



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN – HUÁNUCO
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y TITULACIÓN PROFESIONAL

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y TITULACIÓN PROFESIONAL



**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO A PARTIR DEL
MODELO SERVQUAL, EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
PILLCO MARCA - HUÁNUCO 2016**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

TESISTAS : Nancy Hilda Escobal Segura
Katia Paola Rondón García
Nelly Tucto Castillo

HUÁNUCO – PERÚ

2016

DEDICATORIA

A Dios por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor, a nuestros familiares por el apoyo en todo momento, por la motivación constante que impartieron sobre nosotras.

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento: A nuestros queridos familiares por su apoyo incondicional, consejos, comprensión, ayuda en los momentos difíciles y al Ingeniero Manuel Marín Mozombite por estar presente en la evolución y desarrollo de la tesis. Finalmente a los docentes, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que nos ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis.

RESUMEN

Cuando se propuso la investigación se tuvo en cuenta aspectos relacionados al concepto de servicio, que en la práctica no distingue si se trata de uno ofertado por el sector privado o por el sector público; el primero con evidente sentido de lucro y el segundo sin ello. Hablar de la calidad del servicio se ha convertido en crucial, existen varias razones por las que ha aumentado este interés, destacando hoy que los clientes son cada vez más críticos respecto del servicio que reciben. En muchos municipios del país el deterioro de la calidad de los servicios que brindan podría deberse al desconocimiento que tienen las autoridades sobre el significado de calidad de servicio, asimismo no existen indicadores de gestión o de desempeño en dicha municipalidad que no les permite advertir a tiempo una situación que podría revertirse ni menos entender la verdadera causa o verdadera dimensión del problema. Entonces para el corto plazo si no se actúa hoy, existe el riesgo de deteriorar más la imagen de la municipalidad, que en extremo se podría llegar hasta la situación donde la población solicite una revocatoria.

Frente a ello se adoptó la metodología SERVQUAL, una propuesta libre que es un cuestionario con preguntas estandarizadas, pero adaptables, para la medición de la calidad del servicio, focalizado en cinco dimensiones; ha sido desarrollado en los Estados Unidos a comienzos de los años noventa, y que hasta hoy ha servido de base para muchos estudios relacionados a la medición de la calidad del servicio. Los beneficios de aplicar SERVQUAL, como en este caso, se resumen a estos puntos básicos: Se obtuvo una calificación global del nivel de servicio de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca; lo que encontraron los usuarios por áreas de estudio o medición; se ha identificado brechas de servicio; su ejecución permite además ordenar problemas de calidad desde el más grave hasta el de menor trascendencia. Precisamente, este último aspecto con base en las gerencias consideradas, ha dado lugar a la propuesta del plan de mejora que forma parte de este informe.

Los resultados a destacar son que el nivel de servicio general en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca está en 63.8%, cerca de la calificación única, que obtuvo 63.2%; la dimensión mejor posicionada es Empatía con 65.6%, que se traduce en una brecha de servicio de 34.4%, mientras que la peor posicionada es Seguridad con 61.8%, con 38.2% de brecha de servicio. Los resultados de las seis gerencias más visitadas durante el trabajo de campo, explica mejor la deficiencia o brecha del servicio por dimensiones: las dimensiones menos favorecidas son Fiabilidad, Capacidad de Respuesta y Seguridad, además de que las gerencias de Infraestructura y Desarrollo Territorial, de Administración Tributaria y de Secretaría General, son las más deficitarias en la provisión del servicio. Los resultados por gerencias y dimensiones deficitarias, son la base temática de los planes de mejora. A nivel de seis funcionarios entrevistados llama la atención que dos indiquen que no existe norma explícita que obligue a la municipalidad a brindar buen servicio y que tres de ellos relativicen el tema a la existencia de reclamos esporádicos o a la simple respuesta de que se da buen servicio, sin más argumento.

SUMMARY

When the research was proposed, it took into account aspects related to the concept of service, which in practice does not distinguish whether it is offered by the private sector or the public sector; The first with obvious sense of profit and the second without it. Talking about quality of service has become crucial, there are several reasons why this interest has increased, highlighting today that customers are increasingly critical of the service they receive. In many municipalities in the country, the deterioration of the quality of the services they provide could be due to the lack of awareness of the quality of service by the authorities, and there are no management or performance indicators in the municipality that do not allow them to warn in a timely manner A situation that could be reversed or less understood the true cause or true dimension of the problem. So for the short term if you do not act today, there is a risk of further deteriorating the image of the municipality, which in extreme could be reached to the situation where the population requests a recall.

In response to this, the SERVQUAL methodology was adopted, a free proposal that is a questionnaire with standardized but adaptable questions for the measurement of service quality, focused on five dimensions; Has been developed in the United States at the beginning of the 1990s and has served as the basis for many studies related to the measurement of quality of service. The benefits of applying SERVQUAL, as in this case, are summarized to these basic points: An overall qualification of the level of service of the Municipality of PillcoMarca was obtained; What users found by areas of study or measurement; Service gaps have been identified; Its execution also allows to order problems of quality from the most serious to the least of transcendence. This last aspect, based on the managements under consideration, has given rise to the proposal of the improvement plan that is part of this report.

The results to highlight are that the level of general service in the Municipality of PillcoMarca is 63.8%, close to the single rating, which obtained 63.2%; The best positioned position is Empathy with 65.6%, which translates into a service gap of 34.4%, while the worst positioned is Security with 61.8%, with 38.2% service gap. The results of the six most visited managements during the fieldwork, explain better the deficiency or gap of the service by dimensions: the less favored dimensions are Reliability, Responsiveness and Security, in addition to the Infrastructure and Territorial Development managements, of Tax Administration and General Secretariat, are the most deficient in the provision of the service. The results by management and deficit dimensions are the thematic basis of improvement plans. At the level of six officials interviewed, it is striking that two indicate that there is no explicit rule that obliges the municipality to provide good service and that three of them relativize the issue to the existence of sporadic claims or the simple response that good Service, without further argumentry.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN.....	4
SUMMARY	6
ÍNDICE	8
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	15
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.1.1 Antecedentes de orden internacional	15
1.1.2 Antecedentes de orden nacional.....	16
1.1.3 Antecedentes de orden local.....	16
1.2 BASES TEÓRICAS.....	18
1.2.1 Modelo SERVQUAL.....	18
1.2.2 Servicio	20
1.2.3 Calidad de servicio.....	22
1.2.4 Nivel de servicio	24
1.2.5 Indicadores	25
1.2.6 Usuario del servicio.....	27
1.2.7 Plan de mejora.....	28
1.2.8 Municipalidad	29

1.3 HIPÓTESIS	31
1.3.1 Hipótesis General	31
1.3.2 Hipótesis Específicas	31
1.4 SISTEMA DE VARIABLES – DIMENSIONES E INDICADORES	32
1.5 OBJETIVOS	33
1.5.1 Objetivo General	33
1.5.2 Objetivos Específicos.....	33
1.6 POBLACIÓN Y MUESTRA	33
1.6.1 Determinación del Universo o Población	33
1.7 SELECCIÓN DE LA MUESTRA	34
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO	36
2.1 NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	36
2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	36
2.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	37
2.3.1 Fuentes, Técnicas e Instrumentos	37
2.4 PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN	38
CAPÍTULO III. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	39
3.1 Resultados acerca del objetivo específico 01	40
3.1.1 Elementos Tangibles para la provisión del servicio.....	40
3.1.2 Fiabilidad en la provisión del servicio	43

	10
3.1.3 Capacidad de respuesta en la provisión del servicio	45
3.1.4 Seguridad en la provisión del servicio	48
3.1.5 Empatía en el proceso de provisión del servicio	50
3.1.6 Resultado General de Calificación del Nivel de Servicio por Dimensión	53
3.1.7 Resultados extendidos a las dimensiones básicas	56
3.2 Resultados acerca del objetivo específico 02	58
3.2.1 Brecha identificada para Elementos Tangibles	60
3.2.2 Brecha identificada para Fiabilidad	62
3.2.3 Brecha identificada para Capacidad de Respuesta.....	63
3.2.4 Brecha identificada para Seguridad	64
3.2.5 Brecha identificada para Empatía	66
3.3 Resultados acerca del objetivo específico 03	68
3.3.1 Resultados de la Gerencia de Desarrollo Social y Económico	69
3.3.2 Resultados de la Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Territorial	70
3.3.3 Resultado de la Gerencia de Administración Tributaria	70
3.3.4 Resultado de la Gerencia de Secretaría General	71
3.3.5 Resultados de la Gerencia de Administración	71
3.3.6 Resultado de la Gerencia de Medio Ambiente.....	72
3.4 Propuesta de Planes de Mejora.	73
3.4.1 El Plan de Mejora.....	73
3.4.2 Desarrollo del Plan de Mejora.....	76
1. Planificación	76
2. Hacer.....	78
3. Comprobar	81
4. Actuar	81

	11
3.5 Contraste de Hipótesis	81
3.5.1 Hipótesis específica 01.....	82
3.5.2 Hipótesis específica 02.....	83
3.5.3 Hipótesis específica 03.....	83
3.5.4 Hipótesis general.....	84
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	89
ANEXON° 01. Plan de Tesis.....	90
ANEXO N° 02. Diseño de la Encuesta.....	119
ANEXO N° 03 Guía de Entrevista	121
ANEXO N° 04. Propuesta de Contenido de Capacitación Dirigido a Funcionarios y Servidores de la Municipalidad Distrital Pillco Marca.....	122
ANEXO N° 05. Protocolo de Atención	123
ANEXO N° 06. Sistematización de Entrevista a Funcionarios	127

INTRODUCCIÓN

Una municipalidad, comúnmente llamada Gobierno local es una entidad básica de la organización territorial del estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades en su ámbito de intervención. En el marco normativo nacional las municipalidades están reconocidas por la Constitución Política del Estado y la propia Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972 y otros dispositivos legales conexos, como el nivel de gobierno local.

Diversos estudios bajo las denominaciones más comunes de nivel de servicio, satisfacción del cliente y otras expresiones relacionadas a estas dos tienen en común el de destacar la importancia del cliente entendido como el ciudadano o usuario que demanda la prestación de un servicio desde la oferta de un privado o del estado como en este caso, ejecutado por alguien al que se le ha impuesto la gran responsabilidad de servidor público; otro aspecto es que esos estudios son concluyentes en afirmar que el usuario es hoy cada vez más exigente al solicitar un servicio, pues hoy dispone de más información que en el pasado y encuentra pares para relativizar su experiencia; por último, las mediciones, estudios o investigaciones hasta hoy efectuadas en diversos ámbitos donde se generan servicios han encontrado brechas no cubiertas en la provisión de los servicios. Ni siquiera en el mercado norteamericano ni en aquellos rubros de negocios de servicios se han reportado resultados absolutos de plena satisfacción del usuario o de nivel de servicio extremo en el lado positivo, explicado por lo idiosincrático en que se han convertido los servicios desde la percepción del usuario, convirtiendo esta realidad en un reto para la mejora continua. Frente a esto, la investigación que hoy presenta sus resultados ha encontrado relevancia para su

ejecución en una entidad del estado como la Municipalidad Distrital de Pillco Marca en la provincia y departamento de Huánuco. Bajo el esquema SERVQUAL, se han realizado mediciones de percepción del nivel de servicio en cinco dimensiones y veinte aspectos, que debidamente organizados, tabulados y analizados han permitido por un lado establecer el nivel de servicio que brinda esta institución del estado y complementariamente identificar las brechas del servicio, que han servido como insumo para el plan de mejora que se propone y se hace explícita en la última parte de este informe.

En la etapa de planeación de la investigación, tal como establece el protocolo de estos casos, se han planteado algunas limitaciones que en su momento se juzgó habrían de encontrarse en la etapa operativa. Efectivamente se dieron en mayor o menor grado pero que no alteraron el logro de resultados y objetivos previstos; sin embargo es pertinente identificar algunas limitaciones o situaciones que pudieron haberle dado a la investigación, quizás una mayor contundencia que sin embargo no es absoluta su consideración. Por ejemplo, un plan de muestreo urbano hubiera quizás permitido identificar otros actores usuarios, no tan recientes, de servicios que brinda la municipalidad y cuya opinión hubiera enriquecido las respuestas hasta hoy obtenidas, sin embargo queda el soporte conceptual estadístico de que un adecuado muestreo de usuarios “recientemente atendidos” como fue este caso refresca y actualiza la información que se busca y no existe entonces necesidad de mayores elementos de la muestra; otra limitación digna de precisar es la referida a la colaboración de algunos empleados, incluso algunos funcionarios, cuya participación y colaboración pareciera haber estado motivado más por una cuestión de obligación que por convicción en relación al rol que desempeñan dentro de la institución. Sin embargo lo obtenido de

ellos no está dispersa de la tendencia de resultados a partir de los usuarios directamente abordados.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1 Antecedentes de orden internacional

Sandoval, P. F. (2002). La calidad en el servicio al cliente, una ventaja competitiva (tesis de pre grado). Universidad Tecnológica de la Mixteca. Oaxaca, sostiene que es necesario establecer normas para identificar problemas insatisfechos más o menos latentes en los prospectos para desarrollar soluciones y planes de superación continua. Para brindar un buen servicio al cliente no basta con decirle al personal que traten bien al cliente, sino que incluye varios factores que deben ser analizados. En una de sus conclusiones indica que hace falta cultura empresarial (organizacional) y que ello explica una baja calidad del servicio; se presentan deficiencias principalmente al no conocer la razón de la empresa (organización); seguido de una falta de filosofía que guíe las actividades que se desarrollan.

Valencia, E. C. (2015), Aplicación del modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio de mantenimiento y limpieza de establecimientos educativos (tesis de pre grado). Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil, concluye que las causas y consecuencias que generaron las fallas en la calidad del servicio de limpieza son: la empresa no ha establecido su misión, visión, las políticas institucionales y objetivas del sistema de la calidad.

1.1.2 Antecedentes de orden nacional

Se ha indagado en investigaciones de orden nacional referidas al nivel de servicio y se ha encontrado, entre otras: Gonzales, L. P. (2015). Calidad del servicio y satisfacción del cliente del servicio de administración tributaria de Trujillo – SATT 2015 (tesis de pre grado). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, concluye que en las dimensiones confiabilidad, atención personalizada, seguridad, higiene, tangibles, accesibilidad y que corresponden a la variable calidad de servicio los valores porcentuales obtenidos son altos para la respuesta “poco satisfecho”. Propone además como estrategia para mejorar el servicio la implementación del “Ciclo de Mejora Continua” o Rueda de Deming o Ciclo PHVA.

Por su parte, Urbina, S. C. (2015). La calidad del servicio y la satisfacción de los clientes de la empresa Corporación Norte SAC – Trujillo 2014. (tesis de pre grado). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, concluye que los atributos más importantes para la satisfacción de los clientes son la fiabilidad y la capacidad de respuesta, por tanto se puede entender que los clientes esperan que estos dos aspectos sean satisfechos al momento de solicitar el servicio y es de mucha importancia lograrlo.

1.1.3 Antecedentes de orden local

En la ciudad de Huánuco, especialmente a partir de investigaciones o tesis en la UNHEVAL se destacan dos trabajos relacionados. Jáuregui, G. Z. (2008) La gestión de los recursos humanos y la calidad de los servicios en la Municipalidad Provincial de Huánuco, periodo 2007 – 2008 (tesis de pre grado). Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Huánuco, cuyo objetivo general fue

conocer la relación entre la administración de los recursos humanos y la calidad de servicios al cliente de la Municipalidad Provincial de Huánuco”, concluye que en la MPHCO existen estándares bien definidos y niveles de servicio relativos a los requisitos claves de los clientes, en raros casos, se puede observar en los resultados, el 51.28% de los entrevistados indican que sin embargo , existe una tendencia hacia la izquierda, lo que nos permite interpretar q los clientes internos perciben hacia apenas que existe este tipo de servicio; asimismo en la MPHCO se han comunicado de forma suficiente interna y externamente valores, estrategias y normas de actuación que tengan en cuenta las necesidades de los clientes es poca, el 38.46% de los entrevistados indican que nos permite interpretar que los clientes internos perciben la comunicación de manera regular.

Otra tesis no muy diferente a la primera: Laos, C. S. (2010). Gestión administrativa y la calidad de servicios en la Municipalidad Provincial de Huánuco periodo 2008. (Tesis de pre grado). Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Huánuco, concluye que no existe coherencia entre la gestión administrativa y la calidad de servicios, y que la falta de un planeamiento estratégico en la gestión administrativa no permite dar un servicio de calidad al usuario de este sector; que el tiempo de espera para recibir un servicio por parte del personal administrativo, es calificado como de regular hacia mala por los usuarios.

Como puede verse, de las dos fuentes locales citadas y desarrolladas en la Municipalidad Provincial de Huánuco, sobre el tema *calidad de servicio*, en el primero no existe coherencia en la conclusión seleccionada, mientras que en la segunda se asocia a la gestión institucional con la calidad de servicio. Ninguna

de ellas aborda la calidad de servicio sistematizada en la perspectiva SERVQUAL.

A inicios del año 2012 y por iniciativa del entonces Alcalde, se encargó a una empresa privada - IP MERCADO - un estudio de opinión pública acerca de aspectos de la gestión, en donde se destacaba la percepción de la población en cuanto al nivel de cumplimiento de la oferta electoral, la problemática del distrito, el nivel de aceptación de la gestión del alcalde y acerca del trabajo de los regidores, entre otros. De este documento, el nivel de servicio en general, sobre 5, obtiene una calificación de 3.48, cuyos equivalentes serían: porcentual, 69.6%, vigesimal, 13.9

1.2 BASES TEÓRICAS

Sobre la base de las expresiones clave y otras relacionadas que aparecen en los objetivos de la presente investigación se estructura esta parte de este plan.

1.2.1 Modelo SERVQUAL

Es un modelo de evaluación de o medición de la satisfacción del cliente con arraigo desde los años 90, de aplicación general en organizaciones que proveen servicios, basado en un cuestionario de veintidós (22) preguntas convenientemente estructuradas alrededor de cinco (5) dimensiones. Estas dimensiones son: Elementos Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía. Cada uno de ellas para su definición acepta el sentido común y la practicidad de la circunstancia. De aquí se concluye que la aplicación SERVQUAL es una medición multidimensional

En la síntesis de la multidimensionalidad de la calidad de servicio Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006) presentan la evolución de

dimensiones en el contexto de medición de la calidad de servicio, citan a autores y sus propuestas dimensionadas y terminan con lo que hoy es la base de este modelo (p. 902). El resumen:

AUTOR	DIMENSIONES
Lehtinen y Lehtinen (1982)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad física, que incluye los aspectos físicos del servicio (equipamiento, edificios, etc.) 2. Calidad corporativa, que afecta a la imagen de la empresa 3. Calidad interactiva, que deriva tanto de la interacción entre el personal y el cliente como de los clientes con otros clientes)
Garvin (1984)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desempeño 2. Características 3. Confiabilidad (probabilidad de mal funcionamiento) 4. Apego (habilidad de cumplir con las especificaciones) 5. Durabilidad 6. Aspectos del servicio (rapidez, cortesía, competencia y facilidad de corregir problemas) 7. Estética 8. Calidad percibida
Gronroos (1984)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dimensión técnica o de resultado 2. Dimensión funcional o relacionada con el proceso 3. Imagen corporativa
Eiglier y Langeard (1989)	<ol style="list-style-type: none"> 1. La calidad del output o la calidad del servicio prestado como resultado final 2. La calidad de los elementos de los servicios o la calidad de los elementos que intervienen en el proceso de fabricación del servicio 3. La calidad del proceso de prestación del servicio
Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elementos tangibles. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación 2. Fiabilidad. Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa 3. Capacidad de respuesta. Disposición para ayudar a los clientes y para proveerlos de un servicio rápido 4. Profesionalidad. Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación del servicio 5. Cortesía. Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto 6. Credibilidad. Veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee 7. Seguridad. Inexistencia de peligros, riesgos o dudas 8. Accesibilidad. Lo accesible y fácil de contactar 9. Comunicación. Mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos 10. Comprensión del cliente. Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades
Parasuraman, Zeithaml y Berry (1991)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elementos tangibles 2. Fiabilidad 3. Capacidad de respuesta 4. Seguridad (agrupa a las anteriores dimensiones denominadas como profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad) 5. Empatía (agrupa a los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario)

1.2.2 Servicio

Un concepto de arraigo, claro y contundente es el que se toma de los apuntes del curso Microeconomía, que se dicta actualmente en la E P Ingeniería Industrial de la UNHEVAL. Según esta fuente, servicio es el resultado de la interacción de bienes físicos, con la actitud y aptitud de las personas. A esta definición se puede agregar: infraestructura y equipamiento.

Vargas, M. Q. y Aldana, L. V. (2012) hacen mención que finalizado el siglo XX e inicios de éste, existe un crecimiento en el tercer sector de la economía, los servicios. De igual forma es importante anotar la preocupación de las organizaciones en la mayoría de países por entender el verdadero sentido del concepto de servicio. Para Norman R, la característica esencial en el servicio se centra en las relaciones sociales que se generan en la empresa y las cuales se deben ampliar más allá del entorno de la propia empresa. Esta premisa implica una mayor generación de información, elemento que permitirá a las organizaciones gestionar de manera oportuna los servicios que le son requeridos, se lee en la misma fuente. (p. 33)

Denton, D. K (1991) contextualizando el servicio refiere que a veces los dependientes (empleados en general) parecen olvidarse de quién paga la factura y con demasiada frecuencia esto parece ser cierto en el caso de los servicios. Si las quejas de los clientes se toman como un síntoma de problemas más profundos, la situación resulta más seria de lo que parece. En Estados Unidos se descubrió que los clientes menos satisfechos no se quejan, que por cada queja recibida en la sede principal de la empresa, la empresa media tenía otros veintiséis clientes con problemas, de los que al menos seis eran graves. El hecho

es que entre el 65% y el 90% de los que no presentan un reclamo, nunca más vuelven a comprar en la empresa. (p. 1)

El párrafo anterior describe una empresa comercial, sin embargo en una institución como una municipalidad donde erróneamente el servidor se siente dueño del proceso que desarrolla y que tiene claro que el usuario no tiene otra alternativa del servicio que brinda, por lo general no le presta atención a su desempeño en términos del servicio que está obligado a dar.

La adaptación de las teorías sobre la calidad de los suministros desarrollados en su origen para los elementos materiales fabricados por las empresas industriales deben ser adaptadas para las empresas de servicios o incluso para los aspectos de servicio que deben desarrollar cualquier las organizaciones. Las características fundamentales de los servicios son las siguientes: a) *No son materiales, no se pueden inspeccionar previamente ni almacenar,* b) *Se facilitan simultáneamente con su elaboración,* c) *A veces el cliente toma parte activa en la prestación del servicio.* A todo ello podría unirse el hecho de que los clientes suelen dar mayor importancia al servicio que a cualquier otra característica del suministro. (Fernández Alfonso, s.f., p. 11)

En el documento del Gobierno de la Provincia del Salta (s. f.) se plantea la pregunta ¿Qué es un servicio público?: Es una actividad exclusiva del Estado, organizada conforme a disposiciones legales reglamentarias vigentes, con el fin de satisfacer de manera continua, uniforme y regular las necesidades de carácter colectivo y, por ende, de interés general, que se realiza por medio de la administración pública. Todo servicio público debe poseer una cualidad que se denomina **consistencia**. Es decir, deberá ser **permanente**, ofreciendo el mismo nivel de servicio de forma constante y continua a lo largo del tiempo. A esto

debe sumársele que todo prestador de un servicio público deberá ser además **agradable, amable y respetuoso**. Es decir, deberá comportarse de un modo tan natural que pasará desapercibido para el usuario, a la vez que el usuario lo sienta como algo que así debe ser. A las tres cualidades anteriores de un prestador de un servicio público, se deberá agregar la **honestidad**. Porque todo usuario aspira a que los servicios públicos que recibe sean correctos, legales y éticos.

