

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

TESIS

NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS DEL CENTRO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA - 2015

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

PERCY ROMERO MENDOZA

Asesora:

Dra. REYNA LOPEZ DIAZ

CAJAMARCA, PERÚ

2017

COPYRIGHT © 2017 by
PERCY ROMERO MENDOZA
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

TESIS APROBADA

NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS DEL CENTRO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA - 2015

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

PERCY ROMERO MENDOZA

Comité Científico

Dra. Reyna López Díaz
Asesora

Dr. Jesús Coronel Salirrosas
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Luis Silva Chávez
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Pedro Yáñez Alvarado
Miembro de Comité Científico

CAJAMARCA, PERÚ

2017



Universidad Nacional de Cajamarca

Escuela de Posgrado

CAJAMARCA - PERU

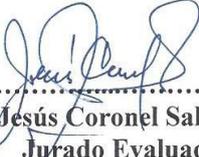
PROGRAMA DE MAESTRIA

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

Siendo las *6:30 pm* de la tarde del día 15 de julio del año dos mil diecisiete, reunidos en el Auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. JESÚS CORONEL SALIRROSAS** en representación del Director y como Miembro de Jurado Evaluador, **Dra. REYNA LÓPEZ DÍAZ**, en calidad de Asesora; **M.Cs. LUIS SILVA CHÁVEZ**, **M.Cs. PEDRO YÁÑEZ ALVARADO**, 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 **“NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS DEL CENTRO DE ATENCION AL CIUDADANO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA - 2015”**, presentada por el C.P.C. **PERCY ROMERO MENDOZA** con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, en la **Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas**, 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 C.P.C. **PERCY ROMERO MENDOZA** está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, en la **Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas**, Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las *7:45* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Jesús Coronel Salirrosas
Jurado Evaluador


.....
Dra. Reyna López Díaz
ASESORA


.....
M.Cs. Luis Silva Chávez
Jurado Evaluador


.....
M.Cs. Pedro Yáñez Alvarado
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A mi esposa, mi hijo, mis padres y mi hermano por su constante apoyo

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a mi asesora de tesis, Dra. CPC. Reyna, López Díaz, por su constante apoyo para la elaboración del presente trabajo

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	vii
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	xii

CAPITULO I ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION	01
1.1.1. Antecedentes	01
1.1.2. Planteamiento del problema	04
1.1.3. Formulación del Problema	05
1.1.4. Justificación del estudio	05
1.1.5. Limitación de la investigación	06
1.2. OBJETIVOS	06
1.2.1. Objetivo general	06
1.2.2. Objetivos específicos	06
1.3 HIPÓTESIS	07
1.3.1. Identificación de variables	07
1.3.2. Operacionalización de variables	07
1.4 METODOLOGÍA	10
1.4.1. Tipo de investigación.....	10
1.4.2. Unidades de análisis.....	10
1.4.3. Población y muestra.....	10
1.4.4. Métodos.....	12
1.4.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	13
1.4.6. Análisis e interpretación de los resultados	13

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Teóricos de la investigación.....	15
2.2. Bases Teóricas	17
2.2.1. La Calidad	17
2.2.2. El Servicio	27
2.2.3. La Satisfacción	37
2.2.4. Administración Pública.....	39
2.2.5. Servicio de Atención al Ciudadano	40
2.2.6. La Municipalidad Provincial de Cajamarca	42
2.3. Términos Básicos.....	48

CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis Descriptivo General.....	53
3.2. Nivel de Satisfacción de los Usuarios del CAC.....	70
3.3. Discusión	71

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones.....	76
4.2. Recomendaciones.....	77

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

5.1. Identidad del CAC.....	78
5.2. Objetivos Estratégicos del CAC	79
5.3. Estructura Organizacional	80
5.4. Procesos del CAC	86
5.5. Plan de Aseguramiento de la Calidad	87

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
PAGINAS COMPLEMENTARIAS.....	99
ANEXOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACION	100
ANEXO 01. MODELO DE ENCUESTA.....	100
APÉNDICE	105

RESUMEN

La presente investigación se centra en determinar el nivel de satisfacción de los usuarios en relación a la calidad del servicio brindado por la Municipalidad Provincial de Cajamarca (MPC) a través del Centro de Atención al Ciudadano (CAC).

Para lo cual se hizo un análisis a la atención en el CAC, lo cual me permitió conocer el nivel de calidad de los servicios, así como el diseño de las políticas y acciones, orientados al mejoramiento en la prestación de los servicios a través del Centro de Atención al Ciudadano.

La investigación es aplicada y descriptiva; realizada a una muestra de 73 usuarios de los servicios brindados por el CAC, los cuales fueron elegidos aleatoriamente por el investigador y se utilizó la técnica de la encuesta, realizada en las instalaciones del CAC de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Para la determinación del nivel de calidad de servicios se usó el modelo SERVQUAL¹ porque es el que más se adecúa con la realidad para este estudio, el mismo que cuenta con 5 dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los usuarios para valorar la calidad de un servicio.

Palabras clave: Calidad de Servicio, Satisfacción, Gestión por procesos, Servicio de atención al ciudadano.

¹ Según (Aiteco, 2014) El SERVQUAL es un instrumento, en forma de cuestionario, elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuyo propósito es evaluar la calidad de servicio ofrecida por una organización a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

ABSTRACT

This research focuses on determining the level of satisfaction of users in relation to the quality of the service provided by the Provincial Municipality of Cajamarca (MPC) through the center of attention to the citizen (CAC).

For which an analysis to attendance in the ACC, was made which allowed me to meet the level of quality of services, as well as the design of policies and actions, aimed at the improvement in the provision of services through the center of attention to the citizen.

The research is applied and descriptive; carried out on a sample of 73 users of services provided by CAC, which were randomly chosen by the researcher and the technique of the survey, conducted on the premises of the CAC of the Provincial Municipality of Cajamarca was used.

For the determination of the level of quality of services model SERVQUAL was used because it is that fits more with the reality for this study, which has 5 dimensions to the assessment criteria that users use to assess the quality of a service.

Key words: Quality of service, satisfaction, Process, citizen service management.

INTRODUCCIÓN

El rol que le corresponde al Estado en el logro del bienestar y la prosperidad de la población, es un motivo de preocupación en el campo de la gestión pública y el desarrollo humano. Para alcanzarlos es fundamental contar con un Estado que responda a los intereses y objetivos de la sociedad del país; debiendo ser, moderno, orientado al logro de resultados y al servicio de los ciudadanos.

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

En ese sentido, el principal problema en la administración pública, es que la calidad en el servicio, que se presta a los usuarios, no es la mejor, por lo que en la presente investigación se determina el nivel de satisfacción del usuario en relación a la calidad de servicios brindados por la Municipalidad Provincial de Cajamarca a través del CAC; Para lo cual se plantea: ¿Cuál es el grado de satisfacción de los usuarios frente al nivel de calidad de los servicios que brinda la Municipalidad Provincial de Cajamarca a través del Centro de Atención al Ciudadano?, entonces el objetivo general es: Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios del Centro de Atención al Ciudadano frente a la calidad del servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Sobre la problemática identificada, se formuló la hipótesis general: “El nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios del Centro de Atención al Ciudadano es regular”.

Para poder analizar esta problemática y buscar una solución, se ha dividido la investigación en cinco capítulos.

En el primer capítulo se habla de los aspectos metodológicos como la determinación del problema de investigación, el planteamiento del problema, la justificación del estudio, la determinación de los objetivos, el planteamiento de la hipótesis, las variables y su operacionalización, etc.

En el segundo capítulo se presentan las bases teóricas sobre la calidad y el servicio, así como el marco teórico acerca de la satisfacción del usuario, la calidad de servicio, medición de la calidad de servicio, el modelo SERVQUAL, la Administración pública, servicio de atención al ciudadano, la Municipalidad Provincial de Cajamarca (MPC) y el Centro de Atención al Ciudadano (CAC), se estudia también el estado situacional del CAC.

En el tercer capítulo se analizan los resultados de la investigación y se hace una breve discusión de los mismos; Con lo cual en el cuarto capítulo se llegan a las conclusiones y las recomendaciones.

En el quinto capítulo se hace una propuesta de un modelo de gestión por procesos para incorporar en la institución un modelo de mejora continua de la calidad, caracterizado por el cambio y la innovación; se promoverá el impulso a la reingeniería asociada a la introducción de tecnología informática, estímulos a la productividad y la mejora continua de procesos, gestión por resultados, asociados al acuerdo de estándares de servicio y atención al ciudadano.

La noción de calidad es central, forma parte de la administración de la calidad total y está asociada a la orientación de los servicios públicos al usuario. La satisfacción del

usuario es una preocupación creciente entre las instituciones del Estado ya que, cada vez más, los usuarios exigen que los servicios satisfagan - y aún excedan- sus expectativas.

En la medición de la calidad orientada a la satisfacción del usuario son de vital importancia las actitudes, la comunicación interpersonal, el trato, la atención y los comportamientos, que intervienen en una transacción humana y económica. (Hernández, 2008).

Finalmente la presente investigación aspira a constituirse en una modesta contribución, para que las autoridades y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, inicien el proceso de modernización de los servicios públicos, con la finalidad de promover y construir una cultura organizacional, que coadyuve a mejorar la gestión, fortalecer la reforma, gestión y modernización de la administración pública municipal, con el propósito de maximizar los objetivos fijados e incrementar la calidad de los servicios para la ciudadanía.

CAPITULO I

ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1. ANTECEDENTES

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, no se han encontrado muchos trabajos relacionados con la calidad de servicio en atención al público a nivel de Cajamarca, no se han encontrado trabajos de investigación relacionados sobre calidad de servicio en atención al público en municipalidades; no obstante, a nivel internacional y nacional hay trabajos de investigación acerca de la calidad de servicio, o de satisfacción del usuario, cuya teoría y/o resultados se toman en cuenta.

A continuación, se mencionan algunos de los más relevantes:

a) En el ámbito Internacional

- (Petraci M. , 1998) en su trabajo de investigación **“La medición de la calidad y la satisfacción del usuario”**; cumple con un doble objetivo. En primer lugar, apunta a la sistematización metodológica de los estudios de investigación aplicada, destinados a medir la calidad de los servicios públicos privatizados por el usuario: cómo se define la noción de calidad, cómo se operacionaliza en cada servicio, cómo se diseña el instrumento de recolección de la información, cómo se analiza la información. En segundo término, cada capítulo de la sistematización ideológica, estaría ilustrado por los hallazgos de un plan de investigaciones empíricas, diseñadas en la línea de medición de la calidad y la satisfacción de los usuarios con los servicios públicos privatizados que apunten a evaluar el estado de la opinión de la ciudadanía sobre: la

visualización de los servicios públicos, el desarrollo de la dimensión de calidad a partir de entrevistas realizadas; y , la evaluación de la calidad y nivel de satisfacción de la ciudadanía con los servicios privatizados.

- (Hernández, 2008), en su tesis doctoral **“La calidad del servicio desde de un enfoque psicosocial: estructura, diferencias individuales y análisis multinivel”**, describe y evalúa una conceptualización y una estructura jerárquicas de calidad de servicio; avanza en la dualidad calidad de servicio funcional – relacional para una mejor comprensión de las interacciones sociales entre usuarios y servidores; plantea una visión contingente y por tanto más compleja de la calidad de servicio; combina diferentes perspectivas como son las del usuario y la del servidor; introduce el análisis transnivel en el estudio de las relaciones entre calidad de servicio y satisfacción del cliente; y extiende el estudio de la calidad de servicio, más allá de sectores comerciales y de objetivos de viabilidad económica, para establecer sus relaciones con la consecución de objetivos sociales.

b) En el ámbito Nacional

- (Zavaleta, 2013), en su tesis de maestría **“Satisfacción del usuario hospitalizado y su relación con la calidad de atención de la enfermera en el servicio de cirugía general y trauma del hospital regional docente de Trujillo - 2013.”**, Se concluyó que la mayoría de pacientes están satisfechos y el nivel de la calidad de atención de la enfermera es buena.

- (Edgar Alex, 2010), en Tesis de Maestría **“Impacto de los factores críticos en la gestión pública de la Municipalidad de Huancayo periodo 2008-2009”**, se fundamenta en el análisis del impacto de los factores que influyen en una deficiente

gestión pública en la Municipalidad de Huancayo: trámites administrativos engorrosos, capital humano no idóneo y centralización en la toma de decisiones en los órganos de línea, ajenos a la celeridad y la eficiencia de la función pública, que se evidencian como los principales aspectos que repercuten en una deficiente percepción ciudadana.

c) En el ámbito Local

- (Farro, 2008), en su Trabajo de Investigación “La calidad de los servicios de salud en Cajamarca. Casos: puesto de salud Atahualpa, Micaela Bastidas y Simón Bolívar”.

Donde los resultados y conclusiones demuestran que la situación deficiente de los servicios públicos, como del servicio de salud en Cajamarca significa falta de preparación y práctica en la dirección y gestión; por lo tanto es imprescindible que las propuestas de políticas de mejora de servicios públicos en salud estén dirigidas, a través de planes de calidad, a producir cambios en los sistemas desde los ámbitos locales y regionales, que implique cambios en las estructuras y funciones de los servidores estén orientados a generar cambios en el comportamiento y calidad de vida de la población, familia y comunidad.

- (Urquiaga, 2002), en su tesis “Medición de la calidad de servicio al usuario externo en el centro de salud Encañada – Red de salud II Cajamarca”. Concluye que: sobre el nivel general de satisfacción en el servicio, el 60.15% de la muestra manifiesta que el centro de salud de la Encañada brinda una atención de aceptable calidad. Las causas motivo de insatisfacción (39.9%) fueron las dimensiones de tangibilidad y confiabilidad, aspectos que tiene que ver con la capacidad resolutoria del centro de salud como ambiente físico, instrumentos, equipos, medicamentos y falta de profesionales entre otros.

1.1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el mundo se ha identificado en los últimos años un interés por la calidad en los servicios públicos enmarcados por el constante cambio de la administración pública y su relación con los ciudadanos, Antes, eran solo los “administrados” los cuales se encontraban más o menos conformes con los servicios que les brindaba la administración pública y han pasado a ser ciudadano – cliente, que sabe que paga y que por ende exigen a cambio un servicio de calidad.

En el Perú la modernización de la gestión pública comprende un proceso continuo de mejora con el fin de que las acciones del Estado respondan a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Implica mejorar la forma en la que el Estado hace las cosas, introducir mecanismos más transparentes y eficientes, enfocarse en mejorar los procesos de provisión de bienes y servicios, entre otros aspectos. Asimismo, llevar a cabo acciones de monitoreo y evaluación para introducir los cambios y ajustes necesarios y con ello mejorar las intervenciones públicas. (SGP-PCM, 2013), En ese sentido la preocupación de algunos municipios por brindar un servicio de calidad se viene dando en la medida en que éstos cuenten con suficientes recursos para implementar los cambios necesarios; la principal deficiencia en la provisión de servicios se da por la falta de interés y compromiso por parte del servidor público en al cumplimiento de sus funciones, el desconocimiento de los procesos dentro de la institución, la falta de incentivos por parte de su administración, etc.

En la provincia de Cajamarca con respecto a los servicios públicos brindados por la Municipalidad Provincial de Cajamarca (MPC); es importante conocer el nivel de calidad de estos servicios y cuáles son los factores que predisponen a determinar deficiencias en la atención y prestación de éstos. Es el Centro de Atención al

Ciudadano (CAC), quien tiene contacto directo con el usuario, por lo cual en el presente trabajo de investigación se medirá el impacto de la calidad de servicio brindado por el CAC, en el nivel de satisfacción del usuario.

En el CAC de la MPC, se viene brindando servicios que generan insatisfacción a los ciudadanos, lentitud en los procesos, los re-trabajos de los funcionarios, la desatención, cumplimiento en plazos establecido, instrumentos de gestión desactualizado, poca accesibilidad, etc.

1.1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los usuarios frente a la calidad en los servicios brindados por la Municipalidad Provincial de Cajamarca a través del Centro de Atención al Ciudadano en el Año 2015?

1.1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El presente trabajo de investigación se justifica, porque permite diagnosticar el nivel de calidad brindado por la Municipalidad Provincial de Cajamarca a través del Centro de Atención al Ciudadano, utilizando técnicas e instrumentos de recolección de datos, para luego analizar e interpretar los resultados obtenidos del diagnóstico para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios con respecto a la calidad de los servicios, con el fin de proponer un diseño de gestión por procesos para la mejora del servicio.

Así mismo, la presente investigación, servirá como base para otros estudios relacionados a entidades públicas, y así contribuir con la mejora de la calidad y el bienestar del ciudadano.

1.1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación se tiene las siguientes limitaciones:

- Escaso material bibliográfico en relación al tema de investigación en las bibliotecas públicas y privadas en la ciudad de Cajamarca.
- La escasa información documentada de los servicios que se ofrece en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, ya que algunas veces los funcionarios le restan importancia.
- La muestra aleatoria estuvo conformada por personas de distinto nivel cultural, lo que dificultó el tipo de información que se requiere para la investigación.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios del Centro de Atención al Ciudadano frente a la calidad del servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el Año 2015.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios con respecto a los servicios, que recibe de la Municipalidad Provincial de Cajamarca a través del Centro de Atención al Ciudadano.
- Analizar los procedimientos de gestión del Centro de Atención al Ciudadano.
- Proponer un diseño de gestión por procesos para la mejora del servicio en el Centro de Atención al Ciudadano de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

1.3. HIPÓTESIS

El nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios del Centro de Atención al Ciudadano es regular.

1.3.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Variable X: Calidad de Servicios del Centro de Atención al Ciudadano.

Variable Y: Satisfacción de los Usuarios.

1.3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable X: Calidad de Servicios del Centro de Atención al Ciudadano.

INDICADORES:

- Estado de sus instalaciones.
- Apariencia del personal.
- Interés del trabajador por solucionar los problemas del usuario.
- La atención que brinda el trabajador en un tiempo adecuado.
- La predisposición del trabajador para brindar ayuda al usuario.
- La organización del CAC para atender en forma rápida al usuario.
- Comportamiento de los trabajadores del CAC de la MPC.
- Conocimientos suficientes de los trabajadores del CAC de la MPC para responder las dudas de los usuarios.
- Habilidad de los trabajadores del CAC para transmitir confianza a los usuarios.
- Los horarios de atención que van con las necesidades de los usuarios.
- Preocupación del trabajador del CAC por los intereses del usuario.
- La Atención Individualizada de los trabajadores del CAC para con los usuarios.

Variable Y: Satisfacción de los usuarios.

INDICADORES:

- Aceptación de los usuarios.
- Rechazo de los usuarios.

Cuadro N° 01

Operacionalización de Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	% de Satisfacción	Fuente e Instrumento de recojo de datos
Calidad del Servicio	Elementos Tangibles	<ul style="list-style-type: none"> • El CAC cuenta con instalaciones modernas. • Apariencia del personal. • Cuenta con servicios Necesarios. • Comodidades. 	Satisfacción frente a los servicios brindados por el CAC	-La fuente son Los Usuarios del CAC -El Instrumento de recojo de datos es el Cuestionario de opinión y la observación
	Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Interés de solucionar problemas del usuario. • Los trabajadores realizan bien el servicio la primera vez. • La atención que se brinda concluye en un tiempo promedio. 	Satisfacción frente a los servicios brindados por el CAC	-La fuente son Los Usuarios del CAC -El Instrumento de recojo de datos es el Cuestionario de opinión y la observación
	Capacidad de Respuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores del CAC ofrecen un servicio rápido al usuario. • Hay predisposición para brindar ayuda al usuario. • Buena organización para atender en forma rápida al usuario. 	Satisfacción frente a los servicios brindados por el CAC	-La fuente son Los Usuarios del CAC -El Instrumento de recojo de datos es el Cuestionario de opinión y la observación
	Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento de los trabajadores del CAC. • Los trabajadores son siempre amables con los usuarios. • Conocimientos suficientes para responder las dudas de los usuarios. • Vigilancia perfecta. • Habilidad para Transmitir Confianza a los usuarios. 	Satisfacción frente a los servicios brindados por el CAC	-La fuente son Los Usuarios del CAC -El Instrumento de recojo de datos es el Cuestionario de opinión y la observación
	Empatía	<ul style="list-style-type: none"> • Hay horarios de atención que van con las necesidades de los usuarios. • Preocupación por los intereses del usuario. • Atención Individualizada. 	Satisfacción frente a los servicios brindados por el CAC	-La fuente son Los Usuarios del CAC -El Instrumento de recojo de datos es el Cuestionario de opinión y la observación
Satisfacción de los Usuarios	Aceptación	• N° de Usuarios Satisfechos	Satisfacción frente a los servicios brindados por el CAC	-La fuente son Los Usuarios del CAC -El Instrumento de recojo de datos es el Cuestionario de opinión y la observación
	Rechazo	• N° de Usuarios Insatisfechos		

Fuente: Elaboración Propia

1.4. METODOLOGÍA

1.4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La siguiente es una investigación de tipo aplicada, por cuanto está orientada a dar soluciones a situaciones o problemas concretos, que en este caso es el nivel regular de satisfacción del usuario, frente a la calidad de servicio que brinda la Municipalidad Provincial de Cajamarca a través del CAC; es de nivel descriptiva y correlacional por cuanto se describe la calidad de servicio brindado por el CAC, luego explica, cómo incide la calidad del servicio en el grado de satisfacción de los usuarios que reciben los servicios, y es de diseño no experimental ya que en esta investigación se observaron situaciones ya existentes, por eso es correlacional y es transversal puesto que se recogieron los datos en una cantidad de tiempo limitado.

