

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

TESIS

“INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DE MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA INCREMENTAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA, 2016-2018”

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

CRISTIAN MOISÉS ROMERO TUESTA

Asesor:

DR. HÉCTOR LEONARDO GAMARRA ORTIZ

CAJAMARCA, PERÚ

2018

COPYRIGHT © 2018 by
CRISTIAN MOISÉS ROMERO TUESTA
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

TESIS APROBADA

“INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DE MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA INCREMENTAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA, 2016-2018”

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

CRISTIAN MOISÉS ROMERO TUESTA

Comité Científico:

Dr. Héctor Gamarra Ortiz
Asesor

Dr. Jesús Coronel Salirrosas
Miembro del Comité Científico

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
Miembro del Comité Científico

Dr. Arnaldo Kianman Chapilliquén
Miembro del Comité Científico

CAJAMARCA, PERÚ

2018



Universidad Nacional de Cajamarca

Escuela de Posgrado

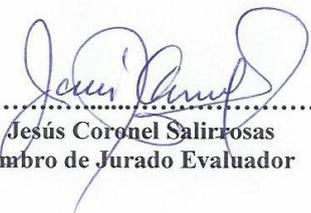
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

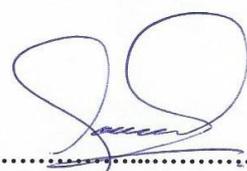
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

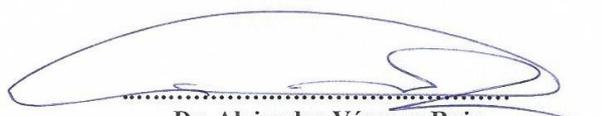
Siendo las *4:00*... de la tarde del día 21 de agosto de Dos Mil Dieciocho, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. JESÚS CORONEL SALIRROSAS**, como Miembro del Jurado Evaluador, **Dr. HÉCTOR GAMARRA ORTIZ** en calidad de Asesor, **Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**, **Dr. ARNALDO KIANMÁN CHAPILLIQUEN**, como integrantes del Jurado Evaluador. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada **“INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DE MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA INCREMENTAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA, 2016-2018”**, presentada por el **Bach. en Contabilidad CRISTIAN MOISÉS ROMERO TUESTA**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

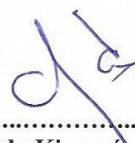
Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó *APROBAR* con la calificación de *(17) Diecisiete - EXCELENTE*... la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bach. en Contabilidad CRISTIAN MOISÉS ROMERO TUESTA**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las *5:20 PM*..... horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Jesús Coronel Salirrosas
Miembro de Jurado Evaluador


.....
Dr. Héctor Gamarra Ortiz
Asesor


.....
Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
Miembro de Jurado Evaluador


.....
Dr. Arnaldo Kianmán Chapilliquen
Miembro de Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A:

Dios por iluminar mi vida día a día

mis Padres por su apoyo incondicional

mis Hermanos por ser ejemplos a seguir

mi esposa Rosa Lener por estar siempre a mi lado, brindándome todo su amor y cariño

mi hija Kaitlyn Abigail por ser mi todo, mi fuerza e inspiración

AGRADECIMIENTO

Mi entera gratitud a Dios por darnos la vida y permitirnos crecer profesionalmente, a la Universidad Nacional de Cajamarca por darnos la oportunidad de seguir avanzando en nuestra formación profesional, a todo el personal docente integrantes de la Escuela de Posgrado por compartirnos sus experiencias, por su apoyo constante y orientación.

De manera especial hago el agradecimiento al Dr. Héctor Leonardo Gamarra Ortiz, por aceptar ser mi asesor de tesis, por su tiempo, paciencia y sus recomendaciones.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
INDICE GENERAL	vii
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE ABREVIACIONES	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	1
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	2
1.2. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1. Sistematización del problema	5
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.4.1. Objetivo General	5
1.4.2. Objetivos Específicos	5
1.5. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	6
1.6. LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACION	7
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	8
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	8
2.2. BASES TEÓRICAS	13

2.3.	MARCO CONCEPTUAL	22
2.4.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	23
CAPÍTULO III		
	PLANTEAMIENTO DE LA (S) HIPÓTESIS Y VARIABLES	29
3.1.	HIPÓTESIS	29
3.2.	VARIABLES/CATEGORÍAS	29
3.3.	TIPO DE ESTUDIO	31
3.4.	OBJETO DE ESTUDIO	31
3.5.	UNIDAD DE ANALISIS	32
3.6.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA	32
3.8.	MÉTODOS GENERALES	33
3.9.	TÉCNICAS DE RECOLECCION DE DATOS	34
3.10.	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS	34
3.11.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	35
CAPÍTULO IV		
	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	36
4.1.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	36
4.2.	ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	87
4.3.	CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	90
	CONCLUSIONES	95
	RECOMENDACIONES	96
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
	APÉNDICE/ ANEXOS	100

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1: Las filosofías de la gestión de la calidad	17
Tabla N° 2: Operacionalización de las variables	30
Tabla N° 3: Estándares y sub elementos para una atención de calidad a la ciudadanía	38
Tabla N° 4: Estándares para la estrategia y organización	41
Tabla N° 5: Estándares para el conocimiento de la ciudadanía-usuario de la entidad pública	45
Tabla N° 6: Estándares para la accesibilidad y canales de atención a la ciudadanía	47
Tabla N° 7: Estándares para la infraestructura, mobiliario y equipamiento para la atención	50
Tabla N° 8: Estándares para el proceso de atención a la ciudadanía y simplificación administrativa	54
Tabla N° 9: Estándares para el personal de atención a la ciudadanía	58
Tabla N° 10: Estándares para la transparencia y el acceso a la información pública	60
Tabla N° 11: Estándares para la medición de la gestión	65
Tabla N° 12: Estándares para los reclamos y sugerencias	67
Tabla N° 13: Calificación de sub elementos por estándar	71
Tabla N° 14: Ficha de acción	73
Tabla N° 15: Metas e indicadores del proyecto institucional	75
Tabla N° 16: Resultados antes de la Implementación de la Propuesta de Mejora de los Procesos Administrativos.	77
Tabla N° 17: Resultados después de la Implementación de la Propuesta de Mejora de los Procesos Administrativos.	80
Tabla N° 18: Resultados comparativos antes y después de la Implementación de la Propuesta de Mejora de los Procesos Administrativos (Gestión de mejora).	83
Tabla N° 19: Resultados comparativos antes y después de la Implementación de la Propuesta de Mejora de los Procesos Administrativos (Calidad de Servicio).	85

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Consideración para estándares	37
Figura 2. Organización de los estándares y sub elementos	40
Figura 3. Proceso a través de los canales de atención	46
Figura 4: Resultados antes de la Implementación de la Propuesta de Mejora de los Procesos Administrativos.	79
Figura 5: Resultados después de la Implementación de la Propuesta de Mejora de los Procesos Administrativos.	82
Figura 6: Resultados comparativos antes y después de la Implementación de la Propuesta de Mejora de los Procesos Administrativos (Gestión de mejora).	84
Figura 7: Resultados comparativos antes y después de la Implementación de la Propuesta de Mejora de los Procesos Administrativos (Calidad de servicio).	86

LISTA DE ABREVIACIONES

BPG:	Buena Practica Gubernamental
CAC:	Centro de Atención al Ciudadano
EPG-UNC:	Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca
MAPRO:	Manual de Procedimientos
MPC:	Municipalidad Provincial de Cajamarca
ROF:	Reglamento de Organización y Funciones
TUPA:	Texto Único de Procedimiento Administrativo
SERVQUAL:	Service Quailty.

RESUMEN

Esta investigación tiene como finalidad estudiar cómo es la calidad del servicio desde la perspectiva de los usuarios del proceso y la auto-percepción de los funcionarios públicos. En tal sentido el presente trabajo pretende determinar la Incidencia de la Gestión de Mejora de los Procesos Administrativos para incrementar la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016-2018. Para llevar a cabo el estudio, se empleó un tipo de investigación descriptivo correlacional, relacionado a la calidad de los procesos administrativos y servicio, realizado en una muestra de 49 participantes donde se aplicó una encuesta, la población a estudiar será finita y estará constituida por los usuarios del servicio (población beneficiaria); usuarios del proceso (empleados públicos) quienes viven en el dilema de mejorar la calidad con el fin de averiguar lo que las instituciones públicas creen que valoran los usuarios como calidad de servicio; dicha población será medida a través de la variable calidad de servicio prestado por sus cinco dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta o diligencia, seguridad o garantía y empatía. El instrumento utilizado para la recolección de los datos sobre calidad de servicio y procesos administrativos fue el de SERVQUAL (Service Quality), diseñado por Berry, Parasuraman y Zeithami en 1993. Los resultados arrojaron que la calidad prestada en el servicio ofrecido por la Municipalidad Provincial de Cajamarca es buena más no excelente, obteniendo las siguientes conclusiones: se analizó que es muy importante implementar la gestión de mejora para reflejar el nivel de excelencia en calidad, se analizó las dimensiones que caracterizan la calidad del servicio y se identificó los factores actuales que caracterizan los procesos administrativos. Con la solución progresiva de los problemas fue mejorando la calidad de servicio, logrando alcanzar un beneficio óptimo de un 75% de su valor; porcentaje que se refleja en antecedentes de otras investigaciones.

Palabras clave: Calidad de Servicio, Gestión de mejora, procesos administrativos.

ABSTRACT

The purpose of this research is to study how quality of service is from the perspective of the users of the process and the self-perception of public officials. In this sense the present work aims to determine the Incidence of Improvement Management of Administrative Processes to increase the Quality of Service in the Provincial Municipality of Cajamarca, 2016-2018. To carry out the study, a type of correlational descriptive research was employed, related to the quality of administrative processes and service, carried out in a sample of 49 participants where a survey was applied, the population to be studied will be finite and will be constituted by the users of the service (beneficiary population); process users (public employees) who live in the dilemma of improving quality in order to find out what public institutions believe that users value as quality of service; This population will be measured through the variable quality of service provided by its five dimensions: tangibility, reliability, responsiveness or diligence, security or guarantee and empathy. The instrument used for the collection of data on service quality and administrative processes was SERVQUAL (Service Quality), designed by Berry, Parasuraman and Zeithami in 1993. The results showed that the quality provided in the service offered by the Provincial Municipality of Cajamarca is good but not excellent, obtaining the following conclusions: it was analyzed that it is very important to implement improvement management to reflect the level of excellence in quality, analyzed the dimensions that characterize the quality of service and identified the current factors that characterize administrative processes. With the progressive solution of the problems, the quality of service was improved, achieving an optimum benefit of 75% of its value; percentage that is reflected in the background of other investigations.

Keywords: Quality of Service, Management of improvement, administrative processes.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Un servicio más que un producto es un proceso. Esto significa que la cantidad o proceso es parte de la producción de un servicio con calidad, tanto como lo es, el producto final de este servicio. Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. La alternativa, muchas veces, es saber lidiar con lo ocurrido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación.

En las entidades del sector público, como organizaciones de personas, es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes.

Un proceso administrativo ocurre de forma muy eficiente si todos los involucrados se encuentran comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo, ya que el proceso ocurre a través de las personas.

En efecto, se quiere dejar claro que como idea central se debe considerar que, para tratar cualquier proceso administrativo, es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que, sin capacidad para tratarlos, el proceso de aceptación del cambio y la adopción de los aspectos técnicos propiamente del proceso, en función, resultan mucho más dificultoso y hasta pueden tener una gran probabilidad de fracaso.

El objetivo principal de la investigación es determinar la incidencia de la gestión de mejora de los Procesos Administrativos en la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca que viene prestando a la ciudadanía, la mejora no solo debe darse en el desarrollo de uno o varios procesos para obtener un servicio o una prestación en la entidad, sino en un conjunto de elementos orientadores o estándares constituidos en una hoja de ruta, relacionadas con las diferentes

dimensiones de la gestión de la entidad pública, que deben ser priorizadas, analizando la disposición de una herramienta específica, fiable, operativa, dinámica y flexible para mejorar la calidad de atención con la gestión de mejora de los procedimientos administrativos; con la finalidad de establecer un diagnóstico sobre la atención brindada a la ciudadanía.

Mejorar la calidad es una iniciativa y una decisión de política, que requiere de una institucionalidad de seguimiento ad-hoc en su diseño, para reducir las vallas, barreras y costos que impiden una mayor eficiencia social en la interacción de los ciudadanos y los agentes económicos.

En consecuencia, lo que se requiere es reconfigurar el diseño generando una institucionalidad que retome la iniciativa, tenga capacidades vinculantes y permita la defensa tanto de los ciudadanos como de los agentes económicos junto con elevar la calidad en el servicio de un Estado regulador y facilitador.

I. EL PROBLEMA

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

A lo largo de la vida del país ha habido diferentes alineaciones que el aparato administrativo gubernamental ha venido implementando, para estar en condiciones de afrontar las demandas que en cada época y circunstancia ha reclamado el pueblo.

Actualmente, la explosión demográfica en el país ha tenido como consecuencia una creciente demanda de solución a los problemas y solicitudes de la población, por lo que es de suma necesidad el establecimiento de una nueva y eficaz Administración Pública que dé respuesta positiva e inmediata a las peticiones de todos los ciudadanos.

En efecto en la Municipalidad Provincial de Cajamarca la atención del servicio que brinda no responde a las necesidades de los ciudadanos, existe lentitud y centralización de los servicios públicos, horarios de atención rígidos,

infraestructura insuficiente (física y tecnológica), trámites complejos (procesos redundantes), información desarticulada y poco difundida, relaciones inadecuadas entre el ciudadano y la administración.

La Modernización de la Administración Pública en el país es un tema de gran importancia e interés, sobre todo en estos tiempos de cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos del Estado moderno. Cambios que en la mayoría de los casos han sido desfavorables e injustos para una sociedad sedienta de tener un gobierno que sea más eficaz en sus funciones administrativas.

1.2. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La administración pública es el conjunto de organizaciones que realizan actividades permanentes y concretas mediante las cuales se satisfacen intereses y/o demandas colectivas y/o individuales. Las tareas con las que debe cumplir son: seguridad exterior; orden interno; obtención de recursos; respuesta a las demandas de los individuos de la sociedad y conducción de la sociedad hacia objetivos de integración social, crecimiento económico y desarrollo sustentable.

El sentido común está habituado, en materia de administración, a concederle a lo privado una opinión sobrevalorada en relación a lo público. Pareciera que las empresas privadas son mejores que la administración pública; basta con recibir un servicio u obtener un bien en el ámbito privado para concluir que la misma operación realizada por el sector público probablemente no hubiera sido satisfecha al mismo nivel.

Apoyándose en este último punto es que la situación problemática toma forma: propio del cambio de paradigma post crisis del Estado de Bienestar, la administración pública ha evolucionado hacia formas de gestión que pretenden acercarla y adaptarla, en la medida que sea posible, a los principios que guían el funcionamiento de lo privado. Uno de los ejes que se ha seguido en este sentido, es el tema de la calidad en la gestión dado que de ella devendrá la eficacia, eficiencia y efectividad y, conjuntamente, todos estos elementos contribuirán para una administración responsable que legitime la gestión pública.

La gestión de mejora abarca tanto cambios incrementales (pequeños y graduales) como mejoras radicales (significativas y rápidas). La misma depende de la realimentación entre prácticas y resultados, que permite entender por qué los cambios tienen éxito. Cuando esto sucede, surgen nuevos objetivos y estrategias.

La Municipalidad Provincial de Cajamarca cuenta con deficiencias en cuanto a la calidad del servicio brindado en todo lo que concierne a la atención del ciudadano, deficiencias que no muestran eficiencia, eficacia como instrumento o herramienta para mejorar la calidad del tiempo de trámite y servicio de atención al ciudadano.

Las deficiencias en la calidad del servicio en la institución vienen a impactar en la atención al ciudadano generando un riesgo para la imagen de la institución y una falta de principios de conducta administrativa, dentro de este contexto se pretende mayor equidad a todo hecho que entrañe responsabilidad en un compromiso social. Con esto, la gestión de mejora en calidad adquiere así una característica preventiva más que correctiva y, consecuentemente de observación permanente.

La implementación de la gestión de mejora en los procesos administrativos contribuirá a la consolidación de la entidad pública al servicio del ciudadano bajo un enfoque de calidad y mejoramiento continuo, aportando así a la construcción de una sociedad más democrática, incluyente, equitativa y competitiva

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Por lo fundamentado anteriormente determinamos el siguiente problema de investigación:

¿Cuál es la incidencia de la gestión de mejora de los Procesos Administrativos para incrementar la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016-2018?

1.3.1. Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son los factores actuales que caracterizan los Procesos Administrativos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016-2017?
- ¿Cuáles son las dimensiones que caracterizan a la actual Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016-2017?
- ¿En qué medida la gestión de mejora de los Procesos Administrativos incide en la mejor Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2018?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

- ✓ *Determinar* la incidencia de la gestión de mejora de los Procesos Administrativos en la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016-2018.

1.4.2. Objetivos Específicos

- *Identificar* los factores actuales que caracterizan los Procesos Administrativos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016-2017.
- *Analizar* las dimensiones que caracterizan a la actual Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016-2017.
- *Proponer* el diseño e implementación de gestión de mejora de los Procesos Administrativos para mejorar la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2018.

1.5. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Se considera de importancia evaluar la incidencia de la aplicación de un proyecto institucional de la gestión de mejora de los Procesos Administrativos en la Calidad de Servicio de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. La razón de elaborar este trabajo de investigación es poder demostrar el “estudio descriptivo del servicio que ofrece la Municipalidad Provincial de Cajamarca en calidad de atención brindado al ciudadano. Para que de esta manera nos dé una perspectiva si la calidad de servicio que brinda es óptima.

La calidad en la atención al ciudadano de acuerdo a los estándares de la calidad de servicio brindados por la Municipalidad Provincial de Cajamarca deben contar con una administración moderna y transparente, que representa una práctica continua de comunicación y confianza pero con estricto apego a los instrumentos normativos vigentes, lo cual implica que los esfuerzos invertidos en su búsqueda, provienen del ejercicio de una corresponsabilidad social de gran trascendencia. Según Henry Fayol, la administración es un conjunto de Procesos compuesto por funciones o dimensiones básicas que son planificación, organización, dirección y control.

Es por ello, que basándose en las referencias anteriormente mencionadas se propone lo siguiente:

- Validar la calidad de los servicios a ser ofrecidos y los resultados de la investigación.
- Realizar el análisis de los servicios elegidos y de los procesos de los flujos de atención, enfocándose en los puntos críticos que impactan en la prestación eficiente de los servicios.
- Que las decisiones importantes para llevar a cabo cualquier acción se tomen en forma conjunta en los niveles superiores, hacia abajo, tengan continuidad y que se ofrezcan resultados.
- Servirá de aporte para futuras investigaciones en la Región, referidas al tema de mejora en la calidad de atención en la obtención de tareas que tiendan a conseguir que la realización de la función pública de la Municipalidad Provincial de Cajamarca haga llegar sus servicios con mayor eficiencia y eficacia a quienes lo requieran.

1.6. LIMITACION DE LA INVESTIGACION

- El acceso a la información es limitado y tendrá algunos inconvenientes debido a los documentos de custodia y de mucha reserva.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

2.1.1. A NIVEL MUNDIAL.

El concepto de calidad ha ido evolucionando, a la par que lo ha hecho la economía, desde la aplicación de la idea a conceptos industriales hasta su aplicación a empresas de servicios en general. (Albacete, 2004)

Tras la Segunda Guerra mundial, se comienzan a implantar las teorías de calidad de los grandes autores como Deming y Juran a la vez que se avanza con la concepción de qué significa la calidad. Durante esta época se produce una exportación de las ideas sobre calidad hacia Japón. Autores como Deming o Juran empiezan a aplicar sus teorías sobre la calidad en el país nipón. Hasta los años 1980 la aplicación de las teorías de calidad sigue centrada en Japón, es a partir de entonces que Crosby introdujo programas de mejora de la producción en empresas norteamericanas. A partir de esta década, la filosofía de calidad evoluciona hacia lo que se conoce como la Gestión de la Calidad Total o TQM (Cuatrecasas, Gestión de la Calidad Total o TQM , 2005)

Como nos dice (Barrueto, 2004), la calidad se puede definir cuando esta satisface y supera las necesidades y expectativas de sus clientes, a comparación de la competencia, o sea hace una crítica en relación a la prestación de servicios. Para que esta crítica sea positiva, la empresa que presta el servicio debe conocer y comprender las necesidades de sus clientes. Pero para lograr la calidad de servicio esta crítica positiva debe ser permanente, o sea, no solo en uno, si no en varios consumidores.

Según las (MBA, 1999), calidad es el conjunto de características de un producto o servicio que le confiere aptitud para satisfacer las necesidades explícitas e implícitas del consumidor. El concepto de calidad es

multidimensional en el sentido de que las necesidades de los consumidores son múltiples y diversas, pues incluyen aspectos como la aptitud para el uso, el diseño, la seguridad, la fiabilidad o el respeto al medio ambiente.

Ornelas, M. (2003) en su Tesis: **Mejora Continua en el Proceso Administrativo de Instituciones Públicas. Universidad Autónoma de Nuevo León.** Esta tesis concluye que se puede tener un gran éxito y sobre todo la satisfacción del cliente como del personal. Indica también que con la mejora continua si se puede influir en el cambio de la mentalidad del personal, se convence de tal manera que ayuda y se incorpora al éxito obtenido.

A su vez manifiesta que todo lo que implica administración debe de tener una organización bien planeada, es vital para cualquier actividad a desarrollarse dentro del mismo, es por eso que aplicando la mejora continua se llega a la satisfacción laboral.

En esta esta tesis se desarrolla un proceso en el cual podemos lograr la mejora continua. Si se sigue la metodología plasmada en la presente se puede garantizar un cambio radical. De hecho, se actualizó y revisó los procedimientos para ver donde podemos hacer los ajustes necesarios para no caer en errores, pérdidas de tiempo, etc.

2.1.2. A NIVEL DE AMERICA LATINA.

(SANCHEZ ENRIQUE, 2003), en su tesis: **Nueva Gestión de Personas y su Evaluación de Desempeño en Empresas Competitivas** concluye; que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la Función de los recursos Humanos y del proceso de Gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

El nuevo enfoque radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de RRHH y del proceso de Gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente en tres dimensiones: Económica, social y tecnológica.