1.2.3 Calidad de servicio

Vargas, M. Q. y Aldana, L. V. (2012) han escrito que se encontrarán teorías, posiciones, rasgos distintivos de las empresas de servicio, que llegan a afirmar que la calidad y el servicio no son enfoques del ahora, ellos han tenido sus orígenes desde los inicios de la historia del hombre. De igual forma existen fuertes relaciones entre la historia del desarrollo de la calidad y el desarrollo del servicio, existen organizaciones con enfoque de servicio y calidad. (p. 37)

La teoría de la calidad basada en la administración de la organización, afirma que los elementos que forman el sistema no se centra en el área técnica... sino que involucran aspectos administrativos, organizativos y mercadeo, que busca encontrar la satisfacción del cliente, gestión laboral y gestión económica.; que la calidad debe ser planeada con base en un enfoque hacia la excelencia y que además requiere del compromiso de la alta dirección, que se manifestarán en la motivación continua y en las actividades de capacitación.

Calidad en el servicio a los clientes describe la forma en que muchas compañías consiguen medir y evaluar el servicio, tarea que no siempre es fácil,

pero que a menudo es esencial. “si no se puede medir, no se puede mejorar”, reza un proverbio. (Denton, D. K. 1991, p. XVI)

La calidad en los servicios públicos es una exigencia constitucional y es una obligación irrestricta de la Administración Pública. Es además el recurso con que cuenta un Estado para compensar las desigualdades de la población a la que sirve, porque es la posibilidad real de que el conjunto de ciudadanos reciba los mismos servicios. Como Oficina que coordina la gestión de la calidad de los servicios, es nuestra responsabilidad aportar ideas que puedan dar soluciones y ofrecer caminos alternativos para la resolución de los problemas frecuentes. De algo debemos estar seguros y es que el concepto de servicio público no debe seguir devaluándose y presentando ineficiencias que se utilicen para perjudicar al Estado. Esta tarea es una responsabilidad de todos los integrantes de la Administración Pública, porque implica el compromiso con la comunidad y el asociar la mejora de las condiciones de trabajo, al perfeccionamiento y supervisión social del servicio.

Es importante que consideremos que:

1. La calidad es fácil de lograr, porque la hacemos cada uno de nosotros.
2. La calidad debe estar presente en todas las actividades de una organización.
3. La mejora constante es la base de la calidad en una organización.
4. Trabajar con calidad implica trabajar con simpleza, agilidad y eficiencia.
5. La cooperación dentro de un trabajo en equipo es el mejor camino para avanzar en la gestión de la calidad.
6. Es muy importante tener en cuenta la capacidad de innovar en la búsqueda de una mayor calidad en los servicios públicos.

7. El pilar fundamental de una gestión de calidad es la reducción de los costos.

1.2.4 Nivel de servicio

Sobre nivel de servicio, comenzamos indicando que por la palabra que la antecede, “nivel”, refiere necesariamente una medición cuantitativa cuyos resultados deben ser comparados con pares, estándares, estadísticas o referencias al respecto. Como par, puede ser una institución similar debidamente identificada; como estándar pueden ser requerimientos mínimos o máximos según la circunstancia; como estadística puede ser un desempeño pasado o uno meta; y como referencia puede ser el promedio de una industria o de un sector en la estructura del Estado o de la industria.

Denton, D. K. (1991) escribe sobre *servicio inferior* y *servicio superior*, en analogía al cualitativo de malo y bueno. Para el primer caso refiere una serie de circunstancias personales como colas en supermercados, tiempos de espera excesivos para una atención efectiva de pocos minutos, cajeros automáticos sin efectivo, retrasos en las entregas de compras adelantadas, empleados que no conocen sus funciones o roles, los malos tratos en los probadores de ropa en tiendas por departamentos, etc. Parecen haber tantos motivos para la mala calidad del servicio como hay historias sobre ello. Muchas de las personas que trabajan de cara al público carecen de las capacidades básicas para desempeñar su tarea. No conocen sus productos a fondo, o, incluso, si saben algo sobre ellos, parecen no tener motivaciones o interés en servir al cliente.

Sobre servicio superior: Existen informes sobre médicos y dentistas que han cambiado sus horas de consulta para ajustarse mejor a las necesidades de sus pacientes; algunos procedimientos de ingreso a emergencia en algunos

hospitales incluyen actividades para tranquilizar a los pacientes antes de iniciar los trámites y papeleos. En algunas discotecas se han implementado servicio de guardería de prendas y objetos de valor mientras el cliente permanece en el local. (pp. 5 - 7)

Así como estos existen casos que relatan casos de niveles de servicio, sino elevados, pero que por lo menos apuntan hacia ello. A esto el autor referido los llama servicios superiores, en relación al nivel de servicio que desarrolla este acápite del plan de tesis. Finalmente reflexiona el autor e indica que el compromiso de los altos ejecutivos (Alcalde, gerentes, trabajadores en este caso) es esencial y necesita algo más que palabras; necesita acción, a veces los aludidos pueden caer en una postura elitista, pudiendo ocurrir que cuanto más alto sea el nivel directivo, más apartado esté de lo que es importante para el cliente.

Los beneficios derivados de un buen nivel de servicio, puede entonces definirse en el contexto empresarial, y de allí extender por analogía, circunstancias o expectativas a cualquier organización, como:

- Lealtad de clientes (usuarios) y repetición de negocios
- Facilidad para introducir otros precios sin quejas evidentes
- Mejora de la percepción de la empresa (institución) ante la sociedad.

1.2.5 Indicadores

Un indicador es un valor numérico que representa un estado de desempeño ante cualquier circunstancia o proceso, una situación actual y vigente y que es el resultado muchas veces de un conteo simple o de la relación entre dos o más variables. Los indicadores universales son la cantidad, el

promedio y el porcentaje, y, como ya se indicó, su valor representará un desempeño en particular.

Un sistema de indicadores puede estar estructurado sobre la base de aspectos estratégicos de la organización. Por ejemplo a nivel empresa éstos podrían organizarse a partir de actividades de producción, ventas y contabilidad; a nivel Estado estos pueden agruparse en torno a los tres poderes ampliamente conocidos, los ministerios o los niveles de gobierno existentes. Para el caso de una municipalidad, en torno al desempeño del personal que labora en las gerencias o según su estructura administrativa o una focalización de los servicios que brinda. Los indicadores por sí solo no son de mucha utilidad si es que no se comparan con similares, con el pasado, o con metas establecidas. De los apuntes del curso Planeamiento y Control de Operaciones (2015) – E. P. Ingeniería Industrial, UNHEVAL.

Los objetivos y tareas que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos y tareas, y son los "Indicadores" los encargados de esa concreción

El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidos, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas. Los indicadores deberán reflejarse adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y

comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir. La importancia de los indicadores radica en:

1. Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
2. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
3. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
4. Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

1.2.6 Usuario del servicio

Cualquier persona que acude por algún producto (bien o servicio) se convierte en usuario de dicho sistema. Así, el usuario del servicio en este caso específico va a ser cualquier persona que recurra a la municipalidad requiriendo información, a gestionar o tramitar documentos de su interés, a utilizar la oferta de servicios adicionales a su propio rol municipal (ferias, festivales, jornadas deportivas, exposiciones, etc.) ofertados por la municipalidad.

La extensión de este concepto no novedoso porque forma parte de nuestra rutina y que además nos involucra cotidianamente, puede definirse en términos de observaciones empíricas, definiendo a un usuario de servicio a aquél que interactúa en las siguientes condiciones o escenarios:

- En el rol de comprador en un mercado o similar

- Un paciente y relacionados en un establecimiento de salud
- Un cliente en una peluquería
- Un pasajero en un medio de transporte
- Un persona reservando tickets para viaje en una agencia de transporte
- Un cliente en un local de diversión
- Un comensal en un restaurant,
- Una persona luego de alguna gestión en una institución pública, etc.

En el documento Apuntes docente sobre La Calidad de Servicio Percibida en el Sector Público. Devoto (s. f.) refiriéndose al usuario de un servicio anota por ejemplo que un usuario que se dirige a una oficina municipal a obtener un permiso, puede que crea que la atención será lenta y burocrática, pero ello no quiere decir que él acepte como deseable una atención de tales características. Si bien su expectativa vista como una creencia le permitirá adecuar previamente su agenda y su ánimo para enfrentar un servicio deficiente, ello no significa que su evaluación de calidad del servicio lo hará comparando lo recibido con lo que él creía iba a recibir. Por lo tanto para obtener una medición de la calidad de servicio percibida es necesario conocer las expectativas de los usuarios, en este caso de los ciudadanos.

1.2.7 Plan de mejora

(Andrés E. Miguel, s.f.) Conceptualiza el Plan como la gestión materializada en un documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados. Es un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlo a cabo determinando las actividades prioritarias

y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. El contenido básico de un Plan es: Justificación del Plan, Visión del Plan, Diagnóstico, Prospectiva, Objetivos, Estrategias, Políticas, Programas y Proyectos del Plan

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (Aneca, s.f.). El plan de mejora integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

Para la elaboración de un plan de mejora se requiere el diagnóstico y la identificación de puntos débiles o áreas de mejora de la organización sobre las que se dirigirán las actuaciones previstas, por lo que se hace indispensable efectuar la identificación mediante procesos de evaluación. (Consejería de educación y ciencia de Asturias, Autoevaluación de centros educativos, como mejorar desde dentro)

1.2.8 Municipalidad

La Ley Orgánica de Municipalidades 2003, Ley N° 27972 define en el artículo diez (10) de título Promoción del desarrollo integral, indica que los gobiernos locales tienen el mandato legal de promover el desarrollo integral, para viabilizar el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental. Para ello, las competencias y funciones específicas municipales se deben cumplir en armonía con las políticas y planes nacionales, regionales y locales de desarrollo; el proceso de planeación local debe ser integral,

permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos. En la estudiada ley orgánica el sistema de planificación tiene una importancia significativa, pues se establece que el mismo se debe regir por los siguientes principios: participación ciudadana a través de sus vecinos y organizaciones vecinales, transparencia, gestión moderna y rendición de cuentas, inclusión, eficiencia, eficacia, equidad, imparcialidad y neutralidad, subsidiariedad, consistencia con las políticas nacionales, especialización de las funciones, competitividad e integración.

Los servicios públicos locales pueden ser de gestión directa y de gestión indirecta, siempre que sea permitido por ley, satisfaga la necesidad de los vecinos, y se asegure la eficiencia y eficacia del servicio y el adecuado control municipal. Los gobiernos locales pueden otorgar concesiones a personas jurídicas, nacionales o extranjeras para la ejecución y explotación de obras de infraestructura o de servicios públicos locales, previo acuerdo del concejo municipal y conforme a ley.

A partir de lo expuesto queda claro que la municipalidad en general, brinda servicios de diversa índole, desde la facilitación de información hasta los servicios que tienen que ver con la satisfacción de necesidades de la población, ya en infraestructura social, económica y educativa, siendo imperativo entonces que éstos se desarrollen con alto grado de calidad. Además, correspondiendo a la estructura del Estado y en correspondencia con sus propósitos, los servicios que brinda deben ser de calidad o dejar lo más satisfecho a los usuarios, aspectos que se destacan más adelante.

1.3 HIPÓTESIS

1.3.1 Hipótesis General

El modelo adecuado para mejorar la calidad del servicio en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca es el de mejora continua.

1.3.2 Hipótesis Específicas

- El nivel de servicio que brinda la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, cualitativamente es “deficitario” en la mayoría de dimensiones del modelo SERVQUAL
- El nivel de servicio que brinda la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, cualitativamente en las dimensiones del modelo SERVQUAL, presenta brechas de más del 35%.
- La sistemática del plan de mejora del nivel de servicio de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca es factible con la implementación del ciclo Deming: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

1.4 SISTEMA DE VARIABLES – DIMENSIONES E INDICADORES

Categoría de variable	Denominación de variable	Dimensión	Definición	Indicadores	Instrumentos
Variable Independiente	Gestión actual del servicio	Elementos Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Equipamiento - Instalaciones - Empleados - Material impreso 	Cuestionario Guía de entrevista
		Fiabilidad	Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de plazos - Solución de problemas - Existencia de estándares 	
		Capacidad de respuesta	Disposición para ayudar a los clientes y para proveerlos de un servicio rápido	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación de plazos - Atención rápida - Disposición a ayudar - Empleados disponibles 	
		Seguridad	Inexistencia de peligros, riesgos o dudas	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza en el empleado - Sensación de seguridad - Amabilidad del personal - Conocimiento de procesos 	
		Empatía	Nivel de confianza con el servidor	<ul style="list-style-type: none"> - Atención individualizada - Horarios de atención - Preocupación por el usuario - Comprensión de la necesidad del usuario 	
Variable Dependiente	Nivel de calidad de servicio	Resultado	Percepción del usuario a partir de su experiencia en el requerimiento o uso del servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración del atributo - Nivel del servicio 	Software en plataforma Excel

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un modelo bajo la perspectiva SERVQUAL para mejorar la calidad de servicio al usuario que brinda la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – 2016.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Evaluar mediante las dimensiones del SERVQUAL el actual nivel de servicio que brinda la Municipalidad Distrital de Pillco Marca
- Identificar las brechas de servicio al usuario en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca como base para el plan de mejora.
- Proponer un modelo sistematizado de ejecución del plan de mejora del servicio al usuario de la Municipalidad Distrital Pillco Marca

1.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

1.6.1 Determinación del Universo o Población

Con la finalidad de poner en contexto a la población en estudio y como consecuencia diseñarse la muestra con la significancia estadística correspondiente, se ha indagado la siguiente información en la misma municipalidad.

- Población urbana y rural de Pillco Marca: cincuenta y un mil quinientos quince (51,515), a junio 2015
- 09 oficinas o gerencias:
 1. Alcaldía Distrital

2. Gerencia Municipal
 3. Gerencia de Planeación y Presupuesto
 4. Gerencia de Asesoría Jurídica
 5. Gerencia de Administración
 6. Gerencia de Administración Tributaria
 7. Gerencia de Desarrollo Social y Económico
 8. Gerencia de Medio Ambiente
 9. Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Territorial
 10. Gerencia de Secretaría General
- Oficinas más y menos visitadas
 - (+) Gerencia de Administración Tributaria, Caja, Sub Gerencia de Catastro, Mesa de Partes
 - (-) Procuraduría Municipal, Archivo Municipal, Ejecución Coactiva, Oficina de Proyectos de Inversión
 - Trámites más solicitados: Pago de impuestos, licencias de construcción, solicitudes partidas de nacimiento, relacionados con defensa civil, solicitudes de inspecciones técnicas de inmuebles.
 - Tasa promedio de visita de usuarios: Noventa (90) personas por día

1.7 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Se tomó una muestra no probabilística con respecto a una población de cuatrocientos cincuenta (450) usuarios naturales de los servicios que brinda la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, operativamente se ha decidido dos (02) encuestadores cada día para aplicar el cuestionario, habiendo determinado previamente

una frecuencia de abordaje entre 15 y 20 minutos de tal manera que en una semana de atención (lunes a viernes) se complete al menos ciento sesenta y cinco (165) encuestas.

Se trata de una muestra significativa toda vez que en la práctica resulta siendo el 36.7% de nuestra población

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según (Caballero 2014, p. 39), esta investigación corresponde al cuarto nivel, Investigación Descriptiva e Investigación Correlacional, dado que se pretende describir una situación actual del servicio que brinda la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.

Ninguna investigación es propiamente cualitativa o cuantitativa, lo que es cierto es que existe un predominio de uno de ellos sobre el otro; con esta premisa y según el mismo autor, esta investigación es de tipo mixta, predominantemente cuantitativa sobre la base de apreciaciones cualitativas, necesarias para calificar y cuantificar el servicio, propósito de esta investigación

Es también de tipo no experimental, debido a que no se planea modificar ningún atributo o circunstancia en la variable descriptiva, es decir el modelo de gestión de servicio SERVQUAL. Por cuanto se pretende concluir a partir de una sola medición, esta investigación es de tipo transversal.

2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Refiriéndose al diseño metodológico de la investigación, (Barrientos 2006, p.137) aclara que éste se entiende como el conjunto de decisiones, pasos, esquemas y actividades a realizar en el curso de la investigación. Una estructura u organización esquematizada que adopta el investigador para relacionar y controlar las variables de estudio. El diseño indica lo que debe hacer el investigador para alcanzar los objetivos del estudio y para contestar las interrogantes que se ha planteado.

Como lo estructura (Kogán ,2008, p. 70), el diseño metodológico es un arreglo de cinco columnas donde destacan: Unidad de análisis, información necesaria, unidad de observación, muestra o censo y herramientas.

Unidad de análisis	Información necesaria	Unidad de observación	Muestreo o censo	Herramientas
Población en relación a servicios que brinda la M D Pillco Marca	Su experiencia y percepción como usuario de servicios	Usuarios efectivos de servicios	Muestreo Por conveniencia	Cuestionario vía encuesta
Servidores de la M D Pillco Marca	Su rol, actitudes y aptitudes en el proceso de generación del servicio	Responsable de gerencia	Muestreo por conveniencia	Guía de entrevista

2.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.3.1 Fuentes, Técnicas e Instrumentos

Con la finalidad de obtener todos los datos necesarios que ayuden a los dos primeros objetivos de la investigación, en primer lugar las fuentes de información son la bibliografía referida al tema de la investigación, los usuarios de servicios en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca y algunos servidores de la organización. Se requiere aplicar:

- *La técnica de análisis de documentos, utilizando como instrumentos equipo informático y formatos para registrar los apuntes de interés, en fuentes bibliográficas especializadas en relación al marco teórico y las variables definidas*

- *La técnica de entrevista*, con el *instrumento guía de entrevista* ante los servidores de la municipalidad, pues se requiere de ellos no solo una opinión fría acerca de los indicadores sino una suerte de reflexión acerca de la institución y del servicio brindado (Ver anexo N° 03). Posterior la *técnica del resumen* a partir de lo expresado en la entrevista. (Ver anexo N°06)
- *La técnica del cuestionario* con el *instrumento encuesta* estructurada según los objetivos e indicadores concebidos. (Ver anexo N°02)

2.4 PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN

Una vez recolectados los datos, estos se someterán en primer lugar a una validación de ellos en armonía con la intención de la pregunta y la respuesta, si hubiera preguntas abiertas principalmente; luego se digitarán en un software diseñado para este propósito en plataforma Excel.

Posteriormente la información generada se va a sistematizar en el orden de los indicadores, los mismos que explicarán a las dimensiones de las variables. Esta información luego se presentará en gráficos o tablas según la necesidad de máxima comprensión para su análisis correspondiente.

CAPÍTULO III

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En lo que sigue del informe se presenta y discute de manera sistematizada, en función a los objetivos de la investigación, los resultados obtenidos. Para desarrollar este punto del informe se recuerda que el modelo SERVQUAL propone cinco dimensiones de evaluación y dentro de cada una de ellas cuatro interrogantes o aspectos integrados en torno a la dimensión; adicional a ello y como una forma de profundizar la evaluación se ha incluido tres preguntas complementarias, donde destaca una valoración única que el usuario da al servicio recibido, sobre una escala entre 01 y 05, pero con partición decimal intermedia entre los valores enteros; las veces que el usuario acude por el mismo servicio y si con esa visita acaba su trámite o le han atendido completamente el requerimiento. El orden de las dimensiones es: Elementos tangibles, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía, en relación a la prestación del servicio.

Para la discusión y para cada dimensión, previamente nos permitimos una definición con apego en el sentido común y apoyo en fuente básica, toda vez que en su denominación destaca algo ampliamente conocido, y que se despliega con los cuatro aspectos evaluados dentro de cada una de ella. Si bien la calificación solicitada va de 01 a 05, es claro que esta escala puede expresarse de dos formas alternas: una en base veinte y otra de equivalente porcentual; siendo esta última la más usada para referir nivel de servicio.

La visualización de la información se hace en cuadro y gráfico; esta es la secuencia en que se hará la discusión.

3.1 RESULTADOS ACERCA DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 01: “EVALUAR MEDIANTE LAS DIMENSIONES DEL SERVQUAL EL ACTUAL NIVEL DE SERVICIO QUE BRINDA LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PILLCO MARCA”

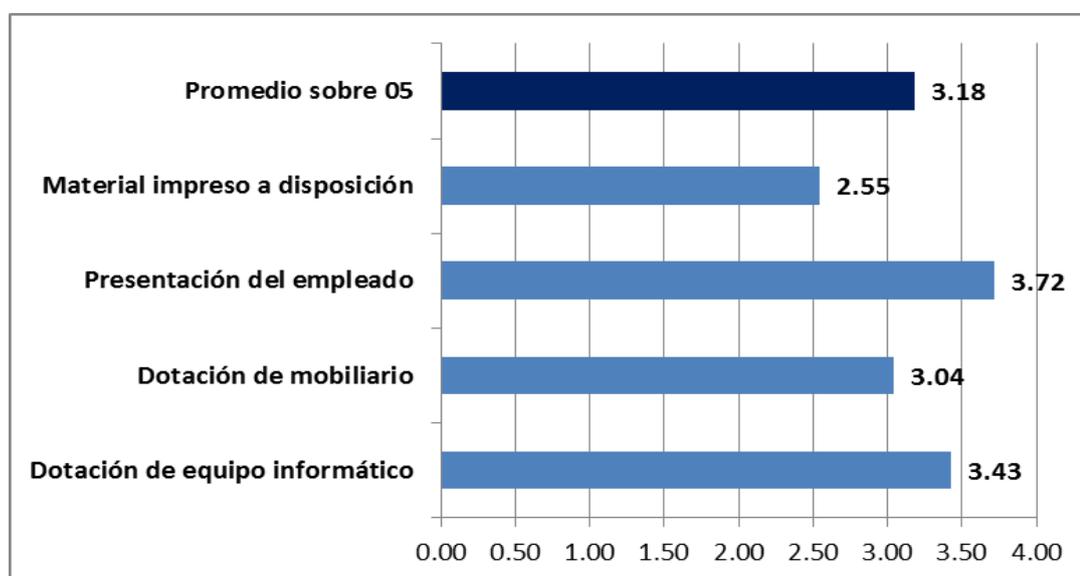
3.1.1 Elementos Tangibles para la provisión del servicio

CUADRO N° 01. Elementos tangibles del servicio

ASPECTOS	PROMEDIO N. S.
Uso de equipo informático	3.43
Mobiliario adecuado y en buen estado	3.04
Presentación del empleado	3.72
Material impreso de libre disposición	2.55
Promedio sobre 05 de la escala Likert	3.18

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 01. Elementos tangibles del servicio



Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco
Elaboración: Propia

Los elementos tangibles en la provisión de un servicio, son todos aquellos necesarios (sin ellos no se generan), de soporte (potencian a los necesarios) o de fachada (forman parte del contexto sin intervenir directamente).

Así, el promedio general de esta dimensión alcanza 3.18 puntos de calificación de la escala establecida de 01 a 05 ó 63.6% de nivel de servicio individual, afectado considerablemente porque en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, no se provee de material que ilustre o contextualicen los servicios, o ayuden al usuario, desde un inicio, a hacer las cosas con efectividad. Descartando este aspecto el promedio pasa a un valor por encima del obtenido para esta dimensión, mejora en 6.8%, pero no da a la máxima valoración que alcanza la *presentación de los empleados*, con un 3.72, que refleja una gran performance en este aspecto. Sin embargo, no basta esto, se requiere la dinámica, actitudes y aptitudes de los empleados cuando sean requeridos. Destaca en segundo lugar que los ambientes o divisiones administrativas proyecten la imagen de que cuentan con adecuada dotación de equipo informático, léase computadoras fijas, laptops, impresoras y similares. Este aspecto califica con 3.43 puntos de una escala de 05 puntos.

Fernández Hatre(2000), sostiene otro punto de contacto impersonal entre el suministrador y el cliente es el que se produce cuando un papel o documento del primero llega a manos del segundo. ¿Cuántos programas de ordenador nos han parecido de muy baja calidad porque no éramos capaces de entender las instrucciones escritas en incorrecto castellano? ¿Cuántos productos de buena calidad se han rechazado en la recepción de una fábrica por no llegar acompañados del certificado exigido en el pedido? Cuesta reconocer la influencia que documentos pueden ejercer sobre la imagen que el cliente tiene

de la empresa proveedora, pero justamente es por estos detalles, a veces mucho más visibles que los productos, por los que seguramente va a ser juzgada la calidad total de la empresa (p.8).