1.4.2. UNIDADES DE ANÁLISIS

Usuarios de los Servicios del Centro de Atención al Ciudadano.

1.4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: Usuarios del CAC de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

- Se determinó el número de la población utilizando un promedio de los datos recolectados por personal de vigilancia en distintos meses, los cuales fueron abril, mayo y junio del 2015.

Se obtuvo información según detalle siguiente:

Abril: 32 000

Mayo: 28 000

Junio: 30 000

Promedio: 30 000

Determinación de la Muestra: Para el cálculo de la muestra se usará la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{[d^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q]}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

N = Total población.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza.

p = proporción esperada (cuando no se tienen datos el valor $p = 0.5$)

q = $1 - p$ (en este caso = 0.95)

d = precisión (5%)

VALORES "Z" MAS UTILIZADOS Y SUS NIVELES DE CONFIANZA						
Z	1.15	1.28	1.44	1.65	1.96	2.58
NIVEL DE CONFIANZA	75%	80%	85%	90%	95%	99%

Se tiene:

N=30,000

Z = 1,96 (Para el 95% Nivel de confianza)

p = 0,05

q = 0.95

d = 0,05

$$n = \frac{30\,000 \cdot 1.96^2 \cdot 0.05 \cdot 0.95}{0.05^2 (30\,000 - 1) + 1.96^2 \cdot 0.05 \cdot 0.95} = \frac{5\,474.28}{75.179976} = 72.8157$$

n = 73

1.4.4. MÉTODOS

En esta investigación se hizo uso de los siguientes métodos:

- **METODO DEDUCTIVO**

El método deductivo parte de unas ideas generales que son aceptadas como satisfactorias y a partir de ellas se deducen una serie de suposiciones que luego se contrastan con los datos concretos de la realidad. La idea básica de este método es dar el primer paso metodológico partiendo de lo general y corroborarlo posteriormente por la información particular, los hechos específicos. (Definición.Mx, 2013)

En esta investigación se utilizó una hipótesis partiendo de lo General, que luego se corrobora con el análisis de los resultados obtenidos de la Investigación.

- **MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO**

Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis) y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).

Se realizó el estudio de los servicios brindados por la Municipalidad Provincial de Cajamarca a través del Centro de Atención al Ciudadano, para descubrir los distintos elementos que componen la naturaleza o esencia del fenómeno u objeto investigado, las causas y los efectos.

Luego de haber analizado los servicios brindados por la Municipalidad Provincial de Cajamarca a través del Centro de Atención al Ciudadano, se procedió a sintetizar

lo determinado para estos servicios en un todo como entidad, para tener un concepto global de la calidad de servicios brindados por la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

• METODO DESCRIPTIVO

El método descriptivo consiste en desarrollar una caracterización de las situaciones y eventos de cómo se manifiesta el objeto de investigación, ya que éste busca especificar las propiedades importantes del problema en cuestión, mide independientemente los conceptos y también puede ofrecer la posibilidad de predicciones, aunque sean muy rudimentarios (Carmenimap.Tripod, 2013).

Primeramente, se observó el ambiente natural y luego se describió el comportamiento de los Usuarios del CAC, con respecto a la atención recibida de éstos.

1.4.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se utilizó la técnica de encuesta, aplicada a través de un cuestionario estructurado el cual fue aplicado a un número de 73 usuarios de los servicios brindados por la Municipalidad Provincial de Cajamarca a través del Centro de Atención al Ciudadano, para recoger sus “opiniones”, “actitudes” y “comportamientos”, que nos permita conocer, lo que sienten los usuarios, como piensan y que hacen.

1.4.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Está representado a través de cuadros estadísticos, gráficos de barras y una breve interpretación de los resultados.

Para realizar la investigación, se visitó las instalaciones de la Municipalidad Provincial de Cajamarca para identificar a las personas comprendidas en la muestra, que en este caso son los usuarios de los servicios brindados por Centro de Atención al Ciudadano de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

La calidad es un concepto de gran importancia en nuestro tiempo. Actualmente se oye mucho hablar de la calidad, ya que cada día existe una mayor demanda de los consumidores o usuarios, para que los productos o servicios que prestan las empresas de la iniciativa privada, así como de las instituciones de la administración pública sean de calidad.

Si bien el tema de calidad surgió con la actividad de las fábricas, cada día se ha extendido a otros sectores de la actividad humana. Recientemente se han implantado sistemas o programas de calidad en empresas de servicios, en instituciones públicas, en escuelas públicas y privadas, etc.

(Bardales Urteaga, 2011), en su tesis doctoral, “ORGANIZACIÓN EN RED Y CALIDAD DE ATENCION PERCIBIDA POR PRESTADORES DE SALUD DE LA RED IV DE SALUD SAN MARCOS – CAJAMARCA 2008-2010” refiere que la Calidad desde sus raíces etimológicas y los usos históricos del concepto (gr=qualitas) que significa “como la naturaleza o modo de ser total de los seres vivos (Morin, E.2000), en otras palabras, indica que el concepto de calidad se encuentra desde los principios de la humanidad.

El concepto actual de calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos; desde el

punto de vista técnico, tiene tres objetivos: buscar de forma activa la satisfacción del cliente, priorizando sus necesidades y expectativas; b). orientar la cultura de la organización dirigiendo los esfuerzos hacia la mejora continua e introduciendo métodos de trabajo que lo faciliten; c). motivar a sus empleados para que sean capaces de producir servicios de calidad (López, J. y Gadea, A.1995).

El término calidad se ha definido de diferentes maneras, de acuerdo con el enfoque de cada teórico. Por lo tanto, no existe una definición, sino varias, lo cual no quiere decir que esto sea incorrecto, ya que las definiciones corresponden a los enfoques que se tengan sobre la calidad; Es así que, en una publicación de (ADRA, 2001) “Control de Calidad” se toman las siguientes definiciones de calidad:

- **Crosby, P.**

Calidad es hacer las cosas bien desde la primera vez, todas las veces.

- **Juran, J. M.**

La calidad es ofrecer un producto o servicio que satisfaga completamente las necesidades del usuario.

- **C.F.E. Irapuato, Gto.**

La calidad es satisfacer las necesidades del cliente.

- **Gitlow, Howard.**

La calidad es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio. Es el punto en el que sienten que sobrepasa sus necesidades y expectativas.

- **Valdéz Buratti, Luigi.**

Calidad es un servicio. Servicio es entregarles a nuestros clientes lo que ellos quieran, como lo quieran, donde lo quieran y en el momento que lo soliciten, con la

consecuente atención post-venta y el trato personal que todo buen servicio debe incluir.

- **Ishikawa, Kaoru.**

La calidad significa desarrollar, diseñar, manufacturar y vender un producto de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los consumidores. En este sentido, la calidad en su interpretación más amplia, significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas que laboran en la empresa (trabajadores gerentes, ejecutivos, etc.), calidad del sistema, calidad de la empresa y calidad de los objetivos.

- **ISO 9000:2000**

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Como podemos observar, en casi todas las definiciones existen elementos en común, por ejemplo, el enfoque al cliente o usuario, satisfacer las necesidades o requerimientos del cliente o usuario, cumplir con las especificaciones y hacer las cosas bien.

2.2. BASES TEORICAS

2.2.1 LA CALIDAD

Según (Petraci M. , 1998) en su artículo “La Medición de la calidad y la satisfacción del ciudadano - usuario de servicios públicos privatizados”, menciona, Los tres modelos más reconocidos proponen que la calidad que se percibe de un servicio es el resultado de una comparación entre las expectativas iniciales de una persona y las cualidades del servicio.

El modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff (1978) se basa en la hipótesis de que el usuario traduce sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base como a los servicios periféricos provistos. Para evaluar la calidad del servicio, el cliente puede optar por uno de los siguientes planteamientos: 1. Seleccionar un único atributo de referencia (el que para el usuario tenga un peso específico mayor que el resto de los atributos del servicio); 2. Seleccionar un único atributo determinante con la condición de que el resto de atributos alcancen un mínimo de satisfacción; 3. Considerar el conjunto de los atributos según un modelo compensatorio (es decir, que el usuario aceptará tener menor cantidad de un/os atributo/s a cambio de una mayor cantidad de otro/s atributo/s).

El modelo de Grönross (1984) propone tres factores que determinan la calidad de un servicio: 1. La calidad técnica, que puede ser objeto de un enfoque objetivo por parte del usuario. Su apreciación se basa en las características inherentes al funcionamiento del servicio (horario de apertura, tiempo de espera para realizar un trámite, etc.). Obviamente estos aspectos técnicos no se refieren a especificidades técnicas referidas al funcionamiento del servicio que el mismo puede desconocer; 2. La calidad funcional (también conocida como calidad relacional) que resulta de la forma en que el servicio es prestado por el cliente (atención brindada por los empleados). La imagen de la empresa que percibe el cliente, basada en sus anteriores experiencias, es una resultante de ese conjunto de factores. Grönross sugiere que la calidad funcional es más determinante que la calidad técnica y que el encuentro entre el prestatario del servicio y el cliente constituye el fundamento de la calidad. Por lo tanto, la noción más específica sería hablar de la calidad de la relación.

El modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), más conocido como SERVQUAL, considera que la calidad del servicio es una noción abstracta debido a las características fundamentales de un servicio frente a un producto: intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad.

Parasuraman, Zeithaml y Berry consideran a la calidad del servicio como el resultado de la discrepancia entre las expectativas y la calidad percibida. Estos autores entienden que la relación causal es la siguiente: es la satisfacción del cliente la que conduce a la calidad percibida del servicio. Dicho, en otros términos: a mayor satisfacción del cliente mejor evaluación de la calidad del servicio.

Para ésta investigación se está tomando el modelo SERVQUAL, ya que es el modelo que más se adecua, en la realidad con en el presente estudio.

2.2.1.1. Principales Aportes de la Calidad

Después de la segunda guerra mundial en Estados Unidos y posteriormente en Japón, algunos investigadores empezaron a elaborar metodologías para el control de calidad de las manufacturas e iniciaron el desarrollo de teorías y técnicas específicas para elevar la calidad. Entre los teóricos de la calidad, destacan por su importancia W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip Crosby y Kaoru Ishikawa.

(Laura, 2012) En su publicación “maestros de la calidad” habla de estos grandes exponentes de la calidad:

EDWARD DEMING (1922)

Uno de sus aportes fundamentales es el de la mejora continua.

La filosofía Deming se basa en los catorce principios gerenciales, que constituyen el pilar para el desarrollo de la calidad.

1. Ser constantes en el propósito de mejorar el producto y el servicio con la finalidad de ser más competitivos, mantener la empresa y crear puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía para afrontar el desafío de una nueva economía y liderar el cambio.
3. Eliminar la dependencia en la inspección para conseguir calidad.
4. Acabar con la práctica de comprar en base solamente al precio. Minimizar el coste total en el largo plazo y reducir a un proveedor por elemento estableciendo una relación de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema. Esto mejorará la calidad y reducirá los costes.
6. Instituir el entrenamiento de habilidades.
7. Adoptar e instituir el liderazgo para la dirección de personas, reconociendo sus diferencias, habilidades, capacidades y aspiraciones. El propósito del liderazgo es ayudar al equipo a mejorar su trabajo.
8. Eliminar el miedo, de forma que todos puedan trabajar con eficacia.
9. Eliminar las barreras entre departamentos asegurando una cooperación win-win. Las personas de todos los departamentos deben trabajar como un equipo y compartir información para anticipar problemas que pudieran afectar al uso del producto o servicio.

10. Eliminar los eslóganes y exhortaciones a la calidad. Esto solo puede dañar las relaciones ya que la mayoría de las causas de baja calidad son del sistema y los empleados poco pueden hacer.
11. Eliminar los objetivos numéricos, las cuotas y la dirección por objetivos. Sustituyen el liderazgo.
12. Eliminar las causas que impiden al personal sentirse orgullosos de su trabajo. Esto es eliminar la revisión anual de méritos o cualquier tipo de clasificación que solo creará competitividad y conflicto.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y auto mejora.
14. Poner a todo el mundo a conseguir la transformación ya que ésta es el trabajo de todos.

BASES DE LA FILOSOFÍA DE DEMING

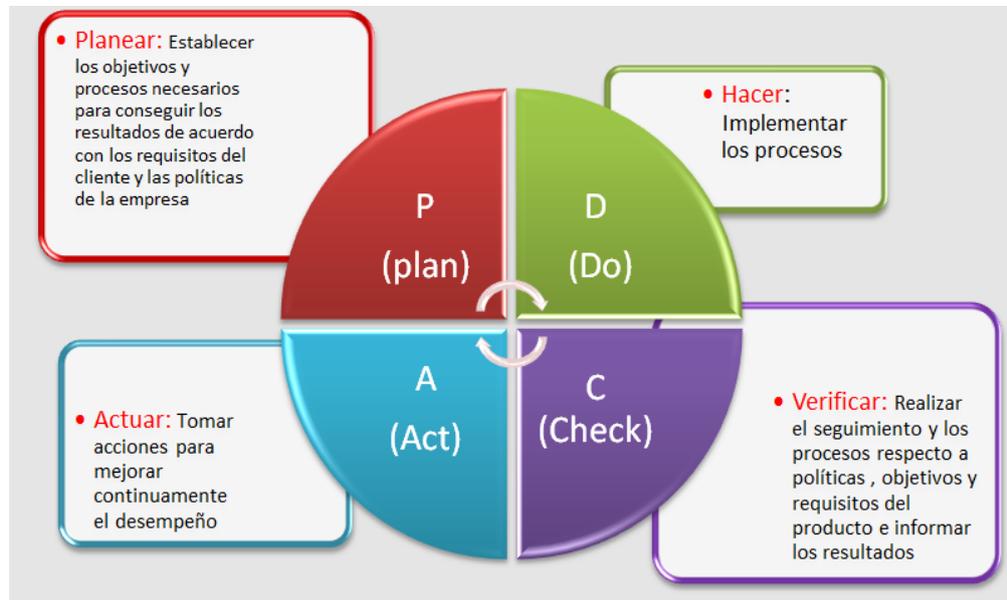
- Descubrir mejoras: Productos / Servicios.
- Reducir incertidumbre y variabilidad en los procesos.
- Para poder evitar variaciones propone un ciclo.
- A mayor calidad mayor productividad.
- La administración es la responsable de la mejora de la calidad.

EL CICLO DE DEMING

Otro de los aportes significativos de Deming es el ciclo PHVA, que es de gran utilidad para estructurar y ejecutar planes de mejora de calidad a cualquier nivel ejecutivo u operativo.

Es una estrategia de mejora continua en cuatro pasos, basados en un concepto ideado por Walter A. Shewhart.

El ciclo que es también conocido como: “el ciclo de calidad” y también como “Espiral de mejora continua” aunque en 1980 los japoneses le cambiaron el nombre a CICLO DE DEMING:



PLANEAR: Se desarrolla de manera objetiva y profunda un plan. ¿Qué hacer? ¿Cómo hacerlo?

HACER: Se comprueba en pequeña escala o sobre la base de ensayo tal como ha sido planeado. Hacer lo planeado.

VERIFICAR: Se supervisa si se obtuvieron los efectos esperados y la magnitud de los mismos. Las cosas pasaron según se planificaron.

ACTUAR: De acuerdo a lo anterior, se actúa en consecuencia, ya sea generalizando el plan si dio resultados y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo. ¿Cómo mejorar la próxima vez?

CROSBY (1926)

Cero defectos, se enfoca a elevar las expectativas de la administración y motivar y concientizar a los trabajadores por la calidad.

Las empresas despilfarran recursos realizando incorrectamente procesos y repitiéndolos.

Para conseguir trabajar sin defectos es preciso:

- Una decisión fuerte de implantación.
- Cambio de cultura o del entorno de trabajo.
- Actitud de apoyo de la dirección.

La calidad lo resume en cuatro principios absolutos:

1. Calidad es cumplir con los requisitos del cliente.
2. El sistema de calidad es la prevención.
3. El estándar de desempeño es cero defectos.
4. La medición de la calidad es el precio del incumplimiento.

Crosby propuso catorce pasos basados en cuatro principios absolutos que son:

1. Compromiso de la gerencia
2. Equipo de mejora de la calidad
3. Medición de la calidad
4. Costo de la evaluación de la calidad
5. Concientización de la calidad
6. Acciones correctivas
7. Establecer un comité específico ad hoc para el programa de cero defectos
8. Capacitación a los supervisores
9. Día de cero defectos

10. Fijar metas
11. Estableciendo de la causa de errores
12. Reconocimiento
13. Consejos de calidad
14. Hacerlo todo de nuevo

JOSEPH MOSES JURAN (1904)

Los administradores superiores deben involucrarse para dirigir el sistema de calidad.

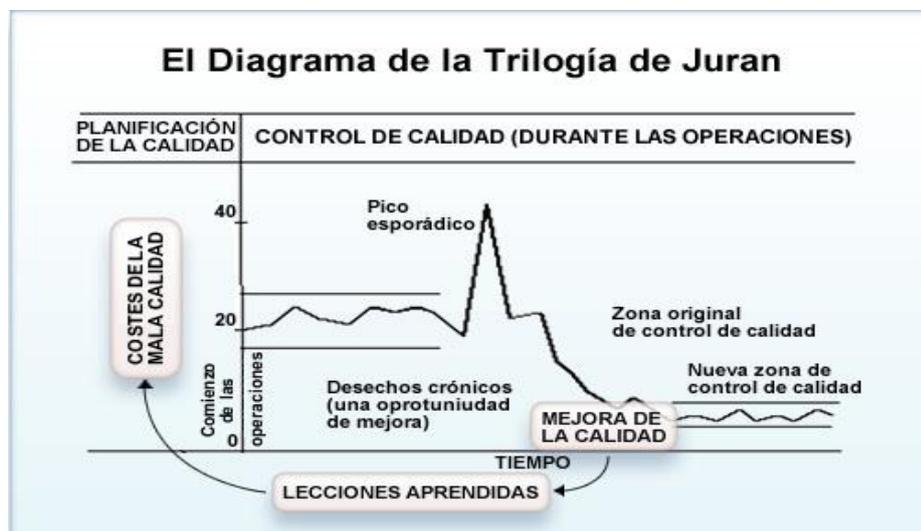
Los objetivos de la calidad deben ser parte del plan de negocio.

TRILOGÍA DE LA CALIDAD

Unos de los aportes clave es lo que se conoce como la trilogía de la calidad, que es un esquema de administración funcional cruzada, que se compone de tres procesos administrativos: Planear, controlar y mejorar.

LOS TRES PROCESOS UNIVERSALES DE LA GESTIÓN PARA LA CALIDAD

Son la planificación de la calidad, el control de la calidad, y la mejora de la calidad, que vemos representado en este esquema



PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD

En esta actividad se desarrollan los productos y procesos que son necesarios para cumplir con las necesidades de los clientes. Esto involucra una serie de actividades universales que se resumen de la siguiente manera:

- Determinar quiénes son los clientes.
- Determinar las necesidades de los clientes.
- Traducir las necesidades al lenguaje de la compañía.
- Desarrollar un producto que responda a esas necesidades.
- Desarrollar el proceso capaz de producir productos con las características requeridas.
- Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

CONTROL DE LA CALIDAD

Este proceso administrativo consiste en las siguientes etapas:

- Evaluar el desempeño actual del proceso.
- Comparar el desempeño actual con las metas de calidad (real frente a estándar)
- Actuar sobre la diferencia.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

En la lista de prioridades de Juran, el mejoramiento de la calidad ocupa un primer lugar. En este sentido, ha elaborado una propuesta estructurada que expuso por primera vez en su libro *Managerial Breakthrough* (Idea revolucionaria de administración), en 1964. Esta propuesta incluye una lista de responsabilidades no delegables para los altos ejecutivos:

1. Crear una conciencia de la necesidad y oportunidad para el mejoramiento.
2. Exigir el mejoramiento de la calidad; incorporarlo a la descripción de cada tarea o función.
3. Crear la infraestructura: instituir un consejo de la calidad; seleccionar proyectos para el mejoramiento; designar equipos; proveer facilitadores.
4. Proporcionar capacitación acerca de cómo mejorar la calidad.
5. Analizar los progresos en forma regular.
6. Expresar reconocimiento a los equipos ganadores.
7. Promocionar los resultados.
8. Estudiar el sistema de recompensas para acelerar el ritmo de mejoramiento.
9. Mantener el impulso ampliando los planes empresariales a fin de incluir las metas de mejoramiento de la calidad.