2.1.3. NIVEL NACIONAL.

(Castillo Maza , 2004) En su proyecto **La Problemática del Estudio Constituyen los Servicios Deficientes que Ofrecen los Municipios**, se centra en la falta de un verdadero proceso de descentralización, la inexistencia de un plan de desarrollo de personal en las municipalidades, los recursos económicos insuficientes, así como la gestión municipal burocrática y tradicional. Revisar las ventajas comparativas de la reingeniería de los negocios, compatibles con la gestión de los gobiernos locales; identificar las deficiencias y fortalezas en la organización de los gobiernos locales; analizar el impacto de la reingeniería en la gestión de los gobiernos locales

(Mari Aranguren, 2016) en su Tesis **Evaluación de la calidad de servicio percibido por los usuarios de la Municipalidad de Ate Vitarte**, en su presente investigación tuvo como objetivo fundamental determinar la calidad del servicio percibido por los usuarios de la Municipalidad de Ate Vitarte. La investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo y fue básica de nivel descriptivo, y se aplicó un diseño no experimental de corte transversal. Los resultados evidenciaron la existencia de una brecha negativa (ICA) en todas las dimensiones, lo que indica que los usuarios de los diferentes servicios que presta la Municipalidad de Ate Vitarte consideran que la atención ha sido de baja calidad. Se observa además que las brechas de cada una de las dimensiones fueron negativas, siendo las más amplias las correspondientes a las dimensiones elementos tangibles y fiabilidad (-2.0) y la menos crítica empatía con una brecha de -1.5, las dimensiones capacidad de respuesta y seguridad también fueron negativas (-1.9). Por lo tanto, como un servicio global o tal esta brecha también fue negativa, es decir todo el servicio prestado es de baja calidad (-1.9), por lo que concluyó afirmando que los usuarios de los diferentes servicios que presta la Municipalidad de Ate Vitarte consideran

que la atención es de baja calidad, siendo los elementos tangibles y la fiabilidad (-2.0) las áreas más críticas.

(Benel Cotrina, 2014), en su tesis de post grado titulada **“La cultura Organizacional y la gestión Administrativa en la Dirección Regional de Educación de la ciudad de Cajamarca”** concluye que:

- La cultura organizacional en la Dirección Regional de Educación – Cajamarca (DRE CAJ) está caracterizada en orden de importancia por la práctica positiva de los siguientes valores: responsabilidad 64% la autoridad con conocimiento de causa 62%, la transparencia (muy transparentes, son transparentes) y en ambos casos suman 56%, la legalidad (muy justos, son justos) y en ambos casos suman el 56%.
- La cultura organizacional en la Dirección Regional de Educación- Cajamarca (DRE. CAJ) está caracterizada en orden de importancia por la práctica negativa de los siguientes valores: por una débil innovación en la institución (regular, deficiente, muy deficiente) 62%; la práctica de solidaridad (poco solidario y no hay solidaridad) 46%.
- El modelo de gestión institucional en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca desde las dimensiones consideradas (positivamente) para el estudio es el siguiente:
 - a. Desde la dimensión del SER: 72% conoce la política institucional de la DREA.CAJ.
 - b. Desde la dimensión del HACER: el 82% asume que las responsabilidades asignadas están claramente definidas y muy bien definidas.
 - c. Desde la dimensión de ESTAR: el 70% conoce el plan estratégico desarrollo institucional.
- ❖ El modelo de gestión institucional en la Dirección Regional de Educación Cajamarca desde las dimensiones consideradas (como limitaciones) para el estudio es el siguiente:
 - a. Insumos: 38% de recursos humanos son suficientes para la institución y 32% asumen que falta recursos humanos capacitados; el 70% asumen que la ubicación en su puesto de trabajo es: más o menos

cómodos 28%, poco cómodos 26% y nada cómodos 16%; asimismo el 70% están algo satisfechos, 14% poco satisfechos 40%, y nada satisfechos el 16% por la asignación de los servicios de infraestructura. Base porcentual 100.

- b. Producto: el 68% asume que los servicios brindados por la DRE.CAJ son: de excelente calidad (6%), de buena calidad (22%) y de calidad (40%); el 60% de encuestados contestaron: que existe poca comunicación (42%) y que en todo caso no existe comunicación (18%)
- c. Cumplimiento de objetivos institucionales se cumple mediante (46%), se cumple de manera retrasada (20%) y que nunca se cumple los objetivos trazados (26%).

2.1.4. A NIVEL LOCAL.

(Romero Mendoza, 2017), en su Tesis **Nivel de Satisfacción de los Usuarios de los Servicios del Centro de Atención al Ciudadano de la Municipalidad Provincial de Cajamarca**, concluyó que:

1. El nivel de satisfacción de los usuarios frente al servicio brindado por el Centro de Atención al Ciudadano de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en las dimensiones de: Elementos tangibles, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía, tienen un porcentaje elevado para la respuesta regular, lo cual quiere decir que el CAC cumple con los requisitos mínimos para brindar un servicio adecuado a los ciudadanos; Por tanto, la hipótesis ha sido comprobada.

2. Los procedimientos de gestión del CAC no son los más adecuados, por ejemplo, en su mayoría el personal que brinda el servicio de atención al usuario, no cumple con el perfil necesario para dar un servicio de alta calidad, lo cual origina cierto grado de insatisfacción en los usuarios; el CAC, no cuenta con un software informático que satisfaga las necesidades de operación, así como las tareas de seguimiento y control de expedientes.

3. La Municipalidad Provincial de Cajamarca, no cuenta con instrumentos de gestión actualizados, lo que impide reducir procedimientos innecesarios a través de la simplificación administrativa, ocasionando mayores demoras en la atención al ciudadano.

2.2. BASES TEORICAS

2.2.1. Teoría y concepto de calidad

La teoría de la calidad tuvo su origen en la actividad privada, en las organizaciones industriales que se desarrollaron durante el siglo XX y atravesaron diferentes etapas de acuerdo a la orientación que se daba en cada instancia siendo en un primer momento, la Producción (producir grandes cantidades en serie, modelo fordista), luego Ventas (período de Guerras Mundiales y entreguerras, donde interesa que se consuma lo que se produce, se hacen necesarios vendedores atrevidos que logren captar la mayor demanda posible) y por último, en los "70, Orientada al cliente (tener en cuenta al cliente, sus necesidades y demandas e introducirlas en las estrategias de producción para lograr mayores niveles de satisfacción y lealtad del cliente) (ARELLANO CUEVA, 2000).

En Japón, la calidad fue entendida desde el principio como un valor añadido al servicio, un factor de ahorro que asegura competitividad; fue adoptada por los japoneses durante la segunda mitad del siglo XIX para conquistar el liderazgo en distintos factores. Ellos orientaron sus esfuerzos de calidad hacia el desarrollo de la capacidad de los procesos para dar variedad a los productos sin elevar los costos. Los estudios de mercado y la investigación de la satisfacción del cliente pasaron a ser parte significativa de los programas de calidad (MOYADO ESTRADA, 2004) .

En un principio, la calidad se asociaba con las secciones de inspección y control, donde a través de un análisis estadístico se trataba de determinar si la producción cumplía con los estándares de calidad previamente establecidos.

El objetivo básico en estos casos consistía en conseguir niveles aceptables de errores en la fase de producción. Posteriormente, el concepto de calidad se

extendió a todas las fases de la vida de un producto o servicio, desde su concepción o diseño hasta su fabricación y posterior uso por parte del cliente, siendo el lema “Cero Defectos”.

En la actualidad, los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado, sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin. Esta nueva concepción de la calidad es la que se conoce como “Calidad del Servicio”.

La calidad total destaca el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo, claves para el éxito de una organización. Según Procter y Gamble, es el esfuerzo subyacente y de Gestión de mejora por parte de todos los que participan en una organización a fin de entender, satisfacer y exceder las expectativas del cliente.

Los principios fundamentales de la calidad total son: enfocarse en los clientes (entender bien los atributos de sus bienes y servicios), participar y trabajar en equipo (contar con herramientas, libertad y motivaciones para hacer contribuciones) y dedicarse al mejoramiento continuo de los procesos. A su vez, es imprescindible que estos principios se sustenten: en una infraestructura integrada (sistema administrativo básico), prácticas administrativas (actividades), y herramientas y técnicas en conjunto. (EVANS, James R. y LINDSAY, William M., 2002)

Cuando se trata de servicios, ello implica una serie de características que lo distinguen de un bien o producto. Ellas son: Intangibilidad: en la mayor parte de los casos, la venta de un servicio no implica una transferencia de bienes. El cliente no puede entonces “tocar” su producto sino únicamente sentir sus resultados o beneficios. Inseparabilidad: es muy difícil separar el servicio de la persona que lo proporciona.

Con participación de los clientes: los clientes tienen especial importancia y participación en la apreciación del servicio. Perecederos: en su mayor parte, los servicios sólo se dan en el momento mismo de la fabricación y no se pueden almacenar o guardar. Sólo sirven si se consumen inmediatamente.

Diversos o heterogéneos: es casi imposible homogeneizar un servicio, cada actividad de servicio es única y diferente a las otras, pues su resultado depende de una gran combinación de circunstancias y actores: el prestador del servicio, el receptor del servicio y, sobre todo, la percepción que los clientes tengan de los resultados intangibles del mismo. (ARELLANO CUEVA, Marketing; enfoque América Latina, Capítulo 1, págs. 7 a 12., 2003) En la prestación de un servicio importan la Actitud, la Comunicación interpersonal, el Trato, la Atención y el Comportamiento.

El control de calidad entonces, se realiza mediante mecanismos de consulta, información y resarcimiento que aseguran el control activo de los usuarios por el resultado que muestran los organismos encargados del control. La calidad de un servicio, en términos sintéticos, es la comparación de expectativas iniciales con las cualidades reales del servicio.

2.2.2. Concepto de mejora de la atención a la ciudadanía

Una buena atención a la ciudadanía comprende prestar servicios de calidad e interiorizar que todas las acciones o inacciones de la entidad, a lo largo del ciclo de la gestión, impactan en el servicio final que se presta al ciudadano. Todo ciudadano, sea que actúe en nombre propio o en virtud de representación, tiene derecho a recibir servicios de calidad al momento de realizar algún trámite o requerir algún servicio del Estado. Esto implica:

- ✓ Contar con una Administración Pública moderna y transparente.
- ✓ Acceder, fácilmente, a la información que administran las entidades.
- ✓ Recibir información clara, completa, oportuna y precisa sobre los servicios prestados por las entidades públicas.
- ✓ Obtener información sobre los horarios de atención al público, de manera visible, en las sedes de las entidades.
- ✓ Conocer el estado de su trámite.
- ✓ Obtener, del personal de la entidad pública, un trato respetuoso y diligente, sin discriminación por razón de sexo, raza, religión, condición social, nacionalidad u opinión.

- ✓ Recibir una atención que tome en cuenta las prácticas culturales y la lengua de cada ciudadano.
- ✓ Tolerar una espera razonable al momento de ser atendido.
- ✓ Obtener el asesoramiento preciso sobre los trámites y requisitos que debe cumplir en sus procedimientos.
- ✓ Poder presentar la documentación en los procedimientos en los que tenga la condición de interesado, y recibir en términos claros y sencillos las notificaciones que envíe la entidad.
- ✓ Exigir el cumplimiento de los derechos que le reconoce la Constitución Política del Perú.
- ✓ Exigir responsabilidades por los daños ocasionados en sus bienes o derechos, como consecuencia del mal funcionamiento de los servicios públicos.
- ✓ Acceder a las dependencias de la Administración Pública sin que barreras arquitectónicas lo impidan o dificulten.
- ✓ Gozar de una Administración Pública responsable en general.

2.2.3. Las filosofías de la gestión de la calidad

Cuando se habla de filosofías de gestión de la calidad, se refiere principalmente a cuatro escuelas, encabezadas por sus pensadores representativos: Deming, Juran, Crosby y el enfoque japonés. Todas ellas surgieron luego de la II Guerra Mundial y según se fue descubriendo que el mercado pronto se transformaría en el tránsito mundial de mercancías y servicios, haciéndose imperativo hacer competitivas a las empresas (DA VIÁ, Ana , 2005). Para conocer de qué tratan cada una de estas filosofías puede consultarse en la siguiente tabla:

Tabla N° 1: Las filosofías de la gestión de la calidad	
Filosofía	Descripción
<p>DEMING <i>Realizar un cambio de cultura organizacional, reingeniería de la empresa, utilizando las técnicas que brinda la estadística.</i></p>	<p>Físico y estadístico norteamericano, desarrolló principalmente la medición de la calidad en términos estadísticos. Adoptado por los japoneses, difundió entre las empresas de ese país, la importancia de contar con controles de calidad estadísticos, que permitieran luego tomar decisiones de mejora.</p> <p>Amplió su enfoque a la importancia del liderazgo, la relación entre empresa y proveedores y la Gestión de mejora.</p> <p>Es conocido su ciclo de mejoramiento constante, por el cual se controlan los procesos de acuerdo a los pasos: 1) Planificar; 2) Hacer; 3) Evaluar; 4) Actuar.</p>
<p>JURAN <i>Incorporar a toda la organización en el proceso de mejora, a todas las jerarquías, mejorar la estructura y los procesos existentes con técnicas estadísticas y contables.</i></p>	<p>Ingeniero rumano que desarrolló su carrera en los EEUU y Japón, en la misma época que Deming. Orientó el control de calidad a lo contable; entendiéndolo que la alta dirección de una empresa habla el idioma del dinero, se dedicó a hacerles entender que la no calidad es cara. Según el autor, los costos de la calidad (de prevención, evaluación, fallos internos y externos) disminuyen cuando se cumple con los procesos de calidad (planificación, control y mejora)</p>
<p>CROSBY <i>Cambiar desde las estructuras existentes, utilizando los procesos administrativos y organizacionales.</i></p>	<p>Norteamericana que logró la vicepresidencia de ITT, creó su propia consultora en temas de calidad y capacitación y escribió el libro que logró que los empresarios norteamericanos prestaran atención a la calidad (Quality is free - La calidad no cuesta) La filosofía de Crosby se orienta a lograr el cero defecto para no incurrir en los costos del reproceso. Los elementos fundamentales para la mejora son: la determinación (tomar en serio la mejora), la educación (de todo el personal acerca de los absolutos) y la implantación (el cumplimiento de los absolutos)</p> <p>Los absolutos de la calidad de los que se habla, son los elementos fundamentales que deben existir en un proceso de mejora.</p>

<p>ENFOQUE JAPONÉS</p> <p><i>Lograr la calidad total en todos los componentes de la organización.</i></p>	<p>Como se dijo, los japoneses son pioneros en el tema de introducir calidad en la gestión para reducir los costos. Este enfoque pretende mejorar la calidad de vida de los trabajadores, clientes e inversores al incorporar mejoras en la producción y provisión de bienes y servicios. Este enfoque es el que adoptan actualmente las Normas ISO de gestión de la calidad, porque se apunta a visualizar a la organización en todo su conjunto, con los elementos internos y externos a ella, comprendiendo que la misma forma parte de vidas individuales y de comunidad. Propone que a través de pequeños cambios que mejoran la gestión, se logra la calidad en el largo plazo (Kaizen).</p>
---	--

Fuente: DA VIÁ, Ana , 2005. Filosofías de la gestión de la calidad.

Las filosofías expuestas comparten en sus enfoques los siguientes puntos:

- La calidad es un imperativo para la competencia futura de los mercados globales.
- Es una necesidad absoluta que exista el compromiso de la alta dirección.
- Las prácticas de la calidad ahorran dinero.
- Se necesita la Gestión de mejora y sin fin.
- Reconocer la importancia del cliente.
- Necesidad de cambiar la cultura de la organización.

Estas filosofías han surgido del ámbito privado y han estado orientadas a la recuperación financiera de las empresas o a la ganancia en términos económicos. En los próximos años se verá que estos enfoques han sido adaptados a las organizaciones públicas, las cuales han logrado crear sus propias herramientas y han sabido adecuar las que existían a sus propias experiencias (NIAS, NIIF'S). La evolución que ha tenido la concepción de calidad al interior de las organizaciones, da cuenta que hoy se habla de aplicar un cambio cultural, de trabajar con el personal que integra un organismo para que sea consciente de que trabaja para la satisfacción de lo que el cliente/usuario necesita o demanda.

2.2.4. La Gestión de mejora incorporada a la administración pública

La Gestión de mejora fue primeramente incorporada a las organizaciones privadas, que, en occidente, comienzan a adoptar las ideas desarrolladas en Japón al observar los beneficios que implica mejorar la calidad desde los procesos y en todos los ámbitos de la organización. Recién en los ´90 y desde Estados Unidos, comienza a hablarse de calidad en la administración pública. El vicepresidente de Clinton, Albert Arnold Gore, incorpora a sus discursos la concepción del ciudadano como un “cliente” al que hay que satisfacer por los derechos que como tal le pertenecen en la prestación de los servicios públicos. (DA VIA, 2003). En relación a esto decía: “...nosotros vamos a racionalizar la forma en que el gobierno federal se relaciona con el pueblo americano y haremos que el cliente del gobierno federal se vuelva amistoso. Mucha gente no comprende que el gobierno tenga clientes...”.

La iniciativa liderada por el vicepresidente condujo a la publicación de la National Performance Review, que destacó la importancia para las agencias gubernamentales de centrarse en el cliente y de medir su propia actuación. La Gestión de mejora abarca tanto cambios incrementales (pequeños y graduales) como mejoras radicales (significativas y rápidas). La misma depende de la realimentación entre prácticas y resultados, que permite entender por qué los cambios tienen éxito. Cuando esto sucede, surgen nuevos objetivos y estrategias.

La Gestión de mejora, es un concepto relacionado con la calidad que supone la búsqueda permanente de las causas de los problemas para lograr una gestión de mejorada e incremental no sólo en los sistemas de producción y servicios, sino también en todas las otras actividades de las organizaciones que la aplican. Es la potenciación de la capacidad operativa del Estado para incrementar los niveles de calidad de los servicios. Esto redundará en la satisfacción y participación ciudadana que se logra con el establecimiento de metas y compromisos desde el Estado a la sociedad.

2.2.5. Marco doctrinal de las teorías particulares en el campo de la ciencia en la que se ubica el objeto de estudio (Bases Teóricas).

- **Las bases de la administración según Henri Fayol**

Henri Fayol es considerado en la actualidad “El padre de la Administración Moderna” ya que sus teorías, principios y doctrinas que realizó desde el año de 1900 han sido las bases para una buena administración en la actualidad (Novelo Pérez, 2013). En la investigación en base a los logros realizados por este gran personaje revelaremos paso a paso el desarrollo de la administración (Ibídem).

El objetivo es dar a conocer a los estudiantes y trabajadores las enseñanzas básicas que nos dejó Henri Fayol y que sirvan de gran ayuda para aumentar expectativas, estrategias u objetivos dentro de su lugar funcional laboral de cada uno (Ibídem).

- **Henri Fayol**

Henri Fayol (1841-1925), quien nació en Constantinopla en el seno de una familia burguesa, hizo sus primeros estudios en el Liceo de Lyon, Francia. Posteriormente, en 1860, la Escuela Nacional de Minas en Saint Etienne le otorgo el grado de ingeniero en minas. A partir de ese momento trabajo en la extracción de carbón y la fundición de hierro del consorcio francés Commentry-Fourchambault Company (Ibídem).

Fayol laboro toda su vida en la misma empresa. De 1860 a 1866 trabajo de ingeniero, época en la cual realizo notables avances en la técnica para combatir los incendios subterráneos que ocurrían en la compañía (Ibídem).

A los 25 años su trabajo fue recompensado con el ascenso a gerente de las minas Commentry. Seis años después ocupo el cargo de director de un grupo de minas. En 1888, la empresa pasaba por serias dificultades pues no había pagado dividendos desde 1885, lo nombro director general, puesto desde el cual empezó a revitalizarla. Cerró la fundición de Fourchambault y centralizo la producción en Montuclon, otra planta del consorcio, para conseguir economías de escala (Ibídem).

Fayol adquirió nuevos depósitos de carbón en Bressac, Decazeville y en Jondreville. La nueva compañía, llamada Comambault, se recuperó bajo su dirección y hasta hoy es parte de Le Creusot Loire, el mayor grupo minero y metalúrgico del centro de Francia.

A partir de estas experiencias en Comambault, Fayol desarrolló su propuesta de administración (Ibídem).

Sin lugar a dudas, Fayol fue el que mayor influencia teórica ejerció sobre la perspectiva clásica: es necesario recordar que en el primer capítulo explicamos las funciones de la administración, las cuales son resultados de sus estudios. Estas funciones, que tienen ya más de 80 años, se estudian en todas las universidades estadounidenses, europeas y de gran parte del resto del mundo (Ibídem).

2.2.6. El Proceso Administrativo (Cruz Chimal, 2013)

El proceso administrativo y sus componentes, planeación, organización, dirección y control, resultan de la mayor importancia para la empresa dentro del sistema de toma de decisiones.

- **La planeación** es la primera ficha de este rompecabezas, dentro de ella se siguen los siguientes pasos: investigación del entorno e interna, planteamiento de estrategias, políticas y propósitos, así como de acciones a ejecutar en el corto, medio y largo plazo.
- **La organización**, la segunda ficha, es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.
- **La dirección** es la tercera ficha del rompecabezas, dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización.
- **El control**, la ficha de cierre, es la función de control que se encarga de evaluar el desarrollo general de una empresa.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio (Aiteco Consultores, 2013).

El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuyo propósito es **mejorar la calidad de servicio** ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: **fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles**. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un **instrumento de mejora** y de comparación con otras organizaciones.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio **mide lo que el cliente espera de la organización** que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

Determinando el gap o brecha entre las dos Mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

1. Define un servicio de calidad como la **diferencia entre las expectativas y percepciones** de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones, de manera que éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción con el mismo.

2. Señala ciertos **factores clave que condicionan las expectativas** de los usuarios:

- Comunicación “boca a boca”, u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
- Necesidades personales.
- Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.
- Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.

3. Identifica las **cinco dimensiones** relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio. Las **dimensiones** del Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio pueden ser definidas del siguiente modo:

Fiabilidad Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.

Capacidad de Respuesta Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.

Seguridad Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.

Empatía Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.

Elementos Tangibles Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

2.4.DEFINICION DE TERMINOS BÁSICOS.

Atención de calidad: Proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los usuarios de determinado servicio.

Administración: La Administración (lat. ad, hacia, dirección, tendencia, subordinación, obediencia) es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos, humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc., de una

organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización. Administración moderna de una organización, centrada en la estrategia y enfocada a las necesidades del cliente.

Buenas prácticas en servicios de atención al ciudadano: Políticas, acciones y sistemas que una institución implementa para mejorar su relación con la ciudadanía, con la finalidad de garantizar calidad en la información brindada y en el trato ofrecido, para así prestar un servicio oportuno con eficiencia, cordialidad y efectividad.

Buena Práctica Gubernamental (BPG). Una buena práctica es una actividad o proceso que ha producido destacados resultados en el manejo de una organización y que puede ser replicada en otras organizaciones para mejorar la efectividad, eficiencia e innovación de las mismas en beneficio de su público objetivo. Fuente: CAD ciudadanos al día. <http://perspectiva.icpcolombia.org/archivos/revista/No%2015/torres.pdf>

Burocracia. Tanto en la sociología como en la ciencia administrativa y, especialmente, la de administración pública, la burocracia es una organización o estructura organizativa caracterizada por procedimientos explícitos y regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales. En principio el término puede referirse a cualquier tipo de organización, por ejemplo: empresas privadas, públicas, sociales, con o sin fines de lucro, etc.

