de comunicación interna: intranet, mensajería virtual, chat interno, boletín.	Número de medios de comunicación interna implementados.	

Tabla 6. Tácticas y estrategias para el tercer objetivo de comunicación propuesto, donde se visualiza además las acciones, indicadores de cumplimiento y las unidades orgánicamente responsables de cumplir cada actividad.

Objetivo Específico 3: Posicionar a la SNAP como aliado estratégico de las unidades prestadoras de los servicios

públicos siendo promotores de la eficiencia como propósito país, en un 50% de su público de interés en los próximos 12 meses.

PÚBLICOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLES
Autoridades. Usuarios de los servicios públicos. Colaboradores. Unidades Prestadoras del Servicio.	Promover las alianzas estratégicas de la SNAP con las unidades prestadoras de los servicios públicos.	Alianzas estratégicas público-privadas.	Gestionar convenios de alianzas estratégicas pro mejoras de servicios con las unidades prestadoras de los servicios públicos. Entregar material POP en las Unidades prestadoras del Servicio.	Porcentaje de cumplimiento de Acuerdos de Niveles de Servicio. Registros de actas entrega – recepción.	Secretario Nacional, Subsecretaría General de Gestión Pública, Subsecretaría de Gobierno Electrónico, Subsecretaría de Calidad, Subsecretaría de Procesos, Dirección de Comunicación Social.
Autoridades. Usuarios de los servicios públicos. Colaboradores. Unidades Prestadoras del Servicio.	Promover en los sistemas y herramientas gubernamentales tanto a las unidades prestadoras de servicios como a los usuarios finales.	Enlace Ciudadano.	Solicitar Ficha con la Máxima Autoridad para promover los sistemas y herramientas gubernamentales en el Enlace Ciudadano. Socializar funcionalidades de cada Sistema Gubernamental con el Señor Presidente previo al Enlace Ciudadano.	Ficha de Presentación aprobada. Actas de reunión. Índice de usuarios ex ante y ex post al enlace.	Secretario Nacional de la Administración Pública, Subsecretaría de Gobierno Electrónico, Dirección de Comunicación Social.
Autoridades. Usuarios de los servicios públicos.	Motivar a los usuarios a proponer mejoras a los	Programa de Mantenimiento: “Un servicio público	Planificar un programa de mantenimiento: “Un servicio público Recomendable”.	Número de propuestas de mejora de los servicios. Número de asistentes a los	Subsecretaría General de Gestión Pública, Subsecretaría de

<p>Colaboradores. Instituciones de la Función Ejecutiva. Empresa Pública, Banca Pública, organismos de control, Instituciones de otras funciones del Estado.</p>	<p>servicios que consideren defectuosos.</p>	<p>Recomendable". Evaluación de la satisfacción de los usuarios de los servicios públicos.</p>	<p>Implementar eventos y promoción del Programa de mantenimiento: "Un servicio público Recomendable". Implementar un Sistema de Evaluación de la satisfacción del usuario del servicio público recibido. Desarrollo de la herramienta web y aplicación del plan piloto Ejecución del aplicativo. Seguimiento y evaluación del número de participantes Retroalimentación de los participantes.</p>	<p>eventos realizados. Número de usuarios del sistema en línea. Nivel de satisfacción de los usuarios del Sistema. Registro de quejas contestadas.</p>	<p>Políticas y Herramientas de Gestión, Subsecretaría de Gobierno Electrónico, Dirección de Comunicación, Dirección de TICS y Coordinaciones Generales de Planificación y Gestión Estratégica de las Instituciones de la Función Ejecutiva o quien hiciere sus veces.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.5. PRESUPUESTO

Tabla 8. Detalle de las actividades, su costo unitario y total, así como también indica los responsables de cada tarea.