Esta apreciación por el autor mencionado se asocia al aspecto “material impreso de libre disposición” dentro de la dimensión Elementos Tangibles, y precisamente éste es el de menor calificación (2.55), que estaría condicionando en gran medida el desempeño de esta dimensión. No es usual ver en la municipalidad material impreso orientador para servir al usuario al momento se requerir los servicios

Nuestro entorno de trabajo no es un territorio de nuestra propiedad ni algo que podamos utilizar exclusivamente para el desarrollo de nuestra personalidad o nuestros gustos. La mesa de trabajo, las paredes y el resto de mobiliario y utensilios, va a ser compartido con personas a las que queremos agradar y a las que deseamos que su estancia en nuestro entorno sea lo más satisfactoria posible, durante el tiempo que dure su gestión. Los gustos de la gente son variados, pero a nadie le agrada la falta de limpieza de los demás. Por ello deberemos cuidar el orden de los muebles, los objetos y los papeles y extremar el aseo de nuestra mesa y de nuestro entorno. Evitar los restos de comida, recipientes con bebidas o café, bolsas u objetos que denoten nuestra preocupación por otros asuntos que no sean los de nuestros clientes y en general cualquier elemento que resulte ajeno a nuestra función. Así se refiere el mismo autor al referirse al aspecto del entorno donde se genera el servicio.

3.1.2 Fiabilidad en la provisión del servicio

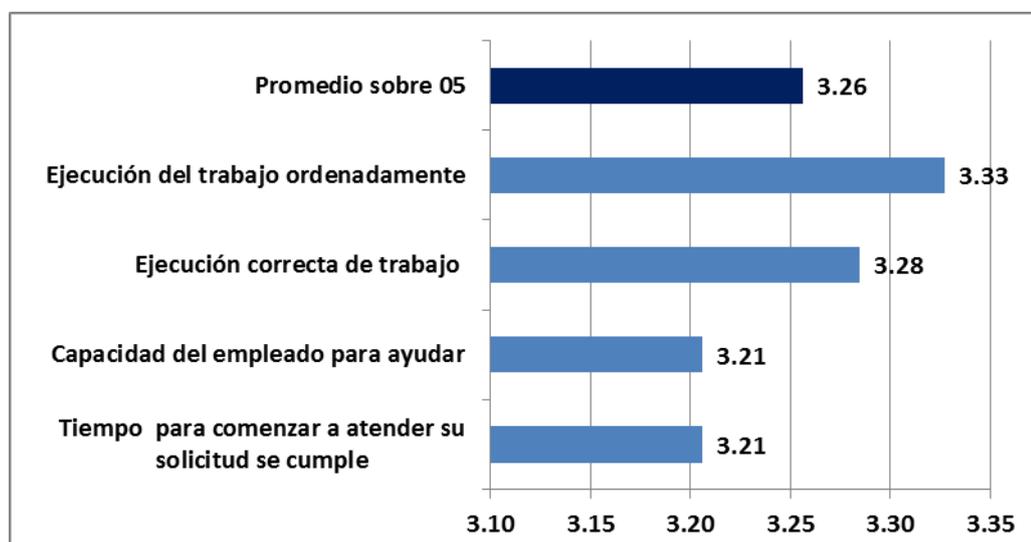
CUADRO N° 02. Fiabilidad del servicio

ASPECTOS	PROMEDIO N. S.
Tiempo para comenzar a atender su solicitud se cumple	3.21
Capacidad del empleado para ayudar	3.21
Ejecución correcta de trabajo	3.28
Ejecución del trabajo ordenadamente	3.33
Promedio sobre 05 de la escala Likert	3.26

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco

Elaboración: Propia

GRÁFICO N°02. Fiabilidad del servicio



Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco

Elaboración: Propia

La fiabilidad es sinónimo de confianza y habilidad, juntas, donde destacando honradez y honestidad dentro de ella, para ejecutar el servicio con dedicación o cuidado; cumplir los plazos haciendo bien las cosas de manera sincera, pueden también definir a la fiabilidad.

Para esta dimensión los resultados por aspectos están por encima de 3.21 puntos de la escala de 05 puntos de la escala Likert establecida, promedio con el cual empatan *capacidad del empleado para ayudar al usuario* y el *tiempo para comenzar a atender una solicitud*. Destaca, al margen del promedio, la percepción del usuario de que los empleados ejecutan el trabajo o requerimiento de servicio, de forma ordenada, 3.33 puntos de calificación de una escala de 05 puntos, que en buena cuenta representaría 2/3 de eficacia. El promedio general de esta dimensión alcanza 3.26 o 65.2% de nivel de servicio dimensionado en fiabilidad

Cuando a un cliente se le presenta la necesidad de elegir entre varias empresas, un sentimiento profundo de desconfianza es lo que le lleva a comprar en una empresa determinada, y no en otra, de la misma manera en que prefiere el consejo de su mejor amigo, sostiene Tschoohl (2008). En el sentido de esta expresión es claro que el usuario dispone de alternativas, no siendo el caso para los requerimientos de servicios en una municipalidad, donde éste no tiene opción de seleccionar un proveedor ya que por pertenencia urbana – geográfica debe hacer los trámites necesarios en una jurisdicción municipal.

(Urbina, 2015, P.5). La calidad del servicio y la satisfacción de los clientes de la empresa Corporación Norte SAC – Trujillo 2014. (Tesis de pre grado). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, concluye que los atributos más importantes para la satisfacción de los clientes son la fiabilidad y la capacidad de respuesta, por tanto se puede entender que los clientes esperan que estos dos aspectos sean satisfechos al momento de solicitar el servicio y es de mucha importancia lograrlo. Bajo esta conclusión, destacamos que la fiabilidad en este caso en su equivalente porcentual obtiene 65.20% de nivel de servicio,

que sin pertenecer al tercer tramo cualitativo definido en esta investigación, no deteriora significativamente el servicio

3.1.3 Capacidad de respuesta en la provisión del servicio

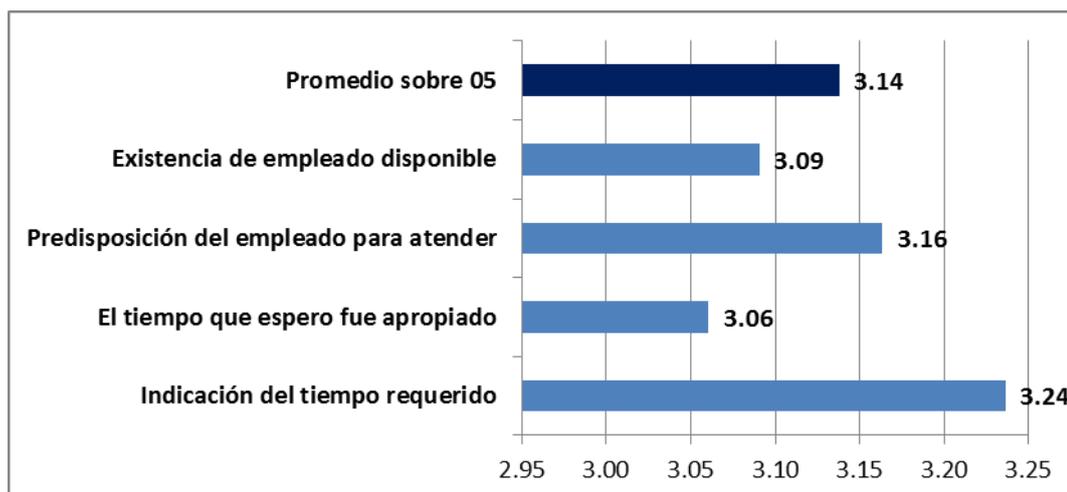
CUADRO N° 03. Capacidad de respuesta del servicio

ASPECTOS	PROMEDIO N. S.
Indicación del tiempo requerido	3.24
Precisión del tiempo para atender todo el servicio	3.06
Predisposición del empleado para atender	3.16
Existencia de empleado disponible	3.09
Promedio sobre sobre 05 de la escala Likert	3.14

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 03. Capacidad de respuesta del servicio



Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco

Elaboración: Propia

La capacidad que tiene el sistema para atender al cliente en su requerimiento de servicio en el momento, lugar y forma solicitado; la naturalidad y rapidez con que se brinda información y qué tan preparado está el

sistema para afrontar desde incidencias hasta accidentes, es lo que se conoce como capacidad de respuesta en el proceso de generación de un servicio.

Esta dimensión es evaluada según que el prestador del servicio indique el *tiempo que se va a demorar*, el *cumplimiento de este plazo* – compromiso, la *vocación* del servidor público y la *suficiente dotación* de empleados para atender los requerimientos. Los resultados de evaluación de esta dimensión sigue la tendencia de los dos anteriores y de los dos siguientes, por encima de 3.00 puntos de la escala de 5.0 puntos de la escala establecida ó 60.00%; esta vez el promedio es 3.14 puntos de la escala de 01 a 05 puntos de la escala Likert que deriva de valoraciones individuales por encima de 3.06 (*precisión del tiempo para atender el servicio*), hasta 3.24 (*indicación dl tiempo requerido*); es visible también que en general los aspectos han sido valorados con visible signo de uniformidad. Siendo el tiempo una variable crítica en los servicios, merece destacar que el usuario ha valorado positivamente el hecho de el empleado le haya indicado el tiempo en que será atendido por completo su requerimiento, 3.24 puntos de calificación de una escala de 05 puntos.

Israel Galviz (2011). Sostiene la crisis en el servicio al cliente a todo lo largo y ancho del mundo empresarial de los países desarrollados se ha desatado una crisis en el servicio al *cliente*, en donde prácticamente todos podemos contar semanalmente alguna historia de mal servicio recibido; con frecuencia se observa que a la gente que presta servicios no le importa el cliente o no se esfuerza por comprender sus necesidades. Entonces la palabra “crisis” es fuerte pero en ningún momento es una exageración “ la mayor parte del servicio es deficiente, gran parte es desastrosa y cada vez parece que disminuye más la

calidad del servicio”. Esta crisis de servicio, prosigue, se expresa en las siguientes situaciones:

1. Incumplimiento de promesas a los clientes, por ejemplo no cumplir con la entrega del servicio en la fecha para la cual se prometió.
2. Quejas permanentes de los clientes, trabajos mal hechos, incompletos, empleados indiferentes, mal educados y no calificados, lentitud en los procesos
3. Dificultad para encontrar empleados adecuados para servir a los clientes, esto es, talento humano altamente calificado y comprometido que garantice la satisfacción total del cliente y el éxito de la organización

El análisis que presenta el autor indicado concuerda con la definición de la dimensión Capacidad de Respuesta, tal como los aspectos que se indagan, donde destacan los relacionados a la actitud y aptitud de los empleados. Quizás esta situación explique por qué esta dimensión obtiene el cuarto lugar en calificación o nivel de servicio (3.14 puntos – 62.8%) y por ello la segunda mayor brecha.

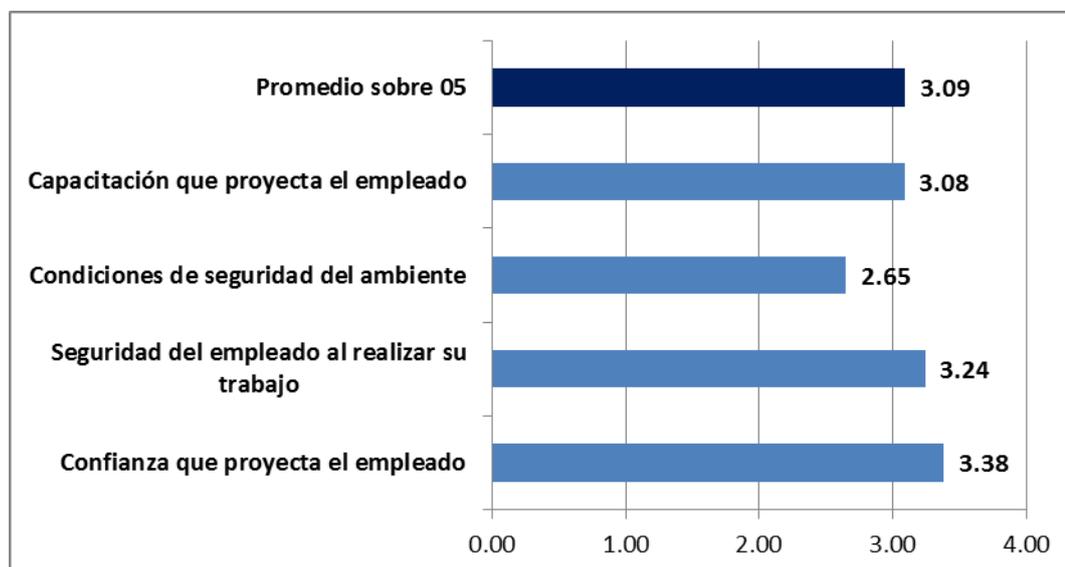
3.1.4 Seguridad en la provisión del servicio

CUADRO N° 04. Seguridad del Servicio

ASPECTOS	PROMEDIO N. S.
Confianza que proyecta el empleado	3.38
Seguridad del empleado al realizar su trabajo	3.24
Condiciones de seguridad del ambiente	2.65
Capacitación que proyecta el empleado	3.08
Promedio sobre 05 de la escala Likert	3.09

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 04. Seguridad del Servicio



Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco
Elaboración: Propia

La expresión seguridad es de amplia difusión y fácil captación de su significado en muchos planos de la actividad cotidiana: en el trabajo, en el hogar, en el colegio, la universidad, mientras nos transportamos, mientras nos divertimos, o en cualquier otra actividad humana.; contextualiza en el aplomo

del servidor para brindar el servicio, y las condiciones de seguridad del ambiente. Para esta investigación el contexto es mientras ocurra lo que se conoce como el momento de la verdad, es decir, durante la interacción empleado – usuario.

Para esta dimensión se ha obtenido un resultado esperado, a juzgar por la antigüedad de la infraestructura donde funciona la municipalidad: 2.65 puntos de calificación de una escala de 05 puntos, para el aspecto condiciones de seguridad del ambiente, que porcentualmente apenas es el 53.00%. Este aspecto es el que más castiga dentro de todos los aspectos de las dimensiones, tanto así que la dimensión Seguridad alcanza 3.09 puntos de calificación en la escala sobre 05 puntos, siendo el más bajo entre las cinco dimensiones consideradas. En el otro extremo, y mejor valorado por los usuarios encontramos a la confianza que proyecta el empleado en su interacción con el usuario de la municipalidad, 3.38 de valoración de una escala de 05 puntos, que equivale a 67.60 en una escala sobre cien.

Israel (2011) Afirma: Que la seguridad en la prestación del servicio supone que los conocimientos, atenciones y habilidades mostradas por los empleados, inspiren credibilidad y confianza, es la cortesía unida a la erudición en el trabajo; es el resultado de asignar al cargo la persona adecuada, competente y con las fortalezas personales necesarias (p.47). La seguridad incluye profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad física. y es la base para extender el análisis en esta dimensión.

La seguridad incluye profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad física. Y es la base para extender el análisis en esta dimensión.

Por lo anterior resulta razonable inferir que, al igual que en la dimensión Capacidad de Respuesta, donde gran parte del desempeño se debe a la actitud y aptitud del empleado, otra vez el factor humano presenta seria deficiencia, más aún si relacionamos con el ranking de brechas, donde justamente la dimensión Seguridad ocupa el último lugar de calificación (3.09 – 61.8% de nivel de servicio individual) y por ello la máxima brecha por dimensiones. De acuerdo a esto, se estaría evidenciando poca cortesía, baja credibilidad y que su actuación no convence al usuario para obtener un buen servicio, sin perjuicio de su profesionalismo entendido como su nivel de formación académica, que no abordó esta investigación. La situación se agrava si consideramos que la Municipalidad Distrital de Pillco Marca funciona en infraestructura acondicionada y antigua además, es decir, que no ha sido construido expresamente para propósitos como los que requiere una municipalidad.

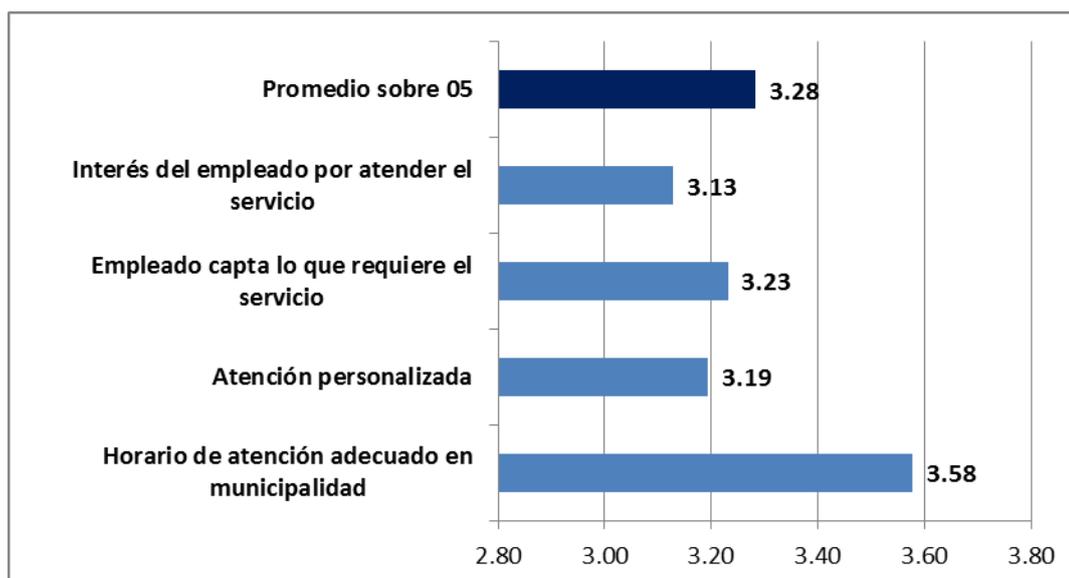
3.1.5 Empatía en el proceso de provisión del servicio

CUADRO N° 05. Empatía del servicio

ASPECTO	PROMEDIO
Horario de atención adecuado en municipalidad	3.58
Atención personalizada	3.19
Empleado capta lo que requiere el servicio	3.23
Interés del empleado por atender el servicio	3.13
Promedio sobre 05 de la escala Likert	3.28

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 05. Empatía del servicio

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco

Elaboración: Propia

La empatía como dimensión en el modelo SERVQUAL para evaluar a los servicios está más ligado a los intereses personales del usuario en la actuación de aquel que le provee un servicio, los otros también lo son, por ello los aspectos destacan esta situación. Por ejemplo la valoración del horario de atención tiene que ver con aquello que conviene al usuario; la atención personalizada es una aspiración cuando aceptamos que los servicios son idiosincráticos, nos gusta que el empleado capte a la primera lo que deseamos y que además muestre interés por atendernos. Del diccionario extraemos la siguiente definición para empatía: “Participación afectiva de una persona en una realidad ajena a ella, generalmente en los sentimientos de otra persona”.

En la condición descrita destaca que el horario de atención de la municipalidad sale con la más alta valoración, 3.58, mientras que en los aspectos donde se valora la actitud y aptitud del personal en relación a los

intereses del usuario, el promedio es muy diferenciado, 3.18, que en relación al primero, resulta siendo el 88.83%. Así, juzgando estos extremos podemos conjeturar que el usuario no se siente representado en sus intereses por los trabajadores de la municipalidad, cuando ese promedio sobre 05 puntos de la escala Likert del cuestionario represente el 63.60%, es decir, no cubre ni 2/3 en la escala.

John Tschoohl (2008) una serie de estrategias que algunas empresas de servicios utilizan a sus propios empleados como un medio para conseguir empleados que muestren niveles satisfactorios de actuación, que sean genuinamente agradables, capaces y que disfruten ayudando a otros, aun cuando concluye que es imposible obtener personas genuinamente agradables. Este párrafo calza en la definición dada líneas arriba y es coherente con la calificación obtenida de 65.60% de nivel de servicio para la dimensión Empatía, que nos induce a aceptar que efectivamente es imposible obtener personas con cien por ciento de empatía hacia los usuarios. Se pregunta el autor además, “¿Cómo pueden los niveles directivos de su empresa influir en la dedicación que prestan los empleados al servicio? Capacite y vuelva a dar capacitación a sus empleados. Publique historias sobre el servicio a los clientes en los medios internos de la empresa. Mantenga carteles y boletines bien visibles y actualícelos regularmente.

Refiriéndose a la actitud del empleado, conformante de la dimensión Empatía, Fernández (2000) nos dice que la función servicio en su faceta de atención al cliente o al público en general se desarrolla mediante un contacto personal. De ahí que las cualidades del protagonista de esta función, tengan una importancia fundamental y deban ser objeto de estudio en el presente tema.

Aunque tal vez sea caer en el terreno de las generalizaciones, conviene hacer previamente un apunte sobre la idiosincrasia de nuestro carácter nacional. Cada país tiene sus propias cualidades, los escandinavos son muy racionalistas, los alemanes tienen fama de eficientes, los franceses se distinguen por la profundidad de su pensamiento. ¿Qué rasgos distinguen al carácter español?, y extendemos la pregunta, ¿Qué rasgos tienen los peruanos, los huanuqueños?... Respondemos a esta interrogante diciendo que los latinoamericanos (aquí incluimos a los peruanos y por supuesto a los huanuqueños) en las palabras de Arellano (2012), “Existe una serie de percepciones comunes sobre América Latina que son aceptadas como realidades casi de manera natural. Entre ellas que somos una sociedad fundamentalmente rural y con problemas de equilibrio poblacional, que somos machistas, poco educados, poco innovadores, perezosos, y como consecuencia extremadamente pobres”. Aunque sea una generalización extrema, pero luego el autor lo desmitifica, conviene tener en cuenta para de alguna manera explicar algo del comportamiento del empleado en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.

3.1.6 Resultado General de Calificación del Nivel de Servicio por Dimensión

A partir de este resultado que es el promedio sobre 05 puntos de la escala Likert del cuestionario, la investigación va a ir concluyendo lo que en la práctica viene a ser el nivel de servicio que brinda la Municipalidad Distrital de Pillco Marca y que además concuerda con el primer objetivo. Los promedios por dimensión están por encima de 3.00 de 05 puntos de la escala Likert del cuestionario ó 60.00% y van desde 3.09 ó 61.80% para la dimensión Seguridad, hasta 3.28 ó 65.60% para la dimensión Empatía. A partir de esto el promedio de

la valoración de dimensiones nos da 3.19 de valoración solicitada de 05 puntos de la escala Likert del cuestionario, que equivale a 63.80%.