Fuente: Diez, Manuel María (1977). *Manual de Derecho Administrativo*, Buenos Aires.

Calidad de atención: Percepción que el ciudadano tiene respecto a la prestación de un servicio; que asume la conformidad y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

Calidad. El significado de esta palabra puede adquirir múltiples interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del cliente. Sin embargo, la calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si éste es bueno o malo. Fuente: <http://www.degerencia.com Tema/calidad> –

Canales de atención: Medios o puntos de acceso, a través de los cuales, la ciudadanía hace uso de los servicios provistos por las entidades públicas. Incluye espacios del tipo presencial (oficinas y establecimientos), telefónico (call-centers), virtual (plataformas web, e-mail) y móvil (oficinas itinerantes).

Capacidad de atención: incluye los aspectos relacionados con el proceso de producción de bienes y servicios públicos, así como la infraestructura necesaria para el desarrollo de los procesos claves de la entidad pública, vinculados con la atención a la ciudadanía.

Competencia: conocimiento y experiencia que el individuo demuestra en la ejecución de ciertas tareas y/o en la solución de problemas.

Competencia intercultural: conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que le permite a una persona comunicarse e interactuar apropiadamente con personas de diferentes culturas, así como entender sus cosmovisiones. En términos prácticos, implica el aprendizaje de nuevos patrones de comportamiento, de aprender a mirarse y mirar al otro con respeto y adquirir capacidades para aplicarlos en los espacios adecuados.

Discriminación étnico-racial: trato diferenciado, excluyente o restrictivo, basado en el origen étnico-cultural (hábitos, costumbres, indumentaria, símbolos, formas de vida, sentido de pertenencia, idioma y creencias de un grupo social determinado) y/o en las características físicas de las personas (como el color de piel, facciones, estatura, color de cabello, etc.) que tenga como objetivo o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos y libertades fundamentales de las personas en la esfera política, económica, social y cultural.

Enfoque de interculturalidad: herramienta de análisis que propone el reconocimiento de las diferencias culturales, sin discriminar ni excluir, buscando generar una relación recíproca entre los distintos grupos étnico-culturales que cohabitan en un determinado espacio (GIZ, 2013; MINCU, 2014). Esto implica para el Estado, incorporar y asimilar como propias las diferentes concepciones de bienestar y desarrollo de los diversos grupos étnico-culturales en la prestación de sus servicios, así como adaptar los mismos a las particularidades socioculturales de los mismos.

Eficacia: capacidad para lograr el efecto que se desea o se espera.

Eficiencia: uso óptimo de los insumos (menor uso de recursos o mayor alcance, utilizando la misma cantidad de recursos) para la obtención de los resultados deseados.

Enfoque Intercultural en la Gestión Pública: proceso de adaptación de las diferentes instituciones, a nivel normativo, administrativo y del servicio civil del Estado para atender, de manera pertinente, las necesidades de los diferentes grupos étnico-culturales de nuestro país.

Entidad Pública.

Constituye entidad pública para efectos de la Administración Financiera del Sector Público, todo organismo con personería jurídica comprendido en los niveles de Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno Local, incluidos sus respectivos Organismos Públicos Descentralizados y empresas, creados o por crearse; las Sociedades de Beneficencia Pública; los fondos, sean de derecho público o privado cuando este último reciba transferencias de fondos públicos; las empresas en las que el Estado ejerza el control accionario; y los Organismos Constitucionalmente Autónomos.

Estándar de atención: modelo o patrón que permite definir, previamente, las características básicas de los procesos de atención dirigidos a la ciudadanía.

Gestión de Procesos. Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

Fuente: Diez, Manuel María (1977). *Manual de Derecho Administrativo*, Buenos Aires: Plus Ultra.

Incentivo: estímulo que se ofrece al personal, según los resultados que éstos obtengan en el cumplimiento de un determinado objetivo o meta. Puede ser monetario o no monetario.

Indicador: magnitud que permite medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos en el desarrollo de una actividad, proyecto u otros similares. Puede ser cualitativo o cuantitativo.

Inducción: proceso cuyo objetivo es familiarizar al personal nuevo con la misión y visión de la entidad. Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, con la finalidad de minimizar los errores que puedan ocurrir por desconocimiento de los objetivos principales, funciones, entre otros.

Gestión de mejora.

Es un concepto relacionado con la calidad que supone la búsqueda permanente de las causas de los problemas para lograr una gestión de mejorada e incremental no sólo en los sistemas de producción y servicios, sino también en todas las otras actividades de las organizaciones que la aplican.

Fuente: VOLKSWAGEN NAVARR Universidad de Navarra; Cátedra de calidad, Definiciones relacionadas con la calidad. <http://www.unav.es> - Fecha de consulta: 10.09.2012

Modernización del Estado.

La modernización del Estado es un proceso permanente orientado a lograr una gestión pública más eficiente y sobre todo eficaz, enfocada en el logro de resultados concretos que cambien positivamente la vida de la población.

Fuente: Presidencia del Consejo de Ministros. Pautas técnicas para la Simplificación Administrativa

Fecha de consulta: 10.09.2012

Meta: resultado cuantificable que se busca alcanzar en un periodo de tiempo. Implica la definición de qué se desea lograr, en qué cantidad, en cuánto tiempo y con qué calidad.

Objetivo: resultado que se desea o necesita lograr dentro de un período de tiempo específico (valor aspirado). Los objetivos son expresados en términos cualitativos y deben ser claros, realistas, desafiantes, mensurables y congruentes entre sí.

Pluriculturalidad: término que hace referencia al reconocimiento, por parte del Estado, de la existencia de diversos grupos étnicos dentro de su territorio.

Procedimiento administrativo.

Procedimiento Administrativo es el conjunto de actos y diligencias conducentes a la emisión de un acto administrativo. Es decir, el procedimiento

administrativo es la secuencia de operaciones o pasos concatenados entre sí y que ordenamos en forma lógica, permiten alcanzar un objetivo predeterminado.

Proceso.

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).

Fuente: Diez, Manuel María (1977). *Manual de Derecho Administrativo*, Buenos Aires: Plus Ultra.
- Fecha de consulta: 10.09.2012

Proceso de seguimiento y evaluación del proceso de atención: comprende las actividades propias del personal a cargo de velar por la calidad de la atención a la ciudadanía.

Proceso de reclamos y sugerencias: comprende las actividades relacionadas con la recepción y análisis de las sugerencias presentadas por los ciudadanos y, en el caso de los reclamos, su procesamiento y respuesta.

Servicio de Atención al Cliente. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente o usuario obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo.

Fuente: <http://es.wikipedia.org>. Servicio de atención al cliente

Simplificación Administrativa: principios y acciones derivadas de éstos, que tienen, por objetivo final, la eliminación de toda complejidad innecesaria; es decir, los requisitos y pagos exigidos deberán ser racionales y proporcionales a la prestación efectiva del servicio (trámite).

Fuente: Presidencia del Consejo de Ministros. *Pautas técnicas para la Simplificación Administrativa*

CAPÍTULO III

DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE LA(S) HIPÓTESIS

3.1. HIPOTESIS

La Gestión de Mejora de los Procesos Administrativos influye de manera directa y positiva en la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

3.1.1. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.

- Los factores que caracterizan los Procesos Administrativos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca son: Planificación, Organización, Dirección y Control (Eficientes, deficientes).
- Las dimensiones actuales que caracterizan la Calidad de Servicio son: Elementos Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía (Alta calidad, baja calidad), 2016-2017.
- Con el diseño e implementación de gestión de mejora de los Procesos Administrativos se mejora la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2018.

3.2. VARIABLES

Tipo de variable: Correlacional

1. Y= Calidad de Servicio.

“... Resultado de la evaluación que efectúa un usuario respecto al grado de conformidad entre sus expectativas respecto al servicio y sus percepciones respecto al servicio efectivamente recibido”. (Devoto Ratto Renzo)

Indicadores:

Y1= Elementos Tangibles

Y2= Fiabilidad

Y3= Capacidad de Respuesta

Y4= Seguridad

Y5= Empatía

2. X = Gestión de mejora de los Procesos Administrativos

“...flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva, para sus stakeholders y la sociedad.”

Indicadores:

X1= Planificación

X2= Organización

X3= Dirección

X4= Control

Tabla N° 2: Operacionalización de las variables

Variabes	Dimensiones	Indicadores	Índice
Y = Calidad de Servicio	Elementos Tangibles	Equipos y Tecnología	Nivel de satisfacción
	Fiabilidad	Cumplimiento del Servicio	
	Capacidad de Respuesta	Cumplimiento de los Empleados	
	Seguridad	Seguridad en la Respuesta Obtenida	
	Empatía	Atención Personalizada	
X= Gestión de mejora de los Procesos Administrativos	Planificación	Objetivos, Planes de Acción, Políticas, Procedimientos	Grado, % de conocimiento
	Organización	Autoridad, Responsabilidad, Cumplimiento de funciones	
	Dirección	Motivación, facilitación de recursos, Orientación	
	Control	Preventivo, Concurrente, Correctivo	

3.3. TIPO DE ESTUDIO

3.3.1. NO EXPERIMENTAL (DISEÑO) BIBLIOGRAFICO, PROSPECTIVO Y DE CORTE LONGITUDINAL.

Es un diseño no experimental bibliográfico porque establecemos un valor de asociación de variables referentes a los estándares de calidad. El resultado de la investigación servirá para desarrollar propuestas de mejorar continuamente en la calidad de atención mediante un proyecto institucional, en su análisis presenta una prospectiva de corte longitudinal de los tres últimos años de la actual gestión, 2016-2018.

3.3.2. EXPLORATORIA, DESCRIPTIVA, CORRELACIONAL Y EXPLICATIVA.

Porque se puede decir que esta clasificación usa como criterio las dimensiones, realizando el estudio de la entidad para determinar cómo está enfocada la calidad de atención en las diferentes áreas administrativas, los resultados obtenidos serán utilizados en el área de Centro de Atención al ciudadano y en la Gestión Integral de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

3.3.3. INVESTIGACION APLICADA.

Por el tipo de la investigación, se utilizaron conocimientos de las Ciencias Administrativas, teorías y estándares de calidad, a fin de aplicarlas en el Proyecto Institucional para el proceso de la Gestión de evaluación de calidad.

3.4. OBJETO DE ESTUDIO

Los procesos administrativos de la MPC y su relación con la calidad, 2016-2018.

3.5. UNIDADES DE ANALISIS

Áreas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca:

- Planificación, Racionalización, Administración, Centro de Atención al Ciudadano.

3.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El tipo de investigación es no experimental con diseño antes y después de la implementación del proyecto institucional con la disposición de una herramienta específica, fiable, operativa, dinámica y flexible en la gestión de mejora en la calidad de atención en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Para la fundamentación del marco teórico se utilizarán fuentes secundarias consistentes en: libros, publicaciones, revistas especializadas y otros.

3.7. POBLACION Y MUESTRA

3.7.1. POBLACIÓN

La población motivo de investigación está conformada por el personal de las áreas administrativas y ciudadanos (1962) involucradas en los servicios brindados por la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Habiendo sido seleccionadas por la naturaleza de su actividad y por su interés en aplicar la técnica de evaluación del desempeño de calidad en la atención.

3.7.2. MUESTRA

Personal de las áreas administrativas y ciudadanos (99) involucrados en los servicios brindados por la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

3.7.3. DETERMINACION DE LA MUESTRA

El número de cantidad que conforma la muestra se la obtiene de la siguiente manera:

Dado que nuestra población es finita, es decir conocemos el total de la muestra aplicamos la siguiente fórmula:

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

Dónde:

n = Número de población que conforman la muestra (133 funcionarios y ciudadanos)

$$Z_a^2 = 1.962 \text{ (si la seguridad es del 95\%)}$$

p = proporción esperada (en este caso 50% = 0.50)

q = 1 - p (en este caso 1-0.50 = 0.50)

e = precisión (en este caso deseamos un 5%).

N= Total de la población

Reemplazando tenemos:

$$n = \frac{56 * 1.962^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}{0.05^2 * (56 - 1) + 1.962^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}$$

$$n = 99 \text{ Encuestados.}$$

3.8. METODOS GENERALES

3.8.1. MÉTODO DEDUCTIVO – INDUCTIVO

Puesto que partimos de bases teóricas que sustentan el tema seleccionado; a partir de esta caracterización genérica, inducimos las características particulares de la población en estudio, identificando la problemática de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

3.8.2. MÉTODO ANALÍTICO – SINTETICO

A través de las conclusiones, se describe la situación donde las variables seleccionadas para el estudio tienen una relación de asociación. Además, se estableció los factores que caracterizan las limitaciones de la gestión de mejora de los Procesos administrativos en la calidad de atención en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

3.9. TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

Sirvió para verificar los procedimientos que se encuentren en la documentación de la institución, y dando una visión actual de la gestión.

3.9.1. RECOPIACIÓN DE DATOS, ANALISIS DOCUMENTAL

Se solicitó a los encargados de cada una de las áreas involucradas en los servicios brindados por la Municipalidad Provincial de Cajamarca, información necesaria y descrita anteriormente, para realizar los análisis que requiere la presente.

3.9.2. ENCUESTAS

Se utilizó esta técnica, para poder familiarizarnos con cada una de las áreas involucradas elegidas en la muestra para participar en el proyecto institucional y fortalecer la gestión de mejora de los procesos administrativos en la calidad de atención en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

3.9.3. FICHAJE BIBLIOGRAFICO

Sobre el fichaje bibliográfico, se consideró diversas fuentes, entre textos, artículos y materiales de internet; también se recopiló todo lo referente a la gobernabilidad con calidad.

3.10. TECNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

El tratamiento y procesamiento de datos e información se hizo en forma computarizada utilizando paquetes estadísticos (SPSS), herramientas informáticas, codificación, tabulación, con la finalidad de facilitar la elaboración de gráficos, cuadros de doble entrada, representaciones, tablas teniendo en cuenta las variables de la investigación, para alcanzar una contrastación adecuada de la hipótesis propuesta.

3.11. TECNICAS DE ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Se utilizó la Estadística Descriptiva para la presentación de los cuadros, gráficos, figuras, comparaciones porcentuales; utilizando el Modelo Servqual (“Service Quality”), que nos permitirá conocer como los ciudadanos definen, evalúan la calidad de los procesos y servicios.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. PRESENTACION DE RESULTADOS.

Con el desarrollo de la tesis denominada: **“INCIDENCIA DE LA GESTION DE MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA INCREMENTAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA, 2016-2018.”** se logró aplicar de manera real y se realizó la medición mediante una simulación estadística.

Estos resultados comprenden la medición de los indicadores correspondientes a la variable dependiente (Calidad de Servicio), bajo los efectos de la variable independiente (Gestión de mejora de los Procesos Administrativos). Se ejecutó la encuesta mediante dos factores: Procesos Administrativos y Calidad de Servicio a un total de 99 funcionarios y ciudadanos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Los instrumentos aplicados fueron examinados en los criterios de validez y confiabilidad. La validez se determinó a través del análisis factorial, empleando el estadístico de SPSS Statistics, se encontró una correlación mayor de 0.5. Este valor indico que estadísticamente los instrumentos que evaluaron el nivel de conocimientos y prácticas son válidos. Estos resultados finalizan con la prueba de hipótesis, reflejando la realidad de la información.

4.1.1. Diseño de un proyecto institucional para mejorar la calidad de servicio

- **Consideraciones Previas**

- a. **¿Qué es un estándar en la atención de calidad a la ciudadanía?**

Los estándares que se encuentran en este proyecto institucional son dimensiones de la gestión de la entidad pública, definidos previamente, y que determinan los aspectos básicos de los procesos de atención ciudadana que forman parte de los procedimientos administrativos que brinda la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Para la definición de estándares se ha tenido en cuenta lo siguiente:



Figura1: Consideración para estándares

b. ¿Cuáles son los estándares y sub elementos?

Son 9 los estándares definidos sobre la base de un modelo de satisfacción ciudadana, que aborda los principales componentes y características de un procedimiento administrativo de calidad. Cada uno de los cuales se divide, a su vez, en sub elementos que indican aspectos clave para asegurar la calidad en la atención a la ciudadanía.

Tabla N° 3: Estándares y sub elementos para una atención de calidad a la ciudadanía

Estándar	Sub elementos
1. Estrategia y organización	1.1 Planeamiento estratégico y operativo 1.2 Responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía 1.3 Estrategia de comunicación con la ciudadanía 1.4 Incentivos y reconocimiento al logro de resultados 1.5 Gestión de la Calidad 1.6 Gestión de la Seguridad y Salud 1.7 Articulación interinstitucional e interinstitucional
2. Conocimiento de la ciudadanía – usuario	2.1 Identificación de las necesidades y expectativas, para segmentar a la ciudadanía-usuario 2.2 Mecanismos y espacios de participación ciudadana para la mejora de los servicios públicos
3. Accesibilidad y canales de atención a la ciudadanía	3.1 Canal presencial 3.2 Canal telefónico 3.3 Canal virtual 3.4 Canal móvil o itinerante
4. Infraestructura, mobiliario y equipamiento para la atención	4.1 Condiciones del espacio físico para la atención a la ciudadanía 4.2 Señalización y mapa de riesgos 4.3 Equipamiento para la atención de la ciudadanía
5. Proceso de atención a la ciudadanía y simplificación administrativa	5.1 Orientación a la ciudadanía 5.2 Pagos vinculados a los trámites y servicios 5.3 Protocolos de atención de trámites, bienes y servicios públicos 5.4 Trato preferente, equitativo y con pertinencia cultural 5.5 Simplificación administrativa
6. Personal de atención a la ciudadanía	6.1 Perfil del puesto 6.2 Inducción y capacitación del personal
7. Transparencia y acceso a la información	7.1 Transparencia de la información pública 7.2 Acceso a la información 7.3 Información sobre los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad 7.4 Información sobre los servicios no exclusivos 7.5 Designación de funcionarios responsables
8. Medición de la gestión	8.1 Seguimiento, monitoreo y evaluación de la atención a la ciudadanía 8.2 Medición de la satisfacción de la ciudadanía 8.3 Uso de los reportes de Medición de la gestión relacionados con la atención a la ciudadanía
9. Reclamos y sugerencias	9.1 Mecanismos de recepción, registro y tratamiento de reclamos y sugerencias 9.2 Uso de reclamos y sugerencias para la mejora continua 9.3 Responsable de la gestión de la Información sobre reclamos y sugerencias

c. ¿Cómo se operativizan los estándares y sub elementos?

Los sub elementos pueden ser clasificados en tres niveles o categorías.



Estos tres niveles se articulan sobre la base de un criterio de escalonamiento en la implementación de mejoras que benefician a la ciudadanía. En la medición, debe considerarse, también, la posibilidad de la existencia de brechas en las capacidades institucionales de la Municipalidad Provincial de Cajamarca que impacten de manera negativa y deban irse superando paulatinamente. Para un determinado estándar institucional, se puede tener sub elementos con distintos niveles de desarrollo (básico, intermedio o avanzado). Cada sub elemento se evalúa por separado, debiendo ubicarse la entidad, al menos, en el nivel básico en cada uno de ellos. El proceso de adopción de las medidas y condiciones para mejorar la atención a la ciudadanía deberá desarrollarse según una agenda de trabajo que involucre a los distintos órganos y unidades orgánicas de la entidad.



Figura 2. Organización de los estándares y sub elementos

Fuente: Elaboración propia.

- **Estándares de Calidad.**

- ✓ **Estándar 1: Estrategia Y Organización**

Comprende sub elementos a nivel de la estrategia y organización interna, necesarios para guiar a la entidad en el desarrollo de procesos de mejora de atención a la ciudadanía. Para lograr una atención de calidad e implementar procesos de mejora, se requiere incorporar todos los sub elementos en los documentos de planificación de la entidad, misión y objetivos generales.

Tabla N° 4. Estándar para la estrategia y la organización

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1.1 Planeamiento estratégico y operativo	<ul style="list-style-type: none"> - La mejora de la atención a la ciudadanía, se incorpora en el Plan Estratégico Institucional (PEI) en al menos uno de sus objetivos estratégicos institucionales. - La mejora de la atención a la ciudadanía se incorpora como una de las acciones estratégicas institucionales que permitan concretar el logro de los objetivos en un órgano específico (órgano a cargo de la atención al ciudadano) 	<ul style="list-style-type: none"> - La mejora de la atención a la ciudadanía se incorpora en el PEI en al menos uno de sus objetivos estratégicos institucionales. - La mejora de la atención a la ciudadanía se incorpora en más de una acción estratégica institucional que permita concretar el logro de los objetivos en más de un órgano específico (órgano a cargo de la atención al ciudadano y al menos otro órgano mas). - El PEI incluye un diagnóstico de la atención a la ciudadanía donde se evalúa las capacidades de la entidad para incorporar enfoques transversales (interculturalidad, género, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - La mejora de la atención a la ciudadanía se incorpora en el PEI en al menos uno de sus objetivos estratégicos institucionales. - La mejora de la atención a la ciudadanía se incorpora en más de una acción estratégica institucional que permita concretar el logro de los objetivos en más de un órgano específico (órgano a cargo de la atención al ciudadano y al menos otro órgano mas). - El Plan Operativo Institucional (POI) incorpora actividades orientadas a la implementación del objetivo(s) definido(s), así como los enfoques transversales. - Lo anterior se refleja en el presupuesto institucional para su implementación
Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1.2 Responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una persona designada como responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía. - El responsable hace seguimiento a los procesos de atención a la ciudadanía en la entidad. - El responsable comparte dicha labor con otras funciones y/o actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un equipo de trabajo al interior de un órgano o unidad orgánica, designado como responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía. - El responsable hace seguimiento a los procesos de atención a la ciudadanía en la entidad y coordina con varios órganos de la entidad (planeamiento, gestión de recursos humanos, desarrollo social, salud, educación, entre otros claves en materia de atención otorgada al ciudadano y en la provisión de bienes y servicios públicos). - El responsable realiza esta labor a tiempo completo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un órgano o unidad orgánica con funciones exclusivamente orientadas a la mejora de la atención a la ciudadanía. - Este órgano o unidad orgánica tiene entre sus funciones el seguimiento, monitoreo y evaluación de los procesos de atención a la ciudadanía en la entidad y coordina con el resto de órganos de la entidad.