KAOURU ISHIKAWA (1915)

Describe el papel clave que juegan las siete herramientas estadísticas básicas para la calidad, al ayudar a controlar el proceso y orientar en la búsqueda de causas para realizar mejoras. La calidad para Ishikawa:

- Controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer.
- El control de calidad empieza y termina con la capacitación a todos los niveles.
- Siempre se deben tomar las acciones correctivas apropiadas. El control de calidad no acompañado de acción es simple diversión.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA CALIDAD

1. La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
2. Aquellos datos que no tengan información dispersa (variabilidad) son falsos.
3. El primer paso hacia la calidad es conocer las necesidades de los clientes.
4. El estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.
5. Elimine la causa raíz y no los síntomas.
6. El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores en todas las divisiones.
7. No confunda los medios con los objetivos.
8. Ponga la calidad en primer término y dirija su vista hacia las utilidades a largo plazo.
9. La mercadotecnia es la entrada y salida de la calidad.
10. La gerencia superior no debe mostrar enfado cuando sus subordinados les presenten los hechos.
11. 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis.

2.2.2. EL SERVICIO

(Ponce Cerna, 2012), en su tesis de maestría “Percepciones del usuario interno sobre la calidad de vida laboral y del usuario externo sobre la calidad de servicio que presta el Banco INTERBANK – sucursal Cajamarca, afirma que El “servicio” es un conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o servicio básico como consecuencia del precio, la imagen y prestación del mismo. Por otro lado, una

buena empresa de servicio tiene la personalidad a los ojos de sus clientes y todas las demás buenas empresas de servicios tienen una personalidad exclusiva y diferenciadora (Horovitz & PanaK. C.p. Albertch & Bradord, 1994).

John M. Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven J. Skinner con Philip B. Crosby (1996), en el libro "Gestión Calidad y Competitividad" menciona que las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes son cuatro: 1) Intangibilidad, 2) inseparabilidad, 3) heterogeneidad y 4) carácter perecedero.

Intangibilidad: Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio. Por ese motivo, según Philip Kotler, a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen inferencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es "administrar los indicios", "hacer tangible lo intangible".

Inseparabilidad: Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables. Por ejemplo, si una persona necesita o quiere un corte de cabello, debe estar ante un peluquero o estilista para que lo realice. Por tanto, la interacción proveedor-cliente

es una característica especial de la mercadotecnia de servicios: Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado.

Heterogeneidad: O variabilidad, significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega. Por ejemplo, cada servicio que presta un peluquero puede variar incluso en un mismo día porque su desempeño depende de ciertos factores, como su salud física, estado de ánimo, el grado de simpatía que tenga hacia el cliente o el grado de cansancio que sienta a determinadas horas del día.

Por estos motivos, para el comprador, esta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes del consumo. Para superar esta situación, los proveedores de servicios pueden estandarizar los procesos de sus servicios y capacitarse o capacitar continuamente a su personal en todo aquello que les permita producir servicios estandarizados de tal manera, que puedan brindar mayor uniformidad, y, en consecuencia, generar mayor confiabilidad.

Carácter Perecedero: O imperdurabilidad. Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas. Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios.

2.2.2.1. Calidad del Servicio

(Mariana, 2014) En su blog “Construyendo una definición de calidad en el servicio”, señala que: “si un cliente sale satisfecho de tu empresa de servicios, no podemos decir que tu servicio tenga calidad. En cambio, si la mayoría de tus clientes salen satisfechos de tu empresa, entonces la cosa cambia, y ya podríamos calificarlo como un servicio de calidad. Es algo así como, en meteorología, los conceptos de “clima” y “estado del tiempo”. Por un día que esté lloviendo torrencialmente en una región (el estado del tiempo de ese día), no podemos decir que esa región tenga un clima lluvioso. Será la repetición y frecuencia de las lluvias a lo largo del año y de los años quienes determinen ese clima particular. Entonces diremos que la satisfacción del cliente es análoga al *estado del tiempo*, mientras que la *calidad* será análoga al *clima*”. Esto quiere decir que, para determinar la calidad de servicio, primeramente, debemos entender la importancia de la calidad en el servicio.

En ese sentido, calidad en el servicio es el grado en el que el servicio satisface las necesidades o requerimientos del cliente, y en lo posible los excede, lo que implica hacer las cosas necesarias bien y a la primera, con actitud positiva y espíritu de servicio.

Por otro lado (Cabanillas Zambrano, 2014), en su tesis de maestría “Cultura Organizacional para mejorar la calidad del servicio a los clientes de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca” señala que Conseguir los mejores clientes es uno de los pasos importantes para hacer crecer una empresa. El camino para llegar a ese punto es contratar y conservar a los mejores empleados. Cuando un trabajador se siente

satisfecho está en mejores condiciones de prestar un servicio de calidad, brinda un mejor trato y amabilidad, es más ágil y diligente, y por sobre todas las cosas, no se deja condicionar por la falta de recursos y fallas tecnológicas u organizativas, por lo que mantendrán el negocio atractivo para los dueños, los inversionistas y proveedores.

Además, según (E., 2007), para lograr una atención de calidad es necesario que los servicios se presten sin fallas, lo que significa generar un servicio coherente y estandarizado, tanto en el manejo de los procedimientos administrativos (proceso), normas de calidad (insumo) y en los comportamientos de los trabajadores (proceso), a los que hay que agregar los productos finales. Todo esto según el autor se traducirá en crear un ambiente apropiado para que los ciudadanos experimenten una conexión positiva con la institución.

2.2.2.2. Medición de la Calidad del Servicio

La Calidad de los servicios es subjetiva, al estar directamente relacionada con lo que el cliente percibe, es el juicio que el cliente realiza sobre la excelencia o superioridad del servicio recibido. Por tanto, el grado de calidad de los servicios dependerá por una parte de la capacidad de la organización que preste el servicio por conocer y comprender las necesidades del cliente y por otra parte del esfuerzo y la eficacia con la que se lleve a cabo el proceso y es en ese esfuerzo y eficacia donde reside la calidad de los servicios.

Esto que parece tan simple de exponer no es algo fácil. Después de analizar este binomio calidad-grado de satisfacción, se llegó al consenso de obtener un indicador mediante el método SERVQUAL , que permite conocer los

puntos débiles y fuertes de la organización y así planificar y desarrollar una estrategia que posibilite conseguir la calidad total de los servicios.

No obstante, en muchas ocasiones en el sistema de gestión de calidad, la calidad de los servicios se relega a un segundo plano y la organización se conforma con un simple cuestionario sin base científica, y conteniendo una serie de preguntas sobre generalidades, lo cual le impide establecer unas estrategias fundadas en aras a la mejora continua de sus servicios.

Las organizaciones se limitan a cumplir todos los requisitos de la Norma ISO en cuanto a procesos, pero el enfoque al cliente no es bien comprendido. Dado que medir la calidad de los servicios es un tema algo complejo, las medidas para conseguir la calidad total hacia el cliente se basan en el control y objetivos de los procesos, sin considerar que los servicios es un proceso más, quizás el proceso más importante y que hay que tender igualmente a la calidad total de los servicios que la empresa presta y que los clientes demandan.

Y es que medir la calidad de los servicios es algo complejo que no todas las organizaciones saben enfocar. Un servicio no es un elemento físico, es más bien el resultado de las actividades generadas por la organización para satisfacer al cliente y de cómo éste lo perciba respecto a lo que hubiera deseado, resultará la calidad del servicio. Las propias características de los servicios determinan la complejidad en la medición de los mismos.

La medición de los servicios consistirá en calcular un indicador, que es lo que hace el método SERVQUAL y que se denomina el Índice de Satisfacción

del Cliente con el objetivo de conseguir la calidad total de los servicios. Este indicador como veremos está influenciado por varios factores.

La Calidad de los servicios pese a ser uno de los factores que más puede influir en la expansión y triunfo de las empresas frente a la competencia, es la gran olvidada de la calidad total por muchas de ellas, llegando a ofrecer servicios impersonales, defectuosos y lo que es peor lo que los clientes no quieren.

Un servicio de calidad ofrece garantía a todos, empresas y consumidores, las empresas compiten ya no en precios, sino en transmitir a sus clientes una sensación de protección.

2.2.2.3. SERVQUAL - Evaluación de la Calidad del Servicio

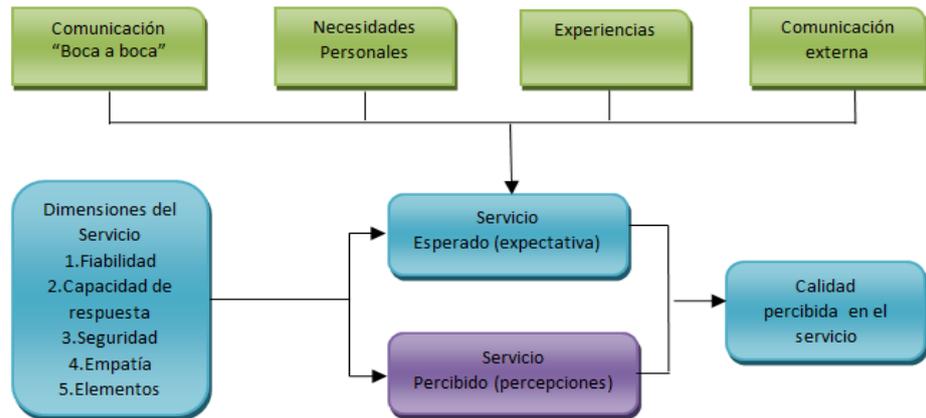
Según (Aiteco, 2014) El SERVQUAL es un instrumento, en forma de cuestionario, elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuyo propósito es evaluar la calidad de servicio ofrecida por una organización a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos 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.

En concreto, 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* 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 SERVQUAL está basado en un modelo 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



SERVQUAL - modelo de medición de la satisfacción de cliente
 Extraído de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993)

Estas dimensiones 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.

Fuente: Elaboración Propia.

Cada una de las dimensiones y las preguntas asociadas van dirigidas a:

DIMENSIÓN 1: FIABILIDAD

- Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
- Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo
- La empresa realiza bien el servicio la primera vez
- La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido
- La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores

DIMENSIÓN 2: CAPACIDAD DE RESPUESTA

- Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.
- Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
- Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes
- Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

DIMENSIÓN 3: SEGURIDAD

- El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes
- Los clientes se sienten seguro en sus transacciones con la empresa de servicios.
- Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.
- Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes

DIMENSIÓN 4: EMPATÍA

- La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.

La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
- La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.

- La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
- La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

DIMENSIÓN 5: ELEMENTOS TANGIBLES

- La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.
- Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas
- Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.
- Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.

2.2.3. LA SATISFACCIÓN

La satisfacción según (Wikipedia, 2014) “es un estado de la mente producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema.

Por otra parte, en (ABC, 2014), se aclara que: “la satisfacción dispone de una gran cuota de subjetividad porque básicamente las personas somos todas diferentes y no sentiremos la misma satisfacción ante la obtención de los mismos resultados”.

Como podemos notar, la Satisfacción está ligada, primeramente, al resultado que obtengamos luego de requerir un servicio y después a las expectativas que tengamos del servicio que vamos a recibir.

2.2.3.1 Satisfacción del Usuario

La satisfacción del usuario, es uno de los resultados más importantes, de prestar servicios de buena calidad. Dado que la satisfacción del usuario influye de tal manera en su comportamiento, es una meta muy valiosa. La satisfacción del usuario puede influir en:

- El hecho de que el usuario procure o no procure atención,
- El lugar al cual acuda para recibir atención,
- El hecho de que esté dispuesto a pagar por los servicios,
- El hecho de que el usuario siga o no siga las instrucciones del prestador de servicios.
- El hecho de que el usuario regrese o no regrese al prestador de servicios y
- El hecho de que el usuario recomiende o no recomiende los servicios a los demás.

La satisfacción del usuario depende no sólo de la calidad de los servicios sino también de sus **expectativas**. El usuario está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas. Si las expectativas del usuario son bajas o si el usuario tiene acceso limitado a cualquiera de los servicios, puede ser que esté satisfecho con recibir servicios relativamente deficientes.

Cuando el usuario percibe la calidad de manera equivocada, sus expectativas pueden influir en el comportamiento de los prestadores de servicios y, de hecho, reducir la calidad de atención. Los usuarios a veces solicitan pruebas, procedimientos o tratamientos inapropiados porque creen, erróneamente, que constituyen buena calidad. El orientar a los usuarios e informar al público con respecto a lo que constituye la atención apropiada son aspectos importantes en la prestación de servicios de buena calidad.

La satisfacción del usuario es un indicador importante de la calidad de servicios. No obstante, resulta difícil evaluar la satisfacción del usuario. Los métodos y las medidas para la recolección de datos pueden influir en las respuestas del usuario. Además, tanto el acceso a los servicios como las repercusiones de los servicios en la salud (por ejemplo, la presencia de efectos secundarios) pueden afectar la satisfacción del usuario a tal nivel que no refleje el proceso de prestar atención.

A fin de medir y analizar la satisfacción del usuario, se debe realizar entrevistas de salida, solicitando a los usuarios que relaten lo que sucedió durante la consulta, en vez de evaluarlo. En las entrevistas a fondo y en las discusiones de grupo focal se puede indagar para obtener información detallada, en lugar de hacer preguntas generales sobre la satisfacción. Un usuario simulado o usuario anónimo (es decir, un miembro de la comunidad capacitado que simule procurar servicios) puede evaluar la satisfacción del usuario.

2.2.4. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La administración pública según (ABC D. , 2014), “está conformada por un conjunto de instituciones y de organizaciones de carácter público que disponen de la misión de administrar y gestionar el estado y algunos entes públicos.

Esas instituciones u organizaciones se encuentran dirigidas por individuos y cuentan con una planta de personal notable que facilita el funcionamiento de las diversas áreas en las que normalmente se encuentra dividida.

Como su denominación nos lo anticipa, al tratarse de una administración pública le corresponde hacer de nexo directo entre los ciudadanos y el poder político de turno

y por supuesto atender y satisfacer todas las demandas que los ciudadanos puedan acercar.

Básicamente, podríamos decir que a la administración pública le compete todo aquello que implique el orden público”.

(PCM, 2005) Los fines de la función pública son el servicio a la Nación, de conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política, y la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos, conforme a lo dispuesto por la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

El servidor público actúa de acuerdo a los siguientes principios: Respeto, Probidad, Eficiencia, Idoneidad, Veracidad, Lealtad y Obediencia, Justicia y Equidad, Lealtad al Estado de derecho.

Por otro lado, se puede afirmar que la nueva gestión pública se encuentra al servicio de los ciudadanos, por lo que deben de dar preferencia a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la ciudadanía, y para esto se recomienda la utilización de un modelo de gestión por procesos como medio para acercar los servicios del Estado a los ciudadanos.

2.2.5. SERVICIO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO

Para (E., 2007) es la acción que efectuamos en beneficio de nuestros clientes/público usuario, mostrando interés y brindando una atención especial. Prestar un servicio implica el interés que ponemos para descubrir las necesidades y deseos de nuestros clientes o público usuario, a fin de efectuar las acciones necesarias para satisfacerlas. El servicio es inmaterial, no podemos llevarlo en nuestros

maletines, se encuentra en nuestro interior, tiene consecuencias favorables en el cliente/público usuario y brinda satisfacción profesional a quien lo proporciona.

El servicio y la atención de calidad son el reflejo del compromiso de quienes integran una institución orientada al cliente, usuario o público en general.

En este sentido, la mejor atención a la ciudadanía busca garantizar el derecho del ciudadano para realizar un trámite o requerir un servicio del Estado (SGP-PCM, 2013), por lo que esta se puede medir teniendo en cuenta la calidad y la satisfacción del usuario con el servicio que le han brindado de acuerdo a los siguientes aspectos:

Indicadores para una Mejor Atención al Ciudadano

- Administración moderna y transparente.
- información clara, completa, oportuna y precisa.
- Horarios de Atención al Público idóneos.
- Acceso a las instalaciones sin barreras arquitectónicas.
- Acceso a la Información.
- Asesoramiento preciso sobre los trámites.
- Trato respetuoso y diligente.
- Notificaciones y respuestas correctas.
- Conocimiento del estado de su trámite.
- Consecuencias por el mal funcionamiento de los servicios.
- Tiempo de espera razonable para ser atendido.

Servicio de Atención al Ciudadano



Fuente: Secretaria de Gestión pública 2013.

2.2.6. LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA

Es una instancia descentralizadas correspondiente al nivel de Gobierno Local, que emanan de la voluntad popular. Es una persona jurídica de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

La autonomía Municipal, consiste en la capacidad de gestión independiente dentro de los asuntos atribuidos como propios de la municipalidad. Es decir, autonomía municipal es la capacidad de decidir y ordenar (autonormarse), dentro de sus funciones y competencias exclusivas que no pueden ser ejercidas por ninguna otra institución.

La autonomía municipal tiene tres dimensiones que consisten en que se le da autoridad para hacer cumplir todos los asuntos que la Ley les ha encomendado para impulsar el desarrollo local, las cuales son: autonomía política, administrativa y autonomía económica.

La Municipalidad Provincial de Cajamarca se ubica en el complejo Qhapac ñan Av. Alameda de los Incas S/N y tiene como visión y misión las siguientes:

- **VISIÓN**

"Municipalidad Provincial de Cajamarca moderna y competitiva, líder institucional del desarrollo sostenible de la provincia, implementa estrategias de concertación y articulación para cerrar brechas sociales y de infraestructura, brinda servicios públicos de calidad y hace buen uso de los recursos públicos que gestiona."

- **MISIÓN**

"Somos una institución que: Promueve el desarrollo local y el bienestar social, garantiza la participación en la gestión municipal y la seguridad ciudadana, brinda servicios públicos esenciales, gestiona el crecimiento ordenado de la ciudad y el equipamiento con infraestructura, del territorio urbano y rural de la provincia de Cajamarca."

2.2.6.1. CENTRO DE ATENCION AL CIUDADANO

El Centro de Atención al Ciudadano es una unidad que pertenece a la Oficina General de Administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, que fue creado el 8 de julio de 2004, con la intención de centralizar en un solo espacio los diferentes trámites de los procedimientos administrativos y de servicios establecidos en el Texto Único de Procedimientos Administrativos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

FUNCIONES DEL CENTRO DE ATENCION AL CIUDADANO

Son las siguientes:

FUNCIONES DEL CENTRO DE ATENCION AL CIUDADANO

- Elaborar el Plan Anual del Centro de Atención al Ciudadano, orientado a incrementar los niveles de satisfacción en el servicio.
- Implementar programas de simplificación administrativa.
- Atender y controlar las acciones relativas al procedimiento de acceso a la información institucional, conforme a la normatividad vigente.
- Administrar el Sistema de Trámite Documentario en el ámbito de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.
- Establecer estándares de mejora continua en la atención al ciudadano.
- Formular, proponer y/o aplicar normas, procedimientos e indicadores de productividad relacionados con la mejor atención al ciudadano.
- Velar por el cumplimiento de la normatividad de cada Sistema Administrativo que conforma el Centro de Atención al Ciudadano.
- Administrar la información que se procese en el sistema informático con que cuente la unidad orgánica, para el mejor cumplimiento de sus funciones.
- Coordinar con las unidades orgánicas que se encuentran inmersas en el Centro de Atención al Ciudadano.



Fuente: Reglamento de Organización y Funciones de la MPC

2.2.6.1.1. Estado Situacional del Centro de Atención al Ciudadano

a. En Recursos Humanos

De acuerdo al CAP 2015, debería tener 6 personas trabajando.

1. Coordinador	1.
2. Fiscalizador	1.
3. Orientador	2.
4. Conserje	2.

Actualmente el CAC cuenta con 14 personas:

- | | |
|-----------------|----|
| 1. Coordinador | 1. |
| 2. Orientador | 2. |
| 3. Tramitadores | 8. |
| 4. Conserje | 3. |

Además, existe personal de: Medio ambiente (1), Transportes (2) y Desarrollo Urbano (1).