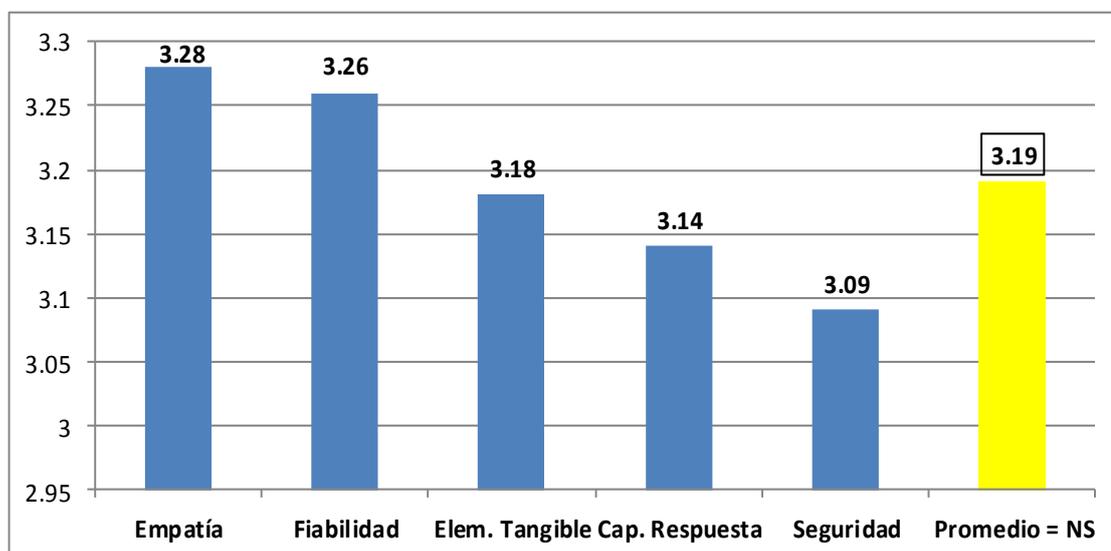
CUADRO N° 06. Resultado general de calificación por dimensión

CALIF	ELEM. TANGIBLE			FIABILIDAD			CAP. RESPUESTA			SEGURIDAD			EMPATÍA			PROMEDIO = NS
1	76	0.12	0.12	55	0.08	0.08	57	0.086	0.09	66	0.1	0.1	44	0.07	0.07	
2	109	0.17	0.33	101	0.15	0.31	131	0.198	0.4	140	0.21	0.42	127	0.19	0.38	
3	178	0.27	0.81	216	0.33	0.98	212	0.321	0.96	198	0.3	0.9	178	0.27	0.81	
4	212	0.32	1.28	196	0.3	1.19	184	0.279	1.12	181	0.27	1.1	221	0.33	1.34	
5	85	0.13	0.64	92	0.14	0.7	76	0.115	0.58	75	0.11	0.57	90	0.14	0.68	
	660		3.18	660		3.26	660		3.14	660		3.09	660		3.28	3.19

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 06. Resultado general de calificación por dimensión



Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco

Elaboración: Propia

Como se ha indicado al inicio de este acápite, al entrevistado o usuario efectivo de la municipalidad se le ha solicitado que valore su experiencia en la municipalidad con una sola calificación, en la misma escala pero con fracción intermedia entre los valores enteros. El promedio de ello es 3.16 de 05 puntos de

la escala Likert o su equivalente 63.20% (recuadro siguiente), que relativamente es el 99.06% del resultado por dimensiones, o el de dimensiones es 0.94% más que el de valoración única.

Resultado de única valoración (Partición decimal intermedia)	3.16
---	-------------

Este análisis comparativo convalida los resultados referidos al nivel de servicio que actualmente se brinda en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, que en redacción podría escribirse alternativamente de tres maneras:

- El nivel de servicio que brinda la Municipalidad Distrital de Pillco Marca es 63.20% - Menor valor obtenido
- El nivel de servicio que brinda la Municipalidad Distrital de Pillco Marca está entre 63.20% y 63.80% - Como rango de resultados
- El nivel de servicio que brinda la Municipalidad Distrital de Pillco Marca es 63.50% - Como promedio de ambos resultados

Usuarios de provincias, los de mayor insatisfacción en productos y servicios.(17 de Marzo de 2016).La República,p.14 cuyo despliegue afirma que a nivel del país y luego de diez años de crecimiento económico, el Perú se ubica con 61.2 puntos de una escala de 100 puntos, según revela el Índice de Satisfacción del Consumidor (ISC), que si se compara con el top del mercado de consumo que es el americano con 73 puntos. Los sectores con mejores resultados de satisfacción son las clínicas privadas (68.2 puntos), cadenas de farmacias (67.2 puntos) y cines (67 puntos). El estudio fue presentado por Indecopi, Centrum Católica y Arellano Marketing. Así, la Municipalidad Distrital de Pillco Marca estaría con 2.3 puntos de la escala de 100 más que la

ubicación de Perú, pero por debajo de los rubros de servicios mejor posicionados.

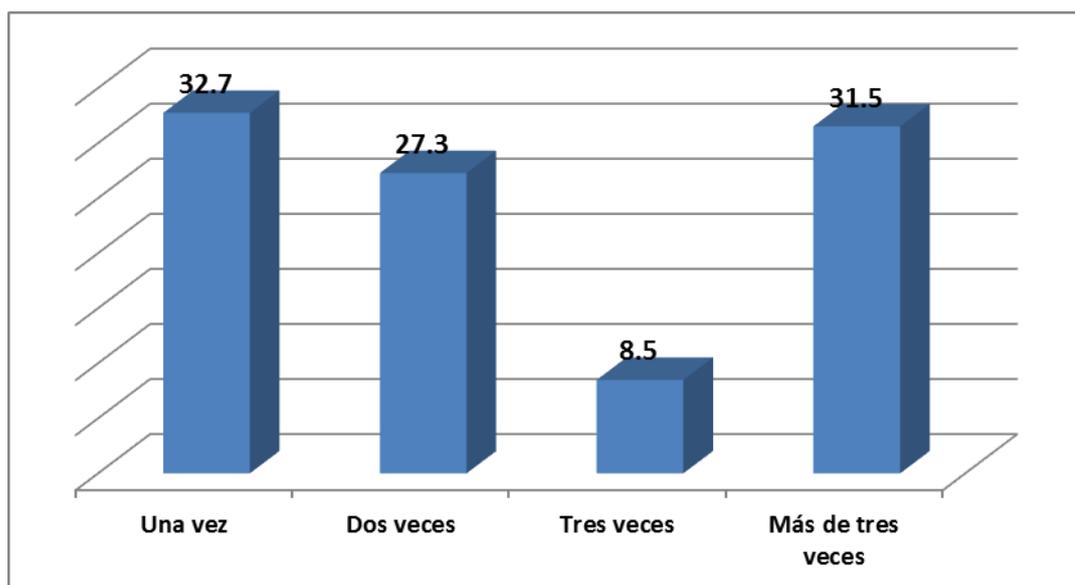
3.1.7 Resultados extendidos a las dimensiones básicas

Este resultado pretende medir el promedio de veces que un usuario acude a la municipalidad hasta culminar su trámite o simplemente hasta que se atienda su requerimiento. La pregunta concreta fue “Por el servicio o trámite solicitado, con esta vez ya vino...” y se le presentaba las opciones de los reportes del cuadro 07 o su equivalente gráfico 07. Si se acepta como premisa que un usuario desea a lo más venir dos veces hasta ser atendido, no representa ninguna fortaleza que tres veces o más veces acumule al 40.0% de usuarios, con énfasis en “más de tres veces” que representa a casi un tercio de los entrevistados. Esta es una apreciación global que más o menos va dando una idea dónde está el aspecto de mayor desencanto del usuario, pues si vemos en la dimensión Capacidad de Respuesta, e individualizando uno de sus aspectos, encontramos que “Precisión del tiempo para atender todo el servicio” tiene la más baja calificación de entre los cuatros aspectos, 3.06 que es apenas 1.2% más que 60.0% en escala sobre 100.

CUADRO N° 07. Número de veces que acudieron a realizar algún servicio/trámite

Número de veces por servicio/trámite	Frec.	%
Una vez	54	32.7
Dos veces	45	27.3
Tres veces	14	8.5
Más de tres veces	52	31.5
Total	165	

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 07. Porcentaje de Usuarios y veces que asisten por el servicio - %

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco
Elaboración: Propia

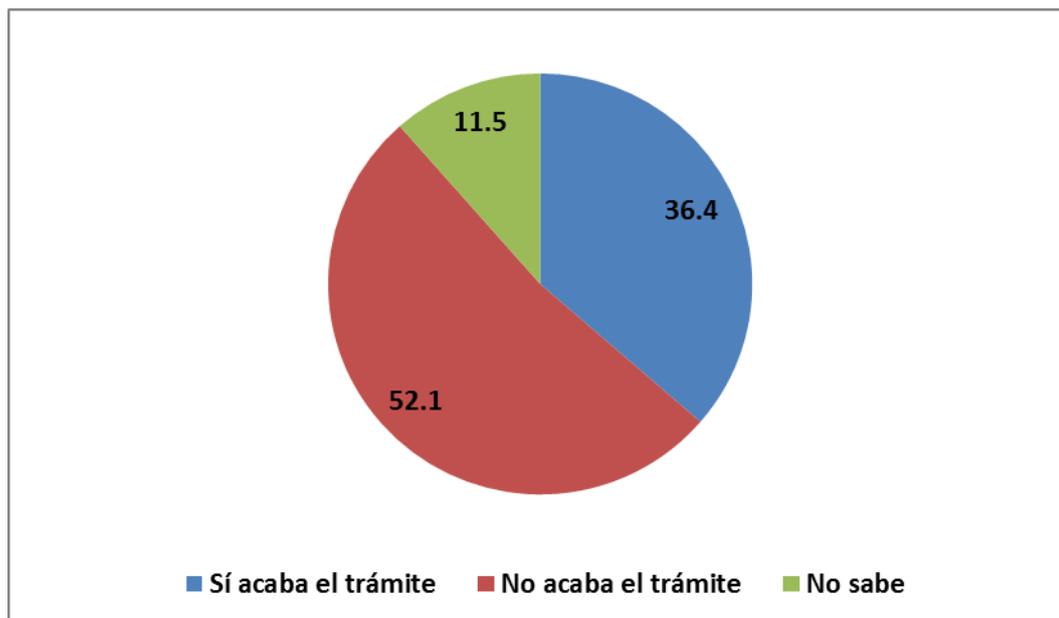
De la misma manera la investigación ha puesto énfasis en saber si con la visita actual el usuario culmina su trámite o su requerimiento ha sido atendido plenamente; se ha obtenido que apenas el 36.4% de los entrevistados acaba con esa visita efectiva su trámite, el 52.1% no acaba y se suma a esto una dosis de incertidumbre representado por el 11.5% de ellos que no sabe si con esa visita se acaba su trámite. El análisis más específico acerca de esta situación se efectúa por gerencias u oficinas.

CUADRO N° 08. Usuarios y expectativa por terminación del trámite

Veces de visita	Frec.	%
Con esta visita SÍ ACABA	60	36.4
Con esta visita NO ACABA	80	52.1
No sabe	19	11.5
Total	165	

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 08. Usuarios y expectativa por terminación del trámite - %



Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco

Elaboración: Propia

3.2 RESULTADOS ACERCA DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 02: “IDENTIFICAR LAS BRECHAS DE SERVICIO AL USUARIO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PILLCO MARCA”

A las muchas definiciones que existen de “brecha”, especialmente por la RAE (casi todas en alusión a abertura o lesión física), se agrega una que el sentido común fácilmente la interpreta: *“Es la distancia entre lo que se quiere o debe hacerse con base en un estándar o valoración óptima, con lo que realmente se hace o frente a los resultados obtenidos”*. Es la diferencia entre cómo espera el cliente que le traten y cómo percibe que le están tratando. Este es el contexto para este acápite, toda vez que la valoración óptima solicitada a los entrevistados por el servicio recibido, es un valor de “05”, valorado como lo máximo o ideal. Para ello se va a extraer el promedio obtenido en cada dimensión y se le va a comparar con este valor máximo.

Se ha discutido la forma en que se va a especificar la brecha del servicio, para hacerla más contundente a partir de los resultados obtenidos. Para ello, se ha establecido una escala de cualitativa y su equivalente cuantitativo en base a la puntuación entre 01 y 05 de la escala establecida en el cuestionario:

- Entre 1.00 y 2.50: Una calificación de MALA del aspecto dentro de la dimensión
- Entre 2.51 y 3.50: Una calificación de REGULAR del aspecto dentro de la dimensión
- Entre 3.51 y 5.00: Una calificación de BUENA del aspecto dentro de la dimensión

	MALO			REGULAR			BUENO		
Calificación	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0
Brecha	4.0	3.5	3.0	2.5	2.0	1.5	1.0	0.5	0.0

De la misma manera y según la estructura de la encuesta SERVQUAL, se ratifica la premisa: “El promedio de la calificación de los aspectos describen a la dimensión y los promedios, promediados, de las dimensiones describen el nivel de servicio”, según la siguiente ilustración

CUADRO N°09. Operacionalización de Variables

Aspecto 1	Dimensión I	PROMEDIO = NIVEL DE SERVICIO(*)
Aspecto 2		
Aspecto 3		
Aspecto 4		
Aspecto 1	Dimensión II	
Aspecto 2		
Aspecto 3		
Aspecto 4		
Aspecto 1	Dimensión III	
Aspecto 2		
Aspecto 3		
Aspecto 4		
Aspecto 1	Dimensión IV	
Aspecto 2		
Aspecto 3		
Aspecto 4		
Aspecto 1	Dimensión V	
Aspecto 2		
Aspecto 3		
Aspecto 4		

Elaboración : Propia

(*) Según calificación, expresado en base a 100 puntos o porcentual

3.2.1 Brecha identificada para Elementos Tangibles

En el gráfico N°09 se observa que la brecha de los Elementos Tangibles en la provisión del servicio en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, 1.82 puntos, corresponde a un promedio de 3.18 puntos de la escala de 05 puntos contenido en la zona de calificación Regular del nivel de servicio en esta

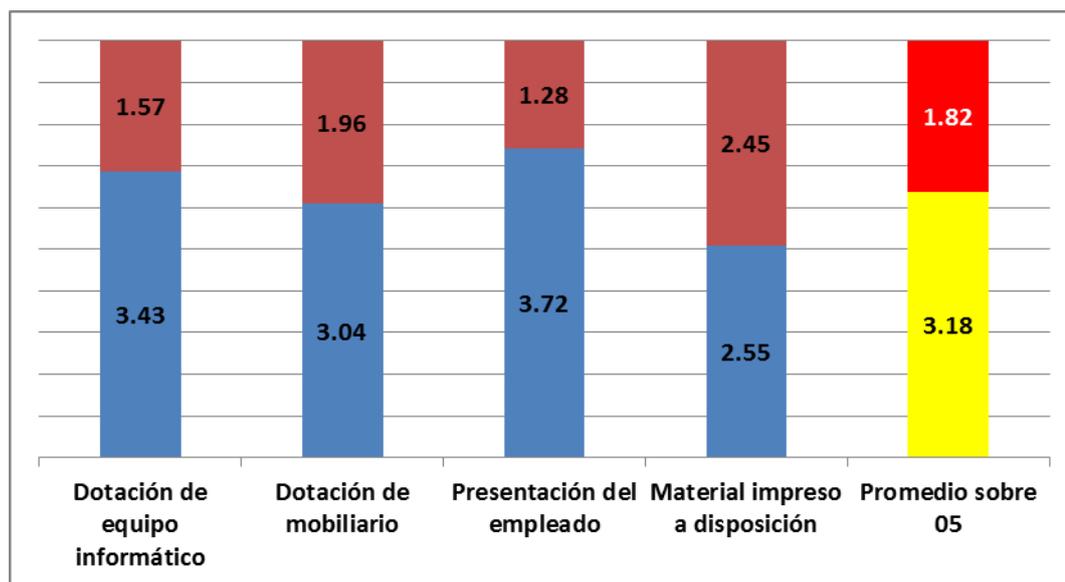
dimensión. Esta brecha dimensionada es en la práctica más de un tercio en la escala original y se nota muy influenciada por los aspectos Material Impreso y Dotación de Mobiliario.

CUA DRO N° 10. Brecha del resultado – Elementos Tangibles

ELEMENTOS TANGIBLES DEL SERVICIO		
Aspectos de valoración	Calific.	Brecha
Dotación de equipo informático	3.43	1.57
Dotación de mobiliario	3.04	1.96
Presentación del empleado	3.72	1.28
Material impreso a disposición	2.55	2.45
Promedio sobre 05 de la escala Likert	3.18	1.82

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 09. Brecha del resultado – Elementos Tangibles



Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco
Elaboración: Propia

3.2.2 Brecha identificada para Fiabilidad

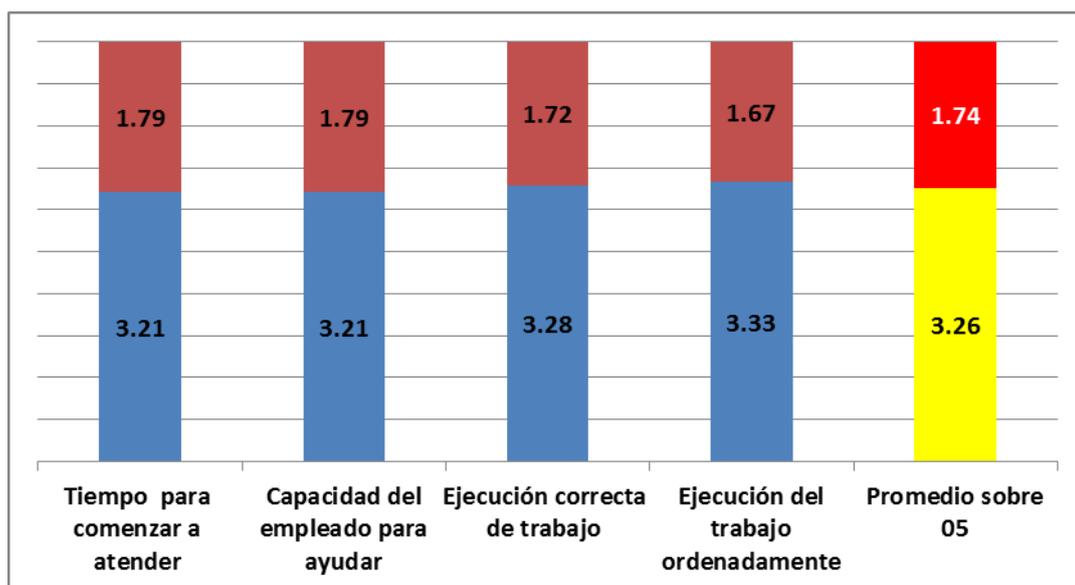
Para el caso de Fiabilidad en la provisión del servicio en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, se obtiene una brecha que en comparación al de Elementos Tangibles, mejora levemente (baja a 1.74) que corresponde al promedio de valoración 3.26 contenido en la zona de calificación Regular del nivel de servicio en esta dimensión; la ubicación general sin embargo no mejora propiamente porque no logra llegar al límite superior del tramo indicado. Esta brecha dimensionada es en la práctica algo más de un tercio en la escala original y no es notoria ninguna tendencia, pues la valoración de aspectos individuales es bastante regular.

CUADRO N° 11. Brecha del resultado – Fiabilidad

FIABILIDAD EN LA PROVISIÓN DEL SERVICIO		
Aspecto de valoración	Calific.	Brecha
Tiempo para comenzar a atender	3.21	1.79
Capacidad del empleado para ayudar	3.21	1.79
Ejecución correcta de trabajo	3.28	1.72
Ejecución del trabajo ordenadamente	3.33	1.67
Promedio sobre 05 de la escala Likert	3.26	1.74

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 10. Brecha del resultado – Fiabilidad



Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco
 Elaboración: Propia

3.2.3 Brecha identificada para Capacidad de Respuesta

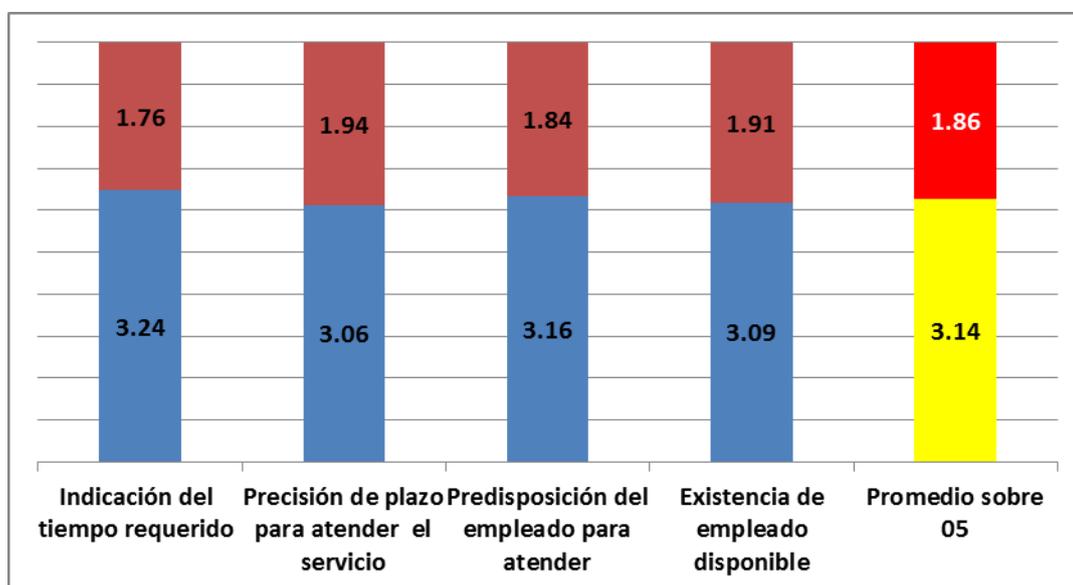
No está muy diferenciada la valoración a la Capacidad de Respuesta en relación al obtenido para Elementos Tangibles. Esta vez la brecha es cuatro céntimos más que al par indicado, (1.86), un deterioro en esta comparación. A esta brecha corresponde 3.14 puntos de calificación promedio de la escala de 05 puntos para la provisión del servicio en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, en esta dimensión. Se mantiene la tendencia de valoración promedio en zona ámbar o regular. Individualmente por aspectos es notorio que la Precisión del plazo para atender el servicio y la existencia de empleado disponible para atender el servicio, son los peores calificados, 3.06 y 3.09 respectivamente.

CUADRO N° 12. Brecha del resultado – Capacidad de Respuesta

CAPACIDAD DE RESPUESTA EN LA PROVISIÓN		
Aspecto de valoración	Calific.	Brecha
Indicación del tiempo requerido	3.24	1.76
Precisión de plazo para atender el servicio	3.06	1.94
Predisposición del empleado para atender	3.16	1.84
Existencia de empleado disponible	3.09	1.91
Promedio sobre 05 de la escala Likert	3.14	1.86

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 11. Brecha del resultado – Capacidad de Respuesta

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco

Elaboración: Propia

3.2.4 Brecha identificada para Seguridad

La dimensión seguridad es la menos valorada y por supuesto la que obtiene la máxima brecha o déficit en la provisión del servicio en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca. El nivel de servicio en escala entre 01 y 05 alcanza 3.09 equivalente a 61.80 puntos de 100 puntos o 61.80%, por este motivo presenta la máxima brecha y

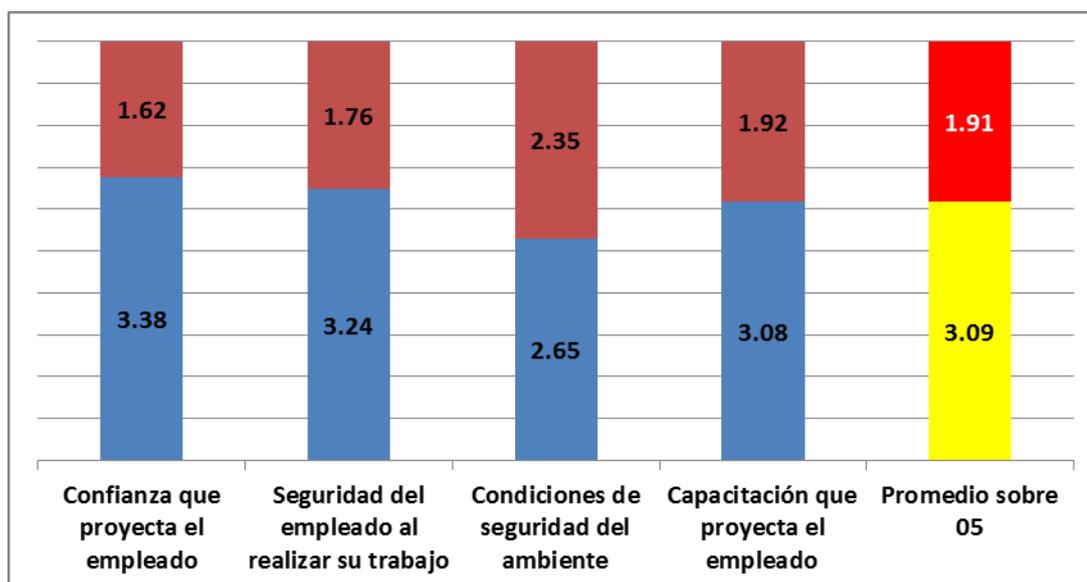
equivale a 1.91. Aquí se hace notar un aspectos que condiciona en gran medida el resultado obtenido, pues condiciones de seguridad del ambiente apenas alcanza 2.65 de calificación promedio, casi centrada en la escala y siempre en zona ámbar o de calificativo REGULAR, pero con el agravante de estar más a la izquierda que en los tres caso previos expuestos.