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1.3 Estrategia de comunicación con la ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> - La estrategia de comunicación con la ciudadanía no está definida en el plan de comunicación de la entidad. - Los productos de comunicación son elaborados, mayoritariamente, sin segmentar al público objetivo, aunque existe identificado al menos un producto que toma en cuenta particularidades de algún público objetivo de la localidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - La estrategia de comunicación con la ciudadanía está definida en el plan de comunicación de la entidad. - Los productos de comunicación se diseñan tomando en cuenta las particularidades de la población, incluyendo los diferentes grupos étnico – culturales (lenguas, prácticas culturales, concepciones de bienestar y valores culturales, entre otros) y los temas de no discriminación. 	<ul style="list-style-type: none"> - La estrategia de comunicación con la ciudadanía está definida en el Plan de comunicación de la entidad. - Los productos de comunicación se diseñan tomando en cuenta las particularidades de la población, incluyendo los grupos étnico – culturales (lenguas, prácticas culturales, concepciones de bienestar y valores culturales, entre otros) y los temas de no discriminación. - Se cuenta con espacios de dialogo (foros abiertos, reuniones con juntas vecinales, etc.) con los diferentes segmentos de público objetivo de la ciudadanía (incluyendo grupos étnico-culturales).
Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1.4 Incentivos y reconocimiento al logro de resultados ⁵	<ul style="list-style-type: none"> - La entidad incentiva de manera individual (distintas formas de reconocimiento no monetario) los logros en la mejora de la atención a la ciudadanía. 	<ul style="list-style-type: none"> - La entidad incentiva de manera individual o colectiva (distintas formas de reconocimiento no monetario) los logros en la mejora de la atención a la ciudadanía. - La entidad ha sido reconocida nacional y/o internacionalmente por sus logros en la mejora de la atención a la ciudadanía. 	<ul style="list-style-type: none"> - La entidad incentiva de manera individual o colectiva (distintas formas de reconocimiento no monetario) los logros en la mejora de la atención a la ciudadanía. - La entidad ha sido reconocida nacional y/o internacionalmente por sus logros en la mejora de la atención a la ciudadanía. - Esta aprobada una directiva institucional de reconocimiento al logro de resultados en la mejora de la de la atención a la ciudadanía.

1.5 Gestión de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Se tiene desarrollada en la entidad al menos una iniciativa orientada a la mejora de la calidad de la atención a la ciudadanía (política de calidad, enfoque basado en procesos, mejora continua u otros elementos propios de la gestión de la calidad). 	<ul style="list-style-type: none"> - Se encuentra, en diseño en la entidad, un sistema de gestión de la calidad que incorpora la mejora de la atención a la ciudadanía. - El enfoque intercultural está incorporado pues es un requisito para alcanzar atención con calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se tiene, diseñado y en proceso de implementación en la entidad, un sistema de gestión de calidad. - El enfoque intercultural está incorporado pues es un requisito para alcanzar atención con calidad. - Se encuentra en proceso de certificación o ya certificado al menos un proceso de atención a la ciudadanía.
----------------------------------	--	--	--

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1.6 Gestión de la seguridad y la salud	<ul style="list-style-type: none"> - La entidad se encuentra en implementación de al menos uno de los siguientes documentos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo: a) La política y objetivos en materia de seguridad y salud en el trabajo b) El Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo c) La identificación de peligros, evaluación de riesgo y sus medidas de control d) El mapa de riesgos e) La planificación de la actividad preventiva f) El Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - La entidad ha implementado la documentación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo: a) La política y objetivos en materia de seguridad y salud en el trabajo b) El Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo c) La identificación de peligros, evaluación de riesgo y sus medidas de control d) El mapa de riesgos e) La planificación de la actividad preventiva f) El Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo - La entidad se encuentra en implementación de los registros obligatorios del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - La entidad ha implementado la documentación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. - La entidad ha implementado los registros obligatorios del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. - Se ha certificado el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (Homologación, estándar OIT, entre otras)

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1.7 Articulación intrainstitucional e interinstitucional	<p>- La entidad ha iniciado el desarrollo de, al menos, una iniciativa de articulación intrainstitucional (entre distintos órganos y unidades orgánicas al interior de la entidad) para el diseño, implementación y operación de procesos de atención a la ciudadanía.</p>	<p>- La entidad tiene, al menos, una iniciativa de articulación intrainstitucional (entre distintos órganos y unidades orgánicas al interior de la entidad) ya implementada para la operación de procesos de atención a la ciudadanía.</p> <p>- La entidad ha iniciado el desarrollo de al menos una iniciativa de articulación interinstitucional (con otra entidad del mismo o distinto nivel de gobierno) para el diseño, implementación y operación de procesos de atención a la ciudadanía.</p>	<p>- La entidad tiene distintas iniciativas de articulación intrainstitucional (entre distintos órganos y unidades orgánicas al interior de la entidad) ya implementadas para la operación de procesos de atención a la ciudadanía.</p> <p>- La entidad tiene distintas iniciativas de articulación interinstitucional (con otra entidad del mismo o distinto nivel de gobierno) para la operación de procesos de atención a la ciudadanía.</p> <p>- Alguna de las iniciativas está orientada a la atención específica de grupos étnicos culturales de la localidad, cuando corresponda.</p>

Fuente: Elaboración propia.

✓ **Estándar 2: Conocimiento De La Ciudadanía-Usuario De La Entidad Pública**

Involucra los factores relacionados con la forma y el uso de distintas herramientas con que la entidad desarrolla el conocimiento de la ciudadanía a quien va dirigida la atención, así como la promoción de mecanismos y espacios de participación que sirvan de retroalimentación para una mejor atención a la ciudadanía.

Tabla N° 5. Estándar para el conocimiento de la ciudadanía-usuario de la entidad pública

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
2.1 Identificación de las necesidades y expectativas para segmentar a la ciudadanía - usuario	<ul style="list-style-type: none"> - Al menos, se brinda un servicio que responda a las necesidades y expectativas de un público objetivo de la ciudadanía. - Se ha identificado si, en la localidad, existen grupos étnico-culturales. - La entidad ha iniciado la aplicación de mecanismos y herramientas para un mejor conocimiento de las necesidades y expectativas de la ciudadanía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los bienes y servicios se brindan según la identificación y diferenciación de las necesidades generales de los principales tipos de público objetivo identificados en algún estudio desarrollado por la entidad. - Se ha identificado los principales tipos de público objetivo, al menos uno de los cuales debe ser un grupo étnico cultural, cuando corresponda. - Se recoge y analiza, sistemáticamente, Información sobre las características socioeconómicas y culturales de la ciudadanía y sobre las brechas de género, mediante el uso de mecanismos y herramientas para el conocimiento de necesidades y expectativas de la ciudadanía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los bienes y servicios se brindan según la identificación y diferenciación de las necesidades específicas a través de encuestas, evaluaciones participativas, estudios periódicos realizados específicamente para ello y otros canales de dialogo que permiten identificar y diferenciar las necesidades y expectativas por tipo de público objetivo. - Se ha identificado y diferenciado las necesidades y expectativas por tipo de público objetivo, con especial atención de los grupos vulnerables y étnico- culturales, cuando corresponda.
Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
2.2 Mecanismos y espacios de participación ciudadana para la mejora de los servicios públicos	<ul style="list-style-type: none"> - La entidad tiene implementado, al menos, un mecanismo o espacio de participación ciudadana para el diseño e implementación de la mejora de servicios públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La entidad tiene al menos, un mecanismo y espacio de participación ciudadana para el diseño e implementación de la mejora de servicios públicos. - Los mecanismos y espacios de participación deben respetar las costumbres, prácticas y creencias de los grupos étnico- culturales (cuando corresponda). 	<ul style="list-style-type: none"> - La entidad tiene implementado más de un mecanismo y espacio de participación ciudadana para el diseño e implementación de la mejora de servicios públicos. - Los mecanismos y espacios de participación deben respetar las costumbres, prácticas y creencias de los grupos étnico- culturales (cuando corresponda) - Se ha llevado a cabo mejoras concretas de los servicios públicos, gracias a los mecanismos y espacios de participación ciudadana.

Fuente: Elaboración propia.

✓ **Estándar 3: Accesibilidad y canales de atención a la ciudadanía**

Este estándar comprende los canales de atención o puntos de acceso a través de los cuales la ciudadanía hace uso de los distintos servicios provistos por las entidades públicas. Estos tienen una notable importancia con respecto a la calidad de la atención, en tanto el uso apropiado de los mismos permite ampliar la cobertura de los servicios (dispersión geográfica de los puntos de atención), agilizar los trámites, atender a grupos vulnerables y mejorar el acceso de la ciudadanía a la Información.

Proceso a través de los canales de atención

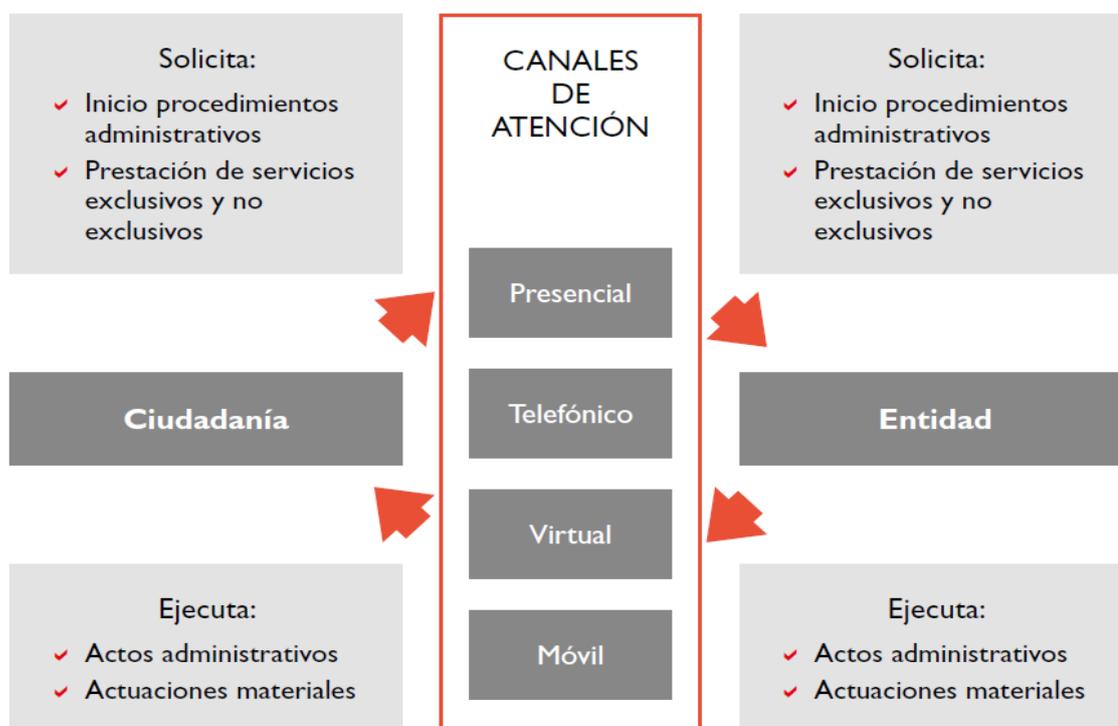


Figura 3. Proceso a través de los canales de atención

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 6. Estándar para la accesibilidad y canales de atención a la ciudadanía

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
3.1 Canal presencial	<ul style="list-style-type: none"> - La atención a la ciudadanía se brinda en la sede institucional - La atención se realiza en horario corrido de atención al público de 8 horas diarias, y de lunes a viernes. 	<ul style="list-style-type: none"> - La atención a la ciudadanía se brinda en la sede institucional y en más de una sede, dada la ubicación del público objetivo. - La atención se realiza en las oficinas de funcionarios y servidores, aunque se encuentra en implementación una plataforma de atención para la realización de trámites, acceso a Información, recepción de quejas, reclamos, etc. - La atención se realiza en horario corrido de atención al público de más de 8 horas diarias, y de lunes a viernes. - La atención toma en cuenta las particularidades culturales, tales como: costumbres, prácticas y creencias de los grupos étnico-culturales o tipo de público objetivo, cuando corresponda. 	<ul style="list-style-type: none"> - La atención a la ciudadanía se brinda en la sede institucional y en más de una sede, dada la ubicación del público objetivo. - Se encuentra implementada una plataforma de atención a la ciudadanía, con ventanillas para la realización de diferentes tramites, acceso a Información, recepción de quejas, reclamos, etc. - La atención se realiza en horario corrido de atención al público de más de 8 horas diarias, y de lunes a sábados. - La atención toma en cuenta las Particularidades culturales, tales como: costumbres, prácticas y creencias de los grupos étnico-culturales o tipo de público objetivo, cuando corresponda. - Se cuenta con personal bilingüe (castellano y lengua predominante en la localidad), cuando corresponda.

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
3.2 Canal telefónico	<ul style="list-style-type: none"> - La atención a la ciudadanía se realiza a través de un único número telefónico o central telefónica, desde el cual se deriva la llamada a la respectiva oficina. - El horario de atención al público es corrido y de 8 horas diarias, de lunes a viernes. 	<ul style="list-style-type: none"> - La atención a la ciudadanía se realiza a través de un único número telefónico o central telefónica, desde el cual se deriva la llamada a la respectiva oficina. - El horario de atención al público es corrido, de más de 8 horas diarias, de lunes a viernes. - La atención es bilingüe (castellano y lengua predominante en la localidad), cuando corresponda. - La atención toma en cuenta las particularidades culturales, tales como: costumbres, prácticas y creencias de los grupos étnico-culturales, cuando corresponda. - Existe una línea o número telefónico dedicado, exclusivamente, a la entrega de Información relacionada con trámites y/o bienes y servicios públicos, presentación de quejas, reclamos, sugerencias, denuncias, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - La atención a la ciudadanía se realiza a través de un único número telefónico o central telefónica, desde el cual se deriva la llamada a la respectiva oficina. - El horario de atención al público es corrido, de más de 8 horas diarias, de lunes a sábados. - La atención es bilingüe (castellano y lengua predominante en la localidad), cuando corresponda. - La atención toma en cuenta las Particularidades culturales, tales como: costumbres, prácticas y creencias de los grupos étnico culturales, cuando corresponda. - Existe un call center para entrega de Información relacionada con trámites y/o bienes y servicios públicos, presentación de quejas, reclamos, sugerencias, denuncias, etc. - La entidad tiene implementada una línea de llamadas gratuitas para atención de tramites o servicios priorizados o críticos.

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
3.3 Canal virtual	<ul style="list-style-type: none"> - La atención a la ciudadanía se brinda mediante la entrega de Información a través de la página web. - Se cuenta con, al menos, una cuenta de correo electrónico institucional para recepción de consultas y entrega de Información relacionada con tramites y/o bienes y servicios públicos que ofrece la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - La atención a la ciudadanía se brinda mediante la entrega de Información a través de la página web. - Se cuenta con más de una cuenta de correo electrónico institucional para recepción de consultas y entrega de Información relacionada con trámites y/o bienes y servicios públicos que ofrece la entidad. - Se ha implementado formularios en línea, a través de los cuales la ciudadanía puede: solicitar Información, presentar quejas, reclamos, sugerencias, denuncias, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> - La atención a la ciudadanía se brinda mediante la entrega de Información a través de la página web. - Se cuenta con más de una cuenta de correo electrónico institucional para recepción de consultas y entrega de Información relacionada con trámites y/o bienes y servicios públicos que ofrece la entidad. - Se ha implementado formularios en línea, a través de los cuales la ciudadanía puede: solicitar Información, presentar quejas, reclamos, sugerencias, denuncias, entre otros. - Se ha implementado una plataforma virtual de trámites en línea, a través de la cual se puede realizar un trámite y pagar los derechos del mismo. - El formulario en línea y la plataforma virtual tienen un enfoque de datos abiertos y gobierno electrónico.

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
3.4 Canal móvil o itinerante	<ul style="list-style-type: none"> - Los funcionarios y servidores se desplazan, excepcionalmente, fuera de la entidad, para la atención de tramites o la entrega de bienes y servicios públicos.. 	<ul style="list-style-type: none"> - La entidad se “desplaza” hacia la ciudadanía algunas veces al año, como respuesta a situaciones, demandas o necesidades específicas de la ciudadanía. - La atención a la ciudadanía toma en cuenta las particularidades culturales, cuando corresponda. 	<ul style="list-style-type: none"> - La entidad se “desplaza” hacia la ciudadanía, periódicamente, a través de campañas de promoción o ferias itinerantes, de manera planificada, y responde a las necesidades de la ciudadanía respecto a determinados tramites o bienes y servicios públicos. - La atención a la ciudadanía toma en cuenta las particularidades culturales, cuando corresponda.

Fuente: Elaboración propia.

✓ **Estándar 4: Infraestructura, mobiliario y equipamiento para la atención**

El estándar de infraestructura, seguridad (relacionada al espacio físico de atención), mobiliario y equipamiento para la atención considera factores relacionados con las características de la infraestructura, condiciones y soporte con los que cuenta la entidad en la que se brinda la atención y se presta los servicios a la ciudadanía. Abarca desde las plataformas de atención, señalización, el estado y mantenimiento de las instalaciones, mobiliario y equipamiento, y las condiciones de seguridad de los ambientes físicos.

Tabla N° 7. Estándar para la infraestructura, mobiliario y equipamiento para la atención

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
4.1 Condiciones del espacio físico para la atención a la ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> - Se cumple con las normas de seguridad en Defensa Civil, para proteger al personal y a la ciudadanía en espacios físicos para la atención a la ciudadanía en la entidad, de acuerdo con las disposiciones del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD). - El espacio físico para la atención a la ciudadanía es adecuado en cuanto a condiciones de infraestructura, ventilación, limpieza e iluminación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se cumple con las normas de seguridad en Defensa Civil, para proteger al personal y a la ciudadanía en espacios físicos para la atención a la ciudadanía en la entidad, de acuerdo con las disposiciones del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD). - El espacio físico para la atención a la ciudadanía es adecuado en cuanto a condiciones de infraestructura, mobiliario, ventilación, limpieza e iluminación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se cumple con las normas de seguridad en Defensa Civil, para proteger al personal y a la ciudadanía en espacios físicos para la atención a la ciudadanía en la entidad, de acuerdo con las disposiciones del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD). - El espacio físico para la atención a la ciudadanía es adecuado en cuanto a condiciones de infraestructura, mobiliario, ventilación, limpieza e iluminación.

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
4.1 Condiciones del espacio físico para la atención a la ciudadanía	<p>- Se ha implementado una infraestructura básica para facilitar el uso y acceso a las mujeres embarazadas, niños, adultos mayores y con discapacidad de acuerdo con la Ley N° 27408, modificado por la Ley N° 28683, ley que establece la atención preferente a las mujeres embarazadas, las niñas, niños, los adultos mayores y con discapacidad, en lugares de atención al público.</p>	<p>- Se ha implementado mejoras en la infraestructura básica para facilitar el uso y acceso a las mujeres embarazadas, niños, adultos mayores y con discapacidad de acuerdo con la Ley N° 27408, modificado por la Ley N° 28683, ley que establece la atención preferente a las mujeres embarazadas, las niñas, niños, los adultos mayores y con discapacidad, en lugares de atención al público.</p> <p>- Existe un mantenimiento esporádico de las instalaciones.</p> <p>- Se tiene un diagnóstico sobre las adaptaciones que requiere la infraestructura de los espacios de atención ciudadana y servicios públicos para que esta tenga pertinencia cultural (los lugares o espacios donde se brinda el servicio deben tomar en cuenta las particularidades de las poblaciones a atender), cuando corresponda.</p>	<p>- Se ha implementado mejoras en la infraestructura básica para facilitar el uso y acceso a las mujeres embarazadas, niños, adultos mayores y con discapacidad de acuerdo con la Ley N° 27408, modificado por la Ley N° 28683, ley que establece la atención preferente a las mujeres embarazadas, las niñas, niños, los adultos mayores y con discapacidad, en lugares de atención al público.</p> <p>- Existe un mantenimiento permanente de las instalaciones.</p> <p>- Se tiene un diagnóstico sobre las adaptaciones que requiere la infraestructura de los espacios de atención ciudadana y servicios públicos para que esta tenga pertinencia cultural (los lugares o espacios donde se brinda el servicio deben tomar en cuenta las particularidades de las poblaciones a atender).</p> <p>- A partir del diagnóstico sobre las adaptaciones que requiere la infraestructura, se ha establecido mejoras y adecuaciones en la infraestructura necesaria para atender las necesidades de los diferentes grupos étnico-culturales, cuando corresponda.</p>

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
4.2 Señalización y mapa de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un sistema de señalización adecuada y actualizada para identificar: (i) los principales órganos de la entidad, (ii) áreas de atención, (iii) servicios higiénicos y medidas de seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un sistema de señalización adecuada y actualizada para identificar: (i) las principales áreas de atención de la entidad, (ii) servicios dirigidos a la ciudadanía y módulos de orientación, (iii) servicios higiénicos y medidas de seguridad. - Este sistema de señalización es bilingüe (en castellano y en la lengua predominante de la localidad que no sea castellano). - En el interior de la entidad, existen mapas de ubicación, mapas de riesgos, planos o carteles en los mostradores o aéreos para facilitar la ubicación de la ciudadanía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un sistema de señalización adecuada y actualizada para identificar: (i) las principales áreas de atención de la entidad, (ii) servicios dirigidos a la ciudadanía y módulos de orientación, (iii) servicios higiénicos y medidas de seguridad. - Este sistema de señalización es bilingüe (en castellano y en la lengua predominante de la localidad que no sea castellano). - El sistema de señalización incluye un diseño, así como el uso de nuevas tecnologías de la Información (paneles virtuales). - En el interior de la entidad, existen mapas de ubicación, mapas de riesgos, planos o carteles en los mostradores o aéreos para facilitar la ubicación de la ciudadanía. - Se ha aplicado medidas de control sobre los principales riesgos identificados y se toman acciones correctivas.

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
4.3 Equipamiento para la atención ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> - El equipamiento disponible para la atención de trámites y entrega de bienes y servicios públicos a la ciudadanía, tales como PCs, fotocopiadoras, escáner, equipos de telefonía y comunicación, se encuentra en condiciones adecuadas para su uso. - Se da mantenimiento correctivo a los equipos (es decir, cuando presentan defectos). 	<ul style="list-style-type: none"> - El equipamiento disponible para la atención de trámites y entrega de bienes y servicios públicos a la ciudadanía, tales como PCs, fotocopiadoras, escáner, equipos de telefonía y comunicación, equipos para atención de servicios específicos (salud, agua, desagüe, educación, limpieza, etc.), se encuentra en condiciones adecuadas para su uso. - Se da mantenimiento correctivo y preventivo a los equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> - El equipamiento disponible para la atención de trámites y entrega de bienes y servicios públicos a la ciudadanía, tales como PCs, fotocopiadoras, escáner, equipos de telefonía y comunicación, equipos para atención de servicios específicos (salud, agua, desagüe, educación, limpieza, etc.), se encuentra en condiciones adecuadas para su uso. - Se da mantenimiento correctivo y preventivo a los equipos. - Se cuenta con equipos de asignación de turnos en el área de atención o sistema de colas, televisores, equipos multimedia (kioscos multimedia o virtuales), entre otros. - Los equipos para atención de los servicios han sido adecuados para ser pertinentes culturalmente (adecuados a las costumbres, prácticas y creencias de los grupos étnico-culturales), cuando corresponda.