Responsable	Detalle Actividad	Costo	
		Costo Unitario	Costo Total
Subsecretaría General de Gestión Pública, Dirección de Comunicación Social.	Planificar una campaña de lanzamiento: "El orgullo de ser servicio público".		
	Nombrar al Consejo de Eficiencia de los Servicios públicos" integrado por las autoridades de las Instituciones Rectoras de la Gestión Pública.	\$1.000	\$1.000
	Implementar eventos del Programa de Lanzamiento: "El orgullo de ser servicio público" junto con las máximas autoridades de las instituciones de la Función Ejecutiva.	\$2.000	\$2.000
	Implementar herramientas de comunicación masiva en medios del Programa de Lanzamiento: "El orgullo de ser servicio público" : spots de Tv, Radio, Roll Up, ruedas de prensa.	\$120.000	\$120.000
Dirección de Comunicación Social.	Difundir el manual de imagen corporativa y dar seguimiento a su implementación.	\$10	\$3.000
	Entregar el material promocional en cada uno de los eventos, especialmente en los Enlaces Ciudadanos.	\$5.000	\$5.000
	Promocionar el logo mediante concursos de identificación en Página Web, Correo Electrónico y Redes Sociales.		
Subsecretaría de Políticas y Herramientas de Gestión Organizativa, Dirección de Talento Humano, Dirección de Comunicación Social.	Planificar temarios de los cursos e-learning y su alcance.		
	Evaluar el acceso a internet de los públicos de interés.		
	Desarrollar la herramienta web y aplicar el plan piloto.	\$35.000	\$35.000
	Ejecutar el aplicativo.		
	Realizar el seguimiento y evaluación del número de participantes.		
	Recibir la retroalimentación de los participantes.		