CUADRO N° 13. Brecha del resultado – Seguridad

CONDICIONES DE SEGURIDAD EN LA PROVISIÓN		
Aspecto de valoración	Calific.	Brecha
Confianza que proyecta el empleado	3.38	1.62
Seguridad del empleado al realizar su trabajo	3.24	1.76
Condiciones de seguridad del ambiente	2.65	2.35
Capacitación que proyecta el empleado	3.08	1.92
Promedio sobre 05 de la escala Likert	3.09	1.91

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 12. Brecha del resultado – Seguridad



Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco
Elaboración: Propia

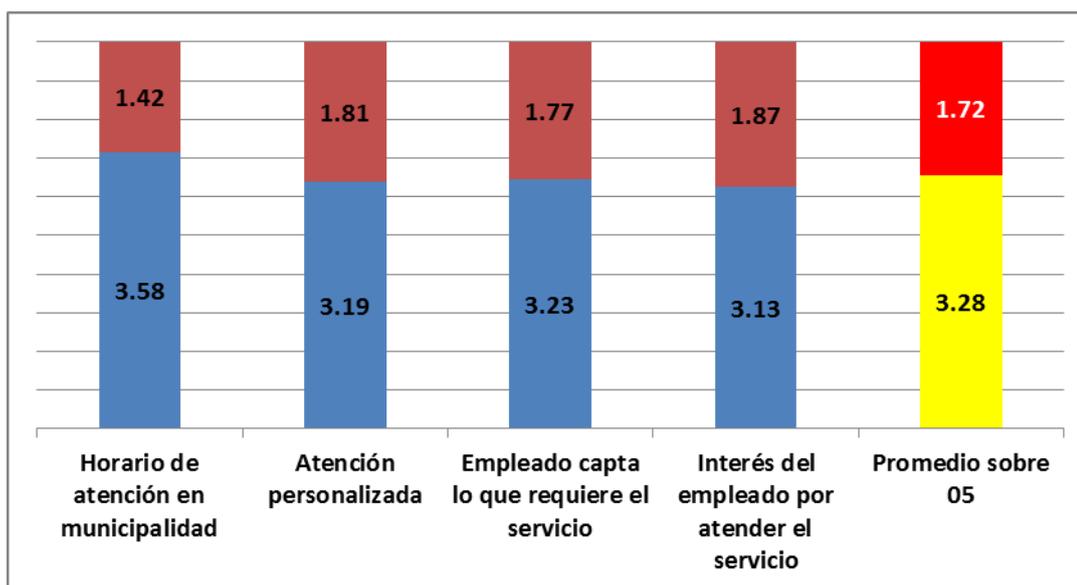
3.2.5 Brecha identificada para Empatía

Contrario al resultado obtenido para la dimensión Seguridad, la Empatía de las condiciones en que se proporciona el servicio en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, es la mejor valorada según las respuestas de los entrevistados. Le corresponde una valoración promedio de 3.28 de una escala establecida de 05 puntost y cuya brecha de servicio equivale a 1.72. Hasta aquí, el mejor desempeño y la menor brecha para el servicio, evaluado por esta dimensión. Individualmente uno de los aspectos dentro de la dimensión, horario de atención, supera la calificación de 3.50, llega a 3.58, que lo ubica en zona de valoración BUEN SERVICIO, o zona verde, aun cuando esté más cerca al límite inferior en la escala anotada.

CUADRO N° 14. Brecha del resultado – Empatía

EMPATÍA DEL PERSONAL PROVEEDOR		
Aspecto de valoración	Calific.	Brecha
Horario de atención en municipalidad	3.58	1.42
Atención personalizada	3.19	1.81
Empleado capta lo que requiere el servicio	3.23	1.77
Interés del empleado por atender el servicio	3.13	1.87
Promedio sobre 05 de la escala Likert	3.28	1.72

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 13. Brecha del resultado – Empatía

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco
Elaboración: Propia

Luego del análisis, corresponde establecer un ranking que ayude a visualizar de manera más directa los resultados, asociados con este objetivo, es decir, la identificación de brechas.

CUADRO N° 15. Ranking de Brechas por Dimensión

Posición	Dimensión	Calificación del servicio		Brecha del servicio	
		Sobre 05	%	Sobre 05	%
1°	Empatía	3.28	65.60	1.72	34.4
2°	Fiabilidad	3.26	65.20	1.74	34.8
3°	Elem. Tangibles	3.18	63.60	1.82	36.4
4°	Capac. Respuesta	3.14	62.80	1.86	37.2
5°	Seguridad	3.09	61.80	1.91	38.2

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco
Elaboración: Propia

3.3 RESULTADOS ACERCA DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 03: “PROPONER UN MODELO SISTEMATIZADO DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE MEJORA DEL SERVICIO AL USUARIO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PILLCO MARCA”

El Plan de Mejora derivado de la evaluación de brechas debe plantearse para aquellas gerencias donde es más evidente el desgaste en la prestación del servicio o la valoración que han hecho los usuarios abordados. Para propósitos de esta investigación se han conseguido la opinión – valoración de usuarios de las siguientes gerencias u oficinas:

CUADRO N° 16. Número de Encuestados por Gerencias

Gerencias u oficinas	N° de encuestados	%
1. Alcaldía	3	1.8
2. Gerencia Municipal	6	3.6
3. Gerencia de Planeación y Presupuesto	4	2.4
4. Gerencia de Asesoría Jurídica	2	1.2
5. Gerencia de Administración	16	9.7
6. Gerencia de Administración Tributaria	24	14.5
7. Gerencia de Desarrollo Social y Económico	48	29.1
8. Gerencia de Medio Ambiente	14	8.5
9. Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Territorial	29	17.6
10. Gerencia de Secretaría General	18	10.9

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco

Elaboración: Propia

De acuerdo a esto, la base para llegar a proponer la temática de los planes de mejora serán las gerencias u oficinas que más usuarios han reportado en la semana de levantamiento de información, con el criterio de Pareto, es decir, hasta aquella que acumule alrededor de 90% de entrevistas acumuladas. El criterio indica 80%, pero se

toma esta decisión para no perder la información del “siguiente menor”, que es apenas 1.2% menor que el del límite y consignó dos entrevistas menos que el referido límite

CUADRO N° 17. Selección de Gerencias más Visitadas

Gerencias u oficinas	N° de entrevistas	%	% Acum.
Gerencia de Desarrollo Social y Económico	48	29.1	29.1
Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Territorial	29	17.6	46.7
Gerencia de Administración Tributaria	24	14.5	61.2
Gerencia de Secretaría General	18	10.9	72.1
Gerencia de Administración	16	9.7	81.8
Gerencia de Medio Ambiente	14	8.5	90.3
Gerencia Municipal	6	3.7	94.0
Gerencia de Planeación y Presupuesto	4	2.4	96.4
Alcaldía	3	1.8	98.2
Gerencia de Asesoría Jurídica	3	1.8	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco

Elaboración: Propia

3.3.1 Resultados de la Gerencia de Desarrollo Social y Económico

En el cuadro N°18 se observa que las tres dimensiones menos valoradas dentro de la Gerencia de Desarrollo Social y económico son: Elementos Tangibles con 3.40 puntos, Capacidad de Respuesta con 3.44 puntos y Fiabilidad con 3.46 puntos.

CUADRO N° 18. Promedio por dimensiones

Calific.	Elementos Tangibles			Fiabilidad			Capacidad de Respuesta			Seguridad			Empatía			PROMEDIO = NS
1	4	0.08	0.08	2	0.04	0.04	4	0.083	0.08	1	0.02	0.02	3	0.06	0.06	
2	5	0.10	0.21	6	0.13	0.25	7	0.146	0.29	5	0.10	0.21	3	0.06	0.13	
3	13	0.27	0.81	15	0.31	0.94	14	0.292	0.88	13	0.27	0.81	10	0.21	0.63	
4	20	0.42	1.67	18	0.38	1.50	10	0.208	0.83	19	0.40	1.58	23	0.48	1.92	
5	6	0.13	0.63	7	0.15	0.73	13	0.271	1.35	10	0.21	1.04	9	0.19	0.94	
	48		3.40	48		3.46	48		3.44	48		3.67	48		3.67	3.53

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco

Elaboración: Propia

3.3.2 Resultados de la Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Territorial

En la Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Territorial, las dimensiones que obtienen los promedios mas bajos de nivel de servicio en base a 05 puntos de la escala establecida son: Fiabilidad con 2.66 puntos, capacidad de respuesta con 2.86 puntos y seguridad con 2.90 puntos.

CUADRO N° 19. Promedio por dimensiones

Calific.	Elementos Tangibles			Fiabilidad			Capacidad de Respuesta			Seguridad			Empatía			PROMEDIO = NS
1	3	0.10	0.10	9	0.31	0.31	4	0.138	0.14	6	0.21	0.21	3	0.10	0.10	
2	3	0.10	0.21	5	0.17	0.34	5	0.172	0.34	3	0.10	0.21	3	0.10	0.21	
3	9	0.31	0.93	4	0.14	0.41	13	0.448	1.34	9	0.31	0.93	9	0.31	0.93	
4	14	0.48	1.93	9	0.31	1.24	5	0.172	0.69	10	0.34	1.38	10	0.34	1.38	
5	0	0.00	0.00	2	0.07	0.34	2	0.069	0.34	1	0.03	0.17	4	0.14	0.69	
	29		3.17	29		2.66	29		2.86	29		2.90	29		3.31	2.98

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco

Elaboración: Propia

3.3.3 Resultado de la Gerencia de Administración Tributaria

En La Gerencia de Administración Tributaria las tres dimensiones con promedios más bajos de nivel de servicio a partir de la escala establecida son: Seguridad con 2.96 puntos, Capacidad de respuesta con 3.00 puntos y Fiabilidad con 3.21 puntos.

CUADRO N° 20. Promedio por dimensiones

Calific.	Elementos Tangibles			Fiabilidad			Capacidad de Respuesta			Seguridad			Empatía			PROMEDIO = NS
1	1	0.04	0.04	3	0.13	0.13	3	0.125	0.13	2	0.08	0.08	1	0.04	0.04	3.22
2	2	0.08	0.17	4	0.17	0.33	7	0.292	0.58	6	0.25	0.50	2	0.08	0.17	
3	11	0.46	1.38	7	0.29	0.88	3	0.125	0.38	10	0.42	1.25	7	0.29	0.88	
4	8	0.33	1.33	5	0.21	0.83	9	0.375	1.50	3	0.13	0.50	10	0.42	1.67	
5	2	0.08	0.42	5	0.21	1.04	2	0.083	0.42	3	0.13	0.63	4	0.17	0.83	
	24		3.33	24		3.21	24		3.00	24		2.96	24		3.58	3.22

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco

Elaboración: Propia

3.3.4 Resultado de la Gerencia de Secretaría General

El cuadro N° 21 muestra los promedios por Dimensión del nivel de servicio que se brinda en la Gerencia de Secretaría General, donde Capacidad de Respuesta con 3.11 puntos, Fiabilidad y Seguridad ambas con 3.33 puntos son las tres dimensiones con promedios más bajos.

CUADRO N° 21. Promedio por dimensiones

Calific.	Elementos Tangibles			Fiabilidad			Capacidad de Respuesta			Seguridad			Empatía			PROMEDIO = NS
1	0	0.00	0.00	2	0.11	0.11	3	0.167	0.17	0	0.00	0.00	0	0.00	0.00	3.43
2	2	0.11	0.22	2	0.11	0.22	3	0.167	0.33	6	0.33	0.67	2	0.11	0.22	
3	5	0.28	0.83	6	0.33	1.00	4	0.222	0.67	4	0.22	0.67	4	0.22	0.67	
4	7	0.39	1.56	4	0.22	0.89	5	0.278	1.11	4	0.22	0.89	10	0.56	2.22	
5	4	0.22	1.11	4	0.22	1.11	3	0.167	0.83	4	0.22	1.11	2	0.11	0.56	
	18		3.72	18		3.33	18		3.11	18		3.33	18		3.67	3.43

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco

Elaboración: Propia

3.3.5 Resultados de la Gerencia de Administración

En la Gerencia de Administración, las dimensiones que obtienen los promedios mas bajos de nivel de servicio en base a 05 puntos de la escala establecida son: Fiabilidad con 3.56 puntos, Elementos tangibles con 3.63 puntos y Capacidad de respuesta con 3.75 puntos.

CUADRO N° 22. Promedio por dimensiones

Calific.	Elementos Tangibles			Fiabilidad			Capacidad de Respuesta			Seguridad			Empatía			PROMEDIO = NS
1	1	0.06	0.06	1	0.06	0.06	0	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0	0.00	0.00	3.70
2	0	0.00	0.00	1	0.06	0.13	2	0.13	0.25	1	0.06	0.13	2	0.13	0.25	
3	6	0.38	1.13	5	0.31	0.94	4	0.25	0.75	4	0.25	0.75	2	0.13	0.38	
4	6	0.38	1.50	6	0.38	1.50	6	0.38	1.50	8	0.50	2.00	10	0.63	2.50	
5	3	0.19	0.94	3	0.19	0.94	4	0.25	1.25	3	0.19	0.94	2	0.13	0.63	
	16		3.63	16		3.56	16		3.75	16		3.81	16		3.75	3.70

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco

Elaboración: Propia

3.3.6 Resultado de la Gerencia de Medio Ambiente.

En la Gerencia de Medio Ambiente, las dimensiones que obtienen los promedios mas bajos de nivel de servicio en base a 05 puntos de la escala establecida son: Fiabilidad con 3.00 puntos, Capacidad de respuesta con 3.14 puntos y Empatía con 3.21 puntos.

CUADRO N° 23. Promedio por dimensiones

Calific.	Elementos Tangibles			Fiabilidad			Capacidad de Respuesta			Seguridad			Empatía			PROMEDIO = NS
1	0	0.00	0.00	2	0.14	0.14	0	0.00	0.00	0	0.00	0.00	1	0.07	0.07	3.19
2	4	0.29	0.57	3	0.21	0.43	4	0.29	0.57	3	0.21	0.43	3	0.21	0.43	
3	3	0.21	0.64	4	0.29	0.86	5	0.36	1.07	6	0.43	1.29	3	0.21	0.64	
4	6	0.43	1.71	3	0.21	0.86	4	0.29	1.14	3	0.21	0.86	6	0.43	1.71	
5	1	0.07	0.36	2	0.14	0.71	1	0.07	0.36	2	0.14	0.71	1	0.07	0.36	
	14		3.29	14		3.00	14		3.14	14		3.29	14		3.21	3.19

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco

Elaboración: Propia

Luego de exponer los resultados por gerencias u oficinas, y habiendo identificado cuáles son las tres dimensiones dentro de cada una de ellas que poseen los promedios más bajos, mediante la identificación visual de cada uno de los primeros cuadros de cada gerencia u oficina se obtiene la siguiente matriz:

CUADRO N° 24. Valoraciones mínimas por dimensión, según gerencias

GERENCIAS	Elem. Tang.	Fiabilidad	Capac. Resp.	Seguridad	Empatía
Gerencia de Desarrollo Social y Económico	3.40	3.46	3.44		
Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Territorial		2.66	2.86	2.90	
Gerencia de Administración Tributaria		3.21	3.00	2.96	
Gerencia de Secretaría General		3.33	3.11	3.33	
Gerencia de Administración	3.63	3.56	3.75		
Gerencia de Medio Ambiente		3.00	3.14		3.21
Total de promedios mínimos registrados	02	06	06	03	01

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco

Elaboración: Propia

Como se ve en el cuadro N° 24, **fiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad**, en la provisión del servicio, son los más recurrentes en las gerencias con los promedios más bajos. Por lo tanto éstas serán las bases temáticas para proponer los planes de mejora.

3.4 PROPUESTA DE PLANES DE MEJORA.

3.4.1 El Plan de Mejora

El plan de mejora tiene la finalidad de detectar puntos débiles, riesgos e incertidumbres de la empresa u organización, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema, generando mejores resultados.

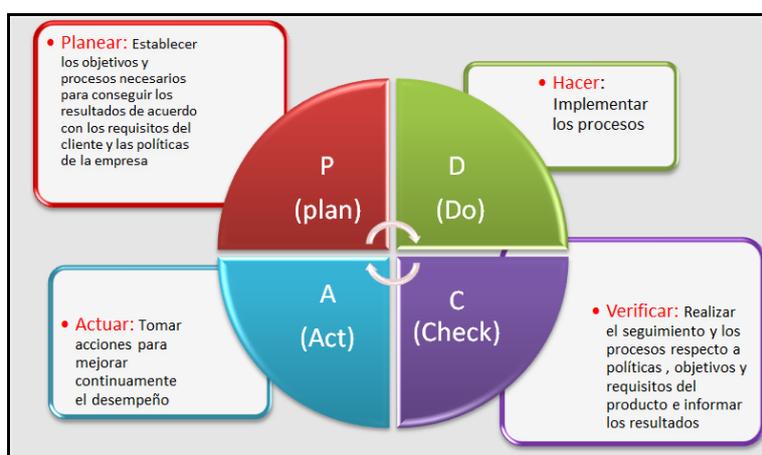
Para generar un plan de mejora que vaya de acorde a las necesidades de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, es necesario involucrar a toda persona que participe en el proceso de creación del servicio que ofrece. Debe contener estrategias generales que permitan definir el rumbo que tomará la Municipalidad y la forma en que solucionará los problemas.

La metodología del ciclo Deming describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua,

entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales).

El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras.

FIGURA N° 01.Ciclo Deming



En virtud al instrumento utilizado en esta investigación como es el SERVQUAL se logro conocer el nivel de servicio que se brinda a los usuarios en la municipalidad distrital de Pillcomarca, (Ver GRÁFICO N° 06) determinando las posibles causas que originan la situación problema siendo uno de ellos los tiempos de espera, atención desordenada, la falta de capacitación, falta de predisposición en la atención, inseguridad en las instalaciones donde fue atendido entre otros se elaboró un gráfico, luego de la recolección de información donde se ve cuáles son las dimensiones SERVQUAL de las gerencias con más encuestados que dan como resultado el efecto generado en la

situación descrita con anterioridad, el cual se desea revertir aplicando el plan de mejora - ciclo de Deming. (Ver figura 01).

Cuadro N°25. Valoraciones mínimas por dimensión, según gerencias

GERENCIAS DE LA MDPM	Elementos tangibles	fiabilidad	Capacidad de Respuestas	Seguridad	Empatía
Gerencia de Desarrollo Social y Económico	3.40	3.46	3.44		
Gerencia de infraestructura y Desarrollo territorial		2.66	2.86	2.90	
Gerencia de Administración Tributaria		3.21	3.00	2.96	
Gerencia de Secretaria General		3.33	3.11	3.33	
Gerencia de Administración	3.63	3.56	3.75		
Gerencia de Medio Ambiente		3.00	3.14		3.21
Total de promedios mínimos	02	06	06	03	01

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco

Elaboración: Propia

En **cuadro** muestra los promedios más bajos de calificación de nivel ser servicio por dimensiones que se obtuvieron en las gerencias más visitadas, obteniendo la dimensión fiabilidad seis (06) promedios más bajos que empatan con la dimensión capacidad de respuesta, seguida con tres (03) promedios más bajos de la dimensión de seguridad.

Luego de lo descrito se procedió a escoger las dimensiones que tienen mayor relevancia y se hace necesario acometer para establecer los correctivos inherente al caso que permitirá la elaboración del PHVA (PDCA) conocido como el círculo de Deming, Siendo esto en la dimensión de fiabilidad, Capacidad de respuesta y seguridad.

Para desarrollar el Plan de Mejora con el ciclo Deming se ajustara a los siguientes pasos:

1. Planificar (Plan): Identificar el proceso que se quiere mejorar, recopilación de los datos, definir objetivos y escoger los procesos más acordes para alcanzar el objetivo
2. Hacer (Do): Llevar a cabo la ejecución de las acciones correctivas y la documentación de las acciones realizadas.
3. Comprobar (Check): Comprobar los resultados
4. Actuar (Act): Aplicar una acción de mejora luego de la verificación de su funcionamiento

3.4.2 DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORA

1. PLANIFICACIÓN

Inicialmente se procedió a identificar cual era las dimensiones que se debía atacar para poder definir las acciones a tomar. Se considera que debe ser las dimensiones con mayor numero de promedios más bajos como son la dimensión de fiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad.

Se establecieron los objetivos y estrategias que van a permitir alcanzar el cometido deseado:

Objetivos:

- Organizar agendas de tareas por cada requerimiento
- Sensibilizar y capacitar al empleado en contacto con el usuario
- Diseñar protocolos de atención
- Disponer número de empleados con carga real de trabajo
- Refaccionar y acondicionar los ambientes en mal estado

- Diseñar el perfil para el puesto de trabajo

Estrategias

- Objetivo 1: Organizar agendas de tareas por cada requerimiento
 - E1. Clasificar los requerimientos según prioridad
- Objetivo 2: Sensibilizar y capacitar al empleado en contacto con el usuario.
 - E2. Conformar un equipo de trabajo para realizar un taller de sensibilización al empleado en contrato directo con el usuario
- Objetivo 3: Diseñar Protocolos de atención
 - E3. Desplegar los procesos del servicio en pasos necesarios para su ejecución
- Objetivo 4: Disponer número de empleados con carga real de trabajo
 - E4. Evaluar el cumplimiento e incumplimiento de las tareas asignadas.
- Objetivo 5: Refaccionar y acondicionar los ambientes en mal estado.
 - E5. Inventariar las áreas de trabajo de mala presentación y deficiencias constructivas
- Objetivo 6: Diseñar el perfil para el puesto de trabajo
 - E6. Identificar las actividades o tareas de cada puesto de trabajo

2. HACER

PLAN DE MEJORA POR DIMENSIÓN: FIABILIDAD

Aspecto	Objetivo	Estrategia/Tarea/Actividad	Indicador de desempeño	Responsable	Recursos necesarios
Se cumple el tiempo indicado para atender requerimiento del usuario	Organizar agendas de tareas por cada requerimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificar requerimiento según prioridad, tiempo de atención, facilidad de atención, fecha y hora de ingreso • Organizar actividades de acuerdo a las prioridades: Importancia – urgencia de los requerimientos • Rotular al ingreso de cada oficina el criterio de atención. 	$\frac{N^{\circ} \text{ Requerimientos a tiempo}}{N^{\circ} \text{ Requerimientos totales}} \times 100$	Jefe del Área	Implementar en el ROF, MOF
El empleado está capacitados para ayudar al usuario a resolver problemas durante el proceso	Capacitar y sensibilizar al empleado en contacto con el usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Conformar equipo de trabajo • Conciliar objetivos e identificar beneficiarios • Determinar los temarios (ver anexo N° 04) • Elaboración de materiales de apoyo (cartillas, folletos, trípticos dísticos, etc.) de acuerdo a las normas de documentos de gestión. • Validar los materiales de apoyo • Imprimir el material de apoyo. • Ejecutar la sensibilización y/o capacitación 	$\frac{N^{\circ} \text{ Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados en contacto con el usuario}} \times 100$	Equipo de trabajo	Asignar el presupuesto en el PIA, PIM
Los empleados ejecutan su trabajo en forma ordenada y sin equivocarse	Diseñar protocolos de atención	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el protocolo (Etiqueta de conducta, saludo, durante el servicio, despedida) ver anexo N° 05. • Socializar los protocolos a los empleados en contacto con el ciudadano o usuario del servicio. • Ejecutar los protocolos. 	$\frac{N^{\circ} \text{ de quejas de usuarios}}{N^{\circ} \text{ de usuarios atendidos}} \times 100$	Equipo de trabajo	Implementar en el ROF, MOF
Los empleados realizan bien su trabajo durante la atención de su requerimiento de servicio					

Cuadro 1: Estrategias de Mejora Objetivo 1, 2,3.

