

**UNIVERSIDAD NACIONAL
“TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE
AMAZONAS”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y ADMINISTRACION



**“MODELO DE GESTIÓN PARA LA EFICIENCIA Y CALIDAD
DE SERVICIO EN LA ATENCIÓN AL USUARIO EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE RODRIGUEZ DE
MENDOZA – AMAZONAS, 2015”**

TESIS

Para obtener el Título Profesional

LICENCIADA EN TURISMO Y ADMINISTRACION

AUTOR(A) : Caruajulca Yoplac Neyda Mariela

ASESOR : MSc. Ricardo Rafael Alva Cruz.

CHACHAPOYAS - AMAZONAS – PERÚ 2016

**UNIVERSIDAD NACIONAL
“TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE
AMAZONAS”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y ADMINISTRACION



**“MODELO DE GESTIÓN PARA LA EFICIENCIA Y CALIDAD
DE SERVICIO EN LA ATENCIÓN AL USUARIO EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE RODRIGUEZ DE
MENDOZA – AMAZONAS, 2015”**

TESIS

Para obtener el Título Profesional

LICENCIADA EN TURISMO Y ADMINISTRACION

AUTOR(A) : Caruajulca Yoplac Neyda Mariela

ASESOR : MSc. Ricardo Rafael Alva Cruz.

CHACHAPOYAS - AMAZONAS – PERÚ 2016

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

PH. D. JORGE LUIS MAICELO QUINTANA
RECTOR

Dr. OSCAR ANDRES GAMARRA TORRES
VICERRECTOR ACADÉMICO

DRA. MARÍA NELLY LUJÁN ESPINOZA
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Econ. CIRILO LORENZO ROJAS MALLQUI
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PÁGINA DEL JURADO

MSG. PEPE OSWALDO MORI RAMÍREZ
PRESIDENTE

LIC. LYNN KARIN MENDOZA ZUTA
SECRETARIO

ECON. EDINSON CUEVAVEGA
VOCAL

Esta Tesis la dedico de todo corazón a mi Madre y Padre Luz Yoplac y Onorato Caruajulca por su apoyo moral, económico y que siempre están guiándome para seguir adelante y cumplir mis objetivos.

A mis seres amados a mi Madre, Padre, hermanos a mi hija y mi esposo por ser la razón de mi vida, que con su inmenso amor me fortaleció para que se realice esta Tesis.

AGRADECIMIENTO

A todos los maestros que de una y otra manera contribuyeron en mi formación personal y profesional; a mis padres por el apoyo económico y emocional, a mis hermanos, a mi hija por ser el motivo de seguir superándome y a mi esposo por su apoyo incondicional.

A las personas que dieron su tiempo durante mi investigación, a todos ellos mi más profundo agradecimiento.

A la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, su personal académico y administrativo, de manera muy especial a la Escuela de Turismo y administración por permitirme complementar mis conocimientos.

El estudio de Turismo y administración ha sido para mí, uno de los más importantes, intensos y fascinante de mi trayectoria profesional.

VISTO BUENO DEL ASESOR

El que suscribe en cumplimiento del artículo 23 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (RCG. N° 022-2006-UNAT-A-CG.), da el visto bueno al informe final de la tesis “Modelo de gestión para la eficiencia y calidad de servicio en la atención al usuario en la municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza – Amazonas, 2015: Caruajulca Yoplac Neyda Mariela, dándole pase para que sea sometida a la revisión por el jurado evaluador, para su posterior sustentación, el mismo que fue elaborado de acuerdo a la Metodología Científica y en concordancia con el esquema de la UNTRM.

Por lo tanto:

Firmo la presente para mayor constancia.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I.	INTRODUCCIÓN.....	11
II.	OBJETIVOS.....	13
	2.1 Objetivo principal.....	13
	2.2 Objetivos específicos.....	13
III.	MARCO TEÓRICO.....	15
	3.1. Antecedentes.....	15
	3.2. Base Teórica.....	20
	3.3. Definición de términos básicos.....	25
IV.	MATERIAL Y MÉTODOS.....	40
	4.1. Objeto de estudio.....	40
	4.2. Variable de estudio.....	40
	4.3. Operacionalización de variables.....	41
V.	Objetivo general.....	41
	4.4. Tipo de estudio.....	42
	4.5. Diseños de la investigación.....	42
	4.6. Población.....	42
	4.7. Muestra.....	42
	Muestreo.....	43
	4.8. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	43
	4.9. Análisis de datos.....	45
V.	RESULTADOS.....	47
	5.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS USUARIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE RODRÍGUEZ DE MENDOZA SOBRE LA EFICIENCIA Y CALIDAD DEL SERVICIO EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE.....	49
	5.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL RODRIGUEZ MENDOZA SOBRE LA EFICIENCIA Y CALIDAD EN EL SERVICIO AL USUARIO.....	58
	5.4. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A AUTORIDADES DE LA MUNICIPALIDAD SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	74
VI.	DISCUSIÓN.....	101

VII.	CONCLUSIONES.....	105
VIII.	RECOMENDACIONES.	108
IX.	REFERENCIAS BLIBLIOGRÁFICAS.....	110
X.	ANEXOS.....	112

RESUMEN

- El presente trabajo de investigación titulado “Modelo de gestión para la eficiencia y calidad de servicio en la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza-Amazonas, 2015.” Para la aplicación del modelo se ha considerado el área de rentas de la municipalidad por ser la unidad de mayor contacto tiene con los usuarios, quienes realizan los pagos del servicio de agua potable, arbitrios, licencias municipales entre otros. La investigación tiene como objetivo Determinar un modelo de gestión para la calidad de servicio en atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza, Amazonas-2015, para ello se formuló el siguiente problema. ¿Qué modelo de gestión se debería aplicar en la municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza para mejorar la eficiencia y calidad del servicio de atención al cliente, Amazonas -2015? En esta investigación se propone estrategias de un modelo de gestión que permitan la mejora de la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Rodríguez De Mendoza para lo que se utilizaron métodos con rigor científico, inductivo, deductivo y analítico que ha permitido plantear la propuesta de la tesis.

PALABRAS CLAVES: modelo de gestión, eficiencia y calidad de servicio en la atención al usuario.

ABSTRACT

This research paper entitled "Management model for efficiency and service quality in customer service in the provincial municipality of Rodriguez de Mendoza-Amazonas, 2015." For the application of the model has been considered the area rents municipality for being the unit has more contact with the users, who make payments of drinking water, excise, municipal licenses among others. The research aims to propose a management model for efficiency and quality of customer service in the provincial municipality of Rodriguez de Mendoza, Amazonas -2015, for which the following problem was formulated. What management model should be applied in the provincial municipality of Rodriguez de Mendoza to improve the efficiency and quality of customer service, Amazon -2015? In this research strategies management model that will allow improving the quality of service in the provincial municipality of Rodriguez de Mendoza for which methods were used for scientific, inductive, deductive and analytical rigor that has allowed to raise the proposal aims the thesis.

KEY WORDS: Model management, efficiency and service quality in customer service.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

Las municipalidades, si bien es cierto se encargan de los gobiernos locales de las comunidades, estas brindan una serie de servicios y también se deben constituir como empresas competitivas para satisfacer las necesidades de sus clientes como toda empresa, sus actividades deben ser planificadas y estar reglamentadas bajo el cumplimiento de funciones en documentos de gestión bajo modelos competitivos. Estos documentos de gestión por lo general son el ROF y el MOF. A nivel nacional las acciones municipales se encuentran reglamentadas en la ley Orgánica de municipalidades que es el documento rector para ellos y que ha sido considerado como base para el diagnóstico y la propuesta presentada en la tesis. Donde en una primera etapa se trabaja instrumentos como la encuesta y la entrevista para identificar la problemática relacionada con la eficiencia y calidad en la atención al cliente en la municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza. Esta información ha sido procesada en estadísticas y matrices que han permitido concluir donde existe déficit de causa y efecto, por lo que se considera manejar una propuesta de solución bajo la metodología de árbol de causa y efecto, que concluyen en una matriz donde se indica el proceso de modelo de gestión considerando estrategias procedimientos indicadores y documentos conteniendo los lineamientos para mejorar la atención al usuario en el área de rentas de la municipalidad provincial Rodríguez de Mendoza.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo principal

- Determinar un modelo de gestión para la calidad de servicio en atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza, Amazonas-2015.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar la situación del modelo de gestión en la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza.
- Identificar la calidad de servicio en atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza.
- Determinar el porcentaje de los indicadores de las dimensiones de gestión de la municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza.