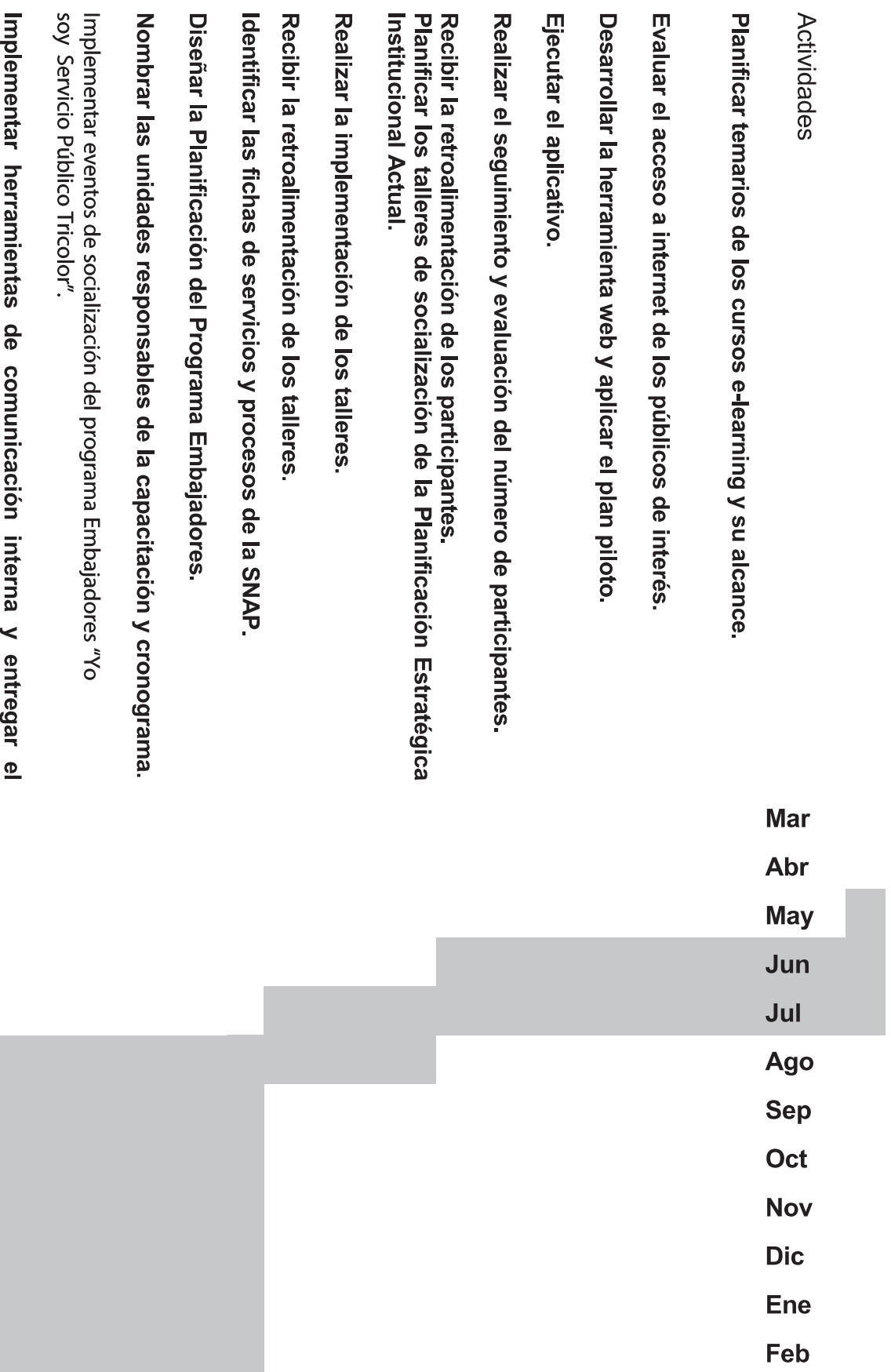
Coordinación de Planificación y Gestión Estratégica, Dirección de Comunicación Social.	Planificar los talleres de socialización de la Planificación Estratégica Institucional Actual.	\$1.000	\$3.000		
	Realizar la implementación de los talleres.				
	Recibir la retroalimentación de los talleres. Identificar las fichas de servicios y procesos de la SNAP.				
	Diseñar la Planificación del Programa Embajadores.				
Dirección de Procesos, Dirección de Comunicación Social.	Nombrar las unidades responsables de la capacitación y cronograma.	\$100	\$1.000		
	Implementar eventos de socialización del programa Embajadores "Yo soy Servicio Público Tricolor".				
	Implementar herramientas de comunicación interna y entregar el material promocional.			\$400	\$4.000
	Socializar con los equipos sobre la toma de decisiones del equipo directivo.				
Autoridades, Dirección de Procesos, Dirección de Comunicación Social.	Realizar reuniones periódicas de los jefes con sus equipos de trabajo para evaluación del cumplimiento de metas departamentales.	\$100	\$1.000		
	Definir instructivos y procedimientos para evitar reprocesos en el trabajo.				
	Implementar medios de comunicación interna: intranet, mensajería virtual, chat interno, boletín. Gestionar convenios de alianzas estratégicas pro mejoras de servicios con las unidades prestadoras de los servicios públicos.			\$1.000	\$10.000
Dirección de Comunicación Social, Subsecretaría de Gobierno Electrónico, Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación.	Entregar material POP en las Unidades prestadoras del Servicio.	\$3.000	\$30.000		
	Implementar mejoras en la Web Institucional y Redes sociales que promueva la generación de alianzas estratégicas con las unidades prestadoras de los servicios públicos.	\$4.000	\$4.000		
Subsecretario General de Gestión Pública, Dirección de Comunicación	Solicitar ficha con la Máxima Autoridad para promover los sistemas y herramientas gubernamentales en el Enlace Ciudadano.				

Social.	Socializar funcionalidades de cada Sistema Gubernamental con el Señor Presidente previo al Enlace Ciudadano. Planificar un programa de mantenimiento: "Un servicio público Recomendable".	\$1.000	\$2.000
	Implementar eventos y promoción del Programa de mantenimiento: "Un servicio público Recomendable".	\$65.000	\$65.000
Subsecretario General de Gestión Pública, Subsecretaría de Gobierno Electrónico, Dirección de Comunicación Social.	Implementar un Sistema de Evaluación de la satisfacción del usuario del servicio público recibido.		
	Desarrollo de la herramienta web y aplicación del plan piloto. Ejecución del aplicativo.	\$47.000	\$47.000
	Seguimiento y evaluación del número de participantes.		
	Retroalimentación de los participantes.		
	TOTAL		\$333.000

4.6. CRONOGRAMA

Tabla 8. Cronograma, representación del tiempo que llevará la ejecución de cada una de las actividades programadas.