PLAN DE MEJORA POR DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE RESPUESTA

Aspecto	Objetivo	Estrategia/Tarea/Actividad	Indicador de desempeño	Responsable	Recursos necesarios
El tiempo que espero antes de ser atendido fue el más apropiado	Capacitar y sensibilizar al empleado en contacto con el usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Conformar equipo de trabajo • Conciliar objetivos e identificar beneficiarios • Determinar los temarios (ver anexo N° 04) • Elaboración de materiales de apoyo (cartillas, folletos, trípticos dípticos, etc.) de acuerdo a las normas de documentos de gestión. • Validar los materiales de apoyo • Imprimir el material de apoyo. • Ejecutar la sensibilización y/o capacitación 	$\frac{N^{\circ} \text{ de quejas de usuarios}}{N^{\circ} \text{ Usuarios atendidos}} \times 100$	Equipo de trabajo	Asignar el presupuesto en el PIA, PIM
Cuando comenzó su trámite de requerimiento le indicaron el tiempo aproximado de atención completa.					
Los empleados demuestran alta predisposición para atender los requerimientos de los ciudadanos					
Siempre existen empleados con tiempo disponible para atender los requerimientos.	Disponer número de empleados con carga real de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar registro de cumplimiento e incumplimiento de tareas asignadas por áreas de trabajo • Decidir reajuste de personal según: • Áreas con incumplimiento aumentar dotación del empleados • Áreas con cumplimiento o sin quejas mantener al empleado en su puesto de trabajo. 	$\frac{N^{\circ} \text{ de procesos sin errores}}{N^{\circ} \text{ de procesos totales}} \times 100$	Unidad de Personal o Recursos Humanos	Implementar en el MOF

Cuadro 2: Estrategias de Mejora Objetivo 2, 3,4

PLAN DE MEJORA POR DIMENSIÓN: SEGURIDAD

Aspecto	Objetivo	Estrategia/Tarea/Actividad	Indicador de desempeño	Responsable	Recursos necesarios
Las instalaciones y condiciones del ambiente o los ambientes donde fue atendido dan sensación de seguridad	Refaccionar y acondicionar los ambientes en mal estado	<ul style="list-style-type: none"> - Inventario de áreas de trabajo, presentación deficiencias constructivas a corto plazo - Presupuesto de las acciones de mejora - Aprobación del presupuesto 	<p><i>Mt2 de refacción (piso, pared ...)</i></p> <p><i>Ambientes refaccionados</i></p>	Unidad de Servicios Generales	Asignar el presupuesto en el PIA, PIM
Los empleados proyectan alto grado de capacitación para las tareas propias de su puesto de trabajo	Diseñar el perfil para el puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar actividades propias de cada puesto ● Evaluar la formación técnica profesional del empleado ● Redistribuir o ratificar al empleado en el puesto de trabajo ● Evaluar periódicamente el desempeño del empleado 	$\frac{N^{\circ} \text{ de quejas de usuarios}}{N^{\circ} \text{ de usuarios atendidos}} \times 100$	Gerente o Jefe de área	Implementar en el ROF, MOF
Los empleados actúan de manera segura y contundente en relación a las actividades que realiza					
El comportamiento y aspecto de los empleados le inspira confianza y seguridad					

Cuadro 3: Estrategias de Mejora Objetivo 5,6

3. COMPROBAR

Se recomendará realizar el seguimiento de las estrategias planteadas en el del plan de mejora través de un monitoreo constante por que deben ser ejecutadas a corto plazo, por parte del Gerente Municipal de la Municipalidad Distrital de Pillcomarca, para verificar los cambios ocurridos en el comportamiento del personal.

4. ACTUAR

En función a lo que se logre con la implementación del Plan de Mejora propuesta, el impacto deberá medirse a futuro y proponer otros planes según los nuevos resultados

En el plan de mejora propuesto para la dimensión Fiabilidad y Capacidad de Respuesta se considera el taller de sensibilización y/o capacitación y diseñar protocolos de atención; se hace necesaria en el contexto la propuesta de contenidos y otras precisiones en el anexo N° 04 y anexo N° 05

3.5 CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Ya se ha establecido una escala cualitativa y su equivalente cuantitativo en base a la puntuación entre 01 y 05, y su equivalente sobre 100, para concluir acerca de la valoración del servicio en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, por dimensiones y aspectos en ellas. Esta escala es:

	MALO			REGULAR			BUENO		
Calificación	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0
Brecha	4.0	3.5	3.0	2.5	2.0	1.5	1.0	0.5	0.0

De la misma manera y según la estructura de la encuesta SERVQUAL, se ratifica la premisa: “El promedio de la calificación de los aspectos describen a la dimensión y los promedios, promediados, de las dimensiones describen el nivel de servicio”, según la siguiente ilustración

3.5.1 Hipótesis específica 01: “El nivel de servicio que brinda la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, cualitativamente es “deficitario” en la mayoría de dimensiones del modelo SERVQUAL”

Del cuadro 06 y su correspondiente gráfico extraemos los calificativos promedios obtenidos por dimensión y le asociamos su equivalente sobre 100 o porcentual (Es la forma usual de referir el nivel de servicio):

Empatía	3.28	65.60
Fiabilidad	3.26	65.20
Elementos tangibles	3.18	63.60
Capacidad de respuesta	3.14	62.80
Seguridad	3.09	61.80
PROMEDIO = NIVEL DE SERVICIO	3.19	63.80

Frente a estos resultados contundentes, resulta apropiado afirmar que éstos se comportan según el sentido de la hipótesis, es decir, el nivel de servicio que brinda la Municipalidad Distrital de Pillco Marca es *efectivamente deficitario*: 3.19 ó 63.80 corresponden a un nivel de servicio

Regular; además, 3.19 es apenas 6.33% (3.19/3.00) más que la mitad de dicha escala. Conceptualmente el cualitativo regular, en sí, no califica “ni lo uno ni lo otro”, es ambigua por lo tanto.

3.5.2 Hipótesis específica 02: “El nivel de servicio que brinda la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, cualitativamente en las dimensiones del modelo SERVQUAL, presenta brechas de más del 35%”.

Siendo cierto que el promedio que explica el nivel de servicio encontrado deriva de valores individuales donde ninguno de ellos traspasa el límite derecho entre Regular y Bueno (3.5), van desde 3.09 para Seguridad hasta 3.28 para Empatía, los argumentos de la hipótesis anterior, y del análisis de brechas siguiente...

Empatía	1.72	34.40
Fiabilidad	1.74	34.80
Elementos tangibles	1.82	36.40
Capacidad de respuesta	1.86	37.20
Seguridad	1.91	38.20
PROMEDIO DE BRECHAS	1.81	36.20

... se concluye de acuerdo con lo enunciado por la hipótesis: tres de cinco brechas y el promedio respectivo son mayores al 35.00%.

3.5.3 Hipótesis específica 03: La sistemática del plan de mejora del nivel de servicio de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca es factible con la implementación del ciclo Deming: Planear, Hacer, Verificar y Actuar

Según el marco teórico y los argumentos presentados para llegar a la propuesta de planes de mejora, efectivamente el Ciclo Deming: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, marca las pautas necesarias y es coherente con cualquier propuesta de plan de mejora, como en este caso.

3.5.4 Hipótesis general: “El modelo adecuado para mejorar la calidad del servicio en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca el de Mejora Continua”

Los procesos de mejora continua son decisiones o actitudes hacia el cambio que sustancialmente nos dicen que siempre habrá espacio u oportunidades para estabilizar procesos y mejorar desempeños. De acuerdo a los resultados y la sistemática de esta investigación, luego de haber medido el nivel de servicio en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, haber establecido y priorizado brechas, se propone un plan de mejora, cuyo impacto deberá medirse a futuro y proponer otros planes según los nuevos resultados o nuevas brechas. Este listado de argumentos es coherente con el principio fundamental de la Mejora Continua. La hipótesis general es verificable en la práctica, en este caso, para la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.

CONCLUSIONES

1. Del análisis de resultados y concordante con la hipótesis específica 01, en nivel de servicio general que brinda la Municipalidad Distrital de Pillco Marca es efectivamente deficitario, al haber obtenido un promedio de 3.19 (63.80%) y 3.16 (63.20%). Individualmente todos los promedios obtenidos para las dimensiones pertenecen al tramo regular en la escala establecida: entre 3.0 y 3.5; la dimensión Seguridad presenta el más bajo desempeño con 3.09 (61.80%) y el de mejor desempeño es la dimensión Empatía con 3.28 (65.60%)
2. El nivel de servicio que brinda la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, equivale en promedio a una brecha mayor al 35.00% ($1.81 = 36.20\%$), tal como se plantea en la hipótesis correspondiente. Individualmente, tres de cinco dimensiones presentan brechas por encima del 35.00% en el nivel de servicio brindado y dos de ellos se debían en apenas dos y seis décimos debajo de la premisa 35.00% de brecha
3. Por el marco teórico y los argumentos, efectivamente el Ciclo Deming: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, se convierte en una guía práctica, de fácil adecuación, de dominio público y basado en el sentido común, con cualquier propuesta de plan de mejora, como en este caso. Los resultados de la implementación de planes de mejora alimentarán la filosofía de la Mejora Continua, según se plantea en la hipótesis general de esta investigación.

RECOMENDACIONES

1. Socializar y difundir los resultados de la investigación, por dimensiones, por gerencias y los promedios expresados como nivel de servicio, como evidencia del desempeño de los empleados y para sensibilizar actitudes con los usuarios de la Municipalidad Distrital de Pillco marca.
2. Conformar en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca un equipo de trabajo para evaluar el impacto del nivel de servicio brindado o brecha identificada en los usuarios de servicios, para tomar realmente la decisión mejorar el servicio y extrapolar escenarios futuros de “qué pasará si” no se reacciona ante los resultados de esta investigación.
3. Adoptar la decisión política, por parte de la Municipalidad Distrital de Pillco marca, de Implementar la propuesta de planes de mejora, conformando un equipo idóneo y asignando presupuesto a las capacitaciones y otras acciones que se plantean. Encargar una medida futura del nivel de servicio para evaluar el impacto de los planes de mejora

BIBLIOGRAFÍA

- Arellano, R.** (2012). *Somos más que Siesta y Fiesta: Doce mitos y Verdades sobre América Latina*. Lima: Planeta.
- Camisón, C., Cruz, S., & Gonzáles, T.** (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. España: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.
- Denton, D. K.** (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Madrid - España: Diaz de Santos S.A.
- Fernández Hatre, A.** (2000). *Calidad en las empresas de Servicios* . España, Asturias. Editorial Instituto de Fomento Regional.
- Gonzales Pascual, L. E.** (2015). Calidad del servicio y satisfacción del cliente del servicio de administración tributaria de trujillo - SATT 2015. En L. E. Gonzales Pascual, *Calidad del servicio y satisfacción del cliente del servicio de administración tributaria de trujillo - SATT 2015* (pág. 93). Trujillo - Perú.
- Israel Galvís, G.** (2011). *Calidad en la Gestión de Servicios*. Maracaibo, Venezuela: Fondo Editorial Biblioteca - Universidad Rafael Urdaneta.
- Jauregui Zapata, G. A.** (2008). La Gestión de los Recursos Humanos y la Calidad de los Servicios en la Municipalidad Provincial de Huánuco. Huánuco, Huánuco, Perú.
- Laos Saldivar, C. A.** (2010). Gestión Administrativa y la Calidad de Servicios en la Municipalidad Provincial de Huánuco Periodo 2008. Huánuco, Huánuco, Perú.
- Lira Mejía, M. C.** (2009). ¿Cómo puedo mejorar el servicio al cliente? En M. C. Lira Mejía, *¿Cómo puedo mejorar el servicio al cliente?* (pág. 98). Mexico.

Sandoval Flores, P. (2002). La calidad en el servicios al cliente, una ventaja competitiva para las empresas. En P. Sandoval Flores, *La calidad en el servicios al cliente, una ventaja competitiva para las empresas* (pág. 155). México.

Tari Guilló, J. J. (2000). *Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva*. Venezuela: Murcia - Publicaciones Universidad de Alicante.

Tschohl, J. (2008). *Servicio al Cliente: Técnicas, Estrategias y una Verdadera Cultura para Generar Beneficios* (5° ed.). USA – Minnesota. Best Sellers Publishing.

Urbina Cabrera, S. J. (2015). La calidad del servicio y la satisfacción de los clientes de la empresa Corporación Norte SAC - Trujillo 2014. En S. J. Urbina Cabrera, *La calidad del servicio y la satisfacción de los clientes de la empresa Corporación Norte SAC - Trujillo 2014* (pág. 104). Trujillo - Perú.

Valencia Cerna, E. S. (2015). Aplicación del Modelo SERVQUAL para la Medición de la Calidad del Servicio de Mantenimiento y Limpieza de Establecimientos Educativos en la Empresa SYRY. Guayaquil.

Vargas Quiñones, M. E., & Aldana de Vega, L. (2012). *Calidad y servicios*. Colombia: Ecoe ediciones Ltda.

ANEXOS

ANEXO 01. PLAN DE TESIS

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO A PARTIR DEL MODELO SERVQUAL, EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PILLCO MARCA - HUÁNUCO 2016

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA

Al momento de la Investigación, averiguaciones y lecturas previas se pudo concluir que, en la actualidad hablar de la calidad del servicio se ha convertido en un tema muy importante, existen varias razones por las que ha aumentado este interés. En primer lugar y lo que es más importante es que los clientes son cada vez más críticos respecto del servicio que reciben.

En la publicación de el Diario El Siglo, publicación local, de fecha 22 de junio del presente año se da cuenta de que en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, la plana de regidores en el mes de junio acordaron llevar a cabo el proceso de vacancia al actual alcalde, argumentando actos de nepotismo, una deficiente gestión municipal e incumplimiento las promesas electorales.

R. Justo (Comunicación personal, 27 de diciembre 2015). Sostiene que esta situación, común en muchos municipios del país, podría deberse al desconocimiento que tienen las autoridades sobre el significado de calidad de servicio, asimismo no existen indicadores de gestión o de desempeño en dicha municipalidad. Ello no les permite advertir a tiempo una situación que podría revertirse ni menos entender la verdadera causa o verdadera dimensión del problema

Vilafaña, F. (s.f.) al referir algunos síntomas de falta de calidad en la organización, menciona entre otras cosas a restos o basura en ambientes y pisos, gente realizando

trabajos monótonos, demasiados inventarios [trabajos pendientes por atender o despachar], información administrativa no compartida, indiferencia a las ideas de mejora, pasos innecesarios de un proceso, etc. (p. 9) Luego de una visita a la la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, es posible enmarcar con bastante similitud con ellos lo puesto como ejemplo por el autor.

Entonces se puede prever en el corto plazo que, si no se actúa hoy, existe el riesgo de deteriorar a niveles no deseados la imagen de la municipalidad, que en extremo se podría llegar hasta la situación donde la población solicite una revocatoria del alcalde, o en su defecto como ya está sucediendo la petición de vacancia por parte de los regidores y mantener un nivel de calidad deficiente.

En el contexto descrito es que se plantea esta investigación que consistirá en realizar un estudio estricto acerca del servicio en la Municipalidad Distrital Pillco Marca, considerando a todos los agentes participantes, llámese gerencias municipales, responsables de gerencia y, fundamental, la opinión de los usuarios de la Municipalidad Distrital Pillco Marca. Así el Problema podría plantearse de la siguiente manera:

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿Cómo será el modelo en la perspectiva SERVQUAL para mejorar la calidad del servicio al usuario que brinda la Municipalidad Distrital de Pillco Marca?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál será el actual nivel de servicio que brinda la Municipalidad Distrital de Pillco Marca?

- ¿Qué dimensiones del nivel de servicio en la perspectiva SERVQUAL son deficitarios en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca?
- ¿Cuál será el modelo sistematizado de plan de mejora del nivel de servicio en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca?

1.3 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo bajo la perspectiva SERVQUAL para mejorar la calidad de servicio al usuario que brinda la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – 2016.

1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Evaluar mediante las dimensiones del SERVQUAL el actual nivel de servicio que brinda la Municipalidad Distrital de Pillco Marca
- Identificar las brechas de servicio al usuario en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca como base para el plan de mejora.
- Proponer un modelo sistematizado de ejecución del plan de mejora del servicio al usuario de la Municipalidad Distrital Pillco Marca.

1.5 JUSTIFICACION

La investigación se justifica porque:

- Proponer planes de mejora al usuario del servicio, buscando incrementar la calidad de servicio y la satisfacción del cliente.
- Los resultados permitirán identificar brechas en el servicio,
- Consecuentemente, robustece la imagen institucional, y se beneficiarían la población de Pillco Marca con un mejor servicio.
- Lira Mejía (2009), sostiene que a medida que pasa el tiempo, se hace más urgente y necesaria la aplicación correcta y efectiva del servicio al cliente en establecimientos comerciales de pequeñas, medianas y grandes empresas; así como en instituciones e incluso en nuestra vida diaria, esto debido a que en la actualidad

todos ofrecemos, desde bienes y servicios, hasta la imagen que proyectamos a los demás. (p. 8). Esta definición tiene como implícito el mensaje de *medir el servicio que se brinda y en base a los resultados, mejorar.*

La investigación aborda un tema actual que es el nivel de servicio en la organización. Se trata de un tema contenido en la estructura de cursos que se dictan en la EP Ingeniería Industrial, como por ejemplo, Gestión de la Calidad, Sistemas de la Calidad.

1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En esta etapa de la investigación se juzga a priori que alguna limitación en la ejecución de este plan, podría deberse a:

- Desgano o relativa participación de los empleados.
- Subjetividad de la información vertida por los empleados.
- Accesibilidad restringida a alguna información institucional.
- La predisposición del usuario de servicios en la municipalidad

II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Antecedentes de orden internacional

Sandoval, P. F. (2002). La calidad en el servicio al cliente, una ventaja competitiva (tesis de pre grado). Universidad Tecnológica de la Mixteca. Oaxaca, sostiene que es necesario establecer normas para identificar problemas insatisfechos más o menos latentes en los prospectos para desarrollar soluciones y planes de superación continua. Para brindar un buen servicio al cliente nos basta con decirle al personal que traten bien al cliente, sino que incluye varios factores que deben ser analizados. En una de sus conclusiones indica que hace falta cultura empresarial (organizacional) y que ello explica una baja calidad del servicio; se presentan

deficiencias principalmente al no conocer la razón de la empresa (organización); seguido de una falta de filosofía que guíe las actividades que se desarrollan.

Valencia, E. C. (2015), Aplicación del modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio de mantenimiento y limpieza de establecimientos educativos (tesis de pre grado). Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil, concluye que las causas y consecuencias que generaron las fallas en la calidad del servicio de limpieza son: la empresa no ha establecido su misión, visión, las políticas institucionales y objetivas del sistema de la calidad.

Antecedentes de orden nacional

Se ha indagado en investigaciones de orden nacional referidas al nivel de servicio y se ha encontrado, entre otras: Gonzales, L. P. (2015). Calidad del servicio y satisfacción del cliente del servicio de administración tributaria de Trujillo – SATT 2015 (tesis de pre grado). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, concluye que en las dimensiones confiabilidad, atención personalizada,...accesibilidad y que corresponden a la variable calidad de servicio los valores porcentuales obtenidos son altos para la respuesta “poco satisfecho”. Propone además como estrategia para mejorar el servicio la implementación del “Ciclo de Mejora Continua” o Rueda de Deming o Ciclo PHVA.

Por su parte, Urbina, S. C. (2015). La calidad del servicio y la satisfacción de los clientes de la empresa Corporación Norte SAC – Trujillo 2014. (Tesis de pre grado). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, concluye que los atributos más importantes para la satisfacción de los clientes son la fiabilidad y la capacidad de respuesta, por tanto se puede entender que los clientes esperan que estos dos aspectos sean satisfechos al momento de solicitar el servicio y es de mucha importancia lograrlo.

Antecedentes de orden local

En la ciudad de Huánuco, especialmente a partir de investigaciones o tesis en la UNHEVAL se destacan dos trabajos relacionados. Jáuregui, G. Z. (2008) La gestión de los recursos humanos y la calidad de los servicios en la Municipalidad Provincial de Huánuco, periodo 2007 – 2008 (tesis de pre grado). Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Huánuco, cuyo objetivo general fue conocer la relación entre la administración de los recursos humanos y la calidad de servicios al cliente de la Municipalidad Provincial de Huánuco”, concluye que en la MPHCO existen estándares bien definidos y niveles de servicio relativos a los requisitos claves de los clientes, en raros casos...; asimismo en la MPHCO se han comunicado de forma suficiente interna y externamente valores, y normas de actuación que tengan en cuenta las necesidades de los clientes es poca... el 38.46% de los entrevistados indican que nos permite interpretar que los clientes internos perciben la comunicación de manera regular.

Otra tesis no muy diferente a la primera: Laos, C. S. (2010). Gestión administrativa y la calidad de servicios en la Municipalidad Provincial de Huánuco periodo 2008. (Tesis de pre grado). Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Huánuco, concluye que no existe coherencia entre la gestión administrativa y la calidad de servicios, y que la falta de un planeamiento estratégico en la gestión administrativa no permite dar un servicio de calidad al usuario de este sector; que el tiempo de espera para recibir un servicio por parte del personal administrativo, es calificado como de regular hacia mala por los usuarios.

Como puede verse, de las dos fuentes locales citadas y desarrolladas en la Municipalidad Provincial de Huánuco, sobre el tema *calidad de servicio*, en el primero no existe coherencia en la conclusión seleccionada, mientras que en la

segunda se asocia a la gestión institucional con la calidad de servicio. Ninguna de ellas aborda la calidad de servicio sistematizada en la perspectiva SERVQUAL.

A inicios del año 2012 y por iniciativa del entonces Alcalde, se encargó a una empresa privada - IP MERCADO - un estudio de opinión pública acerca de aspectos de la gestión, en donde se destacaba la percepción de la población en cuanto al nivel de cumplimiento de la oferta electoral, la problemática del distrito, el nivel de aceptación de la gestión del alcalde y acerca del trabajo de los regidores, entre otros. De este documento, el nivel de servicio en general, sobre 5, obtiene una calificación de 3.48, cuyos equivalentes serían: porcentual, 69.6%, vigesimal, 13.9

2.2 BASES TEÓRICAS

Sobre la base de las expresiones clave y otras relacionadas que aparecen en los objetivos de la presente investigación se estructura esta parte de este plan.

Modelo SERVQUAL

Es un modelo de evaluación de o medición de la satisfacción del cliente con arraigo desde los años 90, de aplicación general en organizaciones que proveen servicios, basado en un cuestionario de veintidós (22) preguntas convenientemente estructuradas alrededor de cinco (5) dimensiones. Estas dimensiones son: Elementos Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía. Cada uno de ellas para su definición acepta el sentido común y la practicidad de la circunstancia. De aquí se concluye que la aplicación SERVQUAL es una medición multidimensional

En la síntesis de la multidimensionalidad de la calidad de servicio Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006) presentan la evolución de dimensiones en el contexto de medición de la calidad de servicio, citan a autores y sus propuestas dimensionadas y terminan con lo que hoy es la base de este modelo (p. 902). El resumen:

Autor	Dimensiones
Lehtinen y Lehtinen (1982)	4. Calidad física, que incluye los aspectos físicos del servicio (equipamiento, edificios, etc.) 5. Calidad corporativa, que afecta a la imagen de la empresa 6. Calidad interactiva, que deriva tanto de la interacción entre el personal y el cliente como de los clientes con otros clientes)
Garvin (1984)	9. Desempeño 10. Características 11. Confiabilidad (probabilidad de mal funcionamiento) 12. Apoyo (habilidad de cumplir con las especificaciones) 13. Durabilidad 14. Aspectos del servicio (rapidez, cortesía, competencia y facilidad de corregir problemas) 15. Estética 16. Calidad percibida
Gronroos (1984)	4. Dimensión técnica o de resultado 5. Dimensión funcional o relacionada con el proceso 6. Imagen corporativa
Eiglier y Langeard (1989)	4. La calidad del output o la calidad del servicio prestado como resultado final 5. La calidad de los elementos de los servicio o la calidad de los elementos que intervienen en el proceso de fabricación del servicio 6. La calidad del proceso de prestación del servicio
Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)	11. Elementos tangibles. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación 12. Fiabilidad. Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa 13. Capacidad de respuesta. Disposición para ayudar a los clientes y para proveerlos de un servicio rápido 14. Profesionalidad. Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación del servicio 15. Cortesía. Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto 16. Credibilidad. Veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee 17. Seguridad. Inexistencia de peligros, riesgos o dudas 18. Accesibilidad. Lo accesible y fácil de contactar 19. Comunicación. Mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos 20. Comprensión del cliente. Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades
Parasuraman, Zeithaml y Berry (1991)	6. Elementos tangibles 7. Fiabilidad 8. Capacidad de respuesta 9. Seguridad (agrupa a las anteriores dimensiones denominadas como profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad) 10. Empatía (agrupa a los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario)

Servicio

Un concepto de arraigo, claro y contundente es el que se toma de los apuntes del curso Microeconomía, que se dicta actualmente en la E P Ingeniería Industrial de la UNHEVAL. Según esta fuente, servicio es el resultado de la interacción de bienes físicos, con la actitud y aptitud de las personas. A esta definición se puede agregar: infraestructura y equipamiento.