Fuente: Elaboración propia.

✓ **Estándar 5: Proceso de atención a la ciudadanía y simplificación administrativa**

Este estándar incorpora factores relacionados con el ciclo de atención a la ciudadanía para la gestión de tramites o entrega de bienes y servicios públicos, en cuanto a la orientación, mecanismos de pago, la propia atención a la ciudadanía, el trato que se recibe del personal y las acciones de la entidad para lograr que los tramites estén simplificados.

Tabla N° 8. Estándar para el proceso de atención a la ciudadanía y simplificación administrativa

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
5.1 Orientación a la ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> - Se ha asignado personal específico para brindar orientación a la ciudadanía en el canal presencial. - El personal facilita el llenado de los formularios de requerirlo el usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se ha asignado personal específico para brindar orientación a la ciudadanía en más de un canal, pero no en todos. - El personal facilita el llenado de los formularios de requerirlo el usuario. - La orientación se da con relación a los diferentes servicios y tramites, material explicativo, así como formatos y formularios. - Al menos, se cuenta, para el canal presencial, con una persona bilingüe que brinda orientación en castellano y la lengua predominante en la localidad que no sea castellano (si fuera pertinente). 	<ul style="list-style-type: none"> - Se ha asignado personal específico para brindar orientación a la ciudadanía para todos los canales de atención. - El personal facilita el llenado de los formularios de requerirlo el usuario. - La orientación se da con relación a los diferentes servicios y tramites, material explicativo, así como formatos y formularios. - Al menos, se cuenta, para el canal presencial y telefónico, con una persona bilingüe que brinda orientación en castellano y la lengua predominante en la localidad que no sea castellano (si fuera pertinente).

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
5.2 Pagos vinculados a los trámites y servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Los pagos se realizan en la ventanilla denominada “caja” ubicada en la sede de la entidad, donde se puede realizar múltiples operaciones, únicamente en efectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los pagos se realizan en la ventanilla denominada “caja” ubicada en la sede de la entidad, donde se puede realizar múltiples operaciones, únicamente en efectivo. - Los pagos se pueden realizar en entidades bancarias privadas y/o en el Banco de la Nación, en instalaciones ubicadas tanto en la sede de la entidad, como en las propias entidades bancarias, en efectivo o a través de tarjetas electrónicas (debito/crédito). 	<ul style="list-style-type: none"> - Los pagos se realizan en la ventanilla denominada “caja” ubicada en la sede de la entidad, donde se puede realizar múltiples operaciones, únicamente en efectivo. - Los pagos se pueden realizar en entidades bancarias privadas y/o en el Banco de la Nación, en instalaciones ubicadas tanto en la sede de la entidad, como en las propias entidades bancarias, en efectivo o a través de tarjetas electrónicas (debito/crédito). - Se ha implementado un servicio de pago en línea (Internet, telefonía fija o celular) para los diferentes tramites, existiendo diversas modalidades de pago.

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
5.3 Protocolos de atención de trámites, bienes y servicios públicos	<ul style="list-style-type: none"> - La atención es brindada a la ciudadanía siguiendo las pautas que entrega cada órgano o unidad orgánica a su personal, pero no están formalmente establecidas. - Estas pautas abarcan: saludo, momento de la atención y despedida, lenguaje a usar, entre otros aspectos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La entidad cuenta con protocolos y métodos para la atención de la ciudadanía formalmente aprobados y entregados, como parte de los programas de capacitación. - Estas pautas abarcan: saludo, momento de la atención y despedida, lenguaje a usar, entre otros aspectos. - Estos protocolos son de aplicación para el canal presencial. - Estos protocolos usan un lenguaje apropiado, no discriminatorio e inclusivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - La entidad cuenta con protocolos y métodos para la atención de la ciudadanía y manejo de situaciones de conflicto formalmente aprobados y entregados como parte de los programas de capacitación. - Estas pautas abarcan: saludo, momento de la atención y despedida, lenguaje a usar, entre otros aspectos. - Estos protocolos son de aplicación para el canal presencial y telefónico. - Estos protocolos usan un lenguaje apropiado, no discriminatorio e inclusivo. - Estos protocolos y métodos están en castellano y en la lengua predominante de la localidad que no sea castellano (si fuera pertinente).

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
5.4 Trato preferente, equitativo y con pertinencia cultural	<ul style="list-style-type: none"> - El personal de atención al público está capacitado para la atención a la ciudadanía, considerando lo dispuesto en la Ley N° 28683, Ley de Trato Preferente a las mujeres embarazadas, niñas, niños, los adultos mayores y personas con discapacidad. - La ciudadanía tiene un mecanismo para presentar denuncias por discriminación. - La atención del personal se brinda 	<ul style="list-style-type: none"> - El personal de atención al público cuenta con directivas diseñadas especialmente por la entidad y está capacitado para la atención a la ciudadanía, considerando lo dispuesto en la Ley N° 28683, Ley de Trato Preferente a las mujeres embarazadas, niñas, niños, los adultos mayores y personas con discapacidad. La ciudadanía tiene un mecanismo para presentar denuncias por discriminación. - La atención del personal se brinda en castellano y la lengua predominante en la localidad que no sea castellano, cuando corresponda. 	<ul style="list-style-type: none"> - El personal de atención al público cuenta con directivas diseñadas especialmente por la entidad y está capacitado para la atención a la ciudadanía, considerando lo dispuesto en la Ley N° 28683, Ley de Trato Preferente a las mujeres embarazadas, niñas, niños, los adultos mayores y personas con discapacidad. - La ciudadanía tiene un mecanismo para presentar denuncias por discriminación. - La atención del personal se brinda en las distintas lenguas que se hablan en la localidad, cuando corresponda. - El personal de atención al público está capacitado para la atención a la ciudadanía, considerando lo dispuesto en las Políticas para el Trato Justo y Equitativo, establecidos por la entidad para la prestación de servicios, en particular, a grupos vulnerables.

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
5.5 Simplificación administrativa	<p>- El Equipo de Mejora Continua (EMC) de la entidad ha simplificado y costeado, con las metodologías vigentes, los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad más frecuentes de la entidad o los que resultaban prioritarios desde el punto de vista de la ciudadanía.</p>	<p>- El EMC de la entidad ha simplificado y costeado, con las metodologías vigentes y con el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad priorizados.</p> <p>- Se ha eliminado aquellos procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad que resultaban innecesarios y que no agregaban valor a la ciudadanía.</p>	<p>- El EMC de la entidad ha simplificado y costeado, con las metodologías vigentes y con el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), todos los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad.</p> <p>- Se ha eliminado aquellos procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad que resultaban innecesarios y que no agregaban valor a la ciudadanía.</p> <p>- Al menos uno de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad, simplificados y costeados, funcionan en plataformas virtuales de trámites en línea.</p>

Fuente: Elaboración propia.

✓ **Estándar 6: Personal de atención a la ciudadanía**

Este estándar considera los elementos vinculados con la definición del perfil y selección del personal que participa en los procesos de atención a la ciudadanía, así como otros procesos de gestión de los recursos humanos tales como inducción y capacitación del personal orientada a una atención de calidad a la ciudadanía.

Tabla N° 9. Estándar para el personal de atención a la ciudadanía			
Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
6.1 Perfil de puesto	<p>- La entidad ha establecido perfiles de puestos (de acuerdo al Manual de Perfiles de Puestos de SERVIR) para el personal que atiende a la ciudadanía en la ventanilla o unidad de tramite documentario y para el personal responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía.</p>	<p>- La entidad ha establecido perfiles de puestos (de acuerdo al Manual de Perfiles de Puestos de SERVIR) para el personal que atiende a la ciudadanía en la ventanilla o unidad de tramite documentario y para el personal responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía.</p> <p>- La entidad ha establecido perfiles de puestos (de acuerdo al Manual de Perfiles de Puestos de SERVIR) para el personal que atiende en la plataforma de atención (orientación y atención de tramites).</p>	<p>- La entidad ha establecido perfiles de puestos (de acuerdo al Manual de Perfiles de Puestos de SERVIR) para el personal que atiende a la ciudadanía en la ventanilla o unidad de tramite documentario y para el personal responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía.</p> <p>- La entidad ha establecido perfiles de puestos (de acuerdo al Manual de Perfiles de Puestos de SERVIR) para otros puestos del canal presencial, canal telefónico, canal virtual y canal móvil o itinerante.</p> <p>- Estos perfiles son utilizados en los procesos de selección y contratación de nuevo personal, así como también son considerados en las alternativas de reubicación al interior de la entidad.</p>

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
6.2 Inducción y capacitación del personal	<p>- Antes de que el personal de atención a la ciudadanía inicie sus funciones, se le da una inducción sobre sus funciones y los trámites y servicios que brinda el área a la que fue asignado y los que deberá atender.</p> <p>- Se establecen y ejecutan acciones anuales de capacitación para el personal: que atiende a la ciudadanía; y el responsable de la mejora de su atención, en el marco del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado – PDP23 de SERVIR.</p>	<p>- Antes de que el personal de atención a la ciudadanía inicie sus funciones, se le da una inducción sobre sus funciones, la estrategia, estructura y funcionamiento de la entidad, los procesos de la entidad y la totalidad de trámites y servicios que brinda.</p> <p>- Se establecen y ejecutan acciones anuales de capacitación para el personal que atiende a la ciudadanía y el personal responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía, en el marco del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado – PDP de SERVIR.</p> <p>- Estas acciones comprenden: enfoque intercultural²⁴, diversidad cultural y no discriminación y enfoque de género.</p>	<p>- Antes que el personal de atención a la ciudadanía inicie sus funciones, se le da una inducción sobre sus funciones, sobre la estrategia, estructura y funcionamiento de la entidad, sobre los procesos de la entidad y sobre la totalidad de trámites y servicios que brinda la misma.</p> <p>- Se establecen y ejecutan acciones anuales de capacitación para el personal que atiende a la ciudadanía y el personal responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía, en el marco del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado – PDP de SERVIR. Asimismo, participan directivos y especialistas de todos los <input type="checkbox"/>órganos de la entidad.</p> <p>- Estas acciones comprenden: enfoque intercultural²⁴, diversidad cultural y no discriminación, enfoque de género, gobierno abierto y gobierno electrónico,</p> <p>- Se realiza la Medición de conocimientos sobre los temas abordados.</p>

Fuente: Elaboración propia.

✓ **Estándar 7. Transparencia y el acceso a la información pública**

Este estándar considera los factores relacionados con la transparencia, el acceso y la calidad de la Información de la entidad pública, sobre los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad (contenidos en el TUPA) y los servicios no exclusivos (Contenidos en el Texto Único de Servicios No Exclusivos - TUSNE) asimismo, la obligación de contar con un responsable de velar por el acceso a la Información dentro de la misma entidad.

Tabla N° 10. Estándar para la transparencia y el acceso a la información pública

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
7.1 Transparencia de la información pública	<ul style="list-style-type: none"> - La entidad pública difunde la Información contenida en la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, su modificatoria y reglamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se difunde la Información contenida en la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, su modificatoria y reglamento. - La entidad ha implementado el Portal de Transparencia Estándar de acuerdo al Decreto Supremo N° 063-2010-PCM. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se difunde la Información contenida en la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, su modificatoria y reglamento. - La entidad ha implementado el Portal de Transparencia Estándar, de acuerdo al Decreto Supremo N° 063-2010-PCM. - La entidad promueve la publicación de Información, bajo el enfoque de datos abiertos.

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
7.2 Acceso de la información	<ul style="list-style-type: none"> - La entidad cuenta con el formato de solicitud de acceso a la Información pública conforme a la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, su modificatoria y reglamento. - El formato de solicitud de acceso a la Información pública se encuentra disponible en la página web de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - La entidad cuenta con el formato de solicitud de acceso a la Información pública conforme a la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, su modificatoria y reglamento. - El formato de solicitud de acceso a la Información pública se encuentra disponible en la página web de la entidad. - La entidad dispone, de un mecanismo virtual de presentación de solicitudes de acceso a la Información pública. 	<ul style="list-style-type: none"> - La entidad cuenta con el formato de solicitud de acceso a la Información pública conforme a la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, su modificatoria y reglamento. - El formato de solicitud de acceso a la Información pública se encuentra disponible en la página web de la entidad. - La entidad dispone de un mecanismo virtual de presentación de solicitudes de acceso a la Información pública. - La entidad dispone de un procedimiento de atención a las solicitudes de acceso a la Información pública regulado mediante una normativa interna.

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
7.3 Información sobre los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad	<ul style="list-style-type: none"> - TUPA y sus formularios se encuentran disponibles en las vitrinas, ventanillas, portal institucional u otro lugar visible de la entidad, en el marco de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, su modificatoria y reglamento, así como la Ley N° 27444. - La Información es entregada teniendo en cuenta las características del contexto geográfico y cultural de la población, cuando corresponda. 	<ul style="list-style-type: none"> - El TUPA, sus formularios y la Información sobre el sustento legal y técnico se encuentran disponibles en las vitrinas, ventanillas, portal institucional u otro lugar visible de la entidad, en el marco de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, su modificatoria y reglamento, así como la Ley N° 27444. - La Información es entregada teniendo en cuenta las características del contexto geográfico y cultural de la población, cuando corresponda. 	<ul style="list-style-type: none"> - El TUPA, sus formularios y la Información sobre el sustento legal y técnico se encuentran disponibles en las vitrinas, ventanillas, medios virtuales (portal web, kioscos multimedia o virtuales y/o telefonía móvil) u otro lugar visible de la entidad, en el marco de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, su modificatoria y reglamento, así como la Ley N° 27444. - La entidad registra esta Información en el Sistema único de tramites (SUT). - La Información es entregada teniendo en cuenta las características del contexto geográfico y cultural de la población, cuando corresponda. - La Información más relevante formularios (al menos las palabras clave) están disponibles traducidos en las distintas lenguas que se hablan en la localidad.

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
7.4 Información sobre los servicios no exclusivos	<ul style="list-style-type: none"> - El TUSNE se encuentra disponible en las vitrinas, ventanillas, portal institucional u otro lugar visible de la entidad, en el marco de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, s modificatoria reglamento, así como la Ley N° 27444. - La entidad genera Información para difundir bienes y servicios públicos que se brindan. - La Información es entregada teniendo en cuenta las características del contexto geográfico y cultural de la población, cuando corresponda. 	<ul style="list-style-type: none"> - El TUSNE se encuentra disponible en las vitrinas, ventanillas, portal institucional u otro lugar visible de la entidad, en el marco de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, su modificatoria y reglamento, así como la Ley N° 27444. - La entidad genera Información para difundir bienes y servicios públicos que se brindan. - La Información es entregada teniendo en cuenta las características del contexto geográfico y cultural de la población, cuando corresponda. 	<ul style="list-style-type: none"> - El TUSNE se encuentra disponible en las vitrinas, ventanillas, portal institucional, medios virtuales (portal web, kioscos multimedia o virtuales y/o telefonía móvil) u otro lugar visible de la entidad, en el marco de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, su modificatoria y reglamento, así como la Ley N° 27444. - La entidad genera Información para difundir bienes y servicios públicos que se brindan. - La Información es entregada teniendo en cuenta las características del contexto geográfico y cultural de la población, cuando corresponda. - La Información más relevante se difunde, traducida en las distintas lenguas que se hablan en la localidad.

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
7.5 Designación de funcionarios responsables	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con un responsable de la atención de las solicitudes de acceso a la Información pública. - Se cuenta con un responsable del Portal de Transparencia Estándar, en el marco de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia Acceso a la Información Pública. - Ambos responsables comparten este rol con otras funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con un responsable de la atención de las solicitudes de acceso a la Información pública. - Se cuenta con un responsable del Portal de Transparencia Estándar en el marco de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. - Ambos responsables desarrollan sus roles de manera exclusiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con un responsable de la atención de las solicitudes de acceso a la Información pública. - Se cuenta con un responsable del Portal de Transparencia Estándar, en el marco de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. - Ambos responsables desarrollan este rol de manera exclusiva. - Ambos responsables son parte del Equipo de Mejora Continua. - Las funciones de ambos responsables se incorporan en los documentos de gestión.

✓ **Estándar 8: Medición y satisfacción**

Este estándar considera los factores relacionados con la Medición de indicadores de gestión referidos a la atención de la ciudadanía.

El conocimiento de las expectativas de los ciudadanos sobre los servicios que presta la entidad pública es un aspecto fundamental en todo proceso para mejorar la atención a la ciudadanía. La Medición de la satisfacción permitirá adaptar y mejorar de manera continua los bienes y servicios ofertados.

Tabla N° 11. Estándar para la medición de la gestión

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
8.1 Seguimiento, monitoreo y evaluación de la atención a la ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> - La entidad realiza actividades de seguimiento de la atención a la ciudadanía - Estas actividades las realiza desde hace menos de un año. - Se ha establecido indicadores de proceso y/o producto para la Medición de la gestión en la atención de la ciudadanía (trámites realizados, bienes o servicios entregados, personas atendidas). - La Información es registrada de manera manual. 	<ul style="list-style-type: none"> - La entidad realiza actividades de seguimiento, monitoreo y evaluación. - Estas actividades las realiza desde hace más de un año, pero menos de 3 años. - Se ha establecido indicadores de insumo, proceso y producto para la Medición de la gestión en la atención de la ciudadanía. - La Información es registrada de manera electrónica (hoja de cálculo o aplicativo informático). 	<ul style="list-style-type: none"> - La entidad realiza actividades de seguimiento, monitoreo y evaluación. - Estas actividades las realiza desde hace más de 3 años. - Se ha establecido indicadores de insumo, proceso, producto, resultado e impacto para la Medición de la gestión en la atención de la ciudadanía. - La Información es registrada de manera electrónica (hoja de cálculo o aplicativo informático). - Los indicadores incorporan el enfoque intercultural y enfoque de género.

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
8.2 Medición de la satisfacción de la ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> - La Medición de la satisfacción de la ciudadanía en la atención y provisión de bienes y servicios públicos se realiza midiendo un indicador general establecido para la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - La Medición de la satisfacción de la ciudadanía en la atención y provisión de bienes y servicios públicos se realiza midiendo un indicador general establecido para la entidad. - Este indicador logra alcanzar, al menos, un nivel medio de satisfacción (escala cualitativa o equivalente en escala cuantitativa). - Se establece indicadores específicos para medir la satisfacción con los principales tramites, bienes y servicios públicos. - Se considera preguntas por origen étnico (auto identificación) y lengua materna en las encuestas y estudios de satisfacción ciudadana, cuando corresponda. 	<ul style="list-style-type: none"> - La Medición de la satisfacción de la ciudadanía en la atención y provisión de bienes y servicios públicos se realiza midiendo un indicador general establecido para la entidad. - Este indicador logra alcanzar, un nivel alto o muy alto de satisfacción (escala cualitativa o equivalente en escala cuantitativa) - Se establece indicadores específicos para medir la satisfacción con los principales tramites, bienes y servicios públicos. - Se considera preguntas por origen étnico (auto identificación), lengua materna, discriminación étnico-racial y actitudes hacia la diversidad cultural en las encuestas y estudios de satisfacción ciudadana cuando corresponda.
8.3 Uso de los reportes de medición de la gestión relacionados con la atención a la ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> - Las actividades de seguimiento de la atención a la ciudadanía generan reportes. - Los reportes son utilizados por la persona designada como responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía. - Los reportes son presentados periódicamente, ante el órgano o unidad orgánica a la que pertenece la persona designada como responsable de la mejora la atención a la ciudadanía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las actividades de seguimiento y evaluación de la atención a la ciudadanía, generan reportes. - Los reportes son utilizados por el equipo de trabajo al interior de un órgano o unidad orgánica, designado como responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía. - Los reportes son presentados, periódicamente, ante la máxima autoridad administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las actividades de seguimiento y evaluación de la atención a la ciudadanía, generan reportes de evaluación. - Los reportes son utilizados por el <input type="checkbox"/> órgano o unidad orgánica responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía. - Los reportes son presentados, periódicamente, ante la máxima autoridad administrativa y ante la ciudadanía.

✓ **Estándar 9: Reclamos y sugerencias**

Este estándar incorpora factores como los mecanismos utilizados para la recepción, registro y tratamiento de reclamos y sugerencias, el uso que se le da a esta Información para la mejora continua y la forma en que estas se atienden y se les da seguimiento.

Tabla N° 12. Estándar para los reclamos y sugerencias			
Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
9.1 Mecanismos de recepción, registro y tratamiento de reclamos y sugerencias		- Las mejoras implementadas, tomando como base los reclamos y sugerencias, son comunicadas a la ciudadanía en general.	- Se cuenta con un sistema informático de soporte para el procesamiento de la Información de reclamos y sugerencias.

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
9.2 Uso de reclamos y sugerencias para la mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> - Los reclamos y sugerencias son sistematizados. - Los reclamos y sugerencias son utilizados para calcular estadísticas de frecuencia. - Se establecen propuestas de mejora de la atención, tomando en cuenta algunos de los reclamos y sugerencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los reclamos y sugerencias son sistematizados. - Los reclamos y sugerencias son utilizados como indicadores de atención y prestación de servicios con pertinencia cultural, cuando corresponda. - Se establecen actividades para la mejora de la atención, respondiendo a necesidades y particularidades de la ciudadanía. - Los reclamos y sugerencias son considerados con especial atención a los grupos étnico-culturales, cuando corresponda. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los reclamos y sugerencias son sistematizados y analizados, como parte de un proceso permanente de mejora continua. - Los reclamos y sugerencias son utilizados como indicadores de atención y prestación de servicios con pertinencia cultural³³, cuando corresponda. - Se ha establecido medidas para la mejora continua de la atención y la prestación de servicios. - Las medidas para la mejora continua incorporan el enfoque intercultural y el enfoque de género, entre otros, en la definición de proyectos de mejora.

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
9.3 Responsable de la gestión de los reclamos y sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> - La responsabilidad de gestionar los reclamos y sugerencias está a cargo de la persona designada como responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una persona encargada exclusivamente de la gestión de la Información sobre reclamos y sugerencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un órgano o unidad orgánica con funciones exclusivamente orientadas a la gestión de la Información sobre reclamos y sugerencias.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Implementación de propuesta para mejorar la atención a la ciudadanía

El proceso de adopción de las medidas y condiciones para mejorar la atención a la ciudadanía deberá desarrollarse según una agenda de trabajo que involucre a los distintos órganos y unidades orgánicas de la entidad.