En el CAC Existe personal especializado en Licencias de Construcción y Licencias de Funcionamiento.

El personal desconoce el marco normativo legal de operación del Procedimiento Administrativo (L. 27444).

El personal en su mayoría desconoce los procedimientos principales del TUPA.

En el área de informes se tiene una persona con discapacidad de acuerdo a Ley 29973.

En el perfil del puesto de acuerdo al MOF 2013, un tramitador debe tener secundaria completa para ocupar un puesto en el CAC.

Desde enero 2015 a julio 2015, se han dado un promedio de 8 cambios de personal, alterando la continuidad de aprendizaje e implementación de cambios.

Ante faltas, ausencias, vacaciones o licencias, no se nos asigna personal sustituto.

b. En Procedimientos de Operación

El sistema informático no satisface las necesidades de operación del CAC, así como las tareas de seguimiento y control de expedientes; El sistema de Colas no funciona.

El sistema informático no opera en forma integral.

No existe sistema informático de trámite documentario en las oficinas que no están en el Qhapac ñan.

Las secretarias de las diversas oficinas en su mayoría incumplen con su función de trámite documentario de acuerdo al MOF.

Algunas áreas internas no cuentan con sistema de trámite documentario, hecho que dificulta su seguimiento.

El principal documento de gestión con el cual se opera, no se encuentra actualizado ni completo TUPA 2014. Aún no ha sido acondicionado a la nueva estructura.

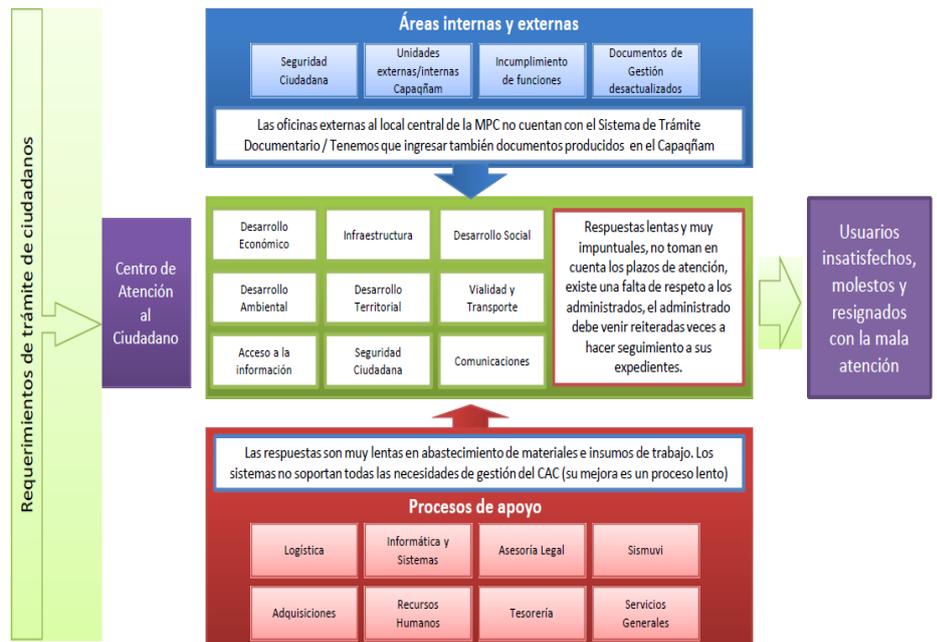
Se gasta una hoja de papel A5 para cada expediente que ingresa al CAC, hasta Julio 2015, un promedio de 26 000 en lo que va del año.

La mayoría de las áreas que resuelven o atienden los trámites de los ciudadanos no toma en cuenta o desconoce los plazos de atención establecidos por Ley.

Se midió las veces que un ciudadano debe venir a la municipalidad para hacer seguimiento a su expediente y el promedio es 10 veces. Con respuestas de tipo: ya lo pasé su expediente, vuelva mañana, no hay quien firme, no sé si ya lo habrán visto, etc.

Las personas que normalmente atienden en las oficinas no lo hacen con un trato amable y respetuoso al ciudadano.

Se ha perdido el sentido de servidor público de acuerdo a la Ley 27815: Principios y Deberes Éticos del Servidor Público



Fuente: Elaboración propia

2.3. TÉRMINOS BÁSICOS

• ACTIVIDADES

Conjunto de tareas o acciones que deben ser hechas dentro de un tiempo determinado, para llegar a conseguir un objetivo previsto. Toda actividad tiende al logro de un producto determinado.

• ATENCIÓN

La atención es la capacidad de aplicar voluntariamente el entendimiento a un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración.

• BENEFICIO

Algo que promueve o expande el bienestar; una ventaja.

• CALIDAD

La Calidad es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

• CALIDAD TOTAL

El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas.

• CONCEPTOS

Representación intelectual de un objeto. Pensamiento expresado con palabras.

Determinar una cosa con la mente después de examinar las circunstancias.

• COSTO

Valorización monetaria de la suma de recursos y esfuerzos que han de invertirse para la producción de un bien o de un servicio. El precio y gastos que tienen una cosa, sin considerar ninguna ganancia.

- **DISEÑO**

Creación aplicada a la investigación de formas, colores y utilización de los objetos, tratando de buscar un equilibrio entre la funcionalidad y la estética del producto, a fin de hacerlo más agradable y apto para el uso, al tiempo que se trata de diferenciarlo de los productos de la competencia.

- **EFICACIA**

Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado".

- **EFICIENCIA**

Eficiente es un término económico que se refiere a la ausencia de recursos productivos ociosos, es decir, a que se están usando de la mejor manera posible los factores en la producción de bienes o servicios.

- **ESTRATEGIA**

Una estrategia es la descripción de las acciones de los agentes a un nivel grueso de detalle, corresponden a abstracciones de los posibles comportamientos de los agentes y hacen más simple entender, especificar e implementar agentes inteligentes.

- **FUNCIÓN PÚBLICA**

A los efectos del presente Código, se entiende por función pública toda actividad temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada por una persona en nombre o al servicio de las entidades de la Administración pública, en cualquiera de sus niveles jerárquicos.

- **INDICADORES**

Los indicadores tienen como principal función señalar datos, procedimientos a seguir, fenómenos, situaciones específicas. Normalmente, cada tipo de ciencia desarrolla su propio tipo de indicadores que podrán ser más o menos efectivos y

que tendrán por objetivo final guiar el análisis o estudio de los fenómenos propios de esa ciencia.

- **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS (MAPRO)**

Es un instrumento de gestión oficial de las Instituciones Publicas donde se detallan los procedimientos para la administración y la prestación de los servicios Públicos.

- **MEJORA**

Incremento de la calidad de una institución, programa o actividad docente, investigadora o de gestión. Normalmente, se contrasta con criterios o estándares previamente establecidos para alcanzar niveles superiores de calidad.

- **MODELO**

Representación esquemática o conceptual de un fenómeno, que representa una teoría o hipótesis de cómo dicho fenómeno funciona. Los modelos normalmente describen, explican y predicen el comportamiento de un fenómeno natural o componentes del mismo.

- **NECESIDADES**

Carencias básicas del ser humano.

- **PLANIFICACIÓN**

La planificación se refiere a las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole. En este proceso se pueden cambiar muchas cosas con el tiempo ya que una planificación tiene que ser exacta en lo que se quiere lograr; para que quede como se desea.

- **PROCEDIMIENTOS**

Sistema de técnicas o fases secuenciales que describen detalladamente cómo se lleva a cabo una tarea o trabajo determinado.

- **PROCESO**

Una unidad de actividad que se caracteriza por la ejecución de una secuencia de instrucciones, un estado actual, y un conjunto de recursos del sistema asociados.

- **RECURSOS**

Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

- **SATISFACCIÓN**

La satisfacción es el cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado con un cierto grado de gozo para un individuo.

- **SECTOR PÚBLICO**

El sector público es el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir la política o voluntad expresada en las leyes fundamentales del País.

- **SERVICIO**

Conjunto de actividades que buscan proporcionar valor agregado a los usuarios, al ofrecer un beneficio o satisfacer sus necesidades

- **SERVICIOS PÚBLICOS**

Son el conjunto de actividades y prestaciones permitidas, reservadas o exigidas a las administraciones públicas por la legislación en cada Estado, y que tienen como finalidad responder a diferentes imperativos del funcionamiento social, y, en última instancia, favorecer la realización efectiva de la igualdad y del bienestar social. Suelen tener un carácter gratuito, ya que los costos corren a cargo del Estado.

- **SERVIDOR PÚBLICO**

Se considera como servidor público a todo funcionario, servidor o empleado de las entidades de la Administración pública, en cualquiera de los niveles jerárquicos sea

éste nombrado, contratado, designado, de confianza o electo que desempeñe actividades o funciones en nombre o al servicio del Estado.

• **TEXTO UNICO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS (TUPA)**

Es un documento de gestión que contiene toda la información relacionada a la tramitación de procedimientos que los administrados realizan ante sus distintas dependencias.

• **USUARIO**

Un usuario es la persona que utiliza o trabaja con algún objeto o que es destinataria de algún servicio público, privado, empresarial o profesional.

• **VALORES**

Principios normativos que presiden y regulan el comportamiento de las personas ante cualquier situación. Ejercen una fuerte influencia en las actitudes de las personas.

• **VARIABLE**

Una variable es un elemento de una fórmula, proposición o algoritmo, que puede ser sustituido o puede adquirir un valor cualquiera dentro de su universo. Los valores de una variable pueden definirse dentro de un rango o estar limitados por condiciones de pertenencia.

CAPITULO III

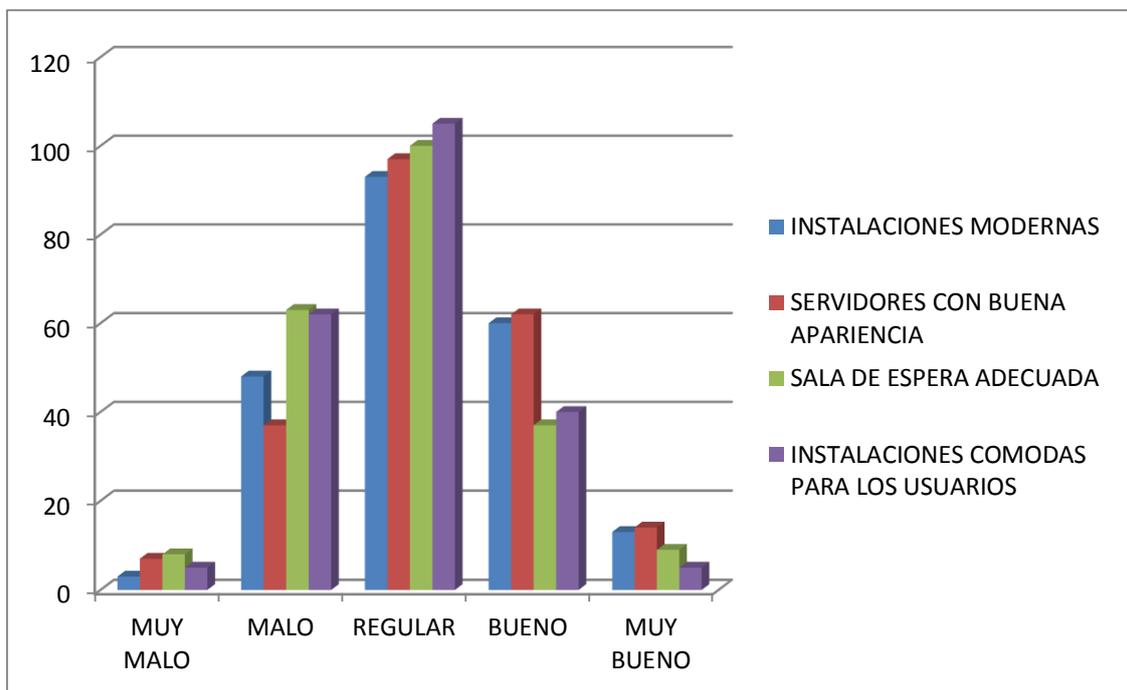
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. ANALISIS DESCRIPTIVO GENERAL

En el análisis descriptivo general se muestran los datos estadísticos en cuadros y en gráficos con sus respectivas interpretaciones, para una determinación de la situación actual del servicio brindado por el Centro de Atención al Ciudadano de la Municipalidad Provincial de Cajamarca y poder así determinar el nivel de satisfacción de los usuarios frente a éste.

GRÁFICO N° 01

DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES



FUENTE: Encuesta aplicada a los usuarios del CAC de la MPC.

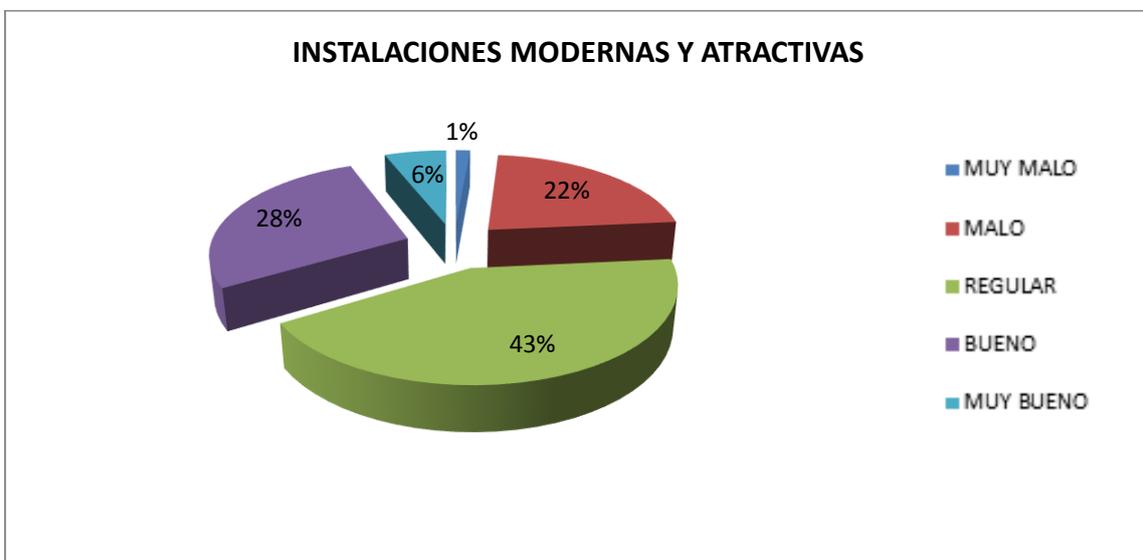
INTERPRETACIÓN:

Podemos observar que en el gráfico N° 1, la percepción de los usuarios de los servicios brindados en el Centro de Atención al Ciudadano de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en cuanto a la evaluación de la dimensión de Elementos Tangibles, ha alcanzado una medición de escala regular; siendo mínima la percepción en la escala de medición muy malo.

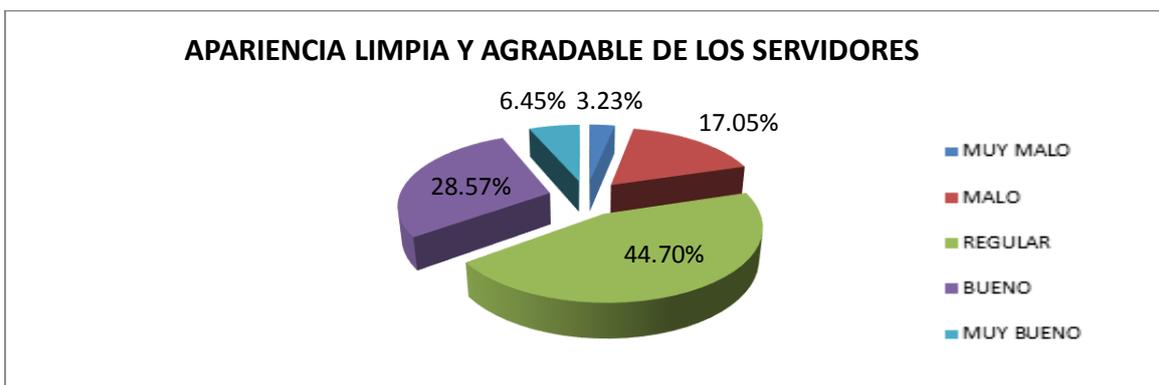
Los resultados encontrados no son del todo malos ya que el Centro de Atención al Ciudadano de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, cuenta con instalaciones nuevas desde el año 2010, sin embargo, la distribución y señalización de los módulos no es la más adecuada, teniendo que el usuario de los servicios preguntar continuamente al personal hasta llegar al módulo de atención correspondiente (en caso de ir por primera vez)

En los gráficos también se observa que existe un número reducido de personas que consideran el servicio muy malo, eso debido a que han tenido mejores experiencias con otras Instituciones públicas donde han gestionado servicios parecidos. Analizando el otro extremo de la respuesta de muy bueno, son personas que han tomado los servicios por primera vez.

DIMENSION 01: ELEMENTOS TANGIBLES

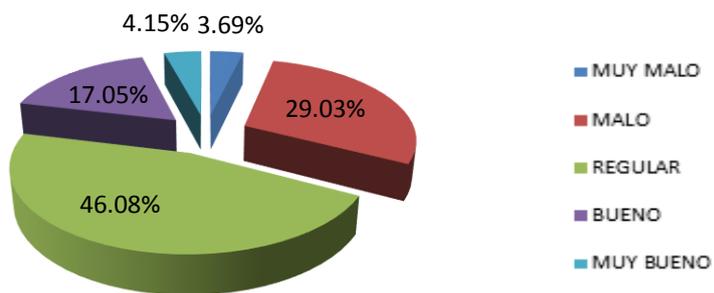


Fuente: Elaboración Propia



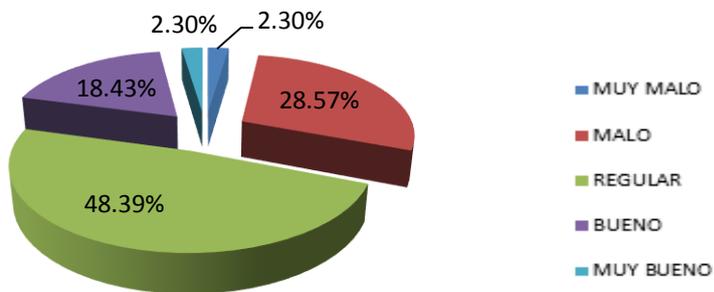
Fuente: Elaboración Propia

LA SALA DE ESPERA CON SERVICIOS ADECUADOS



Fuente: Elaboración Propia

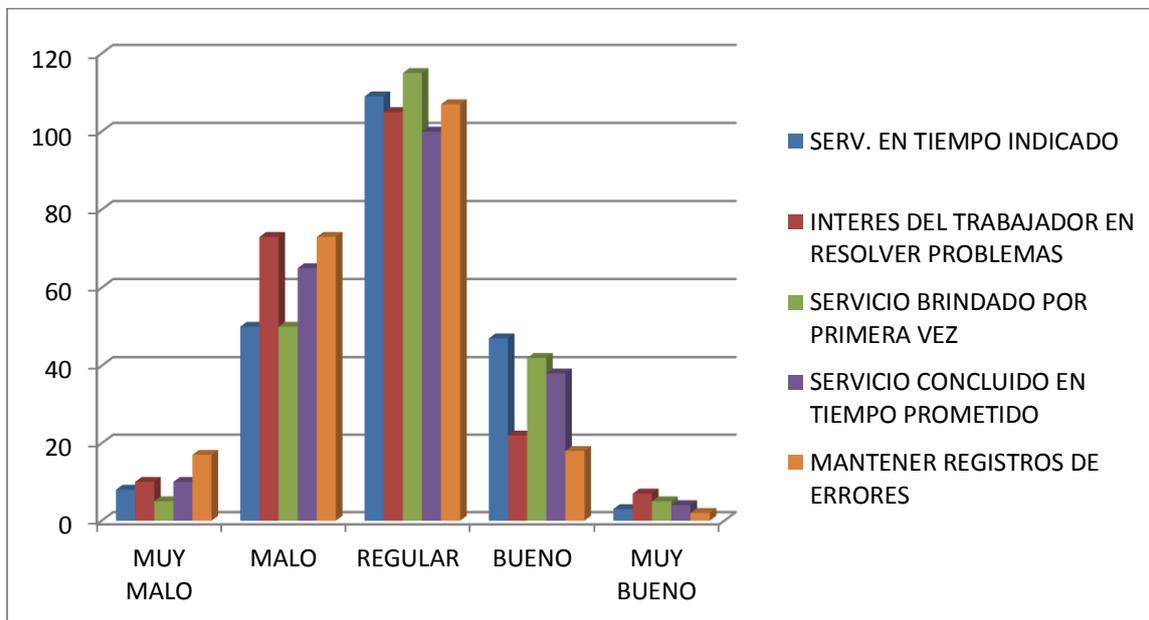
INSTALACIONES Y SERVICIOS COMODOS PARA LOS USUARIOS



Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 02

DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD



FUENTE: Encuesta aplicada a los usuarios del CAC de la MPC.