Actividades	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb
Planificar una campaña de lanzamiento: "El orgullo de ser servicio público" .												
Nombrar al Consejo de Eficiencia de los Servicios Públicos" integrado por las autoridades de las Instituciones Rectoras de la Gestión Pública.												
Implementar eventos del Programa de Lanzamiento: "El orgullo de ser servicio público" junto con las máximas autoridades de las instituciones de la Función Ejecutiva.												
Implementar herramientas de comunicación masiva en medios del Programa de Lanzamiento: "El orgullo de ser servicio público" : spots de Tv, Radio, Roll Up, ruedas de prensa.												
Difundir el manual de imagen corporativa y dar seguimiento a su implementación.												
Entregar el material promocional en cada uno de los eventos, especialmente en los Enlaces Ciudadanos.												
Promocionar el logo mediante concursos de identificación en Página Web, Correo Electrónico y Redes Sociales.												



Actividades

Planificar temarios de los cursos e-learning y su alcance.

Evaluar el acceso a internet de los públicos de interés.

Desarrollar la herramienta web y aplicar el plan piloto.

Ejecutar el aplicativo.

Realizar el seguimiento y evaluación del número de participantes.

Recibir la retroalimentación de los participantes.

Planificar los talleres de socialización de la Planificación Estratégica Institucional Actual.

Realizar la implementación de los talleres.

Recibir la retroalimentación de los talleres.

Identificar las fichas de servicios y procesos de la SNAP.

Diseñar la Planificación del Programa Embajadores.

Nombrar las unidades responsables de la capacitación y cronograma.

Implementar eventos de socialización del programa Embajadores "Yo soy Servicio Público Tricolor".

Implementar herramientas de comunicación interna y entregar el

	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb
material promocional.												
Actividades												
Socializar con los equipos sobre la toma de decisiones del equipo directivo.												
Realizar reuniones periódicas de los jefes con sus equipos de trabajo para evaluación del cumplimiento de metas departamentales.												
Definir instructivos y procedimientos para evitar reprocesos en el trabajo.												
Implementar medios de comunicación interna: intranet, mensajería virtual, chat interno, boletín.												
Gestionar convenios de alianzas estratégicas pro mejoras de servicios con las unidades prestadoras de los servicios públicos.												
Entregar material POP en las Unidades prestadoras del Servicio.												
Implementar mejoras en la Web Institucional y Redes sociales que promueva la generación de alianzas estratégicas con las unidades prestadoras de los servicios públicos.												
Solicitar ficha con la Máxima Autoridad para promover los sistemas y herramientas gubernamentales en el Enlace Ciudadano.												
Socializar funcionalidades de cada Sistema Gubernamental con el Señor Presidente previo al Enlace Ciudadano.												

Actividades	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb
Planificar un programa de mantenimiento: "Un Recomendable".												
Implementar eventos y promoción del Programa de mantenimiento: "Un servicio público Recomendable".												
Implementar un Sistema de Evaluación de la satisfacción del usuario del servicio público recibido.												
Desarrollo de la herramienta web y aplicación del plan piloto. Ejecución del aplicativo.												
Seguimiento y evaluación del número de participantes.												
Retroalimentación de los participantes.												

4.7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.7.1. CONCLUSIONES

- La SNAP es una institución de reciente creación y como tal, sus públicos no están seguros de los productos, servicios y planificación estratégica, por tanto, esta propuesta estratégica pretendió considerar este particular para incluirlas en el plan de comunicación.
- Al ser una institución de reciente creación se ha podido resaltar que es joven y de política incluyente, de buen trato y servicio preferencial a los usuarios.
- SNAP es reconocida a nivel interinstitucional por el seguimiento a todas las instituciones de la Función Ejecutiva a los planes, programas y proyectos que realizan; por tanto se ha considerado a los sistemas gubernamentales como oportunidad para el fortalecimiento de la imagen institucional.
- Otra oportunidad es la imagen pública y posicionamiento político con la que cuenta el Secretario Nacional de la Administración Pública.
- Existe desconocimiento de las políticas y normativas en pro de la mejora de los servicios públicos, innovación, gobierno electrónico, calidad, eficiencia y simplificación de trámites, al igual que los reprocesos en el trabajo y la falta de instructivos y procedimientos.
- El modelo de la imagen de la institución define 9 atributos que son los siguientes:
 - Prestigio.
 - Calidad.
 - Innovación.
 - Diferenciación.