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

III. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes

Nivel internacional

Sealtiel Álvarez Sánchez, (2012) de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica; realizó una tesis denominada *“hacia la eficiencia en la gestión municipal”*. La investigación se realizó en los once cantones de la Provincia de Puntarenas, estas comunidades comparten características similares, tales como: altas tasas de desempleo y pocas zonas francas que ayuden a propiciar el crecimiento económico. La recolección de información se realizó mediante fuentes primarias y secundarias. Para obtener el tamaño de la muestra, se utiliza la fórmula de Balestrini para poblaciones finitas. El tamaño de la misma es de 420 individuos. La investigación es de tipo mixto y transversal. La hipótesis que esta investigación establece es sobre una relación entre el desarrollo local y la satisfacción de la comunidad con el modelo de gestión municipal. Esta investigación propone un nuevo modelo de gestión municipal, que permite evaluar la eficiencia de los gobiernos locales con el propósito de promover el desarrollo de la comunidad en nueve áreas: servicios municipales, innovación organizacional, sistema de capacitación municipal, tecnologías de apoyo a la gestión, estrategia municipal, rendición de cuentas y comunicación, administración financiera, promoción de procesos innovadores y uso eficiente de tecnologías de la información. La investigación demostró que la satisfacción de la comunidad, con el actual modelo de gestión, es bajo, principalmente, influenciado por la calidad de los servicios municipales y la inexistencia de un proceso proactivo de rendición de cuentas. El nuevo modelo de gestión, conocido como SISTERA, evalúa la gestión municipal en siete ejes estratégicos: servicios municipales, innovación organizacional, sistema de capacitación municipal y comunal, tecnologías de apoyo a la gestión, estrategia municipal, rendición de cuentas y comunicación y administración de recursos financieros.

Campos Y Portillo (2010), de la Universidad de el Salvador, realizaron una tesis denominada *“Modelo de gestión administrativa para brindar una mejor atención al usuario en la alcaldía municipal de Moncagua, departamento de San Miguel”* Para la investigación se aplicará el método Hipotético Deductivo ya que se va iniciar con conocimientos generales hasta llegar a la formulación de hipótesis que orientarán el resultado a obtener en el proceso investigativo, La investigación se efectuará con el tipo

de estudio Descriptivo y Causal, teniendo una población integrada por los empleados de la Alcaldía Municipal de Moncagua no se utilizó ningún tipo de muestreo ya que se conoce específicamente la población que es de 40 empleados, también para la población compuesta por los habitantes de la Ciudad de Moncagua se utilizó el tipo de diseño muestral probabilístico con un muestreo aleatorio simple utilizando una fórmula estadística para una población finita por lo que se conoce la población en estudio. Teniendo como objetivo general de crear un modelo de gestión administrativa que permitió mejorar la atención al usuario en la Alcaldía Municipal de Moncagua, Departamento de San Miguel. La hipótesis que esta investigación establece “El modelo de gestión administrativa permitirá mejorar la atención al usuario en la Alcaldía Municipal de Moncagua, Departamento de San Miguel”, concluyendo que: Los usuarios de la Alcaldía de Moncagua si utilizan los servicios que dicha entidad presta, pero consideran que el trato que el recurso humano ofrece no es el adecuado ya que la Alcaldía no practica procesos administrativos adecuados para su eficiente dirección, mantenimiento y control lo que conlleva a que los empleados no efectúen adecuadamente su trabajo. Esta carencia se debe fundamentalmente a que no hay calidad de servicio por parte de los empleados de la alcaldía Municipal de Moncagua. Los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal no son acordes a las necesidades de los usuarios por lo que la posición competitiva en que se ubica la institución no es buena comparada con otras instituciones de su misma naturaleza, por consiguiente el personal de la institución considera que el ambiente laboral en sus puestos de trabajo no es el más adecuado.

A nivel nacional

Madison Huarcaya Godoy (2011), de la Universidad Nacional del Callao realizó una tesis titulada “*Aplicación del empowerment para lograr una gestión eficiente en la Municipalidad Provincial del Callao*”. Es producto de un estudio y análisis de la Gestión Pública de la Municipalidad Provincial del Callao, con el objeto de determinar la eficiencia en el desempeño de los colaboradores, de niveles Jerárquicos, órganos intermedios y órganos operativos de la Municipalidad Provincial del Callao a fin de mejorar la Gestión Municipal. El resultado, de la presente investigación tiene que ver con la Gestión de cuyo análisis se determinara la eficiencia en el desarrollo de sus funciones de los colaboradores con el objetivo de cumplir con los servicios en beneficio de la ciudadanía chalaca. Se concluye que dentro del contexto actual en que se encuentran inmersos los gobiernos locales y frente a una difícil situación socioeconómica que presenta el país, la municipalidad Provincial del Callao asume el rol de ente promotor y de brindar un servicio eficiente a la población. Dentro de este marco, la Municipalidad ha empleado un rol que se traduce en las siguientes acciones; una política de descentralizar las funciones, las responsabilidades y la toma de decisiones, dotando de más libertad a los colaboradores para que puedan ejercer sus funciones todo esto enmarcado dentro del marco de sus atribuciones, la cual está contemplada en el MOF logrando así gestión administrativa eficaz de los recursos públicos y de atención al ciudadano.

Onésimo Mego Núñez (2011), de la universidad Señor de Sipan; realizó una tesis sobre elaborar una “*propuesta de calidad total para mejorar el servicio en la municipalidad de la provincia de Chiclayo, Perú*”. Para este estudio se realizó La selección de la muestra a través de un muestreo probabilístico al azar simple siendo un total de 256 elementos, pero se aplicaron a 270. Para lo cual se elaboró un cuestionario de acuerdo con la medición de la expectativa y percepción de los usuarios se aplicó la metodología del modelo SERVQUAL. Dentro de sus objetivos se tuvo; Determinar el estado de calidad del servicio de la municipalidad de la provincia Chiclayo, Lambayeque; 2011, proponer un sistema de gestión de la calidad para mejorar el servicio de la municipalidad de la provincia de Chiclayo. Llegando así a las conclusiones; que los servicios más cuestionados por los usuarios fueron el servicio de organización del espacio físico y uso del suelo, el servicio de promoción del desarrollo económico local y el servicio de programas sociales, defensa y promoción de derechos,

es posible mejorar la Calidad del servicio de la municipalidad provincial de Chiclayo aplicando la propuesta descrita que se basa en el enfoque de calidad total.

Pedro Espino Vargas, realizó una tesis titulada ***“propuesta de gestión para mejorar la administración del área de registro civil en la Municipalidad de Villa el Salvador – 2012”*** ya que al implementar la propuesta de gestión ayudara a organizar el área de registro civil como parte de una empresa pública para el bienestar de sus pobladores. Teniendo por objetivo diseñar una propuesta de gestión que mejore la administración del área de registro civil en la Municipalidad de Villa el Salvador para esto se realizó una investigación descriptiva y se aplicó un cuestionario y luego la fiabilidad del mismo, llegando a una hipótesis de que la propuesta de gestión mejoraría la administración del área de registro civil en la municipalidad de villa el salvador- 2012. Al diseñar la propuesta el área de registro civil brindaría un mejor servicio a los pobladores. Y se concluyó que; se diseñó una propuesta de gestión para que mejore la administración del área de registro civil en la Municipalidad de Villa el Salvador; se analizaron las actividades que deberían realizar los dirigentes de la municipalidad para la lograr una mejor administración en el área de registro civil, se elaboró la propuesta según las necesidades e intereses de los pobladores del distrito, se desarrollaron talleres motivacionales a los dirigentes para que el área registro civil tenga la importancia del caso en beneficio de los pobladores del distrito, los pobladores tomaron conciencia de que su contribución es necesaria para la mejora, que se hicieron a través de volanteo y focus group.

Alfaro, Leyton, Meza, Sáenz, (2009) de la Pontificia Universidad la Católica del Perú realizaron una tesis titulada ***“satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades”*** fue planteada considerando un importante rol de las municipalidades distritales en el desarrollo y economía del país por ello en esta tesis se considera importante al contar con un personal idóneo motivado y satisfecho por lo que la investigación se concentra en estudiar la satisfacción laboral y su relación con variables ocupacionales como condición laboral, género y tiempo de servicio en las tres municipalidades investigadas. La investigación se realizó a una muestra general de cuatrocientos trabajadores distribuidos en las tres municipalidades a los que se le aplicó un cuestionario de escala de opiniones que permite medir la satisfacción laboral, enfocado en cuatro factores; significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o personal y beneficios económicos. Los

resultados muestran una equidad en el nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores existiendo diferencias significativa en el factor de condición laboral debido a la estabilidad de contratos y estabilidad que presentan. La investigación llegó a las siguientes conclusiones, el impacto de cada uno de los factores en la satisfacción laboral en cada municipalidad estudiada reportan el mayor porcentaje para los factores; significación de la tarea y beneficios económicos, lo que indica que los trabajadores tienen una buena disposición a su trabajo y están conformes con el sueldo percibido, los trabajadores de la municipalidad A reportaron con menor porcentaje en su satisfacción por el factor; reconocimiento personal y/o social, acá se podría ver que en esta municipalidad los trabajadores no perciben el reconocimiento esperado por sus compañeros o jefes. Esto estaría indicando un área con debilidad para planteamientos de mejoras, se determinó que en cada municipalidad el nivel de satisfacción laboral varía según la condición laboral. Comparando las tres municipalidades se encontró que el personal con condición laboral “empleado” obtuvo la mejor puntuación con un mejor nivel de satisfacción laboral promedio y que la condición “funcionario” tiene la mayor puntuación. Esto parece lógico por cuanto un funcionario tiene condiciones más apropiadas para sentirse satisfecho.