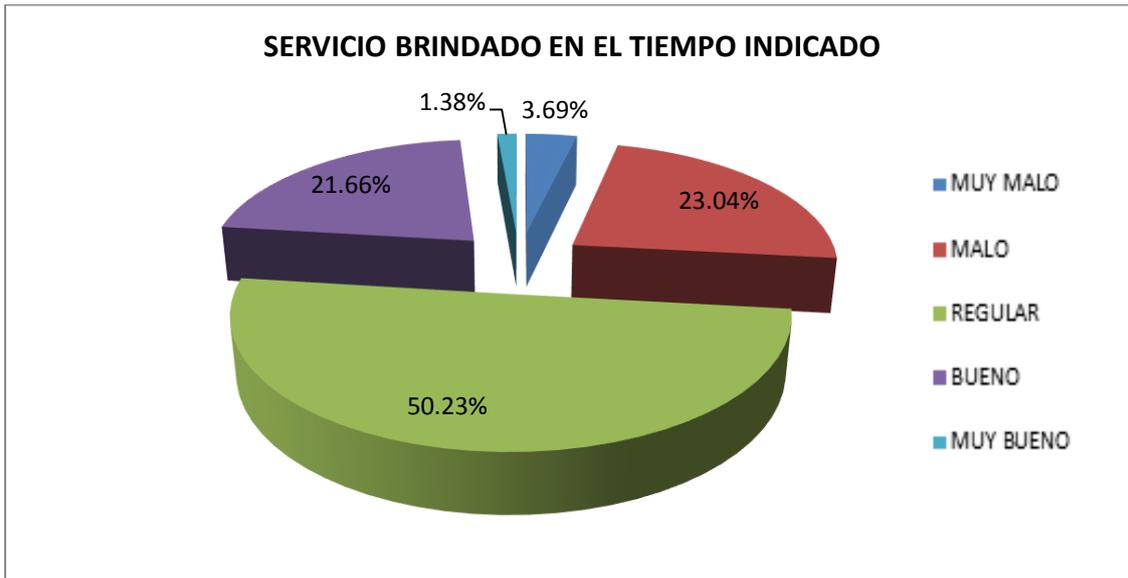
INTERPRETACIÓN:

Podemos observar que en el gráfico N° 2, la percepción de los usuarios de los servicios brindados en el Centro de Atención al Ciudadano de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en cuanto a la evaluación de la dimensión de Fiabilidad ha alcanzado una medición de escala regular; siendo mínima la percepción en la escala de medición, muy malo.

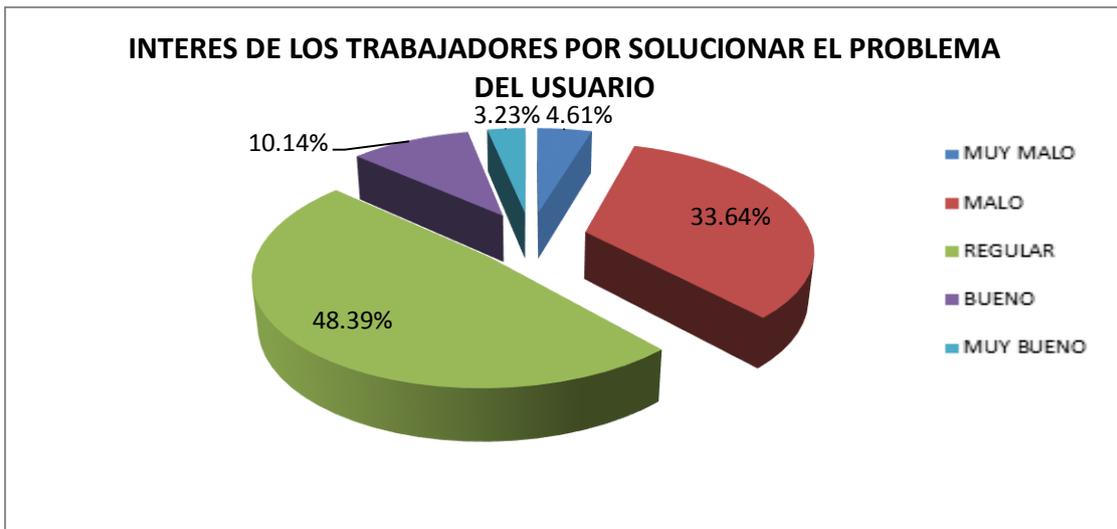
Los resultados encontrados en este gráfico se deben a que el Centro de Atención al Ciudadano de la Municipalidad Provincial de Cajamarca cuenta con un gran número de trabajadores y todos están dispuestos a brindar información a los recurrentes por los servicios, así como de dar lo mejor de ellos para brindar un buen servicio, sin embargo, éstos, no cuentan con el perfil de competencias para brindar un excelente servicio, lo que hace que los servicios sean solo regulares.

Por otro lado, algunos expedientes presentados por los usuarios, son derivados a oficinas equivocadas, lo que hace que no se cumpla la atención en el tiempo indicado; Además el personal no se esfuerza lo suficiente para mantener un registro exento de errores.

DIMENSIÓN 02: FIABILIDAD

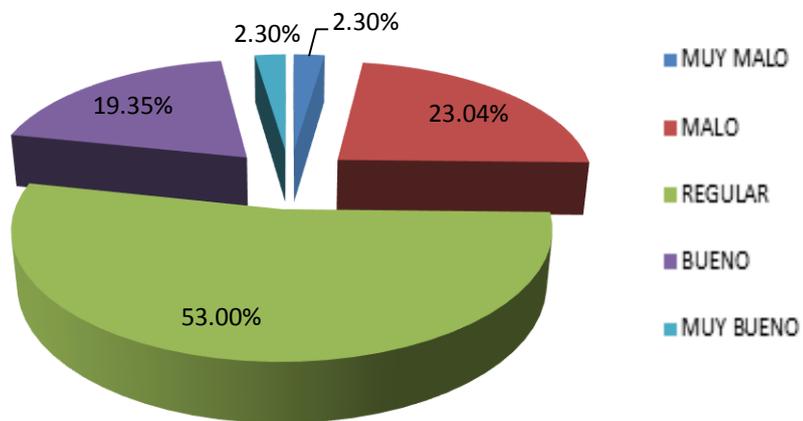


Fuente: Elaboración Propia



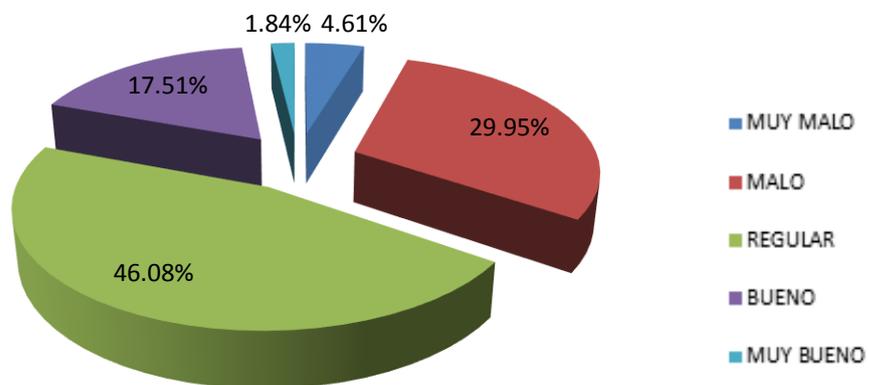
Fuente: Elaboración Propia

EL SERVICIO QUE LE BRINDARON POR PRIMERA VEZ SE REALIZO BIEN

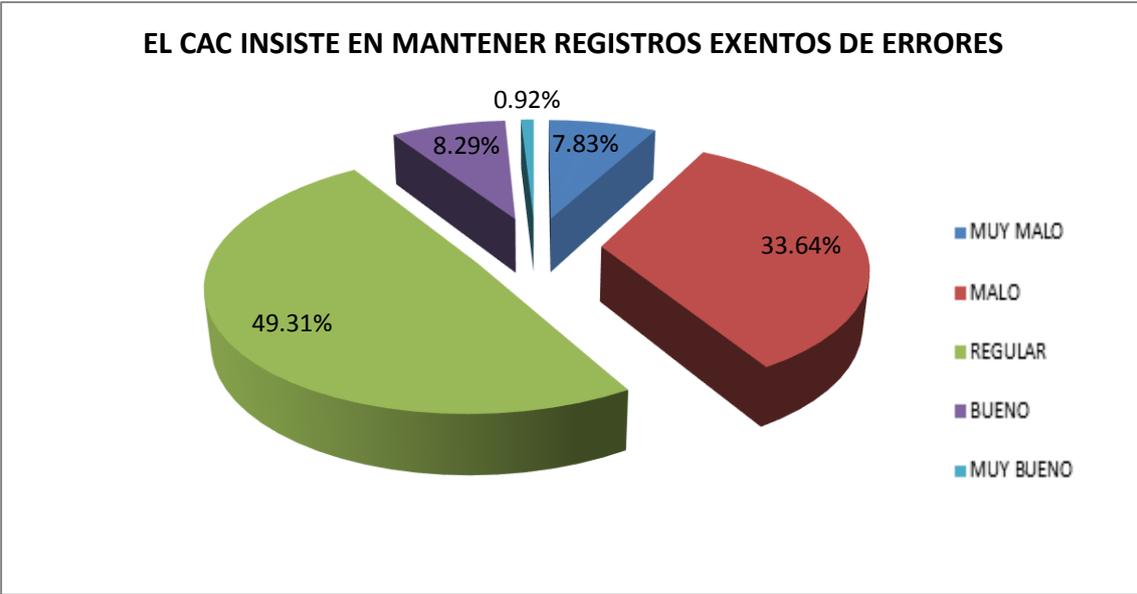


Fuente: Elaboración Propia

EL CAC CONCLUYE EL SERVICIO EN EL TIEMPO PROMETIDO



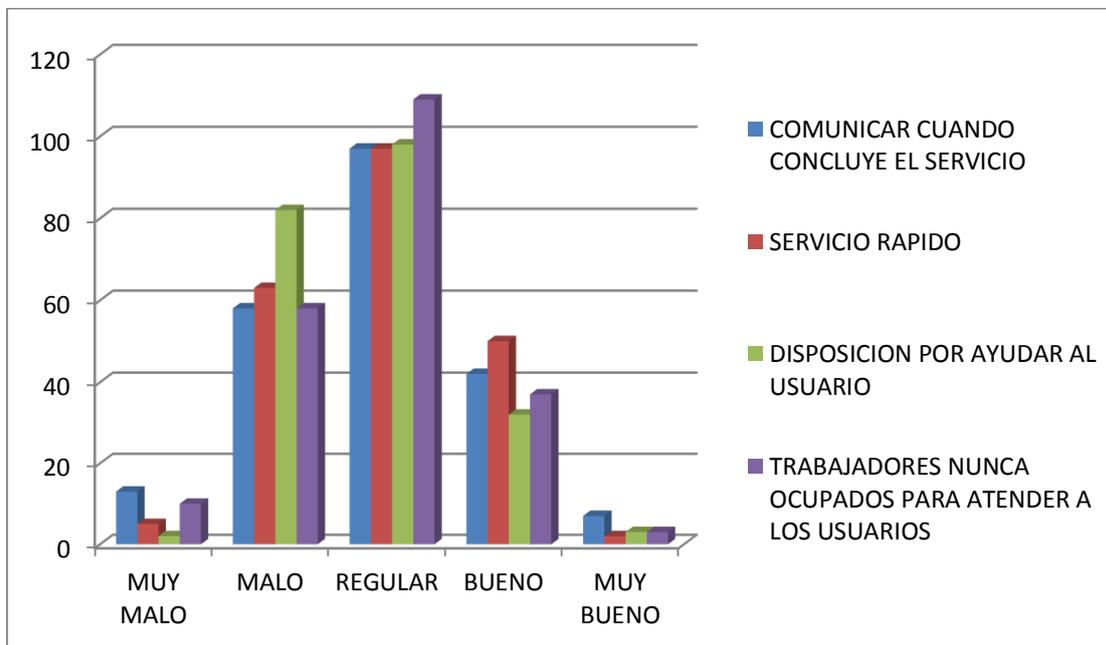
Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 03

DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA



FUENTE: Encuesta aplicada a los usuarios del CAC de la MPC.

INTERPRETACIÓN:

Podemos observar que en el gráfico N° 3, la percepción de los usuarios de los servicios brindados en el Centro de Atención al Ciudadano de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en cuanto a la evaluación de la dimensión de Capacidad de Respuesta ha alcanzado una medición de escala regular; siendo mínima la percepción en la escala de medición, muy malo.

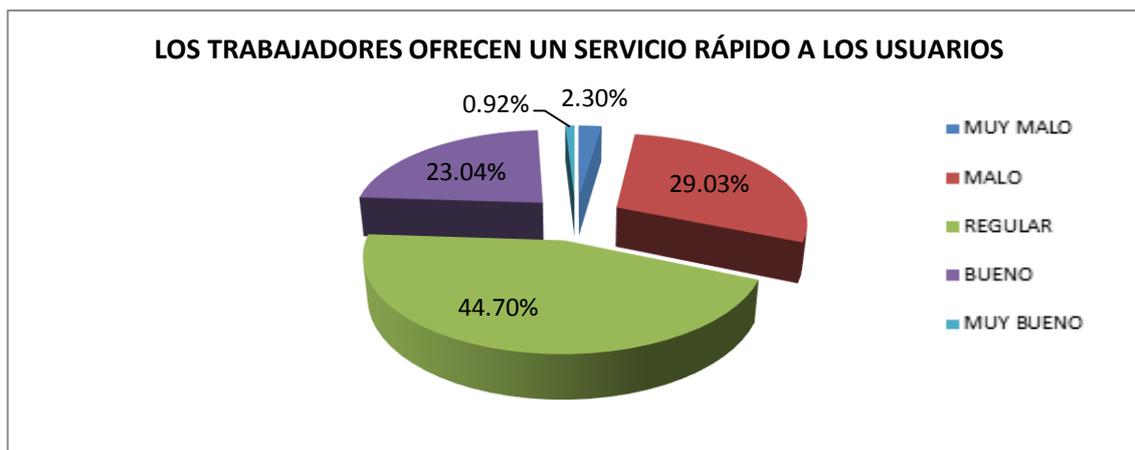
Debido a que existe un gran número de trabajadores que no conocen en su totalidad el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), es que la gran mayoría de los usuarios de los servicios desconocen el tiempo en que culminará su servicio, generando en esos casos cierto grado de insatisfacción.

Por otro lado, algunos de los trabajadores están dispuestos a escuchar y responder a las preguntas formuladas por los usuarios, lo cual hace que se tenga una percepción de que si se tiene interés por los problemas de los ciudadanos.

DIMENSIÓN 03: CAPACIDAD DE RESPUESTA



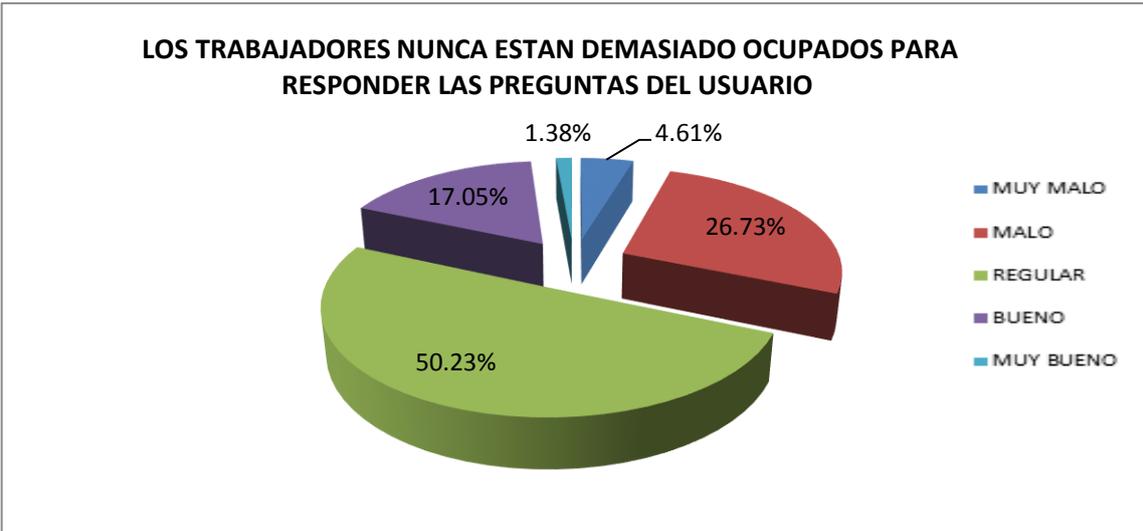
Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia



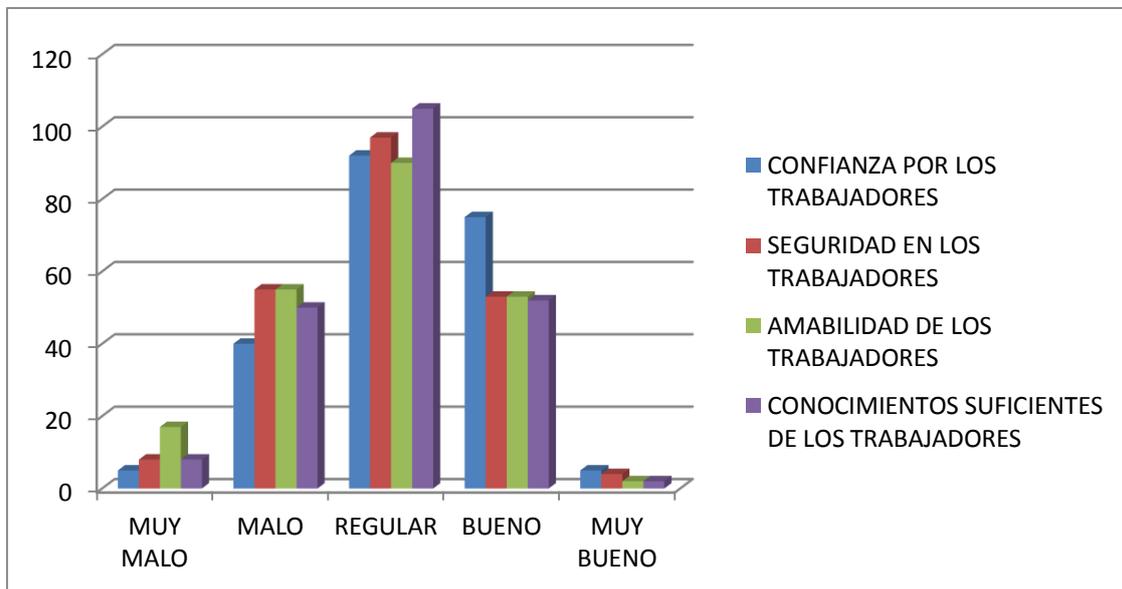
Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 04

DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD



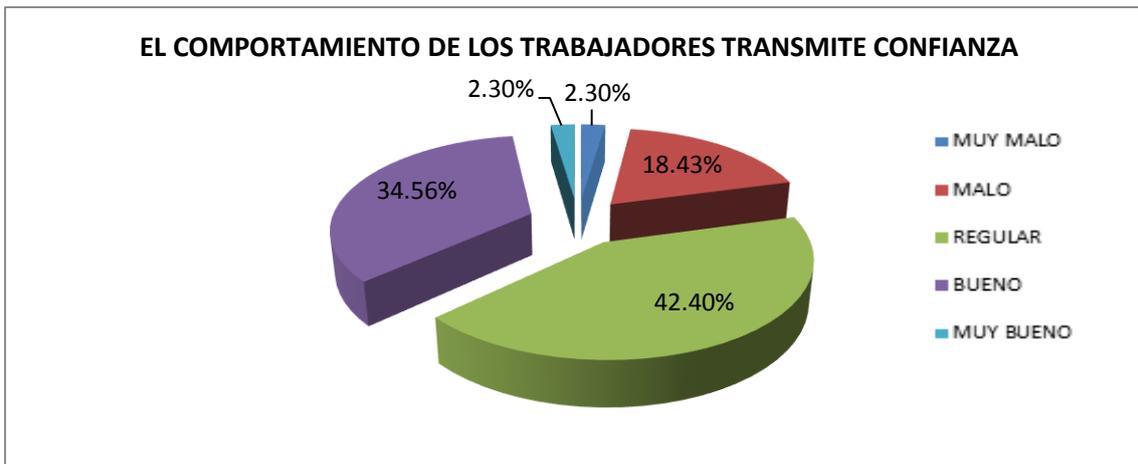
FUENTE: Encuesta aplicada a los usuarios del CAC de la MPC.