- Confiable.
 - Liderazgo.
 - Publicidad atractiva.
 - Responsabilidad social y ambiental.
 - Sostenibilidad.
-
- Los objetivos planteados en la propuesta estratégica de comunicación se han considerado para alcanzarse en un año y son de los siguientes niveles:
 - Informativo-Básico.
 - Motivacional-Intermedio.
 - Persuasivo-Avanzado.

4.7.2. RECOMENDACIONES

- A nivel comunicacional, la SNAP es una organización jerárquica, que trabaja por hitos o islotes, considerar la comunicación de forma holística debería considerarse como pilar fundamental de la institución.
- Es necesario dar a conocer y posicionar la imagen de la SNAP ante sus públicos de interés, para posicionar la acogida de los servicios de la institución ante la comunidad y se fortalezca la reputación, sostenibilidad de la empresa.
- Se debe informar a los stakeholders sobre las políticas y estrategias que realiza la institución como rectora de la eficiencia de los servicios públicos.
- Se debe motivar a los colaboradores a vivir los valores, credo institucional para que se conviertan en embajadores de marca, orgullosos de pertenecer a la institución.

- Es necesario educar a los públicos de interés en los sistemas y herramientas gubernamentales generadas por la SNAP, principalmente a las unidades prestadoras de los servicios públicos y en cascada a los usuarios finales.

- Si se considera que la eficiencia del servicio público deviene de una experiencia positiva y continua, es importante que los servidores públicos estén motivados y orgullosos ya que su buen trabajo se integra con un propósito país.

REFERENCIAS

- Allaire Y. y Firsirotu, M. E. Theories of organizational culture organization studies. 193-266 p. New York. 1984.
- Baliño, E. No más pálidas. 26-87 p. Uruguay. 2010.
- Balmer, JMT. Corporate identity and advent of corporate marketing. 963-996 p. Londres. 1998.
- Becker, S. W. TQM does work. 32-33 p. USA. 1993.
- Bhattacharya y Sen, 2003; Aaker, 2004. El rol de la identidad en los efectos de la comunicación corporativa. 55 p. 2004.
- Bosovsky, Guillermo. Módulo Investigación Estratégica y Auditoría de Imagen Global. PDF. Pp. 31. Maestría en Dirección de Comunicación, Universidad De Las Américas. Octubre 2012.
- Canvas, L. Business Model of Canvas.116-154 p. USA. 2008.
- Cheli, E. 22-25 p. Modelo Evaluativo de la Comunicación de Imagen. Francia. 1897.
- Chiavenato, I. Teoría General de la Administración. 132p. España. 2004.
- Churchil, G. A. Ford, S.W. The determinants for salesperson performance.103-118 p. Colorado. 1974.
- Costa, J. Módulo El Dircom en la economía de la información y la sociedad del conocimiento. PDF primera parte. p. 1-2. Maestría en Dirección de Comunicación, Universidad De Las Américas. S.F.
- Costa, J. Módulo El DirCom en la economía de la información y la sociedad del conocimiento. PDF primera parte. p. 18. Maestría en Dirección de Comunicación, Universidad De Las Américas. S.F.
- Costa, J. Módulo de Identidad, Marca e Imagen Corporativa. PDF parte-a. p. 1-4. Maestría en Dirección de Comunicación, Universidad De Las Américas. S.F.
- Crosby, P. Calidad es gratis. 404-456 p. Florida.1987.
- Davis y Newstrom. El efecto de los valores espirituales en los empleados. 52-64 p. Portugal. 1991.
- Deming, W. E. Análisis Estadístico de Datos. 427-444 p. Cincinnati. 1940.