A nivel regional

Ruiz Montano 2013 presenta la tesis: *Políticas de orientación y servicio al ciudadano para la gestión y fidelización del usuario de la Municipalidad Distrital de Chachapoyas* ; teniendo como objetivo general, proponer la implementación de políticas de orientación y servicio al ciudadano para mejorar la gestión y fidelización del usuario de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, buscando con estas políticas empoderar capacidades en los trabajadores de la municipalidad provincial de Chachapoyas en temas relacionados a la atención al usuario y relaciones humanas, a través de la emisión de normas y reglamentos que regulen el procedimientos adecuados para la atención de calidad y la implementación de software Customer Relationship Management (CRM), como el Microsoft y Dynamics CRM, Oracle, SugarCRM u otro, que permita mejorar la atención al ciudadano, de manera eficiente y eficaz.

La tesis culmina con la elaboración de una propuesta de reglamento que tiene como fin de orientar las acciones de los servidores públicos frente a los diversos trámites que realizan los ciudadanos. Esta propuesta se plantea teniendo en cuenta la voluntad política del órgano de gobierno municipal la existencia de necesidades de los usuarios y la

realidad de la actual institución municipal. Con este reglamento Ruíz busca el establecimiento de lineamientos claros para mejorar la gestión del usuario.

La tesis concluye en que la experiencia de empresas privadas en la implementación de políticas institucionales para el trato con el cliente, son un ejemplo exitoso que la municipalidad provincial de Chachapoyas está en condiciones de implementar más aún cuando ya existen políticas nacionales para la atención al ciudadano.

3.2. Base Teórica

Ley Orgánica de Municipalidades (LEY N° 27972)

TÍTULO PRELIMINAR

ARTÍCULO I.- GOBIERNOS LOCALES

Los gobiernos locales son entidades, básicas 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; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.

Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

ARTÍCULO IV.- FINALIDAD

Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

TÍTULO II

LA ORGANIZACIÓN DE LOS GOBIERNOS LOCALES

CAPÍTULO ÚNICO

LOS ÓRGANOS DE LOS GOBIERNOS LOCALES

ARTÍCULO 4.- LOS ÓRGANOS DE LOS GOBIERNOS LOCALES

Son órganos de gobierno local las municipalidades provinciales y distritales. La estructura orgánica de las municipalidades está compuesta por el concejo municipal y la alcaldía.

ARTÍCULO 5.- CONCEJO MUNICIPAL

El concejo municipal, provincial y distrital, está conformado por el alcalde y el número de regidores que establezca el Jurado Nacional de Elecciones, conforme a la Ley de Elecciones Municipales. Los concejos municipales de los centros poblados están integrados por un alcalde y 5 (cinco) regidores. El concejo municipal ejerce funciones normativas y fiscalizadoras.

LA GESTIÓN MUNICIPAL

ARTÍCULO 32.- MODALIDADES PARA LA PRESTACION DE SERVICIOS

Los servicios públicos locales pueden ser de gestión directa y de gestión indirecta, siempre que sea permitido por ley y que se asegure el interés de los vecinos, la eficiencia y eficacia del servicio y el adecuado control municipal.

En toda medida destinada a la prestación de servicios deberá asegurarse el equilibrio presupuestario de la municipalidad.

TÍTULO V

CAPÍTULO I

LAS COMPETENCIAS Y FUNCIONES ESPECÍFICAS GENERALES

Las municipalidades, tomando en cuenta su condición de municipalidad provincial o distrital, asumen las competencias y ejercen las funciones específicas señaladas en el Capítulo II del presente Título, con carácter exclusivo o compartido, en las materias siguientes:

Organización del espacio físico - Uso del suelo

- ✓ Zonificación.
- ✓ Catastro urbano y rural.

- ✓ Habilitación urbana.
- ✓ Saneamiento físico legal de asentamientos humanos.
- ✓ Acondicionamiento territorial.
- ✓ Renovación urbana.
- ✓ Infraestructura urbana o rural básica.
- ✓ Vialidad.
- ✓ Patrimonio histórico, cultural y paisajístico.
- ✓ Servicios públicos locales
- ✓ Saneamiento ambiental, salubridad y salud.
- ✓ Tránsito, circulación y transporte público.
- ✓ Educación, cultura, deporte y recreación.
- ✓ Programas sociales, defensa y promoción de derechos ciudadanos.
- ✓ Seguridad ciudadana.
- ✓ Abastecimiento y comercialización de productos y servicios.
- ✓ Promoción del desarrollo económico local para la generación de empleo.
- ✓ Establecimiento, conservación y administración de parques zonales, parques zoológicos, jardines botánicos, bosques naturales, directamente o a través de concesiones.
- ✓ En materia de desarrollo y economía local
- ✓ Planeamiento y dotación de infraestructura para el desarrollo local.
- ✓ Fomento de las inversiones privadas en proyectos de interés local.
- ✓ Promoción de la generación de empleo y el desarrollo de la micro y pequeña empresa urbana o rural.
- ✓ Fomento de la artesanía.
- ✓ Fomento del turismo local sostenible. (Ley Orgánica de Municipalidades 2007)

Manual de organización y funciones (MOF)

El manual de organizaciones y funciones, es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el reglamento de organización y funciones, así como a la base a los requerimientos de cargos considerados en el cuadro para asignación de personal. (Coach, E.2012)

Mercado

El mercado como uno de los principales elementos del sistema capitalista, en el que ocurren las diversas transacciones de compra y venta de bienes, servicios y factores productivos. Es ahí donde se manifiesta la oferta, la demanda y el precio de todo lo que se compra y se vende.

Definiciones del término de mercado, ya que existen diversos conceptos:

Área geográfica a la cual concurren vendedores y compradores de mercancías y servicios con el objeto de realizar transacciones de tipo comercial, de tal manera que el o los precios de las mercancías y servicios tienden a unificarse.

Grupo de personas más o menos organizado, en constante comunicación para realizar transacciones comerciales.

Relación que existe entre oferentes y demandantes de bienes y servicios.

Ámbito dentro del cual las relaciones de oferta y demanda concurren para la formación de un precio.

Lugar donde se genera y difunde información acerca de los precios de los bienes y servicios para que se puedan efectuar las transacciones.

Conjunto impersonal de presiones que relacionan la oferta y la demanda para la fijación de los precios de los bienes y servicios. Las presiones entre oferentes y demandantes es de naturaleza mercantil, se refieren al intercambio. (Recico M., 2009).

Ley de la oferta y demanda

La ley de la oferta y la demanda refleja la relación entre la demanda que existe de un bien en el mercado y la cantidad del mismo que es ofrecido en base al precio que se establezca. Se tiene que considerar que el mercado es de libre competencia, existen negociaciones entre los oferentes y los demandantes y se permite el libre tráfico de mercancías. La teoría dice que: "hablando dentro de un mercado de competencia perfecta, el precio de un bien se situará en un "punto de equilibrio" donde la demanda sea igual a la oferta". El punto de equilibrio es el precio al que los consumidores están dispuestos a comprar el bien.

<https://debitoor.es/glosario/definicion-ley-oferta-demanda>.

Teoría del servicio

Como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades" (en esta propuesta, cabe señalar que según los mencionados autores ésta definición excluye a los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios, pero sin que esto signifique subestimar su importancia). Stanton, Etzel & Walker. (2000), (p.6)

En la Norma ISO 9000:2000 comenta que “un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente, generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

- Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil);
- Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos);
- La entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento)
- La creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes)”.

Dimensiones del servicio al cliente

Como lo afirman los investigadores Parasuraman, Zeithlam y Barry (1993), los principales factores que determinan la calidad de los servicios son:

La accesibilidad: El servicio es fácil de obtener, en lugares accesibles, y en el momento adecuado. Es importante tener en cuenta en un momento determinado, que los canales de apoyo (fuerza de ventas, tele mercaderías, punto de venta, etc.) seleccionados estén al alcance de los consumidores y haya una capacidad de respuesta oportuna y eficiente.

- La comunicación: El servicio y las condiciones comerciales son descritas de manera precisa y en términos fáciles de comprender por el consumidor. Específicamente se refiere a informar detalles en cuanto a las emisiones de

facturas y/o remisiones, entrega de mercancía, periodos y/o fechas de pagos, etc. que soportarían la compra.

- La capacidad del personal: El personal posee las habilidades y conocimientos necesarios de los servicios y productos que ofrece la compañía para servir adecuadamente a los clientes.
- La cortesía y la amabilidad: El personal es cortés, amable, respetuoso y atento.
- La credibilidad: La empresa y sus empleados son confiables y quieren ayudar realmente a los clientes.