INTERPRETACIÓN:

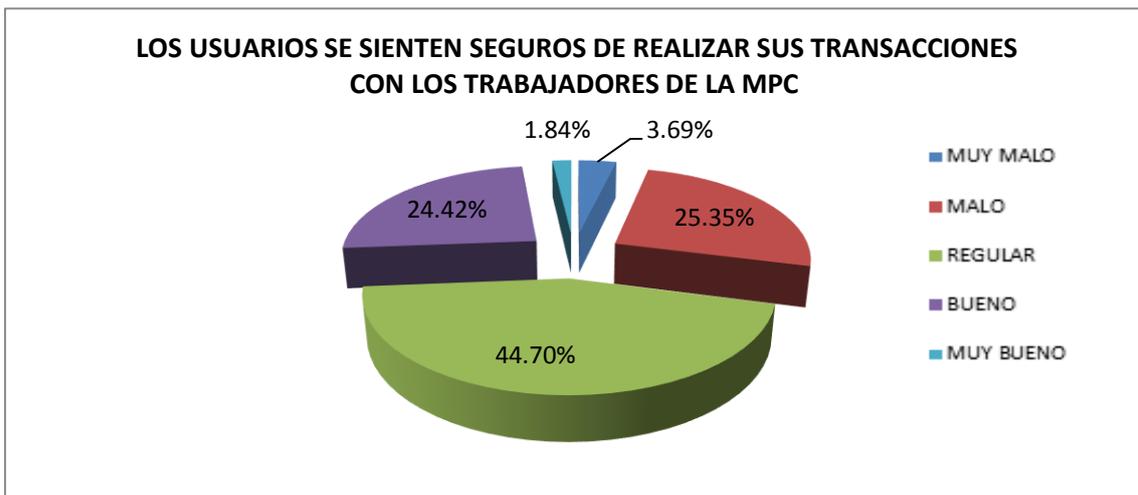
Podemos observar que en el gráfico N° 4, la percepción de los usuarios de los servicios brindados en el Centro de Atención al Ciudadano de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en cuanto a la evaluación de la dimensión de Seguridad ha alcanzado una medición de escala regular; siendo mínima la percepción en la escala de medición, muy malo.

Existe un alto porcentaje de trabajadores en la Municipalidad que no tienen capacidades técnicas para brindar un buen servicio, eso debido a que existe un número considerable de profesionales que han sido repuestos judicialmente, no obstante, la mayoría se esfuerza para brindar un buen servicio; por lo tanto, se hace necesario que la municipalidad invierta recursos para mejorar las capacidades de los profesionales y brindar confianza ante los ciudadanos al momento de brindar el servicio.

DIMENSIÓN 04: SEGURIDAD

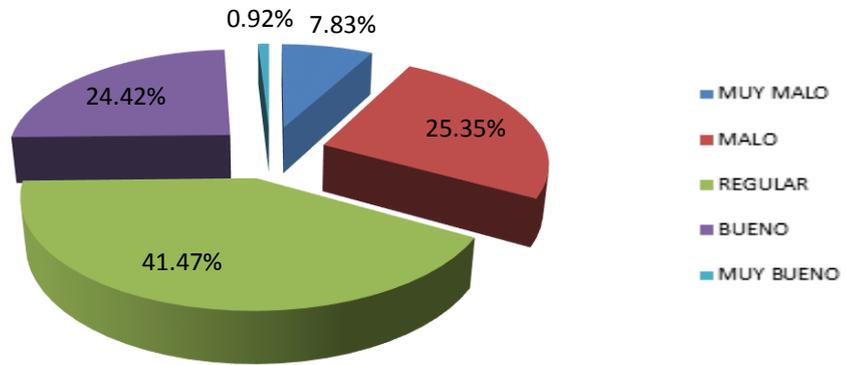


Fuente: Elaboración Propia



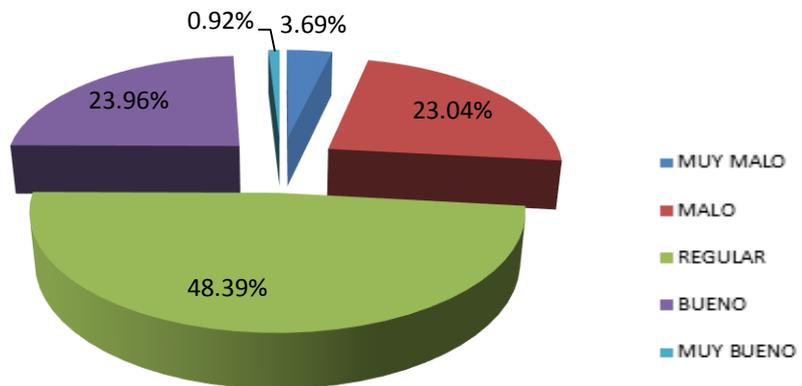
Fuente: Elaboración Propia

LOS TRABAJADORES SON SIEMPRE AMABLES CON LOS USUARIOS



Fuente: Elaboración Propia

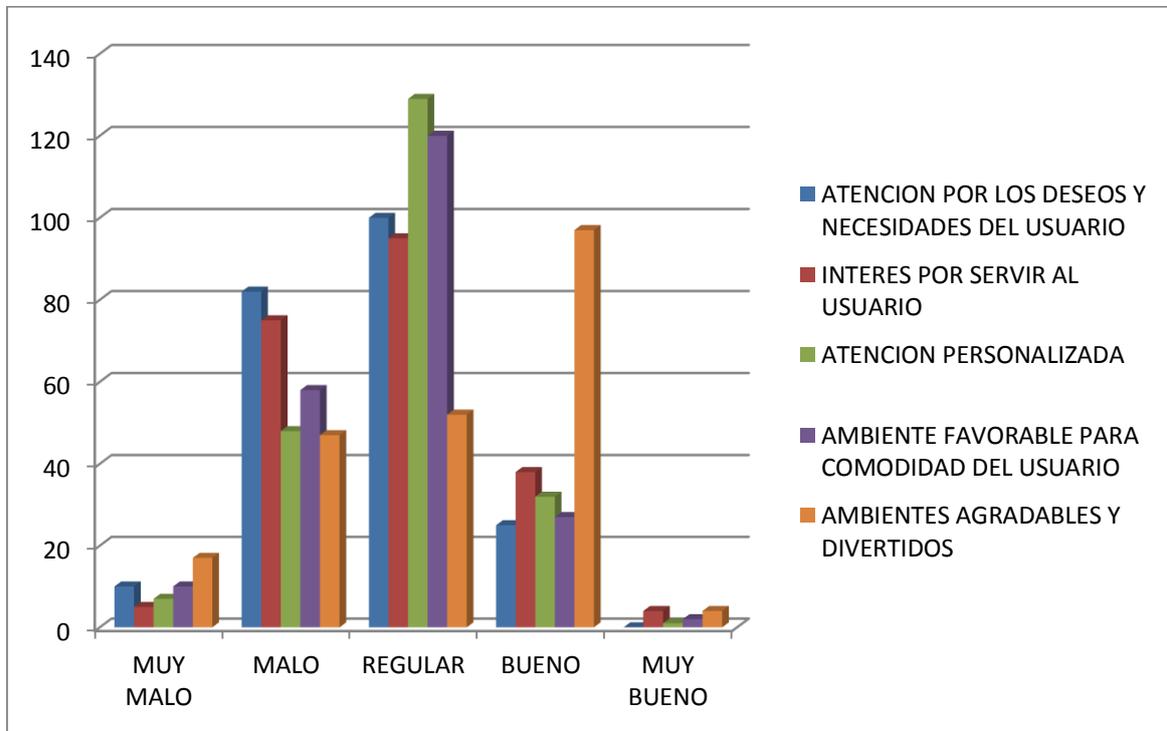
LOS TRABAJADORES TIENEN CONOCIMIENTOS SUFICIENTES PARA RESPONDER LAS PREGUNTAS DEL USUARIO



Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 05

DIMENSIÓN 5: EMPATÍA



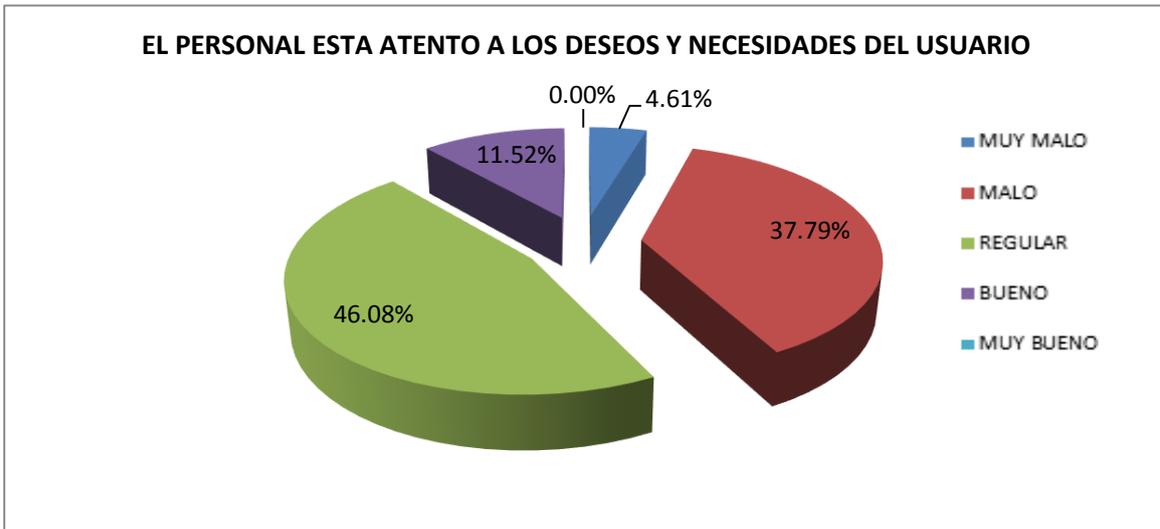
FUENTE: Encuesta aplicada a los usuarios del CAC de la MPC.

INTERPRETACIÓN:

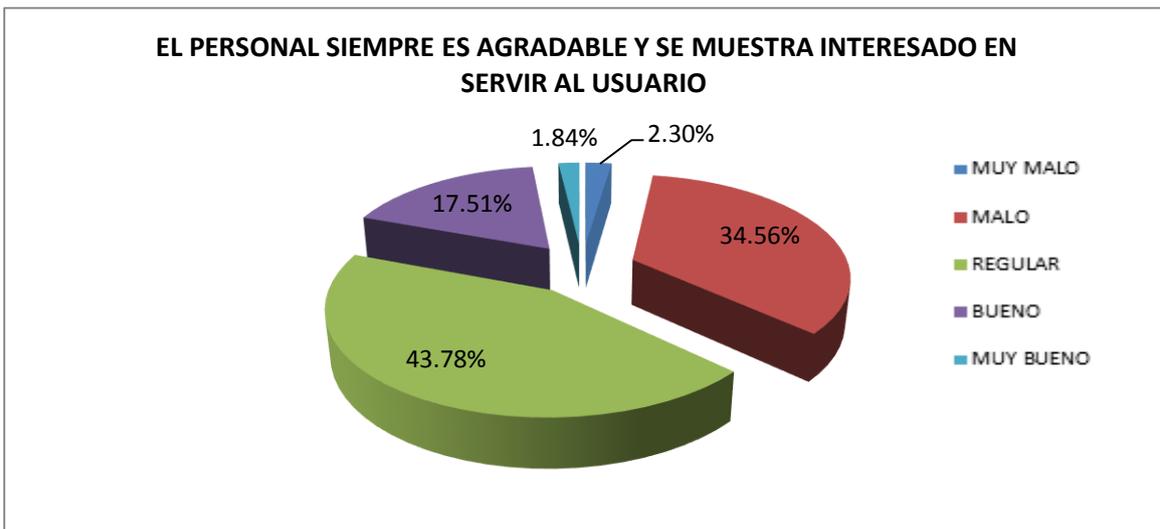
Podemos observar que en el gráfico N° 5, la percepción de los usuarios de los servicios brindados en el Centro de Atención al Ciudadano de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en cuanto a la evaluación de la dimensión de Empatía ha alcanzado una medición de escala regular; siendo mínima la percepción en la escala de medición, muy malo.

Algunos trabajadores del CAC de la MPC, tienen la buena voluntad de brindar un buen servicio; pero que sin embargo tienen limitaciones profesionales; por otro lado, hay algunos que no se esmeran lo suficiente, generando cierto nivel de insatisfacción.

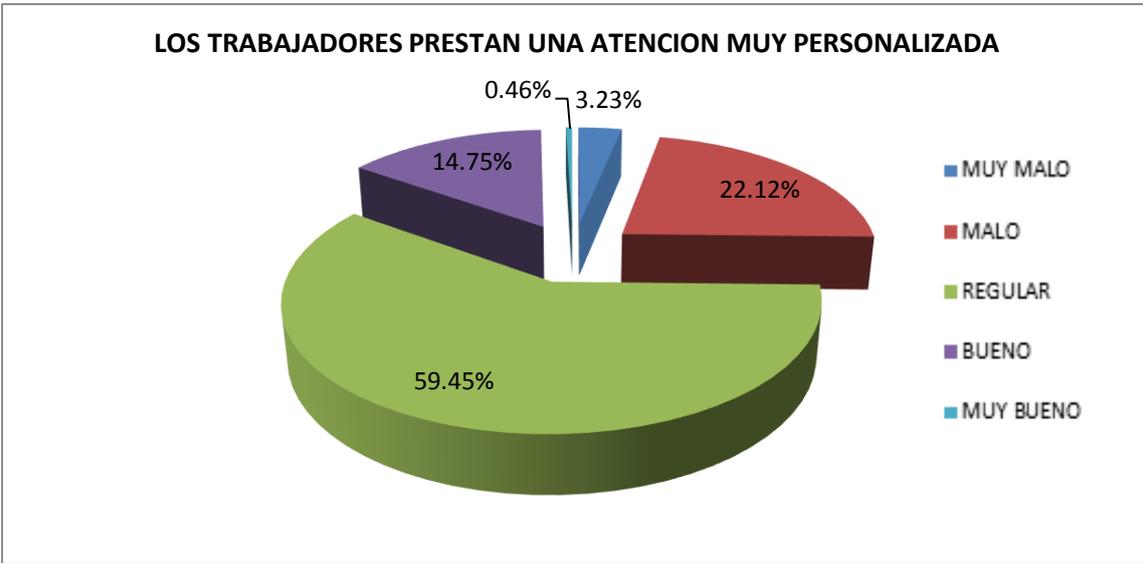
DIMENSIÓN 05: EMPATIA



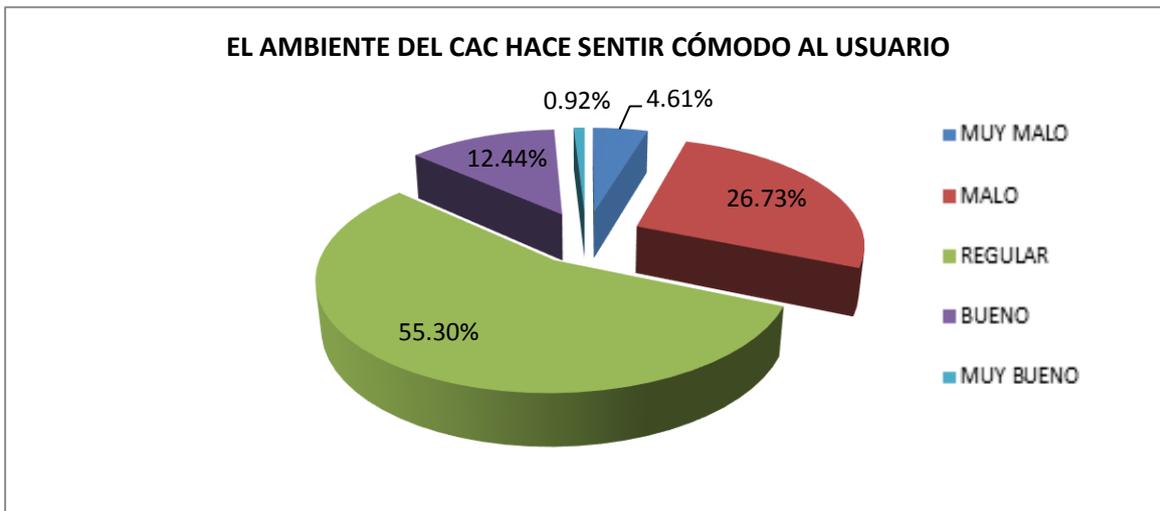
Fuente: Elaboración Propia



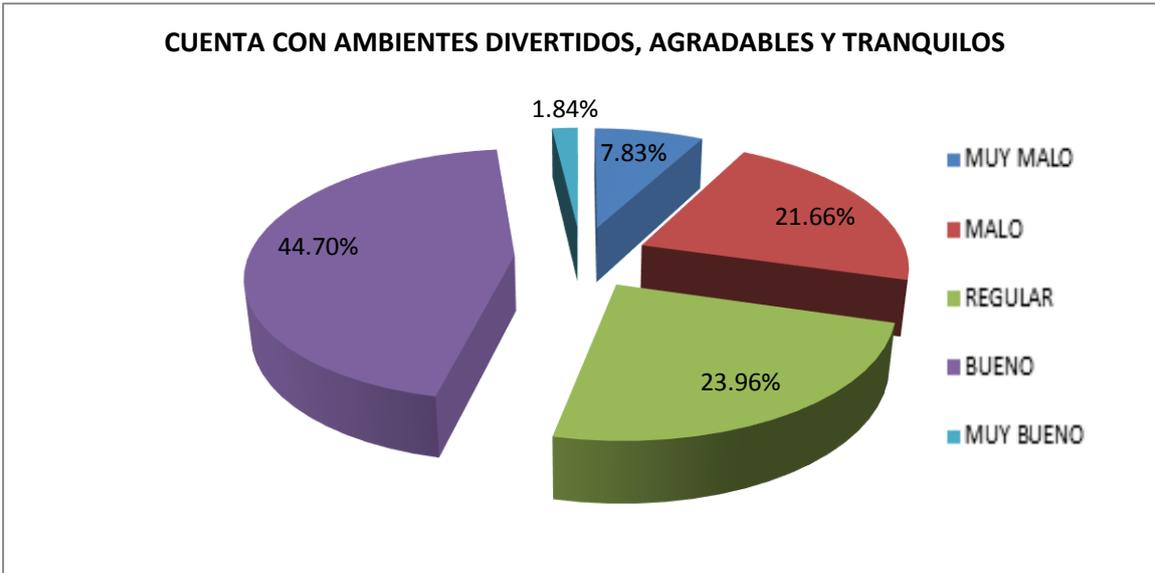
Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

3.2. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DEL CAC

El nivel de Satisfacción de los Usuarios según los resultados mostrados en el Análisis Descriptivo General es medio ya que; La mayoría de los usuarios de los servicios brindados por el CAC de la MPC, respondieron que las instalaciones, donde se presta la atención, son modernas, pero no están señalizadas adecuadamente, por lo que la percepción es que éstas son aceptables, pero no las mejores.

Por otro lado, también se puede observar que la mayoría de usuarios indican que una gran parte de trabajadores del CAC de la MPC tienen la mejor voluntad para atenderlos en el tiempo indicado, pero por desconocer los procedimientos, los servicios no concluyen en el tiempo previsto, lo que hace tener la percepción de que el servicio es medianamente fiable.

Los trabajadores del CAC de la MPC cubren de alguna manera a las expectativas del usuario en cuanto a la capacidad de respuesta, ya que la mayoría tiene la buena

voluntad de escucharlos y servirles, pero al desconocer los instrumentos de gestión no controlan bien los tiempos, lo que hace que estos sean brindados más allá del tiempo previsto.

La mayoría de los usuarios, sienten cierta seguridad al ser atendidos por los trabajadores, sienten que se les da cierta confianza, amabilidad y se interesan de alguna manera por sus problemas, pero se han dado casos donde algunos trabajadores por no cumplir el perfil del puesto no transmiten confianza y hasta no pueden contestar algunas preguntas por desconocimiento de algunos temas, lo que hace que se tenga una percepción de regular seguridad.