1. Metodología para formular el proyecto.

El proyecto institucional de mejora de la atención a la ciudadanía es el documento que, partiendo de un diagnóstico, propone acciones prioritizadas que debe implementar la entidad para mejorar la calidad de la atención que viene brindando de acuerdo a los estándares propuestos en el manual. La mejora de la atención a la ciudadanía implica un proceso de tres fases: (i) diagnóstico, (ii) formulación e (iii) implementación, seguimiento y evaluación.

A continuación, se plantean recomendaciones metodológicas para el desarrollo de las tres fases y una serie de factores para su implementación exitosa. El proyecto institucional de mejora de la atención a la ciudadanía es el documento que, partiendo de un diagnóstico, propone acciones prioritizadas que debe implementar la entidad para mejorar la calidad de la atención que viene brindando de acuerdo a los estándares propuestos en el proyecto.

1.1 Fase de diagnóstico

Se idéntica los desfases existentes, en los estándares de calidad en la atención, entre su estado actual en la entidad y las condiciones presentadas en la presente investigación.

A través de la autoevaluación que haga la propia entidad, se conocerá el estado en que se encuentra para adoptar e implementar mejoras necesarias en los distintos estándares que requieren ser reforzados para alcanzar un siguiente nivel. (Formato de autoevaluación).

Se sugiere seguir los siguientes pasos:

a. Acciones previas

El responsable o líder del Equipo de Mejor Continua, deberá llevar a cabo las siguientes acciones previas:

- ✓ Identificar si la entidad cuenta con una única sede, o tiene oficinas desconcentradas además de la sede central.
- ✓ El personal de la entidad involucrado en la aplicación del Formato de Autoevaluación, en la sede central o las distintas sedes, cuando sea el caso, deberá asistir a un taller de sensibilización y capacitación sobre el tema. En este taller, se le capacitará en los contenidos del manual y, en particular, en la forma de aplicar el Formato de Autoevaluación. El taller deberá ser impartido por el responsable o líder del Equipo de Gestión de mejora o el responsable definido anteriormente.

b. Aplicación del Formato de Autoevaluación

Si la entidad cuenta con una única sede, la aplicación del Formato de Autoevaluación podrá ser asumida por el responsable definido anteriormente. En caso la entidad cuente, además, con oficinas desconcentradas, el responsable definido mantiene su rol y deberá solicitar apoyo del personal de cada oficina desconcentrada para la respectiva aplicación del formato de autoevaluación. Se debe definir un plazo o fecha límite tanto para la aplicación al interior de la entidad.

c. Sistematización, análisis y difusión de la información

El responsable definido procederá a la sistematización y análisis de la información recogida, para elaborar un informe con las conclusiones de la autoevaluación. Este informe deberá estar centrado en el estado en que se encuentran los distintos estándares y sub elementos, así como la determinación de aquellos que, en particular, requieren ser reforzados para alcanzar el siguiente nivel.

Se recomienda que el informe sea presentado a la alta dirección de la entidad y que se valide los sub elementos a priorizar. Además de presentar el cuadro de calificaciones consolidadas para cada estándar y sus sub elementos, se debe incluir los resultados del análisis de las calificaciones e información recogida como medios de verificación junto al formato de autoevaluación.

A fin de que los resultados de la aplicación del formato de autoevaluación y el establecimiento de prioridades para las mejoras de los sub elementos sean fácilmente entendidos, se sugiere, además de la calificación por cada sub elemento, usar un esquema de intervalos de prioridad y colores, como se presenta a continuación.

Tabla N° 13. Calificación de sub elementos por estándar		
Estándar	Sub elemento	Calificación
1. Estándar para la estrategia y organización.	1. Estándar para la estrategia y organización	1.00
	1.2. Responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía	2.00
	1.3. Estrategia de comunicación con la entidad	3.00
	1.4. Incentivos y reconocimiento al logro de resultados	1.00
	1.5. Gestión de la calidad	1.00
	1.6. Gestión de la seguridad y salud	0.00
	1.7. Articulación intrainstitucional e interinstitucional	0.00

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al cuadro presentado, se observa un primer grupo de sub elementos cuyo abordaje es prioritario (primera prioridad), por estar su calificación en un nivel menor al básico (calificación <1.00, coloreados en rojo). Seguidamente, un segundo grupo de sub elementos cuyo abordaje es de segunda prioridad, pues su calificación es superior al nivel básico y

menor al nivel medio ($1.00 \leq \text{calificación} < 2.00$), coloreados en amarillo). Finalmente, un tercer grupo de sub elementos cuyo abordaje es de tercera prioridad, pues su calificación es superior al nivel medio y menor o igual al nivel avanzado ($2.00 \leq \text{calificación} \leq 3.00$). Estos sub-elementos deberán ser abordados para ser llevados a un nivel avanzado o mantener el nivel medio o avanzado alcanzado (coloreados en verde).

1.2 Fase de formulación

Se deberá establecer las condiciones y los términos específicos en los que se adoptarán e implementarán las medidas, atendiendo a las particularidades de la entidad y a las normas que, de manera complementaria, se dicten, con el propósito de facilitar el proceso. Se recomienda seguir los siguientes pasos:

a. Presentación de resultados

Se requiere comenzar presentando los resultados de la Fase de Diagnóstico a los distintos directivos de órganos, si la entidad cuenta con una única sede; y, en caso la entidad cuente con una sede central y además oficinas desconcentradas, se deberá hacer esta presentación ante los directivos de órganos de la sede central y directivos de cada oficina desconcentrada.

b. Formulación del proyecto institucional.

b.1 Acciones a llevar a cabo

Para la formulación del proyecto institucional, el responsable definido deberá llevar a cabo las siguientes actividades:

1. Convocar a representantes de los distintos órganos de la sede central y directivos de cada oficina desconcentrada.
2. Realizar talleres de formulación del proyecto institucional para:
 - Definir el objetivo general a corto o mediano plazo (anual o plazo mayor a un año).

- Definir los objetivos específicos.
- Definir las estrategias para el logro de los objetivos.
- Identificar acciones de mejora de la atención a la ciudadanía relacionadas con los distintos sub elementos priorizados.
- Priorizar acciones de mejora de la atención a la ciudadanía por cada objetivo específico.
- Formular fichas de acción.

b.2 Ficha de acción

A continuación, se presenta una de ficha de acción con información mínima que ésta debe contener.

Tabla N° 14. Ficha de acción	
Nombre del objetivo específico	
Objetivo específico 1: Fortalecer los canales de atención a la ciudadanía en la entidad.	
Nombre de la acción	
1.1 Implementar horario corrido y mayor de 8 horas en las distintas sedes de atención de procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad.	
Órgano que lidera la acción:	
Oficina de Planeamiento y Presupuesto Oficina de Personal	
Órganos que participan en el desarrollo de la acción:	
Órganos de alta dirección, asesoramiento, apoyo, de línea y desconcentrados de la entidad	
Indicador y meta año:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicador: Nuevo horario modificado y en operación ✓ Meta (Mes año): Horario corrido y mayor de 8 horas 	
Actividades:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición e implementación de turnos de atención del personal 2. Aprobación de norma que precisa nuevo horario de atención 3. Difusión de nuevo horario de atención 	
Tiempo estimado para desarrollo de las actividades:	
2 meses	

Fuente: Elaboración propia.

Las fichas de acción que se formulen deberán ser utilizadas por la entidad como insumo en el proceso de formulación del plan operativo institucional y en el desarrollo de las actividades que éste último precise.

b.3 Indicadores y metas

Las fichas de acción precisan indicadores y metas a los cuales se deberá hacer seguimiento para la medición del cumplimiento del proyecto institucional. Sobre este último aspecto, es recomendable que los indicadores cumplan con los requisitos de simplicidad, confiabilidad, validez y costo razonable de la recolección de información que sirve de base para su elaboración.

En el siguiente cuadro, se muestra, algunas metas e indicadores.

Tabla N° 15. Metas e indicadores del proyecto institucional

Nombre del Indicador	Meta	Fórmula de cálculo	Medio de verificación de dato
Porcentaje de usuarios(as) atendidos en forma presencial en menos de 15 minutos	Al menos el 60% de los usuarios(as) no esperará más de 15 minutos para ser atendido.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de usuarios(as) atendidos en menos de 15 min}}{\text{N}^\circ \text{ total de usuarios/as atendidos}} \times 100$	N° de usuarios(as) atendidos en menos de 15 min/ N° total de usuarios/ as atendidos x100
Capacidad de solución de reclamos	Se solucionará el 95% de los reclamos factibles.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de reclamos resueltos}}{\text{N}^\circ \text{ total de reclamos}} \times 100$	Sistema de registro y seguimiento de reclamos
Tiempo de espera en atención telefónica	El 95% de las llamadas se atenderá en menos de 15 segundos.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de llamadas que se atiende en menos de 15 seg.}}{\text{N}^\circ \text{ total de llamadas}} \times 100$	Sistema de medición de tiempos de atención telefónica
Porcentaje de usuarios(as) satisfechos(as)	Al menos el 70% de los usuarios(as), se declara satisfecha con la atención recibida.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de usuarios(as) satisfechos(as)}}{\text{N}^\circ \text{ total de usuarios(as)}} \times 100$	Encuesta de satisfacción de usuarios(as)
Satisfacción en relación con las respuestas a solicitudes de información	Al menos el 70% de las respuestas a consultas, será evaluado con nota superior a 15.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de respuestas evaluadas con nota superior a 15}}{\text{N}^\circ \text{ total de usuarios(as) consultados}} \times 100$	Encuesta de satisfacción de usuarios(as)

Fuente: Elaboración propia

1.3 Fase de implementación, evaluación y seguimiento

Comprende la adopción e implementación de acciones para mejorar la atención a la ciudadanía correspondiente con lo formulado en el proyecto institucional. En paralelo al desarrollo de las acciones establecidas, se deberá realizar el seguimiento y evaluación al cumplimiento de las metas precisadas en el proyecto institucional. El responsable definido deberá llevar a cabo las siguientes acciones:

- ✓ Convocar, en forma periódica (mensual) a los distintos órganos y/u oficinas desconcentradas que lideran las acciones establecidas para que reporten el avance. Asimismo, estas reuniones periódicas servirán para incorporar los ajustes, necesidades y requerimientos detectados.
- ✓ Elaborar, en forma periódica (trimestral), reportes de seguimiento al cumplimiento del proyecto institucional, orientado al cumplimiento de los estándares y sub elementos establecidos en el proyecto para Mejorar la Atención a la Ciudadanía.
- ✓ Presentar a la Alta Dirección de la entidad, en forma periódica (trimestral), los reportes de seguimiento al cumplimiento del proyecto institucional.
- ✓ Elaborar, anualmente, un reporte de seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados en la implementación del proyecto institucional formulado. Este reporte permitirá determinar cuáles son los objetivos que se pudieron alcanzar y que podrían ser replicados, así como aquellos otros que no pudieron ser concretados.

4.1.3. Resultados.

Tabla N° 16.	Resultados antes de la Implementación de la Propuesta de Mejora de los Procesos Administrativos.				
“INCIDENCIA DE LA GESTION DE MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA INCREMENTAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA, 2016-2018”	Nivel				
	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
	1	2	3	4	5
	RANGOS				
	0% - 20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%
PROCESOS ADMINISTRATIVOS					
Planificación	10,00	26,00	44,25	15,50	3,25
Organización	5,80	19,00	42,20	22,60	9,40
Dirección	1,67	12,00	44,33	31,00	10,00
Control	1,75	18,75	43,75	25,25	9,5
PROMEDIO	4,80	18,94	43,63	23,59	8,04
“INCIDENCIA DE LA GESTION DE MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA INCREMENTAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA, 2016-2018”	Nivel				
	Totalmente Insatisfecho	Insatisfecho	Incierto	Satisfecho	Totalmente Satisfecho
	1	2	3	4	5
	RANGOS				
	0% - 20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%
CALIDAD DE SERVICIO					
Elementos Tangibles	2,25	24	48,25	19,75	4,75
Fiabilidad	2,20	16,20	43,40	29,80	7,40
Capacidad de respuesta	4,25	20,75	41,25	24,75	8
Seguridad	1,75	9	40	35,25	13
Empatía	1,8	18,4	41,2	29	8,6
PROMEDIO	2,45	17,67	42,82	27,71	8,35

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N° 16, se observa el detalle de la aplicación de la encuesta de evaluación al personal funcionario y ciudadanos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, antes de realizar la implementación de la Gestión de Mejora de los Procesos Administrativos, con promedios por cada uno de los cinco niveles, hasta el valor de 99 puntos frente a:

✓ **Gestión de Mejora de los Procesos Administrativos.**

Identifica el **nivel 1 - Nunca** con un rango de 0 – 20% con un promedio 4.8 de 99 puntos el segundo más alto; **nivel 2 – Casi nunca** con un rango de 21% – 40% con un promedio 18.94 de 99; **nivel 3 – A veces** con un rango de 41% – 60% con un promedio 43.63 de 99 puntos el más alto a tener en consideración; **nivel 4 – Casi siempre** con un rango de 61% – 80% con un promedio 23.59 de 99 puntos y **nivel 5 - Siempre** con un rango de 81% – 100% con un promedio 8.04 de 99 puntos. Determinado así el mayor porcentaje de conocimientos en los tres primeros niveles, existiendo necesidad de implementar mejoras para incrementar la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

✓ **Calidad de Servicio.**

Identifica el **nivel 1 – Totalmente insatisfecho** con un rango de 0 – 20% con un promedio 2.45 de 99 puntos; **nivel 2 - Insatisfecho** con un rango de 21% – 40% con un promedio 17.67 de 99 el tercer más alto; **nivel 3 - Incierto** con un rango de 41% – 60% con un promedio 42.82 de 99 puntos el más alto a tener en consideración; **nivel 4 - Satisfecho** con un rango de 61% – 80% con un promedio 27.71 de 99 puntos y **nivel 5 – Totalmente Satisfecho** con un rango de 81% – 100% con un promedio de 8.35 de 99 puntos. Determinado así el mayor porcentaje de satisfacción en los tres primeros niveles, existiendo necesidad de implementar mejoras por intermedio de indicadores para incrementar el nivel de satisfacción en la calidad de servicio.

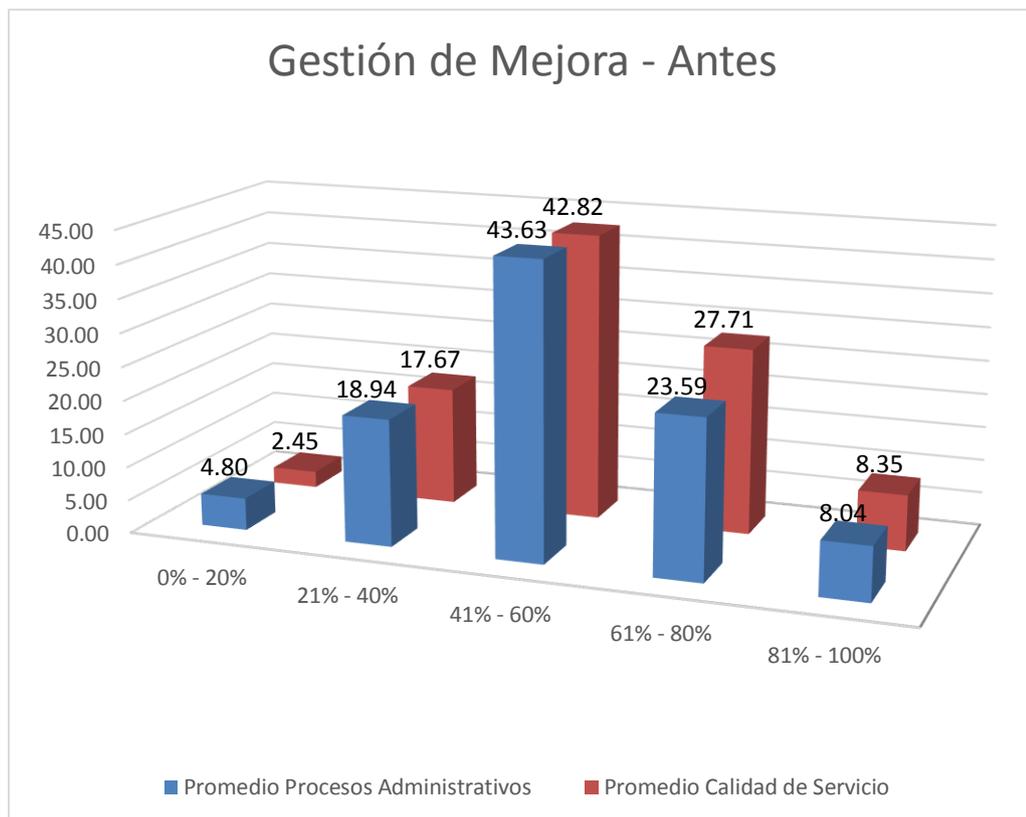


Figura 4: Resultados antes de la Implementación de la Propuesta de Mejora de los Procesos Administrativos.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4 se observa el comparativo del nivel de conocimiento en porcentaje de la autoevaluación al personal funcionario y ciudadanos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, con un antes al cumplimiento de la implementación de la Mejora de los Procesos Administrativos. El cual no llega a cubrir el 67% del nivel de conocimiento, no lográndose la meta planteada del 75%.

Tabla N° 17.	Resultados después de la Implementación de la Propuesta de Mejora de los Procesos Administrativos.				
“INCIDENCIA DE LA GESTION DE MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA INCREMENTAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA, 2016-2018”	Nivel				
	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
	1	2	3	4	5
	RANGOS				
	0% - 20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%
PROCESOS ADMINISTRATIVOS					
Planificación	3,00	4,25	15,00	53,25	23,50
Organización	3,60	5,00	12,00	44,80	33,60
Dirección	0,00	3,00	17,67	51,00	27,33
Control	0,25	3,75	15,25	45,25	34,5
PROMEDIO	1,71	4,00	14,98	48,58	29,73
“INCIDENCIA DE LA GESTION DE MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA INCREMENTAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA, 2016-2018”	Nivel				
	Totalmente Insatisfecho	Insatisfecho	Incierto	Satisfecho	Totalmente Satisfecho
	1	2	3	4	5
	RANGOS				
	0% - 20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%
CALIDAD DE SERVICIO					
Elementos Tangibles	0	3	13,5	44	38,5
Fiabilidad	0,40	5,00	12,00	49,80	31,80
Capacidad de respuesta	0,75	5	8,5	46,5	38,25
Seguridad	0	1,5	7,5	55,25	34,75
Empatía	0,4	4,6	9,8	49,8	34,4
PROMEDIO	0,31	3,82	10,26	49,07	35,54

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N° 17, se observa el detalle de la aplicación de la encuesta de evaluación al personal funcionario y ciudadanos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Refleja la realidad de la calidad del servicio después de realizar la implementación de la Gestión de Mejora de los Procesos Administrativos, con promedios por cada uno de los cinco niveles, hasta el valor de 99 puntos frente a:

✓ **Gestión de Mejora de los Procesos Administrativos.**

Identifica el **nivel 1 - Nunca** con un rango de 0 – 20% con un promedio 1.71 de 99 puntos; **nivel 2 – Casi nunca** con un rango de 21% – 40% con un promedio 4 de 99; **nivel 3 – A veces** con un rango de 41% – 60% con un

promedio 14.98 de 99 puntos; **nivel 4 – Casi siempre** con un rango de 61% – 80% con un promedio 48.58 de 99 puntos el más alto mejorado y **nivel 5 - Siempre** con un rango de 81% – 100% con un promedio 29.79 de 99 puntos. Determinado así el mayor porcentaje de conocimientos mejorado en el nivel 4 – Casi siempre, existiendo mejorías con la implementación de la Gestión de Mejora de los Procesos Administrativos para incrementar la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

✓ **Calidad de Servicio.**

Identifica el **nivel 1 – Totalmente insatisfecho** con un rango de 0 – 20% con un promedio 0.31 de 99 puntos; **nivel 2 - Insatisfecho** con un rango de 21% – 40% con un promedio 3.82 de 99, **nivel 3 - Incierto** con un rango de 41% – 60% con un promedio 10.26 de 99 puntos; **nivel 4 - Satisfecho** con un rango de 61% – 80% con un promedio 49.07 de 99 puntos el más alto mejorado y **nivel 5 – Totalmente Satisfecho** con un rango de 81% – 100% con un promedio de 35.54 de 99 puntos. Determinado así el mayor porcentaje del nivel de satisfacción mejorado en el nivel 4 – Satisfecho, existiendo mejorías con la implementación de la Gestión de Mejora de los Procesos Administrativos para incrementar la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

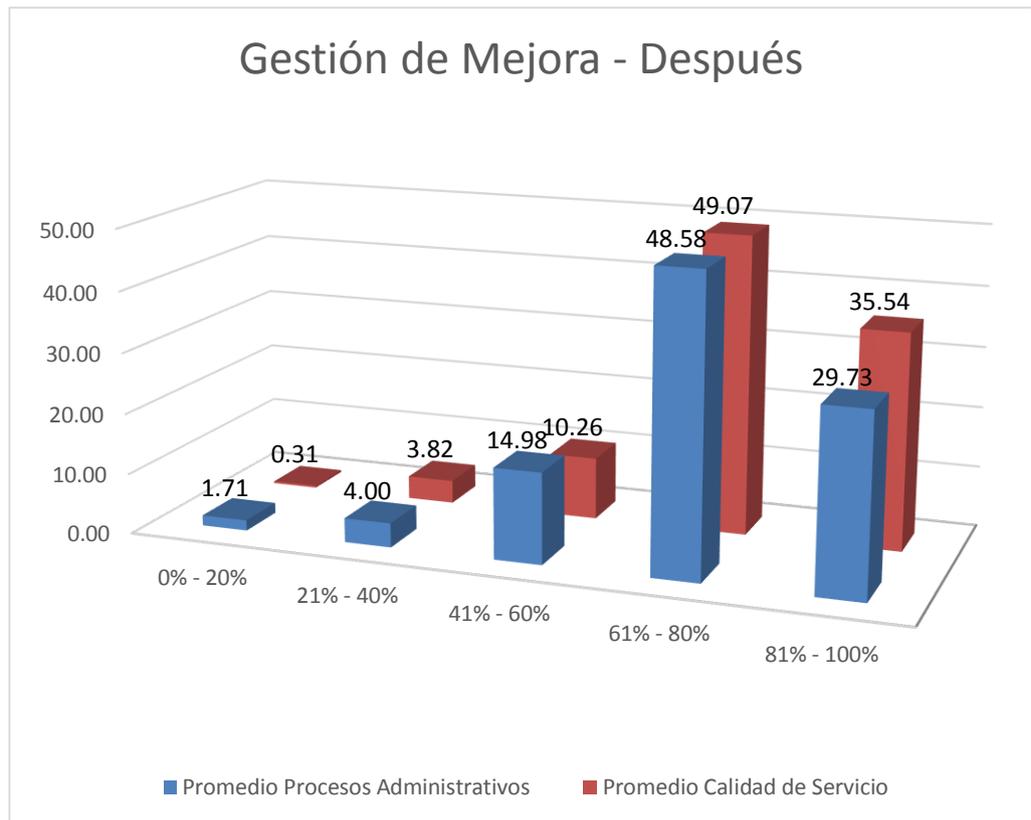


Figura 5: Resultados después de la Implementación de la Propuesta de Mejora de los Procesos Administrativos.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 5, se observa el comparativo del nivel de conocimiento en porcentaje de la autoevaluación al personal funcionario y ciudadanos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca después en relación al cumplimiento de la implementación de la Mejora de los Procesos Administrativos. El cual llega a cubrir el 80% del conocimiento total, lográndose la meta planteada del 75%.