Plan del ciclo del servicio

Cuando un cliente vive momentos de verdad negativos, empieza a asociar la mala calidad del servicio con la mala calidad del producto sin haber entrado en contacto con el producto mismo. Es decir, no basta con productos de buena calidad, la calidad del servicio es igualmente importante. (Sandhusen L., 2005).

Teoría del desarrollo organizacional

La organización desarrolló un enfoque rígido y mecanicista, que consideraba al hombre desde un punto de vista atomista y simplista (hombre económico), como un apéndice de la máquina. Esa teoría se evidenció como incompleta y parcializada. (Taylor, 2001).

3.3. Definición de términos básicos

Definición de calidad

Se define calidad como la “totalidad de rasgos y características de un producto o servicio que se sustente en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas” y la bastante similar planteada en la norma internacional ISO 9000 que indica que calidad es “la totalidad de las características de una entidad (proceso, producto, organismo, sistema o persona) que le confieren aptitud para satisfacer necesidades establecidas e implícitas”. (Imai G., 1998).

Principios básicos de la calidad total

Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- o Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- o Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- o Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- o Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- o Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- o Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- o Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información. (Reader M, 2004)

Definición de la Demanda

La demanda es la cantidad de mercancías y servicios que se pueden adquirir a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por un conjunto de consumidores (demanda total o demanda del mercado. La demanda es también la relación que existe entre los precios y las cantidades de una mercancía que los consumidores están dispuestos a comprar.

Como curva de demanda. La demanda es una curva que se representa en un plano cartesiano; en el eje de las abscisas se anotan las cantidades y en el de las ordenadas, los precios. Se relacionan las cantidades con los precios y se obtienen puntos que al unirse dan una curva la cual, a su vez, es una función de demanda. (Boulding E., 2006).

Definición de la oferta

La oferta es la cantidad de mercancías y servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a los diferentes precios que existen en el mercado en un momento

determinado. Si la oferta es de un individuo, se habla de oferta individual; si es de todos los productores, se habla de oferta total o de mercado.

Como curva de oferta. La oferta es una curva que se representa en un plano cartesiano; en el eje de las abscisas se anotan las cantidades y en el eje de las ordenadas se anotan los precios. Se relacionan las cantidades con los precios y se obtienen puntos que al unirse dan una curva, la cual se deriva de la tabla de oferta.

(Kenneth E., 2006).

Organización

Una organización es la coordinación de diferentes actividades de participantes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. Las contribuciones de cada participante varían en función del sistema de recompensas y contribuciones para la organización. Toda organización actúa en determinado ambiente y su existencia y supervivencia dependen de cómo se relacione con ese medio. Por tanto debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias en que opera. (Karl W., 2001).

Cultura organizacional

Es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma en que estamos acostumbrados a realizar las cosas. De la misma manera, toda organización tiene la suya. Se denomina "cultura organizacional" al modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros. La cultura de una organización no es estática, sino que experimenta alteraciones con el transcurso del tiempo, dependiendo de las condiciones internas y externas. Algunas organizaciones logran renovar constantemente su cultura manteniendo su integridad y su personalidad, en tanto que otras permanecen con su cultura atada a patrones obsoletos y pasados de moda. (Kurtlewin L.2006).

Clima organizacional

El cual constituye el medio interno de una organización y su atmósfera psicológica particular.

El clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros. (Snape T., 2009)

Desarrollo

La tendencia natural de toda organización es crecer y desarrollarse. El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de sí misma y a la plena realización de sus potencialidades. (Tovar A., 2000).

Servicios

Es la acción que efectuamos en beneficio de nuestros clientes/público usuario, mostrando interés y brindando una atención especial. Prestar un servicio implica el interés que ponemos para descubrir las necesidades y deseos de nuestros clientes o público usuario, a fin de efectuar las acciones necesarias para satisfacerlas. El servicio es inmaterial, no podemos llevarlo en nuestros maletines, se encuentra en nuestro interior, tiene consecuencias favorables en el cliente/público usuario y brinda satisfacción profesional a quien lo proporciona. (Fischer N., 2004)

Características de servicio

Intangibilidad: esta es la característica más importante de los servicios. Consiste en que éstos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de su adquisición por los compradores. Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer. Los servicios no se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente, etc., o incluso evaluar su calidad antes de la prestación

Heterogeneidad o variabilidad: dos de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: las entregas y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo. Incluso esto se observa sólo con la modificación del estado de ánimo de la persona que entrega o del que recibe el servicio. Por esto en la práctica resulta necesario prestar atención a las personas que en nombre de la empresa prestarán los servicios.

Inseparabilidad: en los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar su venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.

Perecedero: los servicios no se pueden almacenar por la simultaneidad entre producción y consumo. La principal consecuencia de esto es que un servicio no prestado no se puede realizar en otro momento. (González R.1999).

Calidad de servicio

Es un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla (Ruiz F., 2001).

La calidad del servicio es una prioridad para las organizaciones que lo venden y para los departamentos de servicio de las empresas manufactureras. Debe ser el centro de la estrategia en las empresas de servicio con el fin de diferenciarse y de obtener eficiencia en los costos, por el crecimiento de su participación en el mercado. La calidad del servicio es una estrategia beneficios para un negocio dedicado a la prestación de servicio. (Deming, 2010)

Calidad de servicio

Según Porter (2003), una de las herramientas más eficaces y usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar una ventaja competitiva sostenible es la calidad de servicio al cliente.

Al desarrollar una estrategia de servicio al cliente se deben enfrentar tres decisiones básicas, qué servicios se ofrecerán, qué nivel de servicio se debe ofrecer y cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios.

Interpretando a Beas (2006), la eficiencia y la eficacia se interrelacionan, pero la falta de eficacia no puede ser compensada con Eficiencia, por grande que sea esta, ya que no hay nada más inútil que hacer eficientemente, algo que no tiene ningún valor y que no contribuye en nada para la organización.

Bolaños (2005), La calidad de servicio juega un papel fundamental en aquellas organizaciones que quieran fijar su visión y obtener una posición reconocida y continuada en el tiempo.

Las estrategias y la calidad de servicio

Palafox (2007) La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

Ruiz (2011) De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

Las estrategias principales para lograr un servicio de calidad se pueden definir como las siguientes:

Investigar y entender las necesidades y expectativas de los clientes. La información se obtiene mediante distintas formas de investigación, desde datos estadísticos y encuestas, hasta saber interpretar las quejas de los clientes.

Comunicar las necesidades y expectativas de los clientes a través de la organización
La comunicación, debería de ser fluida y sin tapujos, para obtener datos e información, conocer los defectos y mejorar servicio. Este punto se verá ampliamente desarrollado en otra sección.

Medir la satisfacción del cliente y actuar según los resultados Todas las organizaciones debe tener medios para conocer la satisfacción del cliente e intentar mejorarla en vistas a los datos conocidos y las capacidades y posibilidades de la organización. El fin último es satisfacer al cliente en el máximo grado posible.

Manejo sistemático de las relaciones con los clientes

El cliente debe sentirse satisfecho a todos los niveles, incluso cuando efectúa quejas. Ha de hacerse todo lo posible para mantener contento al cliente eliminando todo elemento de insatisfacción

Asegurar una aproximación balanceada satisfaciendo a los clientes y otras partes interesadas (como propietarios, empleados, proveedores, financieros, comunidades locales y la sociedad como un todo)

Si todo marcha bien, todo va bien. Para que todo marche bien, se debe dar que todo el mundo esté contento y no se produzcan problemas (elementos de roce o desajustes) que interfieran en la producción.

Motivar al personal de la organización

Si hay motivación en los miembros de la organización, se esforzarán por mejorar sus resultados e integrarse en la organización. Este compromiso acercará al personal a los objetivos de la organización y por lo tanto la calidad de servicio mejorará.

Promover la iniciativa individual y la creatividad

Cuando los miembros de la organización se implican y toman la iniciativa en su tarea se generan y transmiten nuevas y buenas ideas motivadas por el interés y obtenidas mediante el análisis de los datos y la experiencia. La implicación, mejora el flujo de datos por la

organización. La creatividad puede ser una herramienta interesante para innovar en calidad de servicio.

Incentivar la responsabilidad sobre los propios resultados Los miembros de la organización debiera actuar por sí mismos. Tienen la obligación de cumplir con las necesidades y expectativas de su labor en un proceso. Tienen que ejercer el liderazgo en su tarea y poner todo lo que se pueda de su parte para que la tarea se realice con éxito y se consigan los resultados deseados.

Hacer sentir a los integrantes de la organización el deseo de participar y contribuir al proceso de mejora continua

Los miembros de la organización no debieran estar mentalizados sino sentir la necesidad de participar y contribuir a la mejora de la calidad. Para ello es conveniente que estén concienciados y motivados sobre la necesidad de participar en la gestión de la calidad. De este modo, el proceso de mejora continua se consigue por el propio dinamismo de la organización.

Mejorar la tecnología de la organización.