La atención brindada por los trabajadores del CAC de la MPC, en su mayoría es empática, ya que éstos procuran en todo momento ser amables y prestan atención a los deseos del usuario, también se trata de generar un ambiente de cordialidad para que el usuario se sienta cómodo, además se cuenta con un lugar para esperar si así se lo requiere hasta que se brinde el servicio.

3.3. DISCUSIÓN

Esta investigación ha tenido como propósito describir e identificar el nivel de satisfacción de los usuarios del Centro de Atención al Ciudadano de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, donde se pretendió estudiar las características de los servicios brindados por el CAC y compararlos con los estándares determinados en el Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administración pública. Se aplicó el método SERVQUAL, que es un modelo de medición de la satisfacción de cliente ya validado y que cuenta con un cuestionario modelo, el mismo que, según sus resultados nos permite medir el nivel de satisfacción de los usuarios del CAC, en cinco dimensiones. De los resultados obtenidos se puede concluir que:

En la dimensión 1: Elementos tangibles; los usuarios perciben que las instalaciones son aceptables ya que la infraestructura es nueva y eso se corrobora con un 42.86% de encuestados que les parece regular. Un 44.70% piensa que los servidores que los atienden en el CAC son agradables y presentables. La sala de espera tiene un 46.08% de aceptación por tener las condiciones mínimas para esperar el turno de atención; además las instalaciones del CAC en general son amplias y cuenta con los servicios necesarios para una correcta atención por lo que en la encuesta obtuvo un porcentaje de 48.39% en la escala regular.

Como se puede ver en el concepto de ISO 9000:2000 la calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos; y en este caso de los elementos tangibles se cumple con los requisitos mínimos como son las instalaciones y el aspecto de los trabajadores.

En la dimensión 2: Fiabilidad; un 50.23% de los usuarios encuestados, opinaron que el servicio brindado se desarrolla en un tiempo aceptable; para la pregunta sobre el interés mostrado por el servidor para solucionar el problema del usuario el 48.39% piensa que de alguna manera su problema no le es del todo indiferente al servidor y que éste trata de solucionarlo; El 53.00% de usuarios que fue por primera vez al CAC cree que el servicio fue regular, esto se debe a que los usuarios llegan con una idea de que el servicio en el CAC es malo pero luego de su primera experiencia les parece aceptable. Cuando los servicios para los cuales los requisitos son comunes, los servidores cumplen en los tiempos establecidos, pero cuando los requerimientos son un poco complejos como, por ejemplo, procedimientos nuevos, etc. los servidores no lo hacen tan rápido ya que necesitan consultar, es por eso que un 46.08% de los encuestados piensan que en promedio el tiempo de atención es regular. Un 49.31% de los usuarios encuestados

perciben que los servidores, de alguna manera tratan de no cometer errores y si los cometen no es por falta de interés, sino por desconocimiento en ciertas materias.

Grönross (1984) propone que la calidad funcional (también conocida como calidad relacional) que resulta de la forma en que el servicio es prestado por el cliente (atención brindada por los empleados); es por eso que, a las preguntas de Fiabilidad, la respuesta de los encuestados en su mayoría es aprobatoria por el trato que recibieron, en qué tiempo se los atendió y cuál fue la actitud de los servidores para con ellos.

En la dimensión 3: Capacidad de respuesta; la mayoría, vale decir un 44.70% de los encuestados indicó que se les informó, en qué tiempo en promedio concluiría su atención; Un número igual de encuestados cree que los atendieron de manera oportuna, esto se debió a que sus trámites eran sencillos. Un 45.16% de los usuarios, perciben en la atención por parte de los servidores del CAC una cierta predisposición a apoyarlos en sus trámites. Los usuarios también creen que los servidores atienden sus consultas de manera aceptable, por eso se obtuvo un 50.23% en escala regular para esta pregunta.

Con el mismo criterio de la dimensión anterior, y utilizando lo afirmado por Grönross (1984), la Capacidad de respuesta según los resultados de la encuesta fue aceptable en el sentido que la mayoría de los encuestados dijeron haber recibido una atención oportuna, pero en algunos casos (pocos) no se les indicaban los tiempos en que concluiría su trámite.

En la dimensión 4: Seguridad; Los usuarios en un 42.40% creen que los servidores que los atendieron no les inspiran desconfianza, pero no están del todo satisfechos; La mayoría de los encuestados o sea un 44.70% opina que sienten cierta seguridad de que los servidores los atenderán correctamente, debido a que en su mayoría los usuarios hacen tramites sencillos y comunes; por otro lado, un 41.47% de los encuestados manifestó que

los servidores del CAC en su mayoría son amables con ellos. Un 48.39% perciben que los servidores conocen perfectamente los tramites comunes, pero desconocen los de mayor complejidad. Los servidores tratan de estar atentos a los deseos y necesidades de los usuarios logrando una percepción del 46.08% en la escala regular, pero a veces se distraen o se cansan desatendiendo a algunos usuarios ocasionando un 4.61% de insatisfacción.

Por último, en la dimensión 5: Empatía, el 46.08% de los usuarios encuestados cree que los servidores atienden de manera aceptable sus necesidades; un 43.78% percibe que la mayoría de trabajadores del CAC se muestra interesado y servicial con ellos; El porcentaje más alto lo alcanzó la escala regular, en la atención personalizada con un 59.45%. El ambiente generado por los servidores frente al trato que se le da al usuario logró un 44.70% en la escala bueno.

Para las dimensiones 4: Seguridad y 5: Empatía; se aplica lo propuesto por Valdéz Buratti que afirma que: Calidad es un servicio. Servicio es entregarles a nuestros clientes lo que ellos quieren, como lo quieran, donde lo quieran y en el momento que lo soliciten, con la consecuente atención post-venta y el trato personal que todo buen servicio debe incluir. En ese sentido los encuestados opinaron que el servicio que recibieron, entre otros, según lo querían y con el trato que esperaban fue aceptable.

De los resultados de esta investigación según el modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), más conocido como SERVQUAL, consideran a la calidad del servicio como el resultado de la discrepancia entre las expectativas y la calidad percibida. Estos autores entienden que la relación causal es la siguiente: es la satisfacción del cliente la que conduce a la calidad percibida del servicio. Dicho, en otros términos: a mayor satisfacción del cliente mejor evaluación de la calidad del servicio.

Se puede afirmar entonces que en su mayoría los usuarios no estaban insatisfechos con el servicio, lo que quiere decir que la calidad de servicio que ofrecen los servidores del Centro de Atención al Ciudadano es aceptable pero no el mejor, en otras palabras es Regular.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

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.

4.2. RECOMENDACIONES

1. El coordinador del Centro de Atención al Ciudadano de la Municipalidad Provincial de Cajamarca deberá comunicar a los trabajadores, las Funciones básicas del CAC, además de promover buenas prácticas y mejora continua de los procesos, también deberá mejorar la distribución de los módulos de atención y la señalización en sus instalaciones para evitar colas innecesarias y malestar de los usuarios.
2. El director de la Oficina General de Recursos Humanos, deberá convocar para el Centro de Atención al Ciudadano a profesionales que cuenten con el perfil de competencias necesario y capacitarlo permanentemente en temas de asertividad y empatía con el fin de garantizar un buen servicio a la ciudadanía.
3. El jefe de la Unidad de Informática, debe mejorar su software informático para el Centro de Atención al Ciudadano, el cual permita hacer un adecuado seguimiento y control de expedientes, por parte de los trabajadores y una evaluación de la calidad de servicio por parte del coordinador.
4. El jefe de la Unidad de Modernización de la Gestión debe actualizar sus instrumentos de gestión, permitiendo así, en el marco de la simplificación administrativa, la reducción de procedimientos innecesarios y engorrosos.

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

5.1. IDENTIDAD DEL CAC

Es la unidad principal de contacto directo con la población cajamarquina, atendemos todo tipo de trámites que el administrado lleva a cabo con su municipalidad. Nuestro trabajo se enmarca en la Ley 27444 – Ley General de Procedimientos Administrativos.

- Misión

Somos un Centro de Atención al Ciudadano que integra y brinda servicios de calidad certificado, con personal motivado y comprometido con la mejora continua, soportados en moderna tecnología para satisfacer y superar las expectativas del ciudadano.

- Visión

Ser un Centro de Atención al Ciudadano capaz de mejorar continuamente en la facilidad de los trámites municipales.

- Valores

Respeto: Como principio básico de nuestro actuar con un trato amable frente a las personas con las que interactuamos.

Honestidad: En nuestro interactuar con los ciudadanos bajo el marco del código de ética del servidor público.

Responsabilidad: Asumimos responsablemente nuestro rol de servidor público, al servicio de la comunidad.

Transparencia: El servidor público debe ejecutar los actos del servicio de manera transparente.

5.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL CAC

- a. Personas:** Contar con el 100% de personal idóneo que cumpla con los perfiles, capacitado para el buen desempeño laboral, motivado y comprometido con su labor de servidor público en búsqueda permanente de la mejora continua en la satisfacción de los ciudadanos, en un plazo no mayor a 24 meses.

- b. Procesos:** Establecer un manual de procesos alineado a las normas legales de procedimiento y simplificación administrativa, soportado en políticas claras de vigencia, actualización permanente orientado a superar las expectativas de calidad de servicio por parte de los ciudadanos.

- c. Recursos:** Asegurar la implementación y mantenimiento de recursos tecnológicos, infraestructura, materiales, insumos y mobiliario pertinentes, suficientes, y en buenas condiciones, que contribuyan a simplificar necesidades de efectividad, seguridad, confianza y rapidez.

- d. Certificación:** Elaborar e implementar un Plan de Certificación de la calidad en los servicios públicos que permitan un aseguramiento de la calidad con políticas claras de mejora continua en los servicios públicos que brindamos desde el CAC.

5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

a. Elaboración del CAP

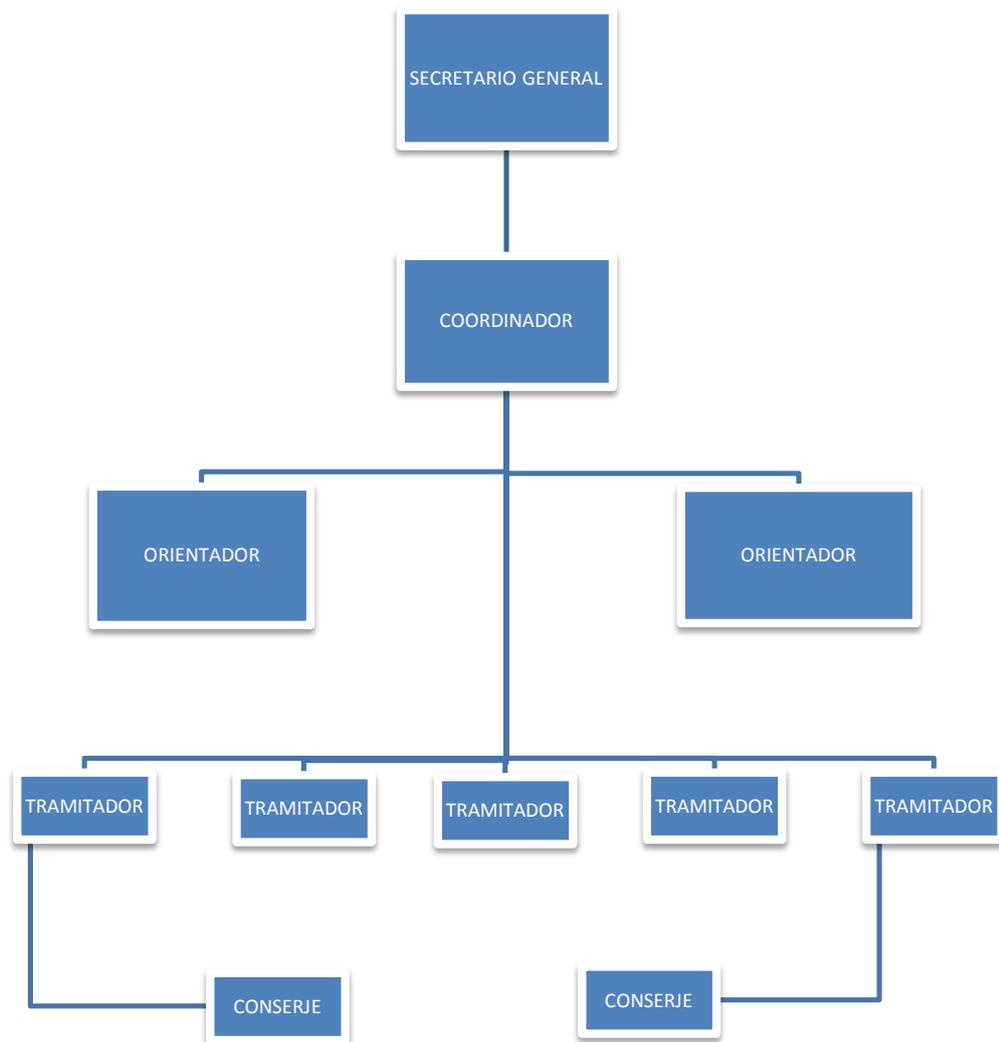
DENOMINACION DEL ORGANO: SECRETARIA GENERAL			
DENOMINACION DE LA UNIDAD ORGANICA: CENTRO DE ATENCION AL CIUDADANO			
CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACIÓN	TOTAL
COORDINADOR	010703EJ	SP-EJ	1
TRAMITADOR	010703AP	SP-AP	5
ORIENTADOR	010703AP	SP-AP	2
CONSERJE	010703AP	SP-AP	2
TOTAL UNIDAD ORGANICA			10

DONDE:

SP-EJ: SERVIDOR PUBLICO EJECUTIVO

SP-AP: SERVIDOR PUBLICO DE APOYO

b. Organigrama Funcional



Fuente: Tomado del ROF de la MPC - Elaboración Propia.

c. Perfiles y funciones del puesto

Denominación del Cargo	Coordinador
Funciones específicas	1. Dirigir, coordinar, administrar, supervisar y controlar las actividades del personal del Centro de Atención al Ciudadano, relacionadas con la atención al público y procesos en el marco de la Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley N° 27444.
	2. Elaborar junto con el Secretario General, las Políticas, Planes y Programas relacionados con el Centro de Atención al Ciudadano.
	3. Diseñar estrategias que contribuyan a fortalecer la imagen del Centro de Atención al Ciudadano Cajamarquino.
	4. Organizar capacitaciones permanentes al personal del Centro de Atención al Ciudadano y Evaluar la calidad del servicio.
Perfil del Puesto	
Nivel Académico	Título Profesional Universitario relacionado con la especialidad
Conocimientos específicos	1. Herramientas de organización
	2. Leyes sobre los servicios públicos
	3. Servicio al usuario
Conocimientos Informáticos	Manejo de Office
Experiencia	Un año en labores relacionadas con el cargo
Competencias (Habilidades y Destrezas)	1. Orientación a atención a clientes
	2. Comunicación oral y escrita
	3. Capacidad para trabajar bajo presión
	4. Buenas relaciones interpersonales
	5. Disciplina
	6. Organización
	7. Responsabilidad
	8. Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración Propia

Denominación del Cargo	Orientador
Funciones específicas	1. Recepción, orientación e información de los usuarios
	2. Apoyar al ciudadano en el llenado de formularios para todo tipo de trámite.
	3. Brindar información de requisitos y costos de los diferentes trámites.
	4. Apoyar a las personas con discapacidad a realizar sus trámites dentro del CAC.
	5. Atención y manejo de la centralita telefónica.
Perfil del Puesto	
Nivel Académico	Estudios Técnicos o Universitarios en carreras afines a la Administración
Conocimientos específicos	1. Leyes sobre los servicios públicos
	2. Servicio al usuario
Conocimientos Informáticos	Manejo de Office
Experiencia	Seis meses en labores relacionadas con el cargo
Competencias (Habilidades y Destrezas)	1. Orientación y atención a clientes
	2. Comunicación oral y escrita
	3. Buenas relaciones interpersonales
	4. Análisis de problemas.
	5. Manejo de conflictos.
	6. Trato de personas.

Fuente: Elaboración Propia

Denominación del Cargo	Tramitador
Funciones específicas	1. Recepción y Registro de Expedientes.
	2. Clasificación y Distribución para su atención.
	3. Seguimiento y control de la documentación a través del sistema de trámite documentario.
Perfil del Puesto	
Nivel Académico	Estudios Técnicos o universitarios en ciencias sociales.
Conocimientos específicos	1. Dominio en la gestión de documentos municipales
	2. Servicio al usuario
Conocimientos Informáticos	Manejo de Office
Experiencia	Un año en labores relacionadas con el cargo
Competencias (Habilidades y Destrezas)	1. Orientación y atención a clientes
	2. Empatía
	3. Disciplina
	4. Organización
	5. Responsabilidad
	6. Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración Propia

Denominación del Cargo	Conserje
Funciones específicas	1. Apertura y cierre de las puertas del CAC
	2. Realización de fotocopias.
	3. Distribuir documentación a las distintas Unidades Orgánicas de la MPC, para su atención.
	4. Custodia y comprobación del estado y funcionamiento de las instalaciones, comunicando las posibles incidencias al personal responsable del mantenimiento de los edificios para su inmediata reparación.
Perfil del Puesto	
Nivel Académico	Secundaria Completa
Conocimientos específicos	No Aplica.
Conocimientos Informáticos	No Aplica.
Experiencia	Tres meses en labores relacionadas con el cargo.
Competencias (Habilidades y Destrezas)	1. Disciplina.
	2. Responsabilidad.
	3. Atención al Detalle.
	4. Preocupación por el orden y la claridad.

Fuente: Elaboración Propia

5.4. PROCESOS DEL CAC

a. Procesos estratégicos

Procesos que están relacionados con la dirección, Se refieren a la política, estrategia, planes de mejora, etc., que consiguen armonizar los procesos operativos con los de apoyo.

Son los siguientes:

- Elaborar el Plan Estratégico del CAC.
- Certificar con ISO 9001 – Gestión de la Calidad.
- Implementar Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.

b. Procesos Operativos

Procesos implicados directamente con la prestación del servicio. Son los siguientes:

- Trámite Documentario.
- Personal y Capacitación.
- Acceso a la Información.

c. Procesos de Apoyo

Procesos que dan apoyo a los procesos operativos, aportándoles los recursos necesarios.

Son procesos en los que el cliente es interno.

Son los siguientes:

- Conocer Necesidades del Usuario

- Accesibilidad a los Usuarios
- Infraestructura y Seguridad
- Materiales / Insumos

d. Diagrama de procesos



Fuente: Elaboración Propia

5.5. PLAN DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

a. Conformación del Comité de Calidad

El comité de calidad es un órgano gestor de la Calidad que debe ser la referencia en los temas de Calidad para todos, analizar la información asociada al grado de satisfacción de los usuarios que reciba, y proponer las acciones necesarias para optimizar el funcionamiento de la organización dentro del espíritu de la Mejora Continua.

Estará conformado por Gerentes y Regidores.

b. Establecer Políticas de Calidad

- Brindamos a nuestros usuarios unos servicios con oportunidad, disponibilidad, calidad y pertinencia.
- Contamos con talento humano competente.
- Mejoramos continuamente los procesos y servicios con eficacia, eficiencia y efectividad.
- Gestionamos adecuadamente las quejas y sugerencias para no volver a cometer errores.
- Modernizamos permanentemente la estructura organizacional y tecnológica del CAC.
- Mejoramos constantemente la comunicación interna en todos los niveles de la MPC.
- Contamos con el Comité de Gestión de la calidad que evalúa constantemente la información referente al nivel de satisfacción del usuario.

c. Establecer Plan de Acción

I. Profesionalizar y Capacitar al personal del CAC.

II. Revisar y Actualizar el TUPA 2015.

III. Mejorar los procesos.

Para mejorar los procesos se deberá tomar las siguientes acciones:

1. Organización Interna

- Elaborar el Plan Estratégico del CAC.
- Certificar con ISO 9001 – Gestión de la Calidad.
- Implementar Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.

2. Conocer las Necesidades de los Usuario

- Aplicar encuestas periódicas. Otras formas de medición.
- Atención presencial, telefónica y Web.
- Módulos de orientación / Televisores / Sistema de colas / Carteles.
- Sistema de evaluación de riesgos.
- Módulos de atención personalizada.
- Planos de Qhapaq ñan y Cajamarca.
- Directorio de autoridades.

3. Accesibilidad a los Usuarios

- Turno corrido de atención 8:00am a 6:00pm
- Actualización del Sistema Informático de Trámite Documentario.
- Implementación de Sistema de colas.
- Servicio orientado a discapacitados. (rampas, preferencial)

4. Infraestructura y Seguridad

- Mantenimiento y limpieza del CAC.
- Sistema de señalización actualizada y adecuada.
- Condiciones de seguridad integral.