Tabla N° 18.	Resultados comparativos antes y después de la Implementación de la Propuesta de Mejora de los Procesos Administrativos (Gestión de mejora).				
“INCIDENCIA DE LA GESTION DE MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA INCREMENTAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA, 2016-2018”	Nivel				
	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
	1	2	3	4	5
	RANGOS				
	0% - 20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%
	Promedio antes	4,80	18,94	43,63	23,59
Promedio después	1,71	4,00	14,98	48,58	29,73

Fuente: Elaboración propia.

T= 12.34

p= 7.02 x 10⁻¹²

p< 0.05

En la tabla N° 18, se observa el detalle del comparativo de promedios con un antes y después de la implementación de la Propuesta de Mejora de los Procesos Administrativos (Gestión de mejora), en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Refleja la realidad del crecimiento del conocimiento y mejoras de satisfacción en la calidad de servicio, antes el más alto promedio se situaba en el nivel 3 – A veces, después el promedio mejora a 49 puntos situándose en el nivel 4 – Casi siempre, con un rango de 61% - 80% y 30 puntos situándose en el nivel 5 – Siempre, con un rango de 81% - 100%.

Los resultados de la prueba estadística del T-Student (T= 12.34; p=7.02 x 10⁻¹²) nos verifica que la propuesta de la implementación de la Propuesta de Mejora de los Procesos Administrativos incrementó la calidad de servicio en un 75%, quedando demostrado que se cumple la hipótesis central (Gestión de mejora) con un 95% de confiabilidad (p<0.05).

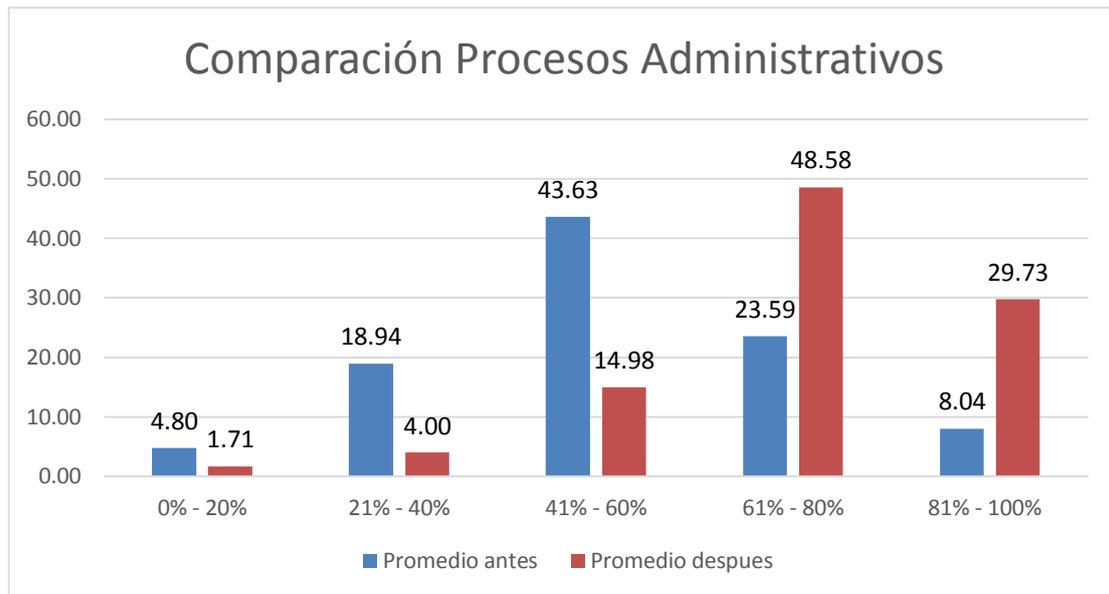


Figura 6: Resultados comparativos antes y después de la Implementación de la Propuesta de Mejora de los Procesos Administrativos (Gestión de mejora).

Fuente: Elaboración propia.

En la figura N° 6, se observa el comparativo del nivel de conocimiento en porcentaje y promedio de la autoevaluación del personal funcionario y ciudadanos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca con un antes y después de implementación de la Propuesta de Mejora de los Procesos Administrativos (Gestión de mejora). El cual mejora considerablemente llegando a cubrir el 78% del conocimiento total, lográndose la meta planteada del 75%.

Tabla N° 19.	Resultados comparativos antes y después de la Implementación de la Propuesta de Mejora de los Procesos Administrativos (Calidad de Servicio).				
“INCIDENCIA DE LA GESTION DE MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA INCREMENTAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA, 2016-2018”	Nivel				
	Totalmente Insatisfecho	Insatisfecho	Incierto	Satisfecho	Totalmente Satisfecho
	1	2	3	4	5
	RANGOS				
	0% - 20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%
	Promedio antes	2,45	17,67	42,82	27,71
Promedio después	0,31	3,82	10,26	49,07	35,54

Fuente: Elaboración propia.

T= -18.58

p= 9.41 x 10⁻¹⁶

p< 0.05

En la tabla N° 19, se observa el detalle del comparativo de promedios con un antes y después de la implementación de la Propuesta de Mejora de los Procesos Administrativos (Calidad de servicio), en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Refleja la realidad del crecimiento y mejoras del nivel de satisfacción en la calidad de servicio, antes el más alto promedio se situaba en el nivel 3 – Incierto, después el promedio mejora a 49 puntos situándose en el nivel 4 – Satisfecho, con un rango de 61% - 80% y 35 puntos situándose en el nivel 5 – Totalmente satisfecho, con un rango de 81% - 100%.

Los resultados de la prueba estadística del T-Student (T= -18.58; p= 9.41 x 10⁻¹⁶) verifica que la implementación de la Propuesta de Mejora de los Procesos Administrativos incrementó la calidad de servicio en un 78%, quedando demostrado que se cumple la hipótesis central (Calidad de Servicio) con un 95% de confiabilidad (p<0.05).

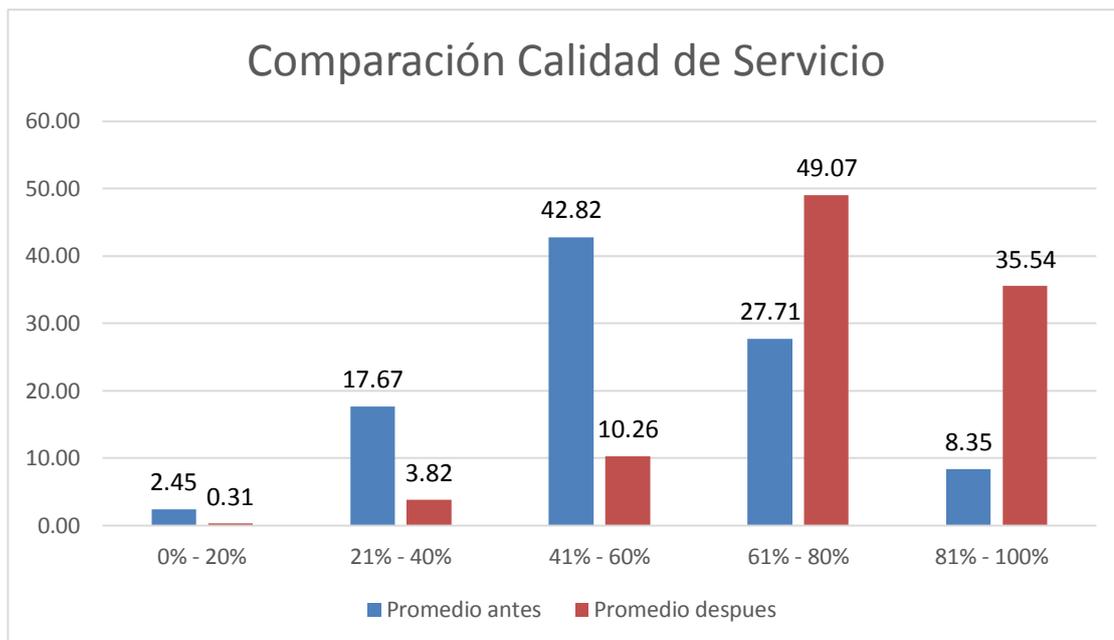


Figura 7: Resultados comparativos antes y después de la Implementación de la Propuesta de Mejora de los Procesos Administrativos.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 7, se observa el comparativo del nivel de conocimiento y satisfacción en porcentaje y promedio de la autoevaluación del personal funcionario y ciudadanos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca con un antes y después de implementación de la Propuesta de Mejora de los Procesos Administrativos (Calidad de servicio). El cual mejora considerablemente llegando a cubrir el 80% del conocimiento total, lográndose la meta planteada del 75%.

4.2. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De la investigación realizada en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, referido a la incidencia de la Gestión de mejora de los Procesos Administrativos para incrementar la calidad de atención de los procedimientos administrativos, se derivó los siguientes resultados que son motivos de discusión:

1. Analizar la incidencia de la gestión de mejora de los procesos administrativos en la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

De acuerdo al estudio realizado se ejecutó 04 dimensiones, en la dimensión 1 (Planificación), se obtuvo que el porcentaje más alto promedio de 45% de los usuarios (personas contacto) opinan **A Veces**, con los aspectos de: Escuchó usted sobre los Planes de Acción con los que cuenta la MPC (PDRC, PEI, POI); Los Planes de Acción reflejan las políticas y procedimientos a ejecutarse en las áreas de la MPC, así como para la Población; Los Objetivos de los Planes de Acción de la MPC se limitan sólo a los exigidos por los usuarios y servidores; Tiene conocimiento acerca de la demostración de los acontecimientos y expectativas para modificar los Planes de Acción de la MPC. Respecto a la opinión **Casi siempre**, se obtuvo un porcentaje promedio de 16%, reflejando estar indecisa en resultados de aceptación frente a la percepción de la gestión de mejora de los procesos administrativos se está viendo reflejada negativamente el servicio prestado no se adecua tanto a la transparencia de la información.

En la dimensión 2 (Organización), se obtuvo que el porcentaje más alto promedio de 43% de los usuarios (personas contacto) opinan **A Veces**, con los aspectos de: Los Funcionarios son quienes tienen la decisión final en todas las decisiones en la MPC; En las comisiones de trabajo se designa a los responsables y se les responsabiliza por sus acciones; Se señala a cada uno de los servidores cuáles son sus deberes y derechos dentro de la MPC; Se utilizan mecanismos de sanciones y condecoraciones dentro de la MPC; Se realizan evaluaciones de los puestos de trabajo en las áreas de la MPC. Respecto a la opinión **Casi siempre**, se obtuvo un porcentaje promedio de 23%, reflejando estar indecisa en resultados de aceptación frente a la percepción de la gestión de mejora de los procesos administrativos.

En la dimensión 3 (Dirección), se obtuvo que el porcentaje más alto promedio de 45% de los usuarios (personas contacto) opinan **A Veces**, con los aspectos de: En la MPC se incentiva y orienta a los servidores para que realicen su mejor esfuerzo y alcanzar las metas propuestas; La conducta de los Funcionarios de la MPC, es ejemplo a seguir por parte de los servidores; Se promueve el uso racional, adecuado y necesario de los recursos con los que cuenta la MPC para el cumplimiento de las metas propuestas. Respecto a la opinión **Casi siempre**, se obtuvo un porcentaje promedio de 31%, reflejando estar indecisa en resultados de aceptación frente a la percepción de la gestión de mejora de los procesos administrativos.

En la dimensión 4 (Control), se obtuvo que el porcentaje más alto promedio de 44% de los usuarios (personas contacto) opinan **A Veces**, con los aspectos de: Se conoce las fortalezas y debilidades de cada servidor; Se orienta a los servidores con respecto al desarrollo de sus actividades laborales de acuerdo a los Documentos de Gestión; Se hace seguimiento a las quejas y reclamos dentro de la MPC; Se hace seguimiento de todas las actividades que realizan en la institución para evaluar los procedimientos. Respecto a la opinión **Casi siempre**, se obtuvo un porcentaje promedio de 26%, reflejando estar indecisa en resultados de aceptación frente a la percepción de la gestión de mejora de los procesos administrativos, el servicio prestado no se adecua tanto a las necesidades de los usuarios.

En este punto se puede comprobar la afirmación de Zeithaml Parasuraman y Berry (1991), donde exponen que el enriquecimiento de un servicio superior en calidad recae sobre todos provocando una reacción en cadena de los que se benefician ante él, provocando el beneficio general.

Se debe destacar un punto interesante, los resultados arrojan que las entidades públicas, al parecer no se ven incentivadas, preocupadas o no se han dado cuenta de la poca inclinación hacia las dimensiones Planificación, Organización, Dirección y Control (aspectos netamente enfocados a transparencia de la entidad) dirigida al personal y los usuarios, lo que pudiera ocasionarles un desconocimiento de la incidencia de la gestión de mejora.

2. Determinar la auto percepción de la calidad de servicio que tienen las entidades públicas.

De acuerdo al estudio realizado se ejecutó 05 dimensiones, en la dimensión 1 (Elementos tangibles), se obtuvo que el porcentaje más alto promedio de 49% de los usuarios (personas contacto) opinan **Incierto**, con los aspectos de elementos tangibles. Respecto a la opinión **Satisfecho**, se obtuvo un porcentaje promedio de 20%, reflejando estar en desacuerdo con la calidad de servicio ofrecida por la entidad pública referido a características y/o actitudes de excelente calidad y lo que arrojan los resultados de las puntuaciones de gestión de mejora de la calidad.

En la dimensión 2 (Fiabilidad), se obtuvo que el porcentaje más alto promedio de 44% de los usuarios (personas contacto) opinan **Incierto**, con los aspectos de Fiabilidad. Respecto a la opinión **Satisfecho**, se obtuvo un porcentaje promedio de 30%, reflejando estar en desacuerdo con la calidad de servicio ofrecida por la entidad pública referido a un servicio de calidad sin la excelencia.

En la dimensión 3 (Capacidad de respuesta), se obtuvo que el porcentaje más alto promedio de 42% de los usuarios (personas contacto) opinan **Incierto**, con los aspectos de Capacidad de respuesta. Respecto a la opinión **Satisfecho**, se obtuvo un porcentaje promedio de 25%, reflejando estar en desacuerdo con la calidad de servicio ofrecida por la entidad pública referido a un servicio de calidad orientado al apoyo constante.

En la dimensión 4 (Seguridad), se obtuvo que el porcentaje más alto promedio de 40% de los usuarios (personas contacto) opinan **Incierto**, con los aspectos de Seguridad. Respecto a la opinión **Satisfecho**, se obtuvo un porcentaje promedio de 36%, reflejando estar en desacuerdo con la calidad de servicio ofrecida por la entidad pública referido a un servicio de calidad orientado al conocimiento.

En la dimensión 5 (Empatía), se obtuvo que el porcentaje más alto promedio de 42% de los usuarios (personas contacto) opinan **Incierto**, con los aspectos de Empatía. Respecto a la opinión **Satisfecho**, se obtuvo un porcentaje promedio de 29%, reflejando estar en desacuerdo con la calidad de servicio ofrecida por la entidad pública, se está viendo reflejada negativamente el servicio prestado no se adecua tanto a las necesidades de los usuarios.

En términos generales, los funcionarios públicos no podrán estar siempre al tanto de las características que connotan la alta calidad para los usuarios, y aun sabiéndolo, por poseer una gran diversidad de usuarios, no satisfacen a todos en un 100%.

Sin embargo, se debe aplaudir el hecho de poseer una visión encausada en la preocupación de brindar una gestión de mejora del proceso administrativo en la calidad del servicio que prestan.

Se puede observar que en la organización no están preocupados por la excelencia del servicio, se debe tratar de utilizar el servicio de diferentes formas; para aumentar su nivel de calidad: para ganar la lealtad y confianza de los usuarios.

Utilizando el modelo de gestión de mejora en los procesos administrativos para incrementar la calidad del servicio ayudaron significativamente a disminuir los problemas de atención, calidad. Se ha logrado aumentar el mismo a un 75%. Esto demuestra que la gestión de mejora tiene un impacto positivo en cualquier área que se quiera implementar.

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

En la presente investigación, la hipótesis originalmente planteada fue la siguiente:

La Gestión de Mejora de los Procesos Administrativos influyen de manera directa y positiva en la Calidad de Servicio en la MPC. Analizando los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los ciudadanos y funcionarios.

La creación de un programa de mejoramiento continuo permitirá fortalecer varios factores, tales como: establecimiento de metas, compromiso de la institución, planificación estratégica, creación de grupos de mejora, implementación de una metodología de costos y simplificación administrativa, apropiada atención al ciudadano.

Mejorar los canales de comunicación a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la institución realiza, de esta manera se fomentará su participación y se evitará una resistencia ante los cambios. Las mejoras realizadas a futuro permitirán a la institución mantener resultados positivos en cuanto a la calidad servicio brindado.

Con estos argumentos se comprueba la hipótesis previamente planteada, es decir, la Gestión de Mejora de los Procesos Administrativos influyen de manera directa y positiva en la Calidad de Servicio en la MPC”. Realizando así un trabajo de calidad.

Para mayor entendimiento se procede hacer un análisis matemático con el estadígrafo Chi cuadrado (χ^2), para de esta manera verificar la opinión de los usuarios y de los funcionarios de la institución, si es o no recomendable elaborar y proponer un programa de mejoramiento de la calidad.

ANÁLISIS DE CHI CUADRADO

1. Planteamiento de la hipótesis

a) Modelo Lógico

H1; La Gestión de Mejora de los Procesos Administrativos influyen de manera directa y positiva en la Calidad de Servicio en la MPC.

H0; La Gestión de Mejora de los Procesos Administrativos no influyen de manera directa y positiva en la Calidad de Servicio en la MPC.

b) Modelo Matemático

H0; $O = E$

H1; $O \neq E$

c) Modelo estadístico

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

χ^2 = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

2. Regla de decisión

$$1 - 0,01 = 0,99;$$

$$gl = (c-1) (r-1)$$

$$gl = (2-1) (2-1) = 1$$

Al 99% y con 1 gl χ^2 t es igual a 3,84

Se acepta la hipótesis alternativa si, χ^2 c es igual o mayor a χ^2 t, caso contrario se rechaza.

3. Cálculo de χ^2

A la tabulación de las encuestas realizamos el siguiente cálculo.

FRECUENCIA OBSERVADA

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
USUARIOS	44	1	45
FUNCIONARIOS	3	1	4
TOTAL	47	2	49

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

(Total o marginal de renglón) (Total o marginal de columna)

$$fe = \frac{\text{Total o marginal de renglón} \times \text{Total o marginal de columna}}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

Para la primera celda (Usuarios) y la alternativa “SI” la frecuencia esperada sería:

$$Fe = \frac{(45) (47)}{49} = 43,16$$

FRECUENCIA ESPERADA

POBLACION	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
USUARIOS	43.16	1.84
FUNCIONARIOS	3.84	0.16

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente formula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde “ Σ ” es sumatoria

“O” es la frecuencia observada

“E” es la frecuencia esperada en cada celda

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide para la frecuencia esperada. Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de X2 obtenido.

PROCEDIMIENTO PARA CALCULAR CHI CUADRADO (X₂)

	O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
USUARIOS/SI	44	43.16	0.8	0.70	0.02
USUARIOS/NO	1	1.84	-0.8	0.70	0.38
FUNCIONARIOS/SI	3	3.84	-0.8	0.70	0.18
FUNCIONARIOS/NO	1	0.16	0.8	0.70	4.29
				X2=	4.87

El valor de X2 para los valores observados es de **4,87**

Chi cuadrado proviene de una distribución muestral, denominada distribución (X₂), y los resultados obtenidos en la muestra están identificados por los grados de libertad. Esto es, para saber si un valor de X2 es o no significativo, debemos calcular los grados de libertad. Estos se obtienen mediante la siguiente formula:

$$G1 = (r - 1) (c - 1)$$

Donde “r” es el número de renglones (fila) de la tabla de contingencia y “c” el número de columnas. En nuestro caso:

$$G1 = (2 - 1) (2 - 1) = 1$$

Acudimos a los grados de libertad que nos corresponden en el ANEXO TABLA (Distribución de ji cuadrada), eligiendo nuestro nivel de confianza (0.05). Si nuestro valor cuadrado de X2 es igual o mayor al de la tabla (**3.84**), decimos que las variables están relacionadas y se acepta la hipótesis alternativa (X2 fue significativa).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Se determinó la incidencia de la gestión de mejora de los Procesos Administrativos en la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, logrando una mejora considerable, acorde a lo esperado con el diseño de herramientas (estándares de calidad).

Se identificó los factores actuales: Planificación, Organización, Dirección y Control como flujo continuo e interrelacionado de las actividades que caracterizan los Procesos Administrativos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, se obtuvo como resultado que la entidad tiene muchas deficiencias referentes a factores humanos (resistencia al cambio), recursos.

Se analizó las dimensiones: Elementos Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía que caracterizan a la actual Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, determinando un inadecuado cuidado y mejoramiento para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo.

Viabilizar y elaborar la propuesta gestión de mejora de los Procesos Administrativos en la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, según los resultados obtenidos se observó la mejora en un porcentaje mayor al 75%.

RECOMENDACIONES

A la Gerencia Municipal que conjuntamente con las demás áreas involucradas de la institución realice campañas motivadoras, aplicando el Proyecto de Mejora.

A los estudiantes de Posgrado sigan aplicando y mejorando estos proyectos con nuevas metodologías de aprendizaje en otras instituciones que tanto lo necesitan, a los funcionarios que trabajamos en áreas de atención al usuario transmitir conocimientos y aclarar dudas e inquietudes que ayuden al mejoramiento de la calidad, eficiencia y eficacia en el servicio.

La revisión por parte de la institución pública en los aspectos tangibles específicamente en los materiales que entregan como información acerca del servicio que ofrece; en la seguridad del servicio que prestan a sus usuarios, para que la calidad sea de excelencia.