Para conseguir la máxima satisfacción en el cliente ha de mejorar la tecnología cuando resulte rentable pues los beneficios son inmediatos. La máxima calidad se obtiene con la unión de las mejoras tecnológicas y en el funcionamiento de la organización.

Dimensiones de la Calidad de Servicio

Modelo adaptado de Parasuraman et al.

Parasuraman et al.	Adaptado (Avila, H.)
Elementos tangibles	Elementos tangibles
Fiabilidad	Fiabilidad
Capacidad de respuesta	Responsabilidad
Seguridad	Seguridad
Empatía	Empatía

Según la escala multidimensional SERVQUAL, que es el modelo que aparece al final de la anterior tabla, esta es una herramienta para la medición de la calidad desarrollada por Zeithaml, Valerie A., A. Parasuraman y Leonard L. Berry, con el auspicio del Marketing Science Institute en (1988), ellos mencionan que son las siguientes:

Elementos tangibles

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE): “Proviene de la palabra en latín tangibilis; adj, “Que se puede tocar”

En la escala SERVQUAL, los elementos tangibles están relacionados con la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización. Cuestiones tales como limpieza y modernidad son evaluadas en los elementos personas, infraestructura y objetos.

Zeithman, Valerie A. y Jo Bitner (2002:103) define elementos tangibles: “(...) a la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación. Todos ellos transmiten representaciones físicas o imágenes del servicio, que los clientes utilizan en particular, para evaluar la calidad”

Para la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas SAC CIBERTEC (2007:23): “Son los aspectos físicos tales como las instalaciones, el personal, la documentación y el material de comunicación que utilizan a primera vista, es la imagen que la empresa proyecta para poder construir lealtad, esta imagen física tiene que exceder las expectativas del cliente”

Fiabilidad

Para la Real Academia Española (RAE) es la “Cualidad de fiable (seguridad y buenos resultados), probabilidad del buen funcionamiento de algo”.

Farfán M. Yheni (2007:11) precisa que: “La fiabilidad de un sistema es hacer un producto o proceso sin fallos y evitando el riesgo mínimo, con un factor esencial para la competitividad de una industria, va desde (...), hasta el seguimiento del final de la producción”

Según la revista ABB Nueva Zelanda (2009:35):

“Una definición habitual de fiabilidad relaciona a ésta con la disminución de las averías en los equipos. Por mejorar la fiabilidad se entiende tener la capacidad de identificar los problemas y reparar los equipos antes de que el departamento de operaciones advierta que hay algo que no funciona”.

Responsabilidad

Según el Diccionario de La Real Academia Española (RAE) La palabra responsabilidad proviene del latín *responsum*, que es una forma de ser considerado sujeto de una deuda u obligación.

Para Zeithman Valerie A. y Jo Bitner (2002:103) la responsabilidad es: “Disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud”.

Según Fernando Sabater (1998:60): “(...) La responsabilidad consiste en intentar ser sujetos. No se trata de ser simplemente un engranaje, de ser simplemente fatalidad, es decir algo necesariamente actúa de una manera determinada (...)”.

Según Lloreç Carreras y Otros (2006:35): “La Responsabilidad es la capacidad de sentirse obligado a dar una respuesta o cumplir un trabajo sin presión externa alguna”

Seguridad

Según el Diccionario de la Real Academia Española (RAE) su significado es el siguiente:

“cualidad de seguro, certeza (conocimiento seguro y claro de algo)”

Castillo M. Eduardo (2005:2) profesor de la universidad del BÍOBÍO de Chile menciona que la “Seguridad, como el conocimiento de los empleados sobre lo que hacen, su cortesía y su capacidad de transmitir confianza”.

Zeithman, Valerie A. y Jo Bitner 2002:103) la responsabilidad es: “El conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza”

El ingeniero González, Hugo (2006) precisa que: “La seguridad es el conocimiento del servicio y la cortesía prestada, amabilidad de los empleados; así como, su habilidad para transferir confianza al cliente”.

Empatía

Según Zeithman, Valarie A. y Jo Bitner, (2002:103): empatía es “Brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa”.

Autores como Mead y Piaget (citados por Aliny Lobo Sierra et al, y Otras Autoras) quienes definen empatía como:

“La habilidad cognitiva, propia de un individuo, de tomar la perspectiva del otro o de entender algunas de sus estructuras de mundo, sin adoptar necesariamente esta misma perspectiva”.

N. Feshback (1984:67), definió empatía como: “Una experiencia adquirida a partir de las emociones de los demás a través de las perspectivas tomadas de éstos y de la simpatía, definida como un componente emocional de la empatía”.

Servicio al cliente

Según el autor Humberto Serna Gómez (2006) define que: el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. (pag.19)

Características del servicio al cliente

En relación a este punto, Humberto Serna Gómez (2006) afirma que: Entre las características más comunes se encuentran las siguientes:
Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.

- Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
- Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
- La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
- El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
- El Valor agregado, plus al producto. (p. 19)

Servicio Público

Los servicios públicos, por estar destinados a la satisfacción de necesidades de carácter general, vienen a ser actividades también muy importantes, las que, tratándose de servicios públicos propiamente dichos, están atribuidas a la administración pública, quien las puede realizar directamente, o de manera indirecta por medio de particulares, bajo un régimen jurídico especial exorbitante del derecho privado, (Fernández, 2002).

Atención al cliente

Es el conjunto de prestaciones de servicio que el usuario espera, además de un servicio básico, cuando el usuario entra en contacto con la Institución. Es la capacidad para atender lo que los usuarios necesitan y desean, para que puedan sentirse las personas más importantes. Dávila, Carlos Colunga "La Calidad en El Servicio" pág. 85

La atención al cliente se refiere al trato que le damos al cliente cuando interactuamos con él. El servicio al cliente es la articulación sistemática y armoniosa de los procesos y acciones que buscan lograr la satisfacción del cliente. El servicio es más que amabilidad y gentileza, es disposición a servir con efectividad (Palacio, 1995).

Eficiencia

Ernesto Cohen y Rolando Franco (1983) definen la eficiencia como "la relación entre costos y productos obtenidos". Marlaine Lockheed y Eric Hanushek (1994) señalan que "...un sistema eficiente obtiene más productos con un determinado conjunto de recursos, insumos o logra niveles comparables de productos con menos insumos, manteniendo a lo demás igual".

El Diccionario Larousse explícitamente incluye en su definición tanto los insumos utilizados como los resultados logrados; señala que la eficiencia consiste en "la virtud para lograr algo. Relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado. Productividad".

Gobierno Local

Los gobiernos locales son entidades básicas 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; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.

Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

Constitución Política del Perú Art. 194, (1993).

Municipalidades

Son instancias Descentralizadas correspondientes a los niveles de Gobierno Local, que emanan de la voluntad popular. Es una persona Jurídica de derecho público con autonomía Política, Económica y Administrativa en los asuntos de su competencia. (CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA. Econ. ALEJANDRO JORGE GARCIA RIEGA; PAG.1).

Tipos de municipalidades

Existen tres tipos de municipalidades

- Municipalidades Provinciales, ejercen el gobierno local en las demarcaciones provinciales.
- Municipalidades Distritales, ejercen el gobierno local en las demarcaciones distritales.
- Municipalidades de Centro Poblados, se crean por ordenanza municipal provincial y ejercen funciones delegadas, las que se establecen en la ordenanza que las crea. Para el cumplimiento de sus funciones las municipalidades provinciales y distritales deben asignarles recursos económicos de manera mensual. (Ley orgánica de municipalidades)

Clasificación de municipalidades

DECRETO SUPREMO N° 033-2015 – EF

TÍTULO II

METAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS DEL PLAN DE INCENTIVOS

Artículo 5.- Clasificación de municipalidades

Para el establecimiento de las metas, la distribución y asignación de los recursos del Plan de Incentivos se tendrá en cuenta la siguiente clasificación de municipalidades:

- a) Municipalidades de ciudades principales tipo “A”.
- b) Municipalidades de ciudades principales tipo “B”.
- c) Municipalidades de ciudades no principales, con 500 o más viviendas urbanas.

d) Municipalidades de ciudades no principales, con menos de 500 viviendas urbanas.

Modelo de gestión

Es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Definición conformada según monografía “gestión administrativa de una empresa comercial”. <http://www.monografias.com>).

Modelo de gestión de la calidad total

La **Gestión de la Calidad Total** (abreviada **TQM**, del inglés Total Quality Management) es una estrategia de gestión desarrollada en las décadas de 1950 y 1960 por las industrias japonesas, a partir de las prácticas promovidas por el experto en materia de control de calidad W. Edwards Deming, impulsor en Japón de los círculos de calidad, también conocidos, en ese país, como «círculos de Deming», y Joseph Juran. La TQM está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización y ha sido ampliamente utilizada en todos los sectores, desde la manufactura a la educación, el gobierno y las industrias de servicios. Se le denomina total porque concierne a la organización de la empresa globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella.