- Diez, Manuel María. Manual de Derecho Administrativo. Pp. 20. Buenos Aires. 1977.
- Dorfles, G. Hechos y leyendas urbanas. 31 p. Italia. 2009.
- Dosi, G. y Malerba, F. Organizacional Learning and Institucional Embeddedness. 1-16 p. Oxford. 1996.
- Dowling, GR. Managing your corporate image. 109-115 p. California. 1986.
- Feigenbaum, A. Control de Calidad Total. 91 p. New York. 1991.
- Franklin, E. Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio. 177-206 p. México. 2007
- García, A. Gestión del Conocimiento y Calidad Total. 157 p. Madrid. 2001.
- Garvin, D. Competir en las ocho dimensiones de la Calidad. 77-92. New York. 2006.
- Gilmore, Carol M; Novaes, H. Manual de gerencia de la calidad. 254 p. Washington. 1996.
- Hamel, G. Liderando la revolución. 116.178 p. California. 2000.
- Ishikawa, K. Introducción a la Calidad Total. 18-52 p. Japón. 1994.
- Juran, J. Management of Quality Control. 115-201 p. New York. 1964.
- Koontz, H y Wihrich, H. Administración una perspectiva global. 6-14 p. México. 2004.
- Koopmans, T. C. Analysis of Production as an Efficient Combination of Activities. 33-34 p. New York. 1951.
- Losada, J.C. Gestión de la comunicación en las organizaciones. 65-89 p. Barcelona. 2004.
- Manucchi, Marcelo. Módulo Estrategia, Táctica y Acción. PDF primera parte. PDF. Pp. 3. Maestría en Dirección de Comunicación, Universidad De Las Américas. S.F.
- Martin de Castro, Gregorio. Reputación Empresarial y Ventaja Competitiva. 115 p. Madrid. 2008.
- Matamala, R. El mito chileno. 19-26 p. Chile. 2012.
- Pacheco, Máximo. Teoría del Derecho. Pp.613. 1990.
- Pérez, C. Las nuevas tecnologías una visión en conjunto. 44-48 p. Buenos Aires. 1986.

- Pérez, A. Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial. 13-26 p. España. 2013
- Peters, T y Waterman, R. In search of excellence. USA. (1982)
- Ritter, M. El valor del capital reputacional - por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico. Pp. 101-231. Buenos Aires. 2012.
- Robbins, S. y Coulter, M. Administración básica. 77-99 p. México. 2005.
- Rodríguez, V. Comunicación Corporativa, un derecho y un deber. 109 p. Chile. 2008.
- Ryszard Rózga, L. Entre globalización tecnológica y contexto nacional y regional de la innovación. México. 1999.
- Secretaría de la Administración Pública Ejerce la Rectoría en Administración. Decreto Ejecutivo No. 106 de 30 de septiembre de 2013.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Plan Nacional del Buen Vivir. Pp. 18-19. 2013-2017.
- Senge, P. La quinta disciplina. 64-89 p. Stanford. 1990.
- Sherman, L.W., Gottfredson, D. Deriving preferred practice cones from managed care service concepts and operating strategies. 73:35-66 p. Washington.1997.
- Shewhart, W. Control Económico de la Calidad de Productos Manufacturados. 501 p. New York. 1931.
- Schumpeter, J. Capitalismo, socialismo y democracia. 118-124 p. Austria.1942.
- Stacey, R. citado por Barón. Definición de Cultura Organizacional. Oxford. 2006.
- Van Riel, CBM. Principios de la Comunicación Corporativa. 47-59 p. Londres. 1997.
- Van Riel, CBM; Balmer, JMT. Identidad Corporativa concepto, evaluación y administración. Londres. 1997.
- Villafañe, J. Imagen Corporativa. 100 p. Madrid. 1993.
- Zapata, L. Las organizaciones como minisociedades. 112-156 p. México. 2007.

ANEXOS

Banner de Página Web



Roll Up



Hoja Membretada



Secretaría Nacional
de la Administración Pública

Sample text

nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo con- equat.

Duis autem vel eum irure dolor in hendrerit in vulputate velit esse molestie consequat, vel illum dolore eu feugiat nulla facilisis at vero eros et accumsan et justo odio dignissim qui blandit praesent luptatum zzril delenit augue dui dolore te feugait nulla facilisi.

nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat.

Duis autem vel eum irure dolor in hendrerit in vulputate velit esse molestie consequat, vel illum dolore eu feugiat nulla facilisis at vero eros et accumsan et justo odio dignissim qui blandit praesent luptatum zzril delenit augue dui dolore te feugait nulla facilisi.



El orgaño de ser
Servicio Público

Phone: +1 23 45 678 90
Address: Your City, Your address

Carpetas



Tarjetas Membretadas



Cubierta CD para capacitaciones