Dar seguimiento a estos proyectos coordinando con los centros de calidad, instituciones públicas, ONG de esta manera contribuir al mejoramiento y permanencia de calidad, eficiencia y eficacia de los servicios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (Albacete, 2004) El Concepto de Calidad
- (Aranguren, M. 2016). Tesis **Evaluación de la calidad de servicio percibido por los usuarios de la Municipalidad de Ate Vitarte**
- (ARELLANO CUEVA, 1999) Rolando Marketing; enfoque América Latina; (México, McGraw-Hill)
- Barrueto, (2004), Concepto de Calidad.
- (Benel Cotrina, 2014). La cultura Organizacional y la gestión Administrativa en la Dirección Regional de Educación de la ciudad de Cajamarca
- (Castillo Maza , 2004). La Problemática del Estudio Constituyen los Servicios Deficientes que Ofrecen los Municipios
- (Cuatrecasas, Gestión de la Calidad Total o TQM , 2005)
- (Cruz Chimal, 2013). El Proceso Administrativo
- DA VIA, A. (2006) Marketing de servicios.
- DA VIÁ, A. (2005). Filosofías de la gestión de la calidad.
- EVANS, James R. y LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad (Sexta Edición, Thomson)
- Evans, James, (2009). Administración y Control de la Calidad. Editorial Latinoamericana. México.
- González Bermúdez. (2009). Gerencia Publica Integral. Gestión Estratégica con Calidad. Universidad Libre. Colombia
- MOYADO ESTRADA, Francisco Gestión pública y calidad; Hacia la gestión de mejora y el rediseño de las instituciones del sector público.
- (Novelo Pérez, 2013). Administración en la actualidad
- Ornelas, M. (2003), Tesis: Mejora Continua en el Proceso Administrativo de Instituciones Públicas. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- PORTER, MICHAEL, (2006) “Estrategia y Ventaja Competitiva”. 1era Reimpresión. Edit. Planeta Colombiana S.A Colombia.
- PETRACCI, Mónica. La medición de la calidad y la satisfacción del ciudadano - usuario de servicios públicos privatizados.
- PÉREZ ALFARO, A, 2000) Control de gestión y tablero de comando. Cap. VIII: Cultura de la Calidad (Buenos Aires, Editorial Depalma)

- RICCARDI, R, 1992) La cultura de la calidad total; Un enfoque global para competir sin deshumanizar su empresa; ed. 2 (Buenos Aires, Fausto)
- (Romero Mendoza, 2017). Tesis Nivel de Satisfacción de los Usuarios de los Servicios del Centro de Atención al Ciudadano de la Municipalidad Provincial de Cajamarca
- (SANCHEZ ENRIQUE, 2003). Tesis: Nueva Gestión de Personas y su Evaluación de Desempeño en Empresas Competitivas
- (USAID, GTZ, FUNDE, 2008). “1ra edición. Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal”. San Salvador, El Salvador.

Leves.

- ✓ Ley General de Administración.
- ✓ DS N° 025-2010-PCM.
- ✓ RM N° 228-2010-PCM.
- ✓ DECRETO SUPREMO N°007-2011-PCM.
- ✓ Ley N° 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General.
- ✓ Ley N° 29158 - Ley del Poder Ejecutivo (LOPE).
- ✓ Ley N° 29091 - Ley que modifica el párrafo 38.3 del Artículo 38 de la Ley N° 27444
- ✓ Ley del Procedimiento Administrativo General, y establece la publicación de diversos dispositivos legales en el Portal del Estado Peruano y en portales institucionales.
- ✓ Decreto Legislativo N° 1029 - que modifica la Ley del Procedimiento Administrativo General – Ley N°27444 y la Ley del Silencio Administrativo – Ley N°29060
- ✓ Ley N° 28335 - Ley que crea el Índice de Barreras Burocráticas de Acceso al Mercado impuestas a nivel local.
- ✓ Ley N° 28996 - Ley de eliminación de sobrecostos, trabas y restricciones a la inversión privada.

Fuentes Electrónicas.

- ✓ www.facilitandocomercio.com
- ✓ www.inicam.org.pe/2006/descargar/libros/manual_para_simplificacion.
- ✓ www.pcm.gob.pe
- ✓ www.mac.pe/
- ✓ www.serviciosalciudadano.gob.pe
- ✓ www.ciudadanosaldia.org
- ✓ www.datosperu.org
- ✓ www.peru.gob.pe

Fuentes de Información.

Adicionalmente, constituyen documentos de referencia los siguientes:

- ✓ Código Iberoamericano de Buen Gobierno. Aprobado por la VIII Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en Montevideo, Uruguay, 22 y 23 de junio de 2006. Este Código señala que se entiende por buen gobierno aquél que busca y promueve el interés general, la participación ciudadana, la equidad, la inclusión social y la lucha contra la pobreza, respetando todos los derechos humanos, los valores y procedimientos de la democracia y el Estado de Derecho.
- ✓ Carta Iberoamericana de la Función Pública. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003.
- ✓ Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008.
- ✓ Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico. Aprobada por la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Pucón, Chile, 31 de mayo y 1 de junio de 2007.
- ✓ Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública. Aprobada por la XI Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado - Lisboa, Portugal, 25 y 26 de junio de 2009.

APENDICES/ANEXOS

APÉNDICE
MATRIZ METODOLÓGICA

TÍTULO: “INCIDENCIA DE LA GESTION DE MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA INCREMENTAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA, 2016-2018”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	CONTENIDO DE CAPITULOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Problema Central: ¿Cuál es la incidencia de la gestión de mejora de los Procesos Administrativos para incrementar la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016-2018?</p>	<p>PRINCIPAL DETERMINAR la incidencia de la gestión de mejora de los Procesos Administrativos en la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016-2018.</p>	<p>La Gestión de Mejora de los Procesos Administrativos influye de manera directa y positiva en la Calidad de Servicio en la MPC, 2016-2018.</p>	<p>Variable X: - Gestión de mejora de los Procesos Administrativos “...flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva, para sus stakeholders y la sociedad.” (Gestiopolis, 2003)</p>	<p>- Planificación</p> <p>- Organización</p> <p>- Dirección</p> <p>- Control</p>	<p>Objetivos, Planes de Acción, Políticas, Procedimientos (Grado, % de conocimiento)</p> <p>Autoridad</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Cumplimiento de Funciones</p> <p>Actividades</p> <p>Motivación</p> <p>Facilitación de Recursos</p> <p>Orientación</p> <p>Preventivo</p> <p>Concurrente</p> <p>Correctivo</p>	<p>• CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</p> <p>• CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</p> <p>• CAPÍTULO III: DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE LA(S) HIPÓTESIS</p> <p>• CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN</p> <p>• CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</p>	<p>• Se determinó la incidencia de los nuevos Procesos Administrativos en la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, con el diseño de herramientas (estándares de calidad) orientadas a impulsar la gestión de mejora en Calidad de Servicio.</p> <p>• Se identificó los factores actuales que caracterizan los Procesos Administrativos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, donde con la aplicación de las mejoras de los procesos se formuló las propuestas de mejora, se obtuvo como resultado que la entidad tiene muchas deficiencias referentes a factores humanos (resistencia al cambio), recursos.</p>	<p>• A la Gerencia Municipal que conjuntamente con las demás áreas involucradas realice campañas motivadoras, aplicando el Proyecto de Mejora.</p>

SITEMATIZACION DEL PROBLEMA

<p>Preguntas o problemas complementarios:</p> <p>¿Cuáles son los factores actuales que caracterizan los Procesos Administrativos en la MPC, 2016-2017?</p> <p>¿Cuáles son las dimensiones que caracterizan a la actual Calidad de Servicio en la MPC, 2016-2017?</p> <p>¿En qué medida la gestión de mejora de los Procesos Administrativos incide en la mejor Calidad de Servicio en la MPC, 2018?</p>	<p>Identificar los factores actuales que caracterizan los Procesos Administrativos en la MPC, 2016-2017.</p> <p>Analizar las dimensiones que caracterizan a la actual Calidad de Servicio en la MPC, 2016-2017.</p> <p>Proponer el diseño e implementación de gestión de mejora de los Procesos Administrativos para mejorar en la Calidad de Servicio en la MPC, 2018.</p>	<p>Los factores que caracterizan los Procesos Administrativos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca son: Planificación, Organización, Dirección y Control (Eficientes, deficientes).</p> <p>Las dimensiones actuales que caracterizan la Calidad de Servicio son: Elementos Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía (Alta calidad, baja calidad), 2016-2017.</p> <p>Con el diseño e implementación de gestión de mejora de los Procesos Administrativos se mejora la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2018.</p>	<p>Variable Y:</p> <p>- Calidad de Servicio. "... Resultado de la evaluación que efectúa un usuario respecto al grado de conformidad entre sus expectativas respecto al servicio y sus percepciones respecto al servicio efectivamente recibido". (Devoto Ratto Renzo)</p>	<p>- Elementos Tangibles</p> <p>- Fiabilidad</p> <p>- Capacidad de Respuesta</p> <p>- Seguridad</p> <p>- Empatía</p>	<table border="1"> <tr><td>Equipos y Tecnología (Nivel de satisfacción)</td></tr> <tr><td>Adecuación de las Instalaciones</td></tr> <tr><td>Presentación del Personal</td></tr> <tr><td>Presentación de Elementos Materiales</td></tr> <tr><td>Cumplimiento del Servicio</td></tr> <tr><td>Interés para el Usuario</td></tr> <tr><td>Eficacia</td></tr> <tr><td>Eficiencia</td></tr> <tr><td>Registro de Buenas Prácticas.</td></tr> <tr><td>Cumplimiento de los Empleados</td></tr> <tr><td>Interés por el Usuario</td></tr> <tr><td>Control de las Interacciones</td></tr> <tr><td>Compromiso</td></tr> <tr><td>Seguridad en la Respuesta Obtenida</td></tr> <tr><td>Seguridad y Amabilidad</td></tr> <tr><td>Seguridad en el Servicio Obtenido.</td></tr> <tr><td>Atención Personalizada</td></tr> <tr><td>Formación de los Usuarios</td></tr> <tr><td>Orientación al Usuario</td></tr> <tr><td>Conocimiento de Necesidades</td></tr> </table>	Equipos y Tecnología (Nivel de satisfacción)	Adecuación de las Instalaciones	Presentación del Personal	Presentación de Elementos Materiales	Cumplimiento del Servicio	Interés para el Usuario	Eficacia	Eficiencia	Registro de Buenas Prácticas.	Cumplimiento de los Empleados	Interés por el Usuario	Control de las Interacciones	Compromiso	Seguridad en la Respuesta Obtenida	Seguridad y Amabilidad	Seguridad en el Servicio Obtenido.	Atención Personalizada	Formación de los Usuarios	Orientación al Usuario	Conocimiento de Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> Se analizó las dimensiones que caracterizan a la actual Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, determinando un estricto cuidado y mejoramiento logrando un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo. Viabilizar y elaborar la propuesta gestión de mejora de los Procesos Administrativos en la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, según los resultados obtenidos en la que se observó la mejora en un porcentaje mayor al 75%. 	<ul style="list-style-type: none"> A los estudiantes de Posgrado sigan aplicando y mejorando estos proyectos con nuevas metodologías de aprendizaje en otras instituciones que tanto lo necesitan, a los funcionarios que trabajamos en áreas de atención al usuario transmitir conocimientos y aclarar dudas e inquietudes que ayuden al mejoramiento de la calidad, eficiencia y eficacia en el servicio. La revisión por parte de la institución pública en los aspectos tangibles específicamente en los materiales que entregan como información acerca del servicio que ofrece; en la seguridad del servicio que prestan a sus usuarios, para que la calidad sea de excelencia.
Equipos y Tecnología (Nivel de satisfacción)																											
Adecuación de las Instalaciones																											
Presentación del Personal																											
Presentación de Elementos Materiales																											
Cumplimiento del Servicio																											
Interés para el Usuario																											
Eficacia																											
Eficiencia																											
Registro de Buenas Prácticas.																											
Cumplimiento de los Empleados																											
Interés por el Usuario																											
Control de las Interacciones																											
Compromiso																											
Seguridad en la Respuesta Obtenida																											
Seguridad y Amabilidad																											
Seguridad en el Servicio Obtenido.																											
Atención Personalizada																											
Formación de los Usuarios																											
Orientación al Usuario																											
Conocimiento de Necesidades																											

ANEXOS

ENCUESTA SOBRE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LA CALIDAD DE SERVICIO.

Con el fin de mejorar la calidad de servicio de la Municipalidad Provincial de CAJAMARCA se está realizando un sondeo de opinión a funcionarios y/o usuarios que son atendidos en esta entidad, con la que se intenta proporcionar pautas a la alta dirección en lo que corresponde a mejorar los procesos administrativos y la calidad de servicio.

INDICACIONES GENERALES:

- a) La encuesta es anónima
- b) En cada ítem, solo es posible elegir una opción.
- c) Califique de acuerdo a su percepción acerca de cada uno de los aspectos abordados
- d) Marque con un aspa el tipo de servidor que es usted:
Es Trabajador de Planta (labora en las Oficinas de la MPC) ()
Es Usuario Externo (presenta solicitudes, absolución de consultas, reclamos, etc.) ()

I. PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Indicaciones Específicas: Marque con un aspa la opción que considere necesaria:

PLANIFICACIÓN						
		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	Escuchó usted sobre los Planes de Acción con los que cuenta la MPC (PDRC, PEI, POI)					
2	Los Planes de Acción reflejan las políticas y procedimientos a ejecutarse en las áreas de la MPC, así como para la Población					
3	Los Objetivos de los Planes de Acción de la MPC se limitan sólo a los exigidos por los usuarios y servidores					
4	Tiene conocimiento acerca de la demostración de los acontecimientos y expectativas para modificar los Planes de Acción de la MPC.					
ORGANIZACIÓN						
		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	Los Funcionarios son quienes tienen la decisión final en todas las decisiones en la MPC					
2	En las comisiones de trabajo se designa a los responsables y se les responsabiliza por sus acciones					
3	Se señala a cada uno de los servidores cuáles son sus deberes y derechos dentro de la MPC					
4	Se utilizan mecanismos de sanciones y condecoraciones dentro de la MPC					
5	Se realizan evaluaciones de los puestos de trabajo en las áreas de la MPC					
DIRECCIÓN						
		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	En la MPC se incentiva y orienta a los servidores para que realicen su mejor esfuerzo y alcancen las metas propuestas.					
2	La conducta de los Funcionarios de la MPC, es ejemplo a seguir por parte de los servidores.					
3	Se promueve el uso racional, adecuado y necesario de los recursos con los que cuenta la MPC para el cumplimiento de las metas propuestas.					

CONTROL						
		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	Se conoce las fortalezas y debilidades de cada servidor					
2	Se orienta a los servidores con respecto al desarrollo de sus actividades laborales de acuerdo a los Documentos de Gestión					
3	Se hace seguimiento a las quejas y reclamos dentro de la MPC					
4	Se hace seguimiento de todas las actividades que realizan en la institución para evaluar los procedimientos					

II. CALIDAD DE SERVICIO

Indicaciones Específicas: Marque con un aspa la opción que considere necesaria:

ELEMENTOS TANGIBLES						
		Totalmente Insatisfecho	Insatisfecho	Incierto	Satisfecho	Totalmente Satisfecho
1	La MPC tiene equipos de apariencia moderna					
2	Las instalaciones físicas de la MPC son visualmente atractivas					
3	Los servidores de la MPC tienen apariencia de pulcritud					
4	Los elementos materiales son visualmente atractivos					
FIABILIDAD						
		Totalmente Insatisfecho	Insatisfecho	Incierto	Satisfecho	Totalmente Satisfecho
1	Cuando la MPC promete hacer una determinada tarea en determinado tiempo, la realiza					
2	Cuando un usuario tiene un problema en la MPC, se muestra un sincero interés en solucionarlo					
3	La MPC realiza bien el servicio en la primera instancia					
4	La MPC concluye un determinado servicio en el tiempo propuesto					
5	La MPC insiste en mantener registros exentos de errores					
CAPACIDAD DE RESPUESTA						
		Totalmente Insatisfecho	Insatisfecho	Incierto	Satisfecho	Totalmente Satisfecho
1	Los servidores de la MPC comunican a los usuarios cuándo concluirá la realización del servicio					
2	Los servidores de la MPC ofrecen un servicio rápido a sus usuarios					
3	Los servidores de la MPC siempre están dispuestos a ayudar a sus usuarios					
4	Los servidores de la MPC están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los usuarios					
SEGURIDAD						
		Totalmente Insatisfecho	Insatisfecho	Incierto	Satisfecho	Totalmente Satisfecho
1	El comportamiento de los servidores de la MPC transmite confianza a sus usuarios					
2	Los usuarios se sienten seguros en la celeridad de los procesos de la MPC					
3	Los servidores de la MPC son siempre amables con los usuarios					
4	Los servidores de la MPC tienen conocimientos suficientes para responder las preguntas de los usuarios					
EMPATÍA						
		Totalmente Insatisfecho	Insatisfecho	Incierto	Satisfecho	Totalmente Satisfecho
1	La MPC da a sus usuarios una atención individualizada					
2	La MPC tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus usuarios					
3	La MPC tiene servidores que ofrecen una atención personalizada a sus usuarios					
4	La MPC se preocupa por los mejores intereses de los usuarios					
5	La MPC comprende las necesidades específicas de sus usuarios					

Formato para la autoevaluación de la entidad pública en la calidad de servicio

Instrucciones

La función del presente formato es la de facilitar la autoevaluación de las diferentes entidades públicas con relación al cumplimiento de los diferentes estándares y sub elementos asociados, relacionados a la calidad de la atención prestada a la ciudadanía.

Se propone aplicar una escala de 0 a 3 puntos para identificar el estado actual en el que se ubica la entidad con relación a cada uno de los sub elementos y sus diferentes niveles.

A cada sub elemento, se le asignará un puntaje:

0 puntos	La entidad no ha alcanzado el nivel básico propuesto.
1 punto	La entidad ha alcanzado el nivel medio.
2 puntos	La aplicación del Formato para la Autoevaluación deberá ser conducida por el responsable definido.
3 puntos	La entidad ha alcanzado el nivel avanzado.

La aplicación del Formato para la Autoevaluación deberá ser conducida por el responsable definido. Se deberá hacer de manera independiente para cada sub elemento que abarca el estándar, a fin de obtener, como primer paso, un puntaje que se asocie al estado de desarrollo que le corresponde.

Es importante destacar que no existe un orden de importancia para los distintos sub elementos y que se puede estar en distintos niveles de desarrollo en cada uno, aun cuando sean parte de un mismo estándar.

Se pueden tener dos escenarios:

1. La entidad tiene solo una sede (sede central, no tiene oficinas desconcentradas).

El ejercicio es realizado para la entidad en su conjunto, un solo puntaje final en cada sub elemento.

2. La entidad tiene una sede central y otras sedes (oficinas desconcentradas). El ejercicio es realizado para la sede central y cada oficina/órgano desconcentrado de atención al ciudadano y provisión de bienes y servicios públicos. El puntaje final será el cálculo del promedio de puntajes obtenido por sub elemento (Σ de puntaje de cada oficina, órgano desconcentrado y sede central/número de oficinas, órganos desconcentrados y sede central).

En cualquiera de los dos escenarios, una vez calificados todos los sub elementos de los distintos estándares, se procederá a sumarlos, a fin de obtener un puntaje total. Lo anterior permitirá identificar en qué estado se encuentra la entidad y servirá para la identificación de aquellos sub elementos con espacios de mejora a ser desarrollados en el Proyecto Institucional para Mejorar la Atención a la Ciudadanía.

A continuación, se presenta el formato que comprende cada uno de los estándares con sus sub elementos u elementos orientadores, el espacio para la calificación y puntaje final y los medios de verificación, de donde se podrá obtener la información.

Formato de autoevaluación.

Estándar/Sub elemento	Calificación				Puntaje final	Medio de verificación
	0	1	2	3		
	Inci pie nte	Bási co	Inter medi o	Av anz ado		
1. ESTÁNDAR PARA LA ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN						
1.1 Planeamiento estratégico y operativo					✓	Plan Estratégico Institucional ✓ Plan Operativo Institucional ✓ Presupuesto Institucional aprobado ✓ Incorporación del enfoque intercultural y de género en los planes de la entidad.
1.2 Responsable de la mejora de la atención a la Ciudadanía					✓	Norma de designación ✓ Documento de gestión que asigna función a un órgano/funcionario (ROF/MPP)
1.3 Estrategia de comunicación con la ciudadanía					✓	Plan de Comunicación aprobado ✓ Plan Operativo Institucional ✓ Productos comunicacionales elaborados ✓ Incorporación del enfoque intercultural y en la estrategia, planes y productos de comunicación.

1.4 Incentivos y reconocimiento al logro de resultados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documento de reconocimiento individual o colectivo ✓ Documento de reconocimiento nacional y/o internacional ✓ Directiva institucional de reconocimiento
1.5 Gestión de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan operativo institucional ✓ Documento descriptivo de la iniciativa orientada a la mejora de la calidad de la atención a la ciudadanía (política, directiva, resolución, ordenanza, etc.) ✓ Documento de diseño del Sistema de Gestión de la Calidad ✓ Norma institucional que aprueba el proceso del Sistema de Gestión de la Calidad ✓ Certificación de calidad del proceso de atención a la ciudadanía
1.6 Gestión de la Seguridad y Salud	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documentación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo aprobada ✓ Registro del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo ✓ Plan Operativo Institucional ✓ Norma institucional que aprueba el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud
1.7 Articulación intrainstitucional e interinstitucional.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documento descriptivo de la iniciativa de articulación intrainstitucional o interinstitucional ✓ Norma institucional que aprueba la iniciativa de articulación intrainstitucional o interinstitucional.

Sobre la base del puntaje total obtenido, y para efectos de la autoevaluación, se considerará que el grado de desarrollo de la entidad, con relación a la calidad de la atención a la ciudadanía, puede ubicarse en uno de los siguientes niveles:

Incipiente	0 – 24 Puntos	La entidad pública no alcanza el nivel Básico en todos los sub elementos que componen los distintos estándares. Las acciones relacionadas a mejorar la atención a la ciudadanía no responden a un enfoque sistémico, sino a acciones aisladas.
Básico	25 – 48 Puntos	La entidad pública ha implementado acciones esporádicas para mejorar la atención a la ciudadanía, encontrándose en un punto en el que la mayoría de los sub elementos se logran a nivel Básico y algunos alcanzan el nivel medio. Dependiendo de sus capacidades y características institucionales, la entidad podrá migrar a un estado intermedio en el que consolide y avance con relación a algunos sub elementos.
Intermedio	49 – 72 Puntos	La entidad pública ha implementado acciones periódicas para incorporar la mejora a la atención a la ciudadanía dentro de las estrategias institucionales. Gran parte de los sub elementos evaluados que componen los estándares se logran a un nivel medio y algunos se encuentran en un nivel avanzado, siendo excepcional la situación de aquellos que se mantienen en el nivel Básico.
Avanzado 73 – 102	73 – 102 Puntos	La entidad pública ha implementado acciones permanentes como parte de un proyecto de mejora de la atención a la ciudadanía con un máximo aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y con un enfoque de servicios orientado a la ciudadanía.