Resultados de un Sistema de Calidad

La experiencia ha demostrado que tras implantar un sistema de calidad se consiguen resultados tales como:

- Aumento en la satisfacción del cliente.
- Trabajo interno de la empresa más eficaz.
- Incremento de la productividad.
- Mayores beneficios.
- Menores costos.
- Mayor calidad en los productos elaborados.

La calidad de un producto es, por tanto, una consecuencia de cómo una empresa está organizada.

Formación para la gestión de la calidad

Juran (1951), Feigenbaum (1951: XXII) y Crosby (1979), señalan la importancia que tiene la gestión de las personas para contribuir a la mejora de la efectividad de la organización y así cumplir con los requisitos de calidad.

Crosby (1979) observó el papel fundamental que juegan los recursos humanos para una buena gestión de la calidad, ya que debido a su experiencia en la industria espacial pudo percibir como la mayoría de esos fallos eran desencadenados por el factor humano, por lo que hizo hincapié en dar la responsabilidad de las operaciones a este.

La calidad es fruto del trabajo de los empleados formados y motivados, por lo que la inversión en formar a los empleados para aumentar sus capacidades y evitar errores adquiere una importancia fundamental.

Kaoru Ishikawa (1954, 1976, 1981) considera el factor humano para la gestión de la calidad, comprometido en la búsqueda de soluciones y en obtener una mayor calidad a todos los miembros de la organización.

Es esencial que los empleados adopten las aptitudes necesarias a través de la formación para llevar a cabo su trabajo de forma eficiente, cumpliendo con los estándares establecidos por la organización.

James (1997) aseguraba que para formar en calidad deben tenerse en cuenta los aspectos humanos, técnicos y de liderazgo. Otro gurú de la calidad, Ishikawa, destacaba que para lograr una participación de todos los miembros de una organización, hay que dar educación en calidad a todo el personal.

Para que la formación tenga éxito debe ser transmitida a través de una filosofía de mejora continua, además debe planificarse de forma sistemática y objetiva. En el momento de realizar los planes de formación la empresa tiene que ajustarlos a las necesidades de cada trabajador para que la formación sea efectiva. Y a su vez, debe evaluarse que la formación ha sido correcta y se han obtenido los frutos esperados.

La formación para la calidad total, se trata del cambio de actitudes y de comportamientos y no del mero hecho de adquirir nuevos conocimientos. Por ello, debe ser un conjunto de formación teórica-práctica, para reforzar el aprendizaje en la práctica que se vincula al trabajo. El órgano encargado de todo el proceso de formación respecto a la gestión de la calidad, será el que actúe como asesor y promotor en la implantación de todo este sistema de calidad total.

CAPÍTULO IV
MATERIAL Y MÉTODOS

IV. MATERIAL Y MÉTODOS

4.1. Objeto de estudio

El objeto es la atención al usuario en la municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza

4.2. Variable de estudio

Variable dependiente:

Modelo de gestión para la eficiencia y calidad

Variable independiente:

Servicio en atención al usuario

4.3. Operacionalización de variables

V. Objetivo general	Objetivos específicos	Variables	Dimensión	Indicador	Instrumento
<p>Proponer un modelo de gestión para la eficiencia y la calidad de servicio de atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza, Amazonas-2015.</p>	<p>- Identificar el nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio que brinda la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza.</p> <p>-Diagnosticar la prestación de servicios en la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza.</p> <p>-Analizar el clima laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza.</p>	<p>Independiente</p> <p>Servicio en atención al usuario</p>	<p>-características que presenta el proceso de atención al usuario y que influye en su satisfacción este se caracteriza por ser perecedero e instantáneo e intangible.</p>	<p>- la opinión de los usuarios sobre el servicio.</p> <p>-opinión de los servidores públicos sobre el servicio.</p> <p>- documentos como el libro de reclamaciones.</p>	<p>- encuestas</p> <p>- entrevistas</p> <p>-Fichas de registro de reclamaciones</p>
		<p>Dependiente</p> <p>Modelo de gestión para la eficiencia y calidad.</p>	<p>-procedimientos administrativos que permiten darle características optimas y competitivas a un servicio en este casa en la municipalidad provincial Rodríguez de Mendoza.</p>	<p>- opinión de autoridades y funcionarios de la municipalidad.</p> <p>- el diagnostico situacional.</p> <p>Formulación del modelo de gestión aplicado al área de rentas.</p>	<p>-entrevistas.</p> <p>- documento de modelo</p> <p>- documento del diagnóstico.</p>

4.4. Tipo de estudio

Descriptiva y explicativo

4.5. Diseños de la investigación



P = población

M = Muestra

Y = Resultados propuestos

4.6. Población

P1: Estará integrada por los clientes de la municipalidad (450 en población meses de julio y setiembre 2015).

P2: Talento humano de la municipalidad (35 trabajadores que interactúan directamente con el cliente).

P3: Autoridades de la municipalidad (10).

4.7. Muestra

En el caso que se conozca el tamaño de la población, se utiliza la siguiente fórmula

$$n_0 = \frac{Npq}{\left[\frac{E^2}{Z^2} (N - 1) \right] + pq}$$
$$n_0 = \frac{450(0,5)(0,5)}{\left[\frac{(0,05)^2}{(1,96)^2} (450 - 1) \right] + (0,5)(0,5)}$$
$$n_0 = \frac{450 \times 0,25}{\left[\frac{0,0025}{3,84} (449) \right] + 0,25}$$

$$n_0 = \frac{112,5}{0,292 + 0,25}$$

$$\frac{112,5}{0,542}$$

$$n_0 = 207.6 = 208$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{208}{1 + 0,46} = 142$$

Muestra de p1: 142 Usuarios.

Muestra de p2: 25 Trabajadores (Se utilizó el 75% de la población)

Muestra de p3: 5 Autoridades (Se utilizó el 50% de la población)

Dónde:

n= tamaño de la muestra.

Z= nivel de confianza

P= variabilidad positiva

q= variabilidad negativa

N= Tamaño de la población

E = precisión o error

El cálculo de la muestra se hará con el método para datos probabilísticos.

Muestreo

Es aplicado al azar

4.8. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

La tesis se ejecutó bajo los lineamientos del método científico, fue un proceso sistematizado, técnico y planificado donde se hizo uso de métodos, según las etapas de la investigación.

La elaboración del proyecto de investigación hizo uso del método inductivo y deductivo que permitió a partir de puntos específicos relacionados con la gestión municipal y atención al cliente que permitan formar un basamento teórico y de antecedentes sólidos y que fortalezcan la investigación.

Las técnicas que se usaron fueron las del fichaje bibliográfico y textual que permita la gestión de base de datos.

Como parte del proyecto de investigación también se diseñó los instrumentos para el acopio de información primario, estos serán:

Entrevistas, a autoridades se conoció sus políticas de gestión frente a la atención al cliente, al talento humano se identificó sus funciones frente al servicio.

Encuesta, a clientes municipales se determinó el nivel de satisfacción frente al servicio municipal.

Fichas de registro, para operaciones del servicio que sirvió para el acopio técnico para cada uno de los servicios que oferta la Municipalidad.

Aplicación de instrumentos in situ, permitió el acopio de información primaria para ello se utilizó los instrumentos diseñados junto al proyecto y se realizó en coordinación con las autoridades, municipales y en las cantidades que la muestra lo determina.

Procesamiento y análisis de datos, los datos de campo fueron procesados y transformados en resultados a través de herramientas tecnológicas que permitieron su análisis y su diagnóstico.

Elaboración de la propuesta, en esta etapa teniendo como base el diagnóstico municipal realizado se plantió una propuesta de solución basada en los lineamientos de innovación operación y competitividad. Toda la información de las diferentes etapas fue articulada según los protocolos científicos en el informe de tesis.

4.9. Análisis de datos

De los datos obtenidos en el trabajo de campo y la información secundaria han sido procesados con apoyo de la herramienta tecnológica Excel que ha permitido el establecimiento de una base estadística de la cual se ha elaborado gráficos que han sido interpretados y analizados.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

V. RESULTADOS.

5.1. RESULTADOS DE LA REALIDAD MUNICIPAL

La municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza no cuenta con un plan institucional actualizado donde se establecen ejes estratégicos, objetivos que le permita tener una misión y visión clara.