5. Procesos de Trámite

- Elaborar Manual de Procesos del CAC.
- Incrementar puntos de pagos.
- TUPA Actualizado en Portal Web.
- Hojas informativas impresas.
- TUPA en sistema informático de trámite.
- FUT On-Line incluyendo instructivo.

6. Personal y Capacitación

- Perfil de competencias genéricas y específicas.
- Personal acorde a los perfiles.
- Plan de Desarrollo de las personas al servicio del estado. (2 x año)
- Inducción al personal nuevo.
- Amabilidad, efectividad y rapidez.
- Evaluación del desempeño basada en productividad.

7. Acceso a la Información

- Se cumple con la Ley 27806.

8. Medición de la Satisfacción

- Incluir procesos de seguimiento y control basado en criterios e indicadores de calidad del servicio para todo el sistema de trámite documentario en la MPC.
- Medición, sistematización, análisis y mejoras.
- Comité de calidad y mejora continua.

9. Publicaciones y Comunicaciones

- Diseñar productos adecuados para informar y comunicar al ciudadano.

10. Reclamos y Sugerencias

- Buzón de reclamos y sugerencias.
- Seguimiento a reclamos y sugerencias.
- Canalización de quejas.
- Sistema de respuesta efectiva a la ciudadanía.
- Registro de mejoras por sugerencias y reclamos.

11. Materiales / Insumos

- Planificar el uso de materiales e insumos para nuestra operación.
- Asegurarse de tener todos los formularios oportunamente.
- Asegurar el mantenimiento de Moto.

IV. Mejorar el Sistema Informático de Trámite Documentario principalmente en el seguimiento y control de expedientes

1. Funciones Elementales

- Registrar expedientes
- Registrar ciudadanos
- Administrar usuarios
- Buscar expedientes.
- Modificar destinatarios.
- Inhabilitar trámites.
- Derivar / Copiar
- Notificar
- Cortes
- Consultas

2. Reportes Básicos

- Expedientes por día
- Expedientes por tramitador
- Expedientes por fechas
- Vía Web.

3. Apariencia

- Estandarizar ventanas / íconos.
- Pantallas más amigables.
- Datos pertinentes en los reportes que ayuden a las decisiones.

4. Funciones Básicas

- Expedientes con fechas vencidas.
- Expedientes por estado.
- Expedientes por área.
- Expedientes por proceso.
- Expedientes por ciudadano.
- Expedientes por tipo.

5. Notificaciones

- Expediente ingresado
- Expediente a dos días de vencer
- Expediente vencido.
- Correo electrónico expediente listo.
- Mensaje a celular expediente listo.

6. Expediente único

- Único código de expediente para seguimiento y subsanar observaciones hasta que el proceso termine.

7. Externos

- Acceso a RENIEC x DNI
- Acceso a SUNAT x RUC

8. Seguridad de datos

- Plan de contingencia.
- Política de seguridad de datos.
- Reglamento de seguridad de datos.
- Lugar de custodia de copias de respaldo.

9. Capacitación

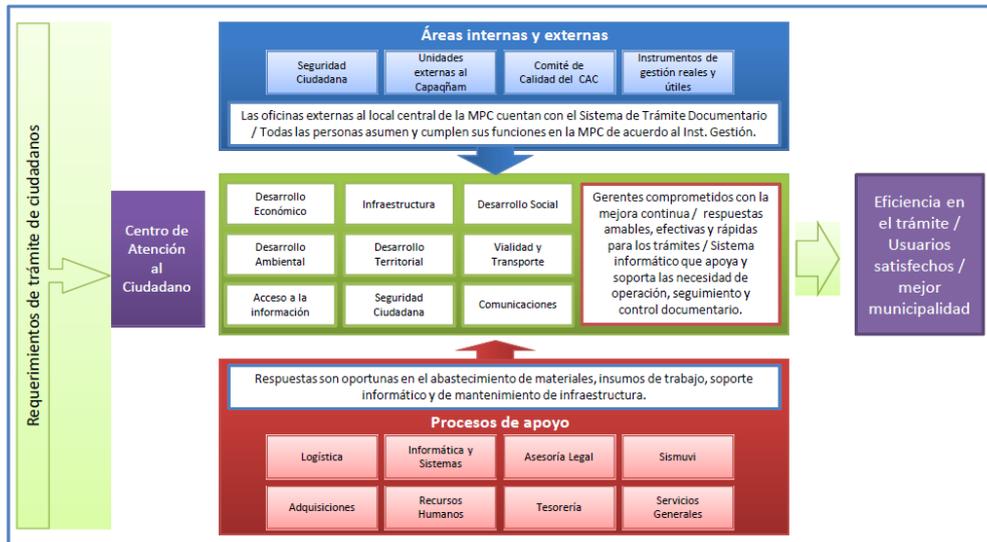
- Secretarias
- Especialistas.
- Sub gerentes / gerentes
- Personal del CAC.
- Todo personal que por su función tiene acceso al sistema informático de trámite documentario.

10. SISTEMA DE COLAS

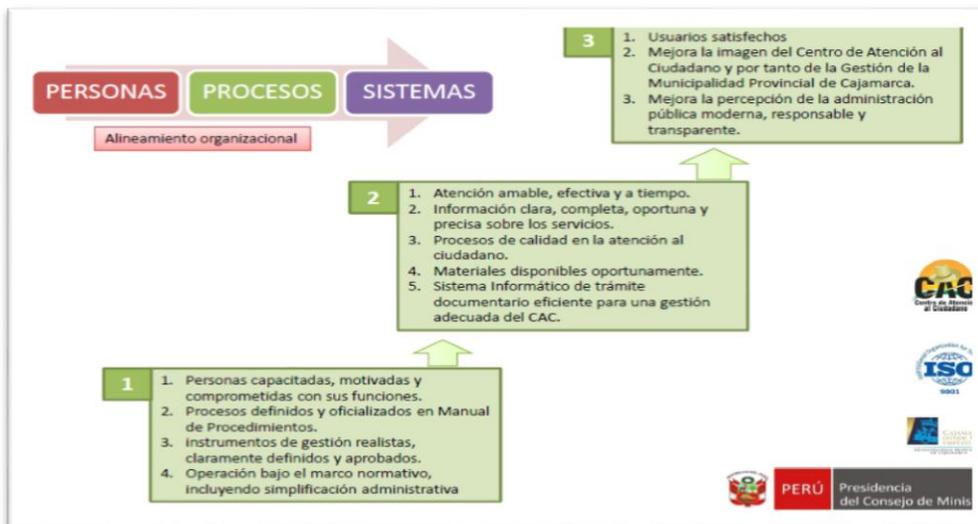
- Poner operativo sistema de colas o en todo caso adquirir uno nuevo.

El Sistema debe cambiarse completamente a modo Web

EL CAC DEBERÍA FUNCIONAR ASI:



Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Petracci, M. (1998). "La medición de la calidad y la Satisfacción del Usuario". Buenos Aires, Argentina.
2. Hernández, R. M. (2008). "La calidad del Servicio desde un enfoque Psicosocial: Estructura, diferencias individuales y Análisis Multinivel. Valencia, España.
3. Fanny N. A. Z. (2013), tesis de maestría "Satisfacción del Usuario Hospitalizado y su Relación con la Calidad de Atención de la Enfermera en el Servicio de Cirugía General y Trauma del Hospital Regional Docente de Trujillo - 2013." Trujillo, Perú.
4. Edgar Alex, M. V. (2010). Impacto de los Factores Críticos en la Gestión Pública de la Municipalidad de Huancayo Periodo 2008-2009". Huancayo, Perú.
5. Farro, L. M. (2008). "La Calidad de los Servicios de Salud en Cajamarca". Cajamarca, Perú.
6. Urquiaga (2002). "Medición de la calidad de servicio al usuario externo en el Centro de Salud Encañada – Red de Salud II Cajamarca". Lima Perú.
7. Secretaria de Gestión Pública de la PCM, concepto de Modernización de la gestión pública. Obtenido de:
<http://sgp.pcm.gob.pe/que-es-la-modernizacion-de-la-gestion-publica>
8. Definición.Mx (2012) Método Deductivo. Obtenido de:
<http://definicion.mx/metodo-deductivo>
9. Carmenimap.Tripod (2013) Metodología. Obtenido de:
<http://carmenimap.tripod.com/metodo.htm>
10. Shouny Alamilla Jimenez (2014) "Fundamentos de Investigación". Obtenido de:
<http://shounyalamilla.blogspot.pe/p/23-tipos-de-metodos-inductivo-deductivo.html>

11. Mónica Petracci (1998) “La Medición de la Calidad y la Satisfacción del Ciudadano - Usuario de Servicios Públicos Privatizados” Buenos Aires, Argentina (pág. 15).
12. Sasser, O. y. (1978). Dirección de Operaciones de Servicio - texto, casos y lecturas. Boston: Allyn y Bacon.
13. Grönross, C. (1984). “Marketing y Gestión de Calidad”. En T. Bloch, & G. y. Upah, “Marketing y Gestión de Calidad”. (pág. 41).
14. Parasuram, Z. y.-1. (1985). n modelo conceptual de calidad de servicio y su implicación de futura investigación. Jorurnal de Márketing.
15. María E. (2011) tesis doctoral, “ORGFANIZACION EN RED Y CALIDAD DE ATENCION PERCIBIDA POR PRESTADORES DE SALUD DE LA RED IV DE SALUD SAN MARCOS – CAJAMARCA 2008-2010” Cajamarca, Perú. (pág. 21).
16. ADRA (2001), Revista “Control de Calidad” para el proyecto: “Mejorando la Competitividad Agro Empresarial de Pequeños Productores Organizados del Cultivo del Olivo, Región Tacna.” Lima, Perú. (pag.10).
17. Laura Melara (2012) en su publicación maestros de la calidad. Obtenido de: <http://maestrosdelacalidadmc105611.blogspot.pe/p/maestros-y-sus-aportes.html>.
18. Jorge A. Ponce (2012) tesis de maestría “Percepciones del Usuario Interno sobre la Calidad de Vida Laboral y del Usuario Externo sobre la Calidad de Servicio que presta el Banco INTERBANK – sucursal Cajamarca; Cajamarca, Perú. (pág. 33).
19. John M. Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven J. Skinner con Philip B. Crosby (1996), libro “Gestión Calidad y Competitividad” Colombia (pág. 612).
20. Wikipedia (2014). Significado de Satisfacción. Obtenido de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Satisfacci%C3%B3n>

21. Definición ABC (2014), Satisfacción. Obtenido de:
<http://www.definicionabc.com/general/satisfaccion.php>
22. Mariana Pizzo. (2014) blog “Construyendo una definición de calidad en el servicio. Obtenido de:
<http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html>
23. Cecilia del Carmen C. Z. (2014), tesis de maestría “Cultura Organizacional para mejorar la Calidad del servicio a los clientes de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca” Cajamarca, Perú.
(pág. 83).
24. Aiteco (2014) El Modelo Servqual de calidad de servicio. Obtenido de:
www.aiteco.com/servqual.htm.
25. Definición ABC (2014), Administración pública. Obtenido de:
<http://www.definicionabc.com/politica/administracion-publica.php>
26. PCM (2005), Ley N° 27815 – Ley de Ética de la Función Pública.
27. PCM (2013), Resolución Ministerial N° 156-2013-PCM:
Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administración pública.
28. Williams E. (2007) Proyecto de Mejoramiento de los Servicios de Justicia:
“Servicio y Atención al cliente” Lima, Perú. (Pag.11).
29. Municipalidad Provincial de Cajamarca dirección Web:
<http://www.municaj.gob.pe>

PÁGINAS COMPLEMENTARIAS

ANEXOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

ANEXO 01. MODELO DE ENCUESTA

CUESTIONARIO

OBJETIVO: El presente cuestionario servirá para verificar la prestación de los servicios que brinda el Centro de Atención al Ciudadano de la Municipalidad Provincial de Cajamarca; con el fin de asegurar que se brinde una atención adecuada al usuario.

Recomendaciones:

- Lea con atención y no dude en preguntar algo que no entienda mientras se realiza el cuestionario.
- Como verá se miden diferentes aspectos a los que usted debe responder marcando un número entre el 1 y el 5, siendo:

1 = Muy Malo

2 = Malo

3 = Regular

4 = Bueno

5 = Muy Bueno
- Este cuestionario es anónimo. No lo firme ni escriba ninguna identificación. Las respuestas se analizan como respuestas de grupo y no como respuestas individuales.

DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES

1. ¿El CAC de la MPC cuenta con instalaciones modernas y atractivas?

1 2 3 4 5

2. ¿Los servidores (trabajadores) del CAC de la MPC tienen una apariencia limpia y agradable?

1 2 3 4 5

3. ¿La Sala de Espera cuenta con todos los servicios necesarios para sentirme cómodo durante el tiempo que espere la atención?

1 2 3 4 5

4. ¿El CAC de la MPC cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios que necesito para sentirme cómodo?

1 2 3 4 5

DIMENSION 2: FIABILIDAD

5. ¿El servicio brindado por el CAC de la MPC se hace en el tiempo indicado?

1 2 3 4 5

6. ¿Cuándo Usted tiene algún problema, los trabajadores del CAC de la MPC muestran interés en solucionarlo?

1 2 3 4 5

7. ¿El servicio brindado, la primera vez por los trabajadores del CAC de la MPC se realiza bien?

1 2 3 4 5

8. ¿El CAC de la MPC concluye el servicio en el tiempo prometido?

1 2 3 4 5

9. ¿El personal del CAC de la MPC insiste en mantener registros exentos de errores?

1 2 3 4 5

DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA

10. ¿Los trabajadores del CAC de la MPC comunican a los usuarios cuando concluirá la realización del servicio?

1 2 3 4 5

11. ¿Los trabajadores del CAC de la MPC ofrecen un servicio rápido a los usuarios?

1 2 3 4 5

12. ¿Los trabajadores del CAC de la MPC siempre están dispuestos a ayudar a los usuarios?

1 2 3 4 5

13. ¿Los trabajadores del CAC de la MPC nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los usuarios?

1 2 3 4 5

DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD

14. ¿El comportamiento de los trabajadores del CAC de la MPC transmite confianza?

1 2 3 4 5

15. ¿Los usuarios se sienten seguros al hacer sus transacciones en el CAC de la MPC?

1 2 3 4 5

16. ¿Los trabajadores del CAC de la MPC son siempre amables con los clientes?

1 2 3 4 5

17. ¿Los trabajadores del CAC de la MPC tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los usuarios?

1 2 3 4 5

DIMENSIÓN 5: EMPATÍA

18. ¿El personal del CAC de la MPC siempre está atento a mis deseos y necesidades?

1 2 3 4 5

19. ¿El personal del CAC de la MPC siempre es agradable y se muestra interesado en servir a los usuarios?

1 2 3 4 5

20. ¿El personal del CAC de la MPC presta una atención muy personal?

1 2 3 4 5

21. ¿El ambiente que hay en el CAC de la MPC hace sentirse cómo, como en casa?

1 2 3 4 5

22. ¿En las áreas comunes hay un ambiente divertido, agradable, tranquilo?

1

2

3

4

5

APÉNDICE

CUADRO 01

MEDICION DE ESCALAS	MUY MALO		MALO		REGULAR		BUENO		MUY BUENO		TOTAL	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
DIMENSION 1 : ELEMENTOS TANGIBLES												
¿SE CUENTA CON INSTALACIONES MODERNAS Y ATRACTIVAS?	1	1.38	16	22.1	31	42.9	20	27.7	4	5.99	73	100
¿LOS SERVIDORES TIENEN APARIENCIA LIMPIA Y AGRADABLE?	2	3.23	12	17.1	33	44.7	21	28.6	5	6.45	73	100
¿LA SALA DE ESPERA, CUENTA CON LOS SERVICIOS NECESARIOS PARA SENTIRSE COMODO DURANTE EL TIEMPO QUE ESPERE LA ATENCIÓN?	3	3.69	21	29	34	46.1	12	17.1	3	4.15	73	100
¿LA MPC CUENTA CON INSTALACIONES, FACILIDADES Y SERVICIOS QUE NECESITO PARA SENTIRME CÓMODO?	2	2.30	21	28.57	35	48.39	13	18.43	2	2.30	73	100
DIMENSION 2 : FIABILIDAD												
¿ EL SERVICIO BRINDADO POR LA MPC SE HACE EN EL TIEMPO INDICADO ?	3	3.69	17	23.04	37	50.23	16	21.66	1	1.38	73	100
¿ EL TRABAJADOR MUESTRA INTERÉS POR SOLUCIONAR EL PROBLEMA DEL USUARIO ?	3	4.61	25	33.64	35	48.39	7	10.14	2	3.23	73	100
¿ EL SERVICIO BRINDADO POR PRIMERA VEZ SE REALIZO BIEN ?	2	2.30	17	23.04	39	53.00	14	19.35	2	2.30	73	100
¿ LA MUNICIPALIDAD CONCLUYE EL SERVICIO EN EL TIEMPO PROMETIDO ?	3	4.61	22	29.95	34	46.08	13	17.51	1	1.84	73	100
¿ LA MUNICIPALIDAD INSISTE EN MANTENER REGISTROS EXENTOS DE ERRORES ?	6	7.83	25	33.64	36	49.31	6	8.29	1	0.92	73	100
DIMENSION 3 : CAPACIDAD DE RESPUESTA												
¿ LOS TRABAJADORES COMUNICAN A LOS USUARIOS, CUANDO CONCLUIRA LA REALIZACION DEL SERVICIO ?	4	5.99	20	26.73	33	44.70	14	19.35	2	3.23	73	100
¿LOS TRABAJADORES OFRECEN UN SERVICIO RÁPIDO A LOS USUARIOS ?	2	2.30	21	29.03	33	44.70	17	23.04	1	0.92	73	100
¿ LOS TRABAJADORES SIEMPRE ESTAN DISPUESTOS A AYUDAR A LOS USUARIOS ?	1	0.92	28	37.79	33	45.16	11	14.75	1	1.38	73	100
¿ LOS TRABAJADORES NUNCA ESTAN DEMASIADO OCUPADOS PARA RESONDER LAS PREGUNTAS DE LOS USUARIOS?	3	4.61	20	26.73	37	50.23	12	17.05	1	1.38	73	100
DIMENSION 4 : SEGURIDAD												
¿ EL COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES TRANSMITE CONFIANZA ?	2	2.30	13	18.43	31	42.40	25	34.56	2	2.30	73	100
¿ LOS USUARIOS SE SIENTEN SEGUROS DE REALIZAR SUS TRANSACCIONES CON LOS TRABAJADORES DE LA MPC ?	3	3.69	19	25.35	33	44.70	18	24.42	1	1.84	73	100
¿ LOS TRABAJADORES SON SIEMPRE AMABLES CON LOS USUARIOS ?	6	7.83	19	25.35	30	41.47	18	24.42	1	0.92	73	100
¿ LOS TRABAJADORES TIENEN CONOCIMIENTOS SUFICIENTES PARA RESPONDER LAS PREGUNTAS DEL USUARIO ?	3	3.69	17	23.04	35	48.39	17	23.96	1	0.92	73	100
¿ EL PERSONAL ESTA ATENTO A LOS DESEOS Y NECESIDADES DEL USUARIO ?	3	4.61	28	37.79	34	46.08	8	11.52	0	0.00	73	100
DIMENSION 5 : EMPATÍA												
¿ EL PERSONAL DE LA MPC ESTA ATENTO A LOS DESEOS Y NECESIDADES DEL USUARIO ?	3	4.61	28	37.79	34	46.08	8	11.52	0	0.00	73	100
¿EL PERSONAL SIEMPRE ES AGRADABLE Y SE MUESTRA INTERESADO EN SERVIR AL USUARIO ?	2	2.30	25	34.56	32	43.78	13	17.51	1	1.84	73	100
¿ LOS TRABAJADORES PRESTAN UNA ATENCION MUY PERSONALIZADA ?	2	3.23	16	22.12	43	59.45	11	14.75	0	0.46	73	100
¿ EL AMBIENTE DE LA MUNICIPALIDAD HACE SENTIR CÓMODO AL USUARIO ?	3	4.61	20	26.73	40	55.30	9	12.44	1	0.92	73	100
¿ LA MPC CUENTA CON AMBIENTES DIVERTIDOS AGRADABLES Y TRANQUILOS ?	6	7.83	16	21.66	17	23.96	33	44.70	1	1.84	73	100
FUENTE: Encuesta Aplicada a los usuarios de la MPC												