Vargas, M. Q. y Aldana, L. V. (2012) hacen mención que finalizado el siglo XX e inicios de éste, existe un crecimiento en el tercer sector de la economía, los servicios. De igual forma es importante anotar la preocupación de las organizaciones en la mayoría de países por entender el verdadero sentido del concepto de servicio. Para Norman R, la característica esencial en el servicio se centra en las relaciones sociales que se generan en la empresa y las cuales se deben ampliar más allá del entorno de la propia empresa. Esta premisa implica una mayor generación de información, elemento que permitirá a las organizaciones gestionar de manera oportuna los servicios que le son requeridos, se lee en la misma fuente. (p. 33)

Denton, D. K (1991) contextualizando el servicio refiere que a veces los dependientes (empleados en general) parecen olvidarse de quién paga la factura y con demasiada frecuencia esto parece ser cierto en el caso de los servicios. Si las quejas de los clientes se toman como un síntoma de problemas más profundos, la situación resulta más seria de lo que parece. En Estados Unidos se descubrió que los clientes menos satisfechos no se quejan, que por cada queja recibida en la sede principal de la empresa, la empresa media tenía otros veintiséis clientes con problemas, de los que al menos seis eran graves. El hecho es que entre el 65% y el 90% de los que no presentan un reclamo, nunca más vuelven a comprar en la empresa. (p. 1)

El párrafo anterior describe una empresa comercial, sin embargo en una institución como una municipalidad donde erróneamente el servidor se siente dueño del proceso que desarrolla y que tiene claro que el usuario no tiene otra alternativa del servicio que brinda, por lo general no le presta atención a su desempeño en términos del servicio que está obligado a dar.

La adaptación de las teorías sobre la calidad de los suministros desarrollados en su origen para los elementos materiales fabricados por las empresas industriales deben ser adaptadas para las empresas de servicios o incluso para los aspectos de servicio que deben desarrollar cualquier las organizaciones. Las características fundamentales de los servicios son las siguientes: a) *No son materiales, no se pueden inspeccionar previamente ni almacenar,* b) *Se facilitan simultáneamente con su elaboración,* c) *A veces el cliente toma parte activa en la prestación del servicio.* A todo ello podría unirse el hecho de que los clientes suelen dar mayor importancia al servicio que a cualquier otra característica del suministro. (Fernández Alfonso, s.f., p. 11)

En el documento del Gobierno de la Provincia del Salta (s. f.) se plantea la pregunta ¿Qué es un servicio público?: Es una actividad exclusiva del Estado, organizada conforme a disposiciones legales reglamentarias vigentes, con el fin de satisfacer de manera continua, uniforme y regular las necesidades de carácter colectivo y, por ende, de interés general, que se realiza por medio de la administración pública. Todo servicio público debe poseer una cualidad que se denomina **consistencia**. Es decir, deberá ser **permanente**, ofreciendo el mismo nivel de servicio de forma constante y continua a lo largo del tiempo. A esto debe sumársele que todo prestador de un servicio público deberá ser además **agradable, amable y respetuoso**. Es decir, deberá comportarse de un modo tan natural que pasará desapercibido para el

usuario, a la vez que el usuario lo sienta como algo que así debe ser. A las tres cualidades anteriores de un prestador de un servicio público, se deberá agregar la **honestidad**. Porque todo usuario aspira a que los servicios públicos que recibe sean correctos, legales y éticos.

Calidad de servicio

Vargas, M. Q. y Aldana, L. V. (2012) han escrito que se encontrarán teorías, posiciones, rasgos distintivos de las empresas de servicio, que llegan a afirmar que la calidad y el servicio no son enfoques del ahora, ellos han tenido sus orígenes desde los inicios de la historia del hombre. De igual forma existen fuertes relaciones entre la historia del desarrollo de la calidad y el desarrollo del servicio, existen organizaciones con enfoque de servicio y calidad. (p. 37)

La teoría de la calidad basada en la administración de la organización, afirma que los elementos que forman el sistema no se centra en el área técnica... sino que involucran aspectos administrativos, organizativos y mercadeo, que busca encontrar la satisfacción del cliente, gestión laboral y gestión económica.; que la calidad debe ser planeada con base en un enfoque hacia la excelencia y que además requiere del compromiso de la alta dirección, que se manifestarán en la motivación continua y en las actividades de capacitación.

Calidad en el servicio a los clientes describe la forma en que muchas compañías consiguen medir y evaluar el servicio, tarea que no siempre es fácil, pero que a menudo es esencial. “si no se puede medir, no se puede mejorar”, reza un proverbio. (Denton, D. K. 1991, p. XVI)

La calidad en los servicios públicos es una exigencia constitucional y es una obligación irrestricta de la Administración Pública. Es además el recurso con que cuenta un Estado para compensar las desigualdades de la

población a la que sirve, porque es la posibilidad real de que el conjunto de ciudadanos reciba los mismos servicios. Como Oficina que coordina la gestión de la calidad de los servicios, es nuestra responsabilidad aportar ideas que puedan dar soluciones y ofrecer caminos alternativos para la resolución de los problemas frecuentes. De algo debemos estar seguros y es que el concepto de servicio público no debe seguir devaluándose y presentando ineficiencias que se utilicen para perjudicar al Estado. Esta tarea es una responsabilidad de todos los integrantes de la Administración Pública, porque implica el compromiso con la comunidad y el asociar la mejora de las condiciones de trabajo, al perfeccionamiento y supervisión social del servicio.

Es importante que consideremos que:

- 1) La calidad es fácil de lograr, porque la hacemos cada uno de nosotros.
- 2) La calidad debe estar presente en todas las actividades de una organización.
- 3) La mejora constante es la base de la calidad en una organización.
- 4) Trabajar con calidad implica trabajar con simpleza, agilidad y eficiencia.
- 5) La cooperación dentro de un trabajo en equipo es el mejor camino para avanzar en la gestión de la calidad.
- 6) Es muy importante tener en cuenta la capacidad de innovar en la búsqueda de una mayor calidad en los servicios públicos.
- 7) El pilar fundamental de una gestión de calidad es la reducción de los costos.

Nivel de servicio

Sobre nivel de servicio, comenzamos indicando que por la palabra que la antecede, “nivel”, refiere necesariamente una medición cuantitativa cuyos resultados deben ser comparados con pares, estándares, estadísticas o referencias al respecto.

Como par, puede ser una institución similar debidamente identificada; como estándar pueden ser requerimientos mínimos o máximos según la circunstancia; como estadística puede ser un desempeño pasado o uno meta; y como referencia puede ser el promedio de una industria o de un sector en la estructura del Estado o de la industria.

Denton, D. K. (1991) escribe sobre *servicio inferior* y *servicio superior*, en analogía al cualitativo de malo y bueno. Para el primer caso refiere una serie de circunstancias personales como colas en supermercados, tiempos de espera excesivos para una atención efectiva de pocos minutos, cajeros automáticos sin efectivo, retrasos en las entregas de compras adelantadas, empleados que no conocen sus funciones o roles, los malos tratos en los probadores de ropa en tiendas por departamentos, etc. Parecen haber tantos motivos para la mala calidad del servicio como hay historias sobre ello. Muchas de las personas que trabajan de cara al público carecen de las capacidades básicas para desempeñar su tarea. No conocen sus productos a fondo, o, incluso, si saben algo sobre ellos, parecen no tener motivaciones o interés en servir al cliente.

Sobre servicio superior: Existen informes sobre médicos y dentistas que han cambiado sus horas de consulta para ajustarse mejor a las necesidades de sus pacientes; algunos procedimientos de ingreso a emergencia en algunos hospitales incluyen actividades para tranquilizar a los pacientes antes de iniciar los trámites y papeleos. En algunas discotecas se han implementado servicio de guardería de prendas y objetos de valor mientras el cliente permanece en el local. (pp. 5 - 7)

Así como estos existen casos que relatan casos de niveles de servicio, sino elevados, pero que por lo menos apuntan hacia ello. A esto el autor referido los llama servicios superiores, en relación al nivel de servicio que desarrolla este acápite del

plan de tesis. Finalmente reflexiona el autor e indica que el compromiso de los altos ejecutivos (Alcalde, gerentes, trabajadores en este caso) es esencial y necesita algo más que palabras; necesita acción, a veces los aludidos pueden caer en una postura elitista, pudiendo ocurrir que cuanto más alto sea el nivel directivo, más apartado esté de lo que es importante para el cliente.

Los beneficios derivados de un buen nivel de servicio, puede entonces definirse en el contexto empresarial, y de allí extender por analogía, circunstancias o expectativas a cualquier organización, como:

- Lealtad de clientes (usuarios) y repetición de negocios
- Facilidad para introducir otros precios sin quejas evidentes
- Mejora de la percepción de la empresa (institución) ante la sociedad.

Indicadores

Un indicador es un valor numérico que representa un estado de desempeño ante cualquier circunstancia o proceso, una situación actual y vigente y que es el resultado muchas veces de un conteo simple o de la relación entre dos o más variables. Los indicadores universales son la cantidad, el promedio y el porcentaje, y, como ya se indicó, su valor representará un desempeño en particular.

Un sistema de indicadores puede estar estructurado sobre la base de aspectos estratégicos de la organización. Por ejemplo a nivel empresa éstos podrían organizarse a partir de actividades de producción, ventas y contabilidad; a nivel Estado estos pueden agruparse en torno a los tres poderes ampliamente conocidos, los ministerios o los niveles de gobierno existentes. Para el caso de una municipalidad, en torno al desempeño del personal que labora en las gerencias o según su estructura administrativa o una focalización de los servicios que brinda. Los indicadores por sí solo no son de mucha utilidad si es que no se comparan con similares, con el pasado,

o con metas establecidas. De los apuntes del curso Planeamiento y Control de Operaciones (2015) – E. P. Ingeniería Industrial, UNHEVAL.

Los objetivos y tareas que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos y tareas, y son los "Indicadores" los encargados de esa concreción

El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidos, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas. Los indicadores deberán reflejarse adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir. La importancia de los indicadores radica en:

1. Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
2. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
3. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
4. Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Usuario del servicio

Cualquier persona que acude por algún producto (bien o servicio) se convierte en usuario de dicho sistema. Así, el usuario del servicio en este caso específico va a ser cualquier persona que recurra a la municipalidad requiriendo información, a gestionar o tramitar documentos de su interés, a utilizar la oferta de servicios adicionales a su propio rol municipal (ferias, festivales, jornadas deportivas, exposiciones, etc.) ofertados por la municipalidad.

La extensión de este concepto no novedoso porque forma parte de nuestra rutina y que además nos involucra cotidianamente, puede definirse en términos de observaciones empíricas, definiendo a un usuario de servicio a aquél que interactúa en las siguientes condiciones o escenarios:

- En el rol de comprador en un mercado o similar
- Un paciente y relacionados en un establecimiento de salud
- Un cliente en una peluquería
- Un pasajero en un medio de transporte
- Un persona reservando tickets para viaje en una agencia de transporte
- Un cliente en un local de diversión
- Un comensal en un restaurant,
- Una persona luego de alguna gestión en una institución pública, etc.

En el documento Apuntes docente sobre La Calidad de Servicio Percibida en el Sector Público. Devoto (s. f.) refiriéndose al usuario de un servicio anota por ejemplo que un usuario que se dirija a una oficina municipal a obtener un permiso, puede que crea que la atención será lenta y burocrática, pero ello no quiere decir que él acepte como deseable una atención de tales características. Si bien su expectativa vista como una creencia le permitirá adecuar previamente su agenda y su ánimo para enfrentar un

servicio deficiente, ello no significa que su evaluación de calidad del servicio lo hará comparando lo recibido con lo que él creía iba a recibir. Por lo tanto para obtener una medición de la calidad de servicio percibida es necesario conocer las expectativas de los usuarios, en este caso de los ciudadanos.

Plan de mejora

(Andrés E. Miguel, s.f.) Conceptualiza el Plan como la gestión materializada en un documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados. Es un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlo a cabo determinando las actividades prioritarias y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. El contenido básico de un Plan es: Justificación del Plan, Visión del Plan, Diagnóstico, Prospectiva, Objetivos, Estrategias, Políticas, Programas y Proyectos del Plan

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (Aneca, s.f.). El plan de mejora integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

Para la elaboración de un plan de mejora se requiere el diagnóstico y la identificación de puntos débiles o áreas de mejora de la organización sobre las que se dirigirán las actuaciones previstas, por lo que se hace indispensable efectuar la identificación mediante procesos de evaluación. (Consejería de educación y ciencia de Asturias, Autoevaluación de centros educativos, como mejorar desde dentro)

Municipalidad

La Ley Orgánica de Municipalidades 2003, Ley N° 27972 define en el artículo diez (10) de título Promoción del desarrollo integral, indica que los gobiernos locales tienen el mandato legal de promover el desarrollo integral, para viabilizar el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental. Para ello, las competencias y funciones específicas municipales se deben cumplir en armonía con las políticas y planes nacionales, regionales y locales de desarrollo; el proceso de planeación local debe ser integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos. En la estudiada ley orgánica el sistema de planificación tiene una importancia significativa, pues se establece que el mismo se debe regir por los siguientes principios: participación ciudadana a través de sus vecinos y organizaciones vecinales, transparencia, gestión moderna y rendición de cuentas, inclusión, eficiencia, eficacia, equidad, imparcialidad y neutralidad, subsidiariedad, consistencia con las políticas nacionales, especialización de las funciones, competitividad e integración.

Los servicios públicos locales pueden ser de gestión directa y de gestión indirecta, siempre que sea permitido por ley, satisfaga la necesidad de los vecinos, y se asegure la eficiencia y eficacia del servicio y el adecuado control municipal. Los gobiernos locales pueden otorgar concesiones a personas jurídicas, nacionales o extranjeras para la ejecución y explotación de obras de infraestructura o de servicios públicos locales, previo acuerdo del concejo municipal y conforme a ley.

A partir de lo expuesto queda claro que la municipalidad en general, brinda servicios de diversa índole, desde la facilitación de información hasta los servicios que tienen que ver con la satisfacción de necesidades de la población, ya en infraestructura social, económica y educativa, siendo imperativo entonces que éstos se

desarrollen con alto grado de calidad. Además, correspondiendo a la estructura del Estado y en correspondencia con sus propósitos, los servicios que brinda deben ser de calidad o dejar lo más satisfecho a los usuarios, aspectos que se destacan más adelante.

III. HIPÓTESIS, VARIABLES, INDICADORES Y DEFINICIONES

OPERACIONALES

3.1 HIPÓTESIS GENERAL

El modelo adecuado para mejorar la calidad del servicio en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca es el de mejora continua.

3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- El nivel de servicio que brinda la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, cualitativamente es “deficitario” en la mayoría de dimensiones del modelo SERVQUAL
- El nivel de servicio que brinda la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, cualitativamente en las dimensiones del modelo SERVQUAL, presenta brechas de más del 35%.
- La sistemática del plan de mejora del nivel de servicio de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca es factible con la implementación del ciclo Deming: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

3.3 SISTEMA DE VARIABLES – DIMENSIONES E INDICADORES

Categoría de variable	Denominación de variable	Dimensión	Definición	Indicadores	Instrumentos
Variable Independiente	Gestión Actual del Servicio	Elementos Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Equipamiento - Instalaciones - Empleados - Material impreso 	Cuestionario Guía de entrevista
		Fiabilidad	Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de plazos - Solución de problemas - Existencia de estándares 	
		Capacidad de respuesta	Disposición para ayudar a los clientes y para proveerlos de un servicio rápido	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación de plazos - Atención rápida - Disposición a ayudar - Empleados disponibles 	
		Seguridad	Inexistencia de peligros, riesgos o dudas	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza en el empleado - Sensación de seguridad - Amabilidad del personal - Conocimiento de procesos 	
		Empatía	Nivel de confianza con el servidor	<ul style="list-style-type: none"> - Atención individualizada - Horarios de atención - Preocupación por el usuario - Comprensión de la necesidad del usuario 	
Variable Dependiente	Nivel de calidad de servicio	Resultado	Percepción del usuario a partir de su experiencia en el requerimiento o uso del servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración del atributo - Nivel del servicio 	Software en plataforma Excel

IV.MARCO METODOLÓGICO

4.1 NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según Caballero (2014, p. 39), esta investigación corresponde al cuarto nivel, Investigación Descriptiva e Investigación Correlacional, dado que se pretende describir una situación actual del servicio que brinda la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.

Ninguna investigación es propiamente cualitativa o cuantitativa, lo que es cierto es que existe un predominio de uno de ellos sobre el otro; con esta premisa y según el mismo autor, esta investigación es de tipo mixta, predominantemente cuantitativa sobre la base de apreciaciones cualitativas, necesarias para calificar y cuantificar el servicio, propósito de esta investigación

Es también de tipo no experimental, debido a que no se planea modificar ningún atributo o circunstancia en la variable descriptiva, es decir el modelo de gestión de servicio SERVQUAL. Por cuanto se pretende concluir a partir de una sola medición, esta investigación es de tipo transversal.

4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Refiriéndose al diseño metodológico de la investigación, Barrientos (2006, p. 137) aclara que éste se entiende como el conjunto de decisiones, pasos, esquemas y actividades a realizar en el curso de la investigación. Una estructura u organización esquematizada que adopta el investigador para relacionar y controlar las variables de estudio. El diseño indica lo que debe hacer el investigador para alcanzar los objetivos del estudio y para contestar las interrogantes que se ha planteado.

Como lo estructura Kogán (2008, p. 70), el diseño metodológico es un arreglo de cinco columnas donde destacan: Unidad de análisis, información necesaria, unidad de observación, muestra o censo y herramientas.

Unidad de análisis	Información necesaria	Unidad de observación	Muestreo o censo	Herramientas
Población en relación a servicios que brinda la M D Pillco Marca	Su experiencia y percepción como usuario de servicios	Usuarios efectivos de servicios	Muestreo Sistemático Simple	Cuestionario vía encuesta
Servidores de la M D Pillco Marca	Su rol, actitudes y aptitudes en el proceso de generación del servicio	Responsable de gerencia	Sin Muestreo o Intencionado	Guía de entrevista

V. UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

5.1 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO O POBLACIÓN

Con la finalidad de poner en contexto a la población en estudio y como consecuencia diseñarse la muestra con la significancia estadística correspondiente, se ha indagado la siguiente información en la misma municipalidad.

- Población urbana y rural de Pillco Marca: cincuenta y un mil quinientos quince (51,515), a junio 2015
- 09 oficinas y gerencias:
 1. Alcaldía Distrital
 2. Gerencia Municipal
 3. Gerencia de Planeación y Presupuesto
 4. Gerencia de Asesoría Jurídica
 5. Gerencia de Administración
 6. Gerencia de Administración Tributaria
 7. Gerencia de Desarrollo Social y Económico
 8. Gerencia de Medio Ambiente
 9. Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Territorial
 10. Gerencia de Secretaría General

- Oficinas más y menos visitadas
 - (+) Gerencia de Administración Tributaria, Caja, Sub Gerencia de Catastro, Mesa de Partes
 - (-) Procuraduría Municipal, Archivo Municipal, Ejecución Coactiva, Oficina de Proyectos de Inversión
- Trámites más solicitados: Pago de impuestos, licencias de construcción, solicitudes partidas de nacimiento, relacionados con defensa civil, solicitudes de inspecciones técnicas de inmuebles.
- Tasa promedio de visita de usuarios: Noventa (90) personas por día

5.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Se tomó una muestra no probabilística con respecto a una población de 450 usuarios naturales de los servicios que brinda la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, operativamente se ha decidido dos (02) encuestadores cada día para aplicar el cuestionario, habiendo determinado previamente una frecuencia de abordaje entre 15 y 20 minutos de tal manera que en una semana de atención (lunes a viernes) se complete al menos ciento sesenta y cinco (165) encuestas.

Estadísticamente se trata de una muestra significativa toda vez que en la práctica resulta siendo el 36.7% de nuestra población.

VI. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

6.1 FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Con la finalidad de obtener todos los datos necesarios que ayuden a los dos primeros objetivos de la investigación, en primer lugar las fuentes de información son la bibliografía referida al tema de la investigación, los usuarios de servicios en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca y algunos servidores de la organización. Se requiere aplicar:

- *La técnica de análisis de documentos*, utilizando como *instrumentos equipo informático y formatos* para registrar los apuntes de interés, en *fuentes bibliográficas especializadas* en relación al marco teórico y las variables definidas
- *La técnica de entrevista*, con el *instrumento guía de entrevista* ante los servidores de la municipalidad, pues se requiere de ellos no solo una opinión fría acerca de los indicadores sino una suerte de reflexión acerca de la institución y del servicio brindado. Posterior la *técnica del resumen* a partir de lo expresado en la entrevista. **(Ver anexo N°01)**
- *La técnica del cuestionario* con el *instrumento encuesta* estructurada según los objetivos e indicadores concebidos. **(Ver anexo N°02)**

6.2 PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN

Una vez recolectados los datos, estos se someterán en primer lugar a una validación de ellos en armonía con la intención de la pregunta y la respuesta, si hubiera preguntas abiertas principalmente; luego se digitarán en un software diseñado para este propósito en plataforma Excel.

Posteriormente la información generada se va a sistematizar en el orden de los indicadores, los mismos que explicarán a las dimensiones de las variables. Esta información luego se presentará en gráficos o tablas según la necesidad de máxima comprensión para su análisis correspondiente.