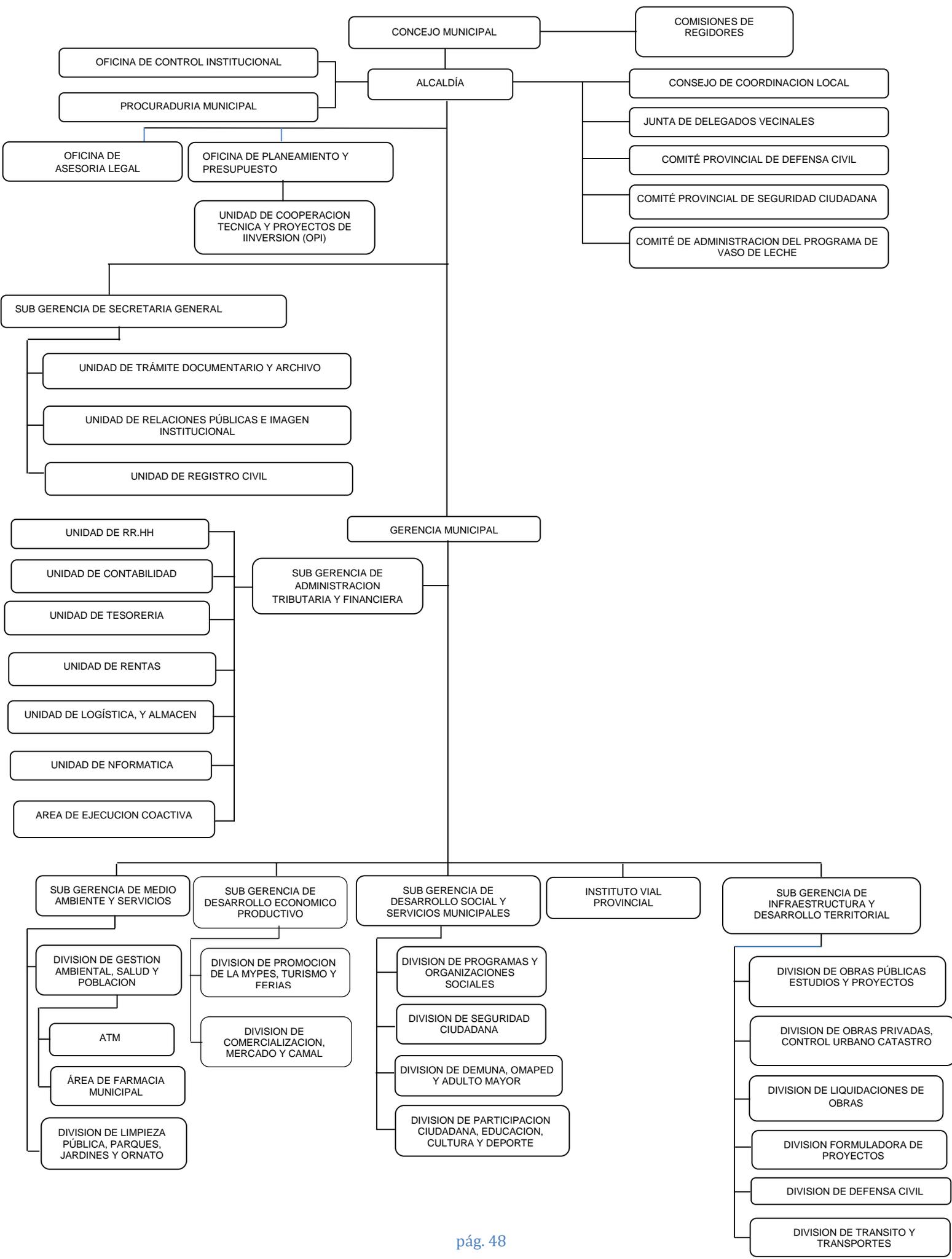
La institución muestra debilidades y limitaciones administrativas, sobre todo en coordinación horizontal entre unidades componentes de esta, como consecuencia del limitado fortalecimiento de capacidades que contribuyen a la mejora continua.

El personal de la municipalidad según su vínculo laboral presenta las siguientes características.

Distribución de trabajadores según su reglamento laboral (31/12/15)

Régimen	Cantidad	%
Funcionarios (cargos de confianza)	4	5,5%
Nombrados	19	26,4%
Permanentes	3	4,2%
Eventuales	9	12,5%
Contratos administrativos de servicio	12	16,7%
Locación de servicios	25	34,7%
Total	72	100%

Su organigrama se encuentra establecido de la siguiente manera según el Manual de Perfil de Puestos de la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza.

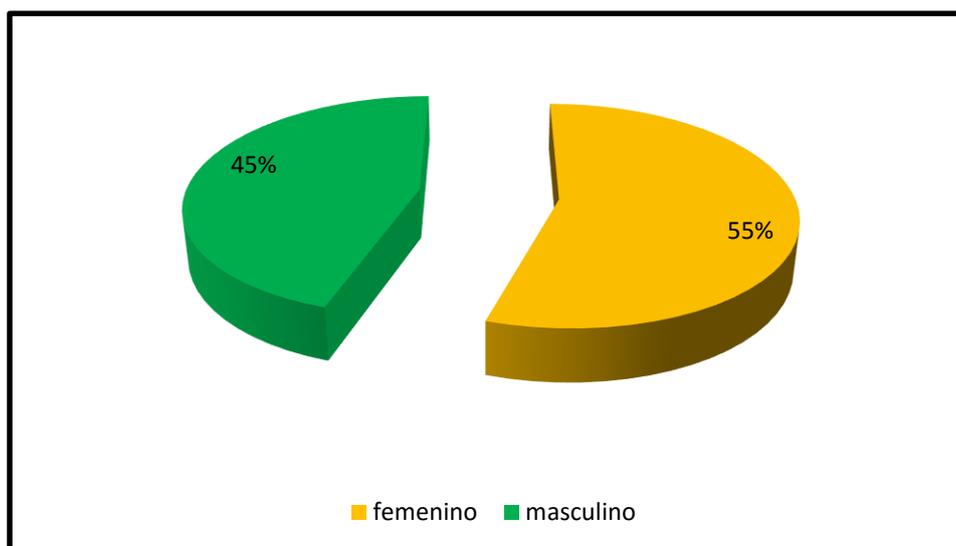


2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS USUARIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE RODRÍGUEZ DE MENDOZA SOBRE LA EFICIENCIA Y CALIDAD DEL SERVICIO EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE.

La encuesta fue aplicada a un total de 142 usuarios de la Municipalidad Provincial Rodríguez de Mendoza, Amazonas, con la finalidad de conocer su percepción sobre la eficiencia y calidad del servicio de atención al usuario; se debe recalcar que estos usuarios acudieron a las instituciones en mención por diversos motivos y tramites, como el pago de servicios de agua, adquisición de partidas, licencias municipales de diferentes tipos, y gestiones directas y entrevistas con el alcalde, entre otras actividades.

Los resultados de la encuesta son los siguientes

FIGURA N° 1: Distribución de la población encuestada, según género en el distrito de San Nicolás, Rodríguez de Mendoza, Amazonas- 2015.

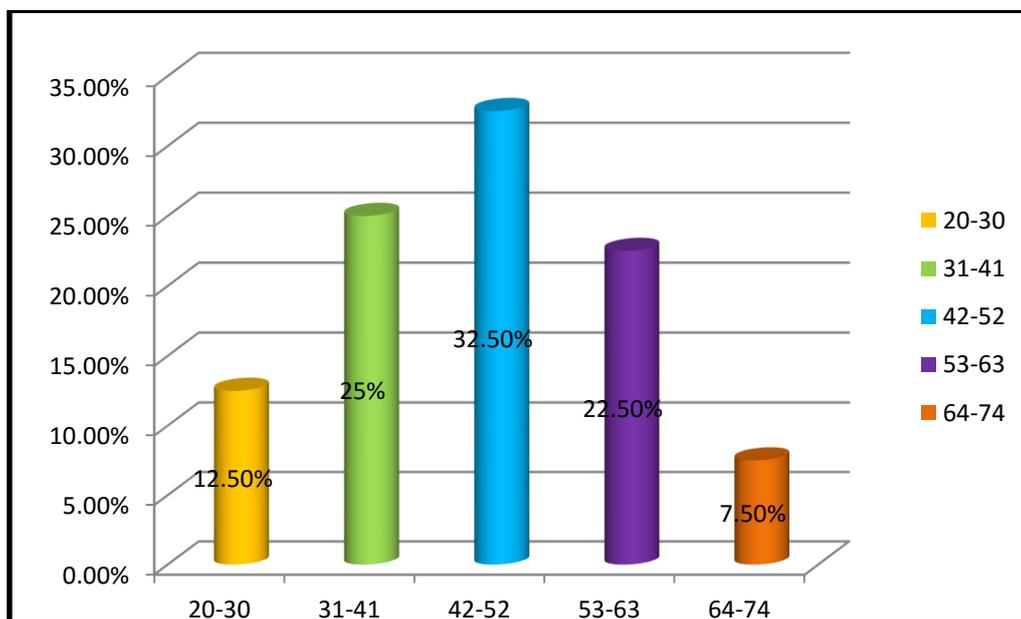


FUENTE: elaboración propia

Del 100% de la población encuestada, un 55% son de género femenino, mientras que un 45% del género masculino.

Existe una corta diferencia del 10% entre ambos géneros que da a entender que los clientes municipales de acuerdo al trámite que realicen pueden ser hombres como mujeres.

FIGURA N° 2: Distribución de la población encuestada, según edad en el distrito de San Nicolás, Rodríguez de Mendoza, Amazonas- 2015.