VII. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y PRESUPUESTALES

7.1 POTENCIAL HUMANO

RESPONSABLES	FORMULACIÓN DEL PLAN DE TESIS *	TRABAJO DE CAMPO*	INFORME FINAL*
Escobal Segura, Nancy	<ul style="list-style-type: none"> - Planteamiento de Problema - Marco Teórico - Hipótesis, Variables, Indicadores y Definiciones operacionales. - Técnicas de recolección de datos - Aspectos administrativos y presupuestales 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de cuestionario - Digitación de encuestas - Generación de resultados - 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de Resultado - Diseño del modelo de mejora - Redacción del informe final
Rondón García, Katia	<ul style="list-style-type: none"> - Planteamiento de Problema - Marco Teórico - Marco Metodológico - Técnicas de recolección de datos - Aspectos administrativos y presupuestales 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de cuestionario - Impresión de encuestas - Generación de resultados 	
Tucto Castillo, Nelly	<ul style="list-style-type: none"> - Planteamiento de Problema - Marco Teórico - Universo, Población y Muestra - Técnicas de recolección de datos - Aspectos administrativos y presupuestales 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de cuestionario - Digitación de encuestas - Generación de resultados 	

*Se entiende que las responsables participaron activamente en toda la ejecución de la tesis

7.2 RECURSOS Y COSTOS

RECURSOS Y COSTOS				
ETAPA I: FORMULACIÓN DE PLAN DE TESIS				
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN	TOTAL S/.
110	HH	Trabajo al día	S/. 10.00	S/. 1,100.00
500	Und.	Fotocopias e impresiones	S/. 0.10	S/. 50.00
-	-	Internet	-	S/. 30.00
-	-	Movilidad Local	-	S/. 150.00
24	S/.	Refrigerio	S/. 3.00	S/. 72.00
-	-	Comunicación	-	S/. 30.00
2		Libros	S/. 60.00	S/. 120.00
3	Und.	Matrícula al PROCATP	S/. 400.00	S/. 1,200.00
3	S/.	Mensualidad del PROCATP	S/. 765.00	S/. 2,295.00
Total Etapa I				S/. 5,047.00
ETAPA II: TRABAJO DE CAMPO				
2	-	Encuestadores contratados por 5 días	S/. 225.00	S/. 450.00
5	Und.	Refrigerios para encuestadores y capacitadores	S/. 3.00	S/. 15.00
5	Días	Movilidad de encuestadores	S/. 8.00	S/. 40.00
360	Und.	Impresión de encuestas	S/. 0.10	S/. 36.00
2	Encuest.	Útiles para encuestas (lápiz, tablero, borrador, etc.)	S/. 8.00	S/. 16.00
1	-	Asesoría Externa	S/. 300.00	S/. 300.00
3	S/.	Segunda Mensualidad del PROCATP	S/. 765.00	S/. 2,295.00
Total Etapa II				S/. 3,152.00
Total Etapa III: TRABAJO DE GABINETE - INFORME FINAL				
5	HH	Digitadores (03)	S/. 30.00	S/. 150.00
45	HH	Generación de resultados	S/. 10.00	S/. 450.00
50	HH	Análisis de resultados y Generación del Informe final	S/. 30.00	S/. 1,500.00
3	S/.	Última Mensualidad del PROCATP	S/. 770.00	S/. 2,310.00
Total Etapa III				S/. 4,410.00
TOTAL				S/. 12,609.00

7.3 RECURSOS FINANCIEROS

Del total presupuestado en 7.2, Dos mil cien y 00/100 nuevos soles (S/. 2,100.00) en la etapa III corresponde a la valoración económica de la participación de las responsables, que consideramos necesario cuantificar; lo restante corresponde a salidas efectivas de dinero. Este presupuesto va a ser íntegramente asumido por las tesis.

VIII. BIBLIOGRAFIA

- Barrientos, P. G. (2006). La investigación científica: Enfoques metodológicos. Lima: Ugraph S.A.C.*
- Caballero, A. R. (2013). Metodología Integral innovadora para planes de tesis. Querétaro: Cengage Learning*
- Camisión, C., Cruz, S. y Gonzáles, T. (2006). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson Educación*
- Denton, K. D. (1991). Calidad en el servicio a los clientes. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S. A.*
- Fernández, A. H. (s. f.). Calidad en las empresas de servicios. Madrid: Instituto de Fomento Regional*
- Gonzales Pascual, L. E. (2015). Calidad del servicio y satisfacción del cliente del servicio de administración tributaria de trujillo - SATT 2015. En L. E. Gonzales Pascual, Calidad del servicio y satisfacción del cliente del servicio de administración tributaria de trujillo - SATT 2015 (pág. 93). Trujillo - Perú.*
- Kogan, L. C. (2008). Aprender a investigar. Lima: Fondo Desarrollo Editorial Universidad de Lima*
- Lira, M. M. (2009). ¿Cómo puedo mejorar el servicio a cliente?. México: Universidad Tecnológica del Norte*
- Sandoval Flores, P. (2002). La calidad en el servicios al cliente, una ventaja competitiva para las empresas. En P. Sandoval Flores, La calidad en el servicios al cliente, una ventaja competitiva para las empresas (pág. 155). México.*
- Urbina Cabrera, S. J. (2015). La calidad del servicio y la satisfacción de los clientes de la empresa Corporación Norte SAC - Trujillo 2014. En S. J. Urbina Cabrera, La calidad del servicio y la satisfacción de los clientes de la empresa Corporación Norte SAC - Trujillo 2014 (pág. 104). Trujillo - Perú*
- Valencia Cerna, E. S. (2015). Aplicación del modelo SERVQUAL para la medición de la calidad del servicio de mantenimiento y limpieza de establecimientos educativos de la empresa SYRY. En E. S. Valencia Cerna, Aplicación del modelo SERVQUAL para la medición de la calidad del servicio de mantenimiento y limpieza de establecimientos educativos de la empresa SYRY (pág. 139). Guayaquil.*
- Vargas, M. Q. y Aldana, L. V. (2012). Calidad y servicio, conceptos y herramientas. Bogotá: Ecoe Ediciones*
- Villafaña, R. F. (s. f.). Calidad Total. Puebla:*

ANEXO N° 02. DISEÑO DE LA ENCUESTA

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y TITULACIÓN PROFESIONAL E. P. INGENIERÍA INDUSTRIAL

INVESTIGACIÓN: Evaluación de la Calidad de Servicio a partir del Modelo SERVQUAL en la M D Pillco Marca - 2016

Condición del encuestado:

Buenos días / tardes, soy estudiante de la UNHEVAL y formo parte de un equipo de trabajo que está llevando a cabo una investigación en la M. D. de Pillco Marca, cuyo **objetivo** es medir el nivel de servicio o calidad de atención que se brinda en esta institución del Estado. Para ello le solicito su colaboración respondiéndome unas preguntas o valorando algunos aspectos que le voy a leer y que han sido diseñadas para este propósito; la entrevista dura cerca de 10 minutos y los resultados serán tratados en forma conjunta...

Se miden **cinco dimensiones** en la concepción del servicio y en cada uno de ellos, **aspectos específicos**; debe valorar según su experiencia en la escala numérica indicada que asocia una valoración cualitativa... debe **circular el número** que considere adecuado. El "1" equivale a situación de mínima satisfacción y el "5" a la máxima satisfacción percibida.

Expresiones equivalentes				
Nunca	Alguna vez	Indiferencia	Muchas veces	Siempre
Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelen
Muy en desacuo	En desacuo	Indiferencia	De acuerd	Muy de acuerd
Muy insatisf	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisf
1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Elementos tangibles en la provisión del servicio					
1. El empleado que lo atendió dispone de equipo informático (laptop, computadora, impresora...) suficiente y de apariencia moderna	1	2	3	4	5
2. El ambiente u oficina donde fue atendido cuenta con mobiliario adecuado y proyectan buen estado	1	2	3	4	5
3. Considera que el empleado que lo atendió está adecuadamente vestido y además se ve higiénico	1	2	3	4	5
4. Ha encontrado material impreso (folletos y similares) de libre disposición que le han ayudado en el trámite o servicio requerido	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: Fiabilidad en la prestación del servicio					
5. El tiempo que le dijeron en que iba a ser atendido su solicitud de servicio se ha cumplido (está cumpliendo)	1	2	3	4	5
6. Los empleados están capacitados para ayudar al usuario a resolver o solucionar algún problema durante el tiempo que dure la gestión	1	2	3	4	5
7. Considera que los empleados realizan (están realizando) bien el trabajo durante la atención a su requerimiento de servicio	1	2	3	4	5
8. Ha notado que los empleados ejecutan su trabajo en forma ordenada y sin equivocarse	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: Capacidad de respuesta					
9. Cuando comenzó su trámite o requerimiento de servicio le indicaron el tiempo aproximado en que sería atendido completamente	1	2	3	4	5
10. El tiempo que esperó antes de comenzar a ser atendido fue el más apropiado	1	2	3	4	5
11. Los empleados demuestran siempre alta predisposición por atender los requerimientos de los ciudadanos	1	2	3	4	5
12. Siempre existe algún empleado con tiempo disponible para atender los requerimientos de los ciudadanos	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: Seguridad					
13. El comportamiento y aspecto de los empleados le inspira confianza y seguridad	1	2	3	4	5
14. Los empleados actúan de manera segura y contundente en relación a las actividades y tareas que realizan.	1	2	3	4	5
15. Las instalaciones y condiciones del ambiente o los ambientes donde fue atendido dan sensación de seguridad	1	2	3	4	5
16. Los empleados proyectan alto grado o nivel de capacitación para la tareas y actividades propias de su puesto de trabajo	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Empatía del sistema					
17. La municipalidad atiende en horarios adecuados y pertinentes en relación con la población, los ciudadanos	1	2	3	4	5
18. Los empleados muestran (mostraron) interés en atenderle de una manera muy especial, se interesaron por su caso	1	2	3	4	5
19. Ha notado que los empleados entienden a cabalidad acerca de lo que usted requiere	1	2	3	4	5
20. Ha notado que los empleados se preocupan realmente porque su requerimiento sea atendido, solucionado	1	2	3	4	5

21. Por el servicio o trámite solicitado, con esta vez, ya vino (**veces**)

1	2	3	Más de 3
---	---	---	----------

23. Entre 1.0, 1.5, 2.0, 2.5, 3.0, 3.5, 4.0, 4.5 y 5.0, valore en general esta experiencia en la municipalidad (**CR**)

22. ¿Con esta vez acaba el trámite o le han atendido por completo su requerimiento? (**CR**)

1	2
SÍ	NO
3 No sabe	

Si considera conveniente o necesario, escriba una sugerencia:

.....

REFERENCIAS DEL ENCUESTADO:

NOMBRE Y APELLIDO	
OFICINA DE DONDE VIENE	
GERENCIA A LA QUE PERTENECE	
FECHA Y HORA DE LA ENTREVISTA	

ANEXO N° 03 GUÍA DE ENTREVISTA

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y TITULACIÓN PROFESIONAL
E. P. INGENIERÍA INDUSTRIAL
GUÍA DE ENTREVISTA

OBJETIVO: Recabar información e impresiones acerca del servicio brindado en la M. D. Pillco Marca

FUENTE: Funcionario seleccionado

Pregunta 1. Acerca de si existe alguna norma legal que obliga a las municipalidades a brindar buen servicio a los ciudadanos

Pregunta 2. Referido a si reconoce si la municipalidad está brindando mal o buen servicio... las evidencias de su respuesta

Pregunta 3. Si en los planes de corto o mediano plazo existe algo orientado a mejorar la calidad del servicio que brinda la municipalidad

Fecha y hora:

Nombre del funcionario - Sello institucional

ANEXO N° 04. PROPUESTA DE CONTENIDO DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO A FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL PILLCO

MARCA

Módulo 1. El servicio, el ciudadano y la calidad como ejes del Programa Nacional de Atención al Ciudadano

- Introducción: principales elementos conceptuales y retos del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano (PNSC).
- La construcción de la relación entre ciudadano y administración pública.
- El servicio de calidad como base de la atención al ciudadano.
- Derechos y deberes del ciudadano.
- Satisfacción del ciudadano: Cumpliendo la promesa de valor.

Módulo 2. Enfoque normativo del servicio al ciudadano

- Marco legal. Disposiciones constitucionales.
- Marco jurídico. Código contencioso administrativo.
- Marco interno institucional. Código disciplinario único.
- Marco de gestión organizacional.

Módulo 3. La gestión de servicio en la lógica de la atención integral

- Enfoque estratégico: de la necesidad a la satisfacción del ciudadano.
- Cultura del servicio, la calidad y buenas prácticas en la atención al ciudadano.
- Enfoque misional: la atención y sus diversas posibilidades.
- Los momentos de verdad, las señales en la atención de las quejas y reclamos.
- Enfoque de apoyo: la atmósfera y el sistema de información al ciudadano.

Módulo 4. Práctica y manejo de las actitudes de los funcionarios y ciudadanos frente al servicio.

- Las actitudes y los comportamientos de cara al servicio.
- Habilidades y destrezas en la atención efectiva al ciudadano.
- Las técnicas de comunicación consciente y el lenguaje de la expresión.
- El funcionario público: la cara amable del servicio desde lo público.
- Taller final *Técnicas de evaluación de la atención al ciudadano*.
- Autoevaluación, lecciones y aprendizajes.

ANEXO N° 05. PROTOCOLO DE ATENCIÓN

▪ OBJETIVO

Homogenizar la atención que se brinda a los ciudadanos.

A) ETIQUETA DE CONDUCTA E IMAGEN INSTITUCIONAL

1. Mantener siempre un trato respetuoso y cordial para los compañeros de trabajo, a pesar de la familiaridad del trato diario.
2. En todo momento, llevar el uniforme limpio, debidamente arreglado, planchado mostrando el pin de identificación. (Si no tuvieran pin se debe implementar)
3. La comunicación entre el personal de la entidad debe ser de la siguiente manera: acercarse al personal para comunicarte con él, manteniendo un trato amical y respetuoso. No está permitido gritar o levantar la voz para ser escuchado.
4. Evita mantener las manos en los bolsillos y tocarse con frecuencia el rostro o cabello.
5. En lo posible, mantener una postura erguida. No está permitido apoyarse en la pared de la entrada, en las columnas o pasillos.
6. Ser disciplinado, esto no significa estar serio, sino por el contrario ser y estar alegre y asequible.
7. Ceder el paso, en especial a las mujeres, ancianos y discapacitados.
8. Mantener siempre los cabellos ordenados, peinados y sujetados, evitando tener cabellos en la cara. Los ganchos o accesorios que sean colocados en el cabello deben ser de preferencia en color negro o azul marino.
9. No está permitido comer en el área de trabajo, solo está permitido tomar bebidas no alcohólicas en la tasa oficial institucional.
10. No está permitido consumir alimentos en el área de trabajo.
11. No está permitido el uso de celulares u otro equipo audiovisual en el área de trabajo
12. Mantenga su área de trabajo limpio y ordenado.

SALUDO

Recomendaciones:

- Mantener contacto visual en todo momento.
- Mantener una postura firme, pero relajada.
- Mantener un rostro sonriente o de invitación. (Un rostro amable calma a la persona nerviosa, ayuda a esperar al que tiene prisa y suaviza a alguien que viene a quejarse.)
- Tome cuidado que sus manos deben estar siempre limpias y no sudorosas.

El empleado que brinda el servicio debe seguir los siguientes pasos para saludar al ciudadano:

1. Cuando el ciudadano se acerque al módulo de su área de trabajo, evaluar rápidamente:
 - a. Si se sienta inmediatamente, proceda a iniciar la conversación.

- b. Si espera ser invitado a sentarse, invítelo a sentarse en la silla y después inicie una conversación.
 - c. Si extiende su mano para un saludo más formal, extender la mano recíprocamente, después iniciar conversación.
 - d. Si espera que se le salude extendiendo la mano, inicie el saludo extendiendo la mano y después inicie una conversación.
2. Iniciar la conversación con un saludo de reconocimiento de tiempo “Bueno Días”, “Buenas Tardes”, “Buenas Noches”; e inmediatamente después dar la bienvenida “Bienvenido (a)”.
 3. Identificarse inmediatamente con su primer nombre, esperar a que el ciudadano de su nombre y optar por un trato de usted. Evitar en lo posible los títulos formales de presentación: señor, señora, señorita, joven, etc.
 4. Invitar al ciudadano que exprese la razón de su visita con las siguientes opciones de preguntas. Ejemplo:
 - a. ¿De qué manera puedo ayudarlo? / ¿De qué manera puedo servirlo?
 - b. ¿En qué el puedo ayudar? / ¿En qué le puedo servir?
 5. No está permitido saludar de la siguiente manera:
 - a. ¿Para qué soy bueno/buena?
 - b. ¿A qué ha venido usted?
 - c. ¿Qué desea?
 - d. ¿Qué quiere hacer?
 - e. ¿Qué pasa señor/señora?
 - f. Hola

DURANTE EL SERVICIO

Recomendaciones:

Tener muy en cuenta que la amabilidad, discreción, y sobre todo la educación. Sin embargo, no se debe entablar conversaciones muy casuales, o íntimas, que afecten la productividad de la gestión que se necesita realizar y que prolonguen el tiempo de atención. Se promueve un diálogo amigable que haga sentir al ciudadano bienvenido y cómodo para realizar la gestión.

El empleado al brindar el servicio debe seguir los siguientes pasos para conducir la conversación con el ciudadano:

1. Dejar en todo momento que la persona se exprese y se sienta a gusto. No interrumpir la conversación del ciudadano. Prestar atención y dejar que el ciudadano termine de expresar sus necesidades, preguntas, quejas, inquietudes, entre otros. Y atender la documentación que el ciudadano traiga si es necesario.
2. Tener cuidado con el lenguaje corporal, minimizar los gestos faciales y corporales.
3. Mantener contacto visual siempre que corresponda.
4. Evitar en todo momento hacer consultas a otro empleado en caso esté atendiendo a un ciudadano. Si es necesario una consulta a otro empleado, ésta se debe hacerse vía

telefónica, sin retirarse del área de trabajo, a no ser que sea extremadamente necesario.

5. Ser puntual en sus respuestas, evitando ser cortante.
6. Evitar contestar con preguntas.
7. Comunicarse en un lenguaje claro y simple, evitando usar un lenguaje técnico.
8. Ordenar bien la información y el material a ofrecer.
9. Conseguir en la medida de lo posible, que el ciudadano asimile mientras escucha la información brindada.
10. Realizar las pausas adecuadas para dar posibilidad de que la persona intervenga.
11. Si cuando estamos atendiendo a un ciudadano suena el teléfono, no interrumpa la conversación para atender llamadas por el celular o teléfono fijo de índole personal.
12. En caso de no tener una solución inmediata, se deriva o se busca apoyo, pero siempre tener la premisa que toda demanda debe ser respondida

IMPORTANTE

El Empleado que brinda el Servicio debe evitar retirarse de su área de trabajo durante la atención al ciudadano, siempre debe estar su atención y su esfuerzo enfocado en el ciudadano. Si tuviera que retirarse para poder proseguir con el trámite a realizar, proceder a notificar al ciudadano, por ejemplo, *“necesito sacar una fotocopia de su documento para proseguir con la gestión del trámite. Por favor, deme un momento, con su permiso”*.

Solo se puede ausentar del área de trabajo entre atención de ciudadanos; es decir, se finaliza con la gestión de un ciudadano, se espera a que se retire del área de trabajo, y se pone en pausa el sistema de administrador de colas.

¡NUNCA AUSENTARSE DEL ÁREA DE TRABAJO DURANTE LA ATENCIÓN AL CIUDADANO!

DESPEDIDA

Recomendaciones:

Al terminar la gestión con el ciudadano, despedir al mismo con una sonrisa cálida, recordándole que su presencia ha sido importante para nosotros y esperando que haya sido de su agrado.

1. Cuidar la entonación, la expresión, y mirar a los ojos.
2. Identificarlo por su nombre, ofreciéndonos para posteriores requerimientos.
3. Ser muy cortés cuando la visita no ha sido eficaz, pidiendo disculpas o enfatizando algún punto de la respuesta (por ejemplo, donde lo derivamos).

4. Transmitir siempre la sensación de que hemos hecho todo lo que está en nuestras manos.
5. El empleado que brinda el servicio tiene la responsabilidad de despedir siempre a todos los ciudadanos que se retiran del su área de trabajo de la siguiente manera:
 - a. Asintiendo y sonriendo se procede al saludo de salida, iniciando la conversación con el reconocimiento de tiempo (mañana, tarde o noche): *Buenos días, Buenas tardes o Buenas noches.*
 - b. Asintiendo y sonriendo se procede al saludo de salida, iniciando la conversación con: *Muchas Gracias por su visita, que tenga Ud. un buen día.*

ANEXO N° 06. SISTEMATIZACIÓN DE ENTREVISTA A FUNCIONARIOS

Las respuestas obtenidas de los funcionarios entrevistados se han grabado para su posterior resumen. El siguiente es el consolidado de las respuestas, luego escuchar, extraer e interpretar el sentido de la respuesta

Respuestas sistematizadas de funcionarios

CARGO: Alcalde	
Preguntas	Respuestas
¿Existe alguna norma legal que obligue a brindar buen servicio a los ciudadanos	<i>No Existe</i>
¿La Municipalidad Distrital de Pillco Marca está brindando buen o mal servicio?	<i>Sí se brinda un buen servicio</i>
¿Existen planes a corto o mediano plazo para mejorar la calidad de servicio	<i>Existen convenios de colaboración interinstitucional con la UNHEVAL para establecer las bases a través de las cuales las partes desarrollan programas, proyectos y actividades, sociales, en beneficio del fortalecimiento de ambas instituciones ,que redunden en el desarrollo y el buen servicio a los pobladores del distrito de Pilleo Marca. Se dan capacitaciones cada 6 meses para mejorar la calidad de servicio.</i>

CARGO: Gerente Municipal	
Preguntas	Respuestas
¿Existe alguna norma legal que obligue a brindar buen servicio a los ciudadanos	<i>Ley 27972 y demás modificatorias, donde la municipalidad está obligada a prestar servicios a la comunidad</i>
¿La Municipalidad Distrital de Pillco Marca está brindando buen o mal servicio?	<i>Se está dando buen servicio; sin embargo esporádicamente se presentan quejas o recomendaciones para mejorar el servicio. Siempre existen personas descontentas.</i>
¿Existen planes a corto o mediano plazo para mejorar la calidad de servicio	<i>Sí. Están alineados todos hacia la calidad del servicio del pueblo en el Plan Estratégico Institucional. Existe Presupuesto aprobado para realizar actividades de fortalecimiento y capacitación al personal para dar un buen servicio.</i>

CARGO: Gerente de Planeamiento y Presupuesto	
Preguntas	Respuestas
¿Existe alguna norma legal que obligue a brindar buen servicio a los ciudadanos	<i>Si existen: Por ejemplo el D.L. 276; Código de Ética del Servidor Público. Se plasma en el ROF, MOF, POI</i>
¿La Municipalidad Distrital de Pillco Marca está brindando buen o mal servicio?	<i>Existen reclamos pero por cuestiones políticas, nada concreto Desde su área está aprobando todo lo que sea beneficioso para la población. En el buzón de reclamos no se ve un reclamo formal de parte de la población.</i>
¿Existen planes a corto o mediano plazo para mejorar la calidad de servicio	<i>Contemplada en la Visión institucional al año 2018; para ese año se pretende haber mejorado todos los servicios. Se cuenta con un sistema de trámite interno (SOFMUNI) y se espera que para el otro año esto se exteriorice.</i>

CARGO: Gerente de Administración Tributaria	
Preguntas	Respuestas
¿Existe alguna norma legal que obligue a brindar buen servicio a los ciudadanos	<i>No existe una norma explícita que los obligue a brindar buen servicio; sin embargo la Ley de Procedimiento Administrativo Legal 27444 propone al respecto, además de la norma de municipalidades TUPA</i>
¿La Municipalidad Distrital de Pillco Marca está brindando buen o mal servicio?	<i>Se trata de brindar un buen servicio a pesar de no contar con la infraestructura adecuada, suficientes equipos de cómputo. Siempre existen quejas.</i>
¿Existen planes a corto o mediano plazo para mejorar la calidad de servicio	<i>Sí. Se están mejorando los sistemas para agilizar los trámites a través del SOFMUNI</i>

CARGO: Gerente de Secretaria General	
Preguntas	Respuestas
¿Existe alguna norma legal que obligue a brindar buen servicio a los ciudadanos	<i>Ley Orgánica de Municipalidades 27972 Ley de transparencia</i>
¿La Municipalidad Distrital de Pillco Marca está brindando buen o mal servicio?	<i>Sí se da buen servicio. Se están agilizando los trámites (1 día).</i>
¿Existen planes a corto o mediano plazo para mejorar la calidad de servicio	<i>Existe un programa de tv en vivo para que la población esté informada y pueda presentar sus quejas y tomen cartas en el asunto. Existe un sistema de SOFMUNI con la finalidad de brindar un servicio más rápido y hacer el seguimiento de documentos para incrementar la capacidad de respuesta.</i>

CARGO: Gerente de Desarrollo Social y Económico	
Preguntas	Respuestas
¿Existe alguna norma legal que obligue a brindar buen servicio a los ciudadanos	<i>Ley Orgánica de Municipalidades Instrumentos de Gestión como el ROF, MOF, CAP</i>
¿La Municipalidad Distrital de Pillco Marca está brindando buen o mal servicio?	<i>En lo posible tratan de dar un buen servicio aun con las deficiencias de falta de capacitación del personal se esfuerzan para dar un buen servicio</i>
¿Existen planes a corto o mediano plazo para mejorar la calidad de servicio	<i>Se está coordinando acciones para elaborar un plan de mejora continua</i>