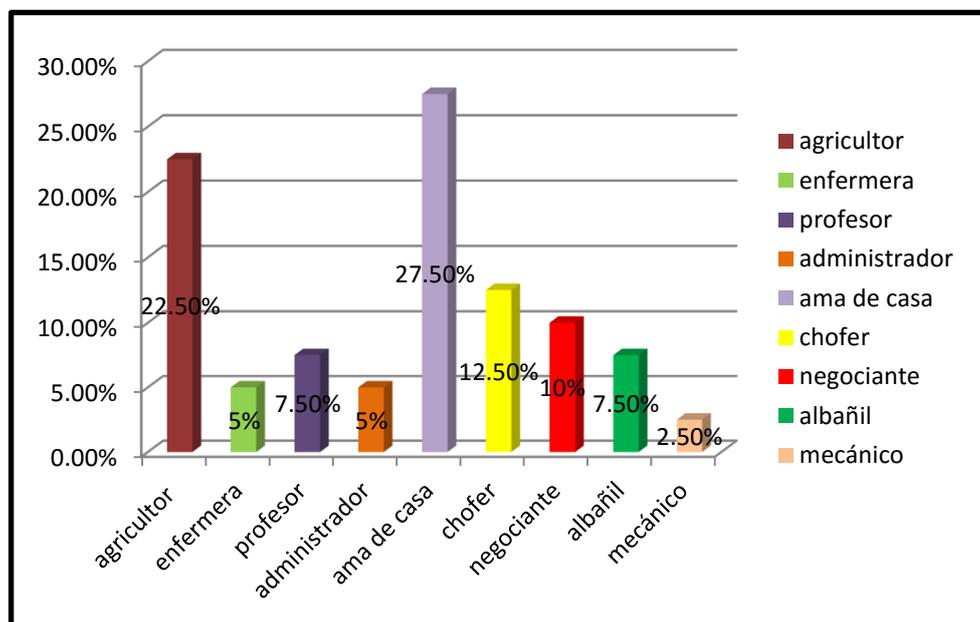


FUENTE: elaboración propia

Del 100% de la población encuestada, un 32.5% tienen las edades entre 42 y 52 años, con un 22.5% tienen las edades entre 53 y 63 años, con un 25% tienen las edades entre 31 y 41, con 12.5% tienen las edades entre 20 y 30 años, mientras que con un 7.5% tienen las edades entre 64 y 74 años.

Los intervalos según su edad de los clientes que mayormente realizan gestiones en la municipalidad oscilan entre 52 a 61 años, esto indica que por su edad la población es adulta relativamente joven o adulta madura quienes tienen responsabilidades o necesidades de los servicios que aporta la municipalidad como el pago de agua y alcantarillado, adquisición de licencias que pueden ser para funcionamiento de locales o para las licencias de vehículos menores (motos).

FIGURA N° 3: Distribución de la población encuestada, según ocupación en el distrito de San Nicolás, Rodríguez de Mendoza, Amazonas- 2015.

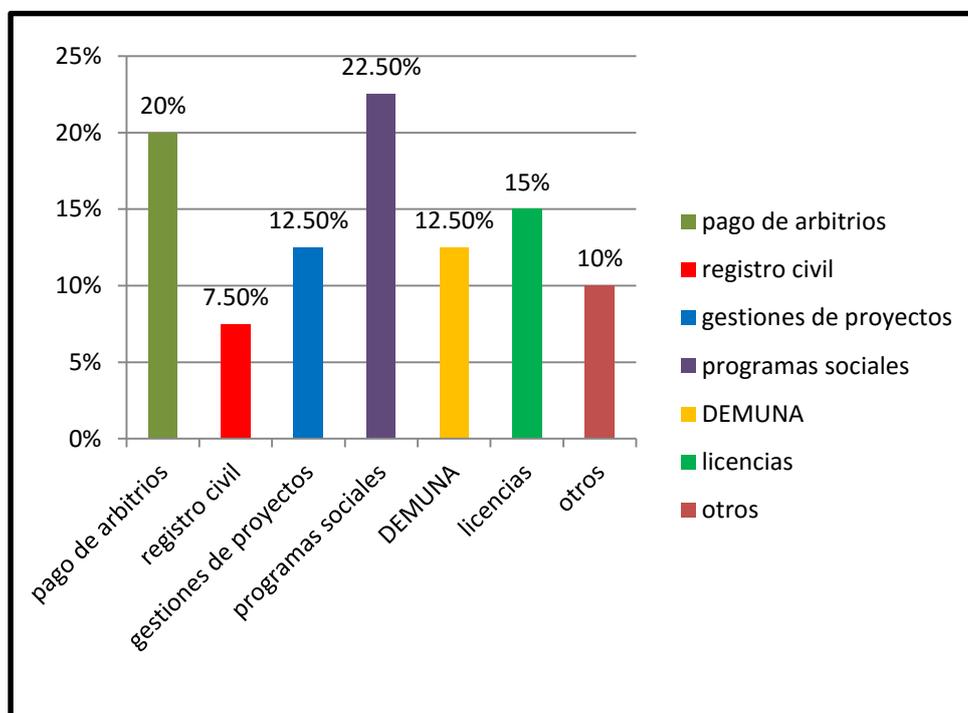


FUENTE: elaboración propia

Del 100% de la población encuestada, un 27.5 % tienen la ocupación de ama de casa, con un 22% están los agricultores, mientras que con un 2.5% está la ocupación de mecánico.

Según su ocupación la población presenta su más alto porcentaje en la agricultura y en las amas de casa. El primer elemento es uno de las principales actividades de la provincia y está ligada a la ganadería, mientras que las amas de casa son las que realizan las labores domésticas y se ocupan de actividades relacionadas a ellas, como el pago de servicio de agua.

FIGURA N° 4: Distribución de la población encuestada, según el motivo de visita a la municipalidad en el distrito de San Nicolás, Rodríguez de Mendoza, Amazonas- 2015.

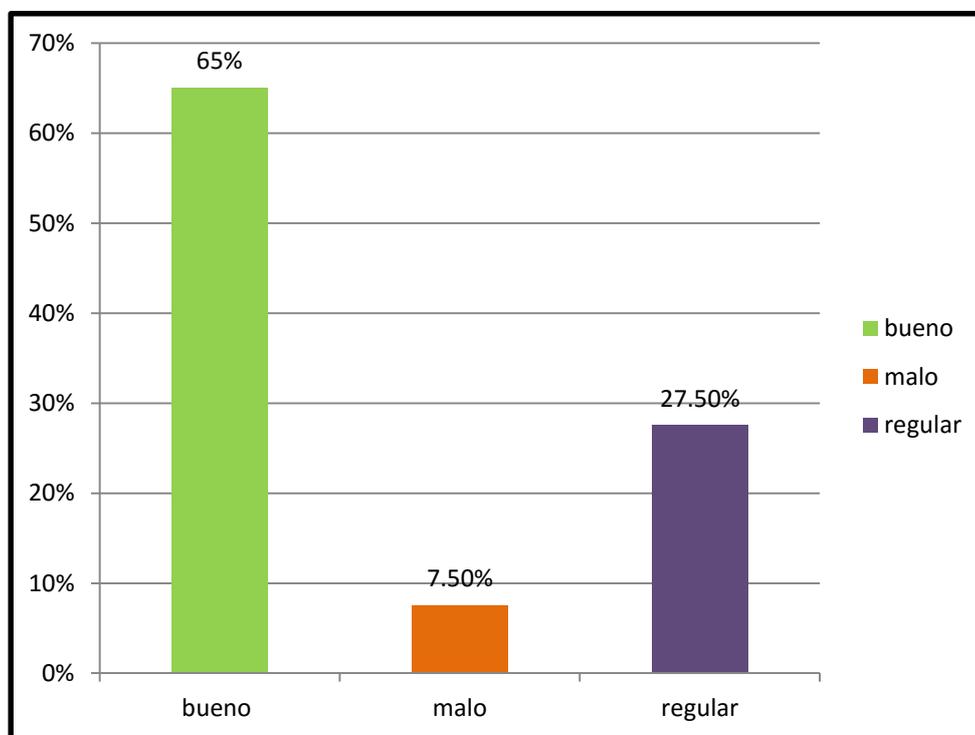


FUENTE: elaboración propia

Del 100% de la población encuestada, un 22.5% visitan la municipalidad por programas sociales, un 20% visitan la municipalidad por pago de arbitrios, con un 12.5% visitan la municipalidad por gestiones de proyecto y DEMUNA, con un 15% visitan la municipalidad por licencias, con un 10% visitan la municipalidad por otros motivos como tramites documentarios, mientras que con un 7.5% visitan la municipalidad por registros civiles.

El principal motivo de visita a la municipalidad es por programas como el vaso de leche, pensión 65 aunque no pertenece directamente a la municipalidad se gestiona en ella. El pago de arbitrios es otra actividad por la que el cliente acude a la municipalidad de manera mensual y esta actividad se realiza en el área de ventas de la institución.

FIGURA N° 5: Distribución de la población encuestada, según el trato recibido por la municipalidad para la atención de sus servicios, en el distrito de San Nicolás, Rodríguez de Mendoza, Amazonas- 2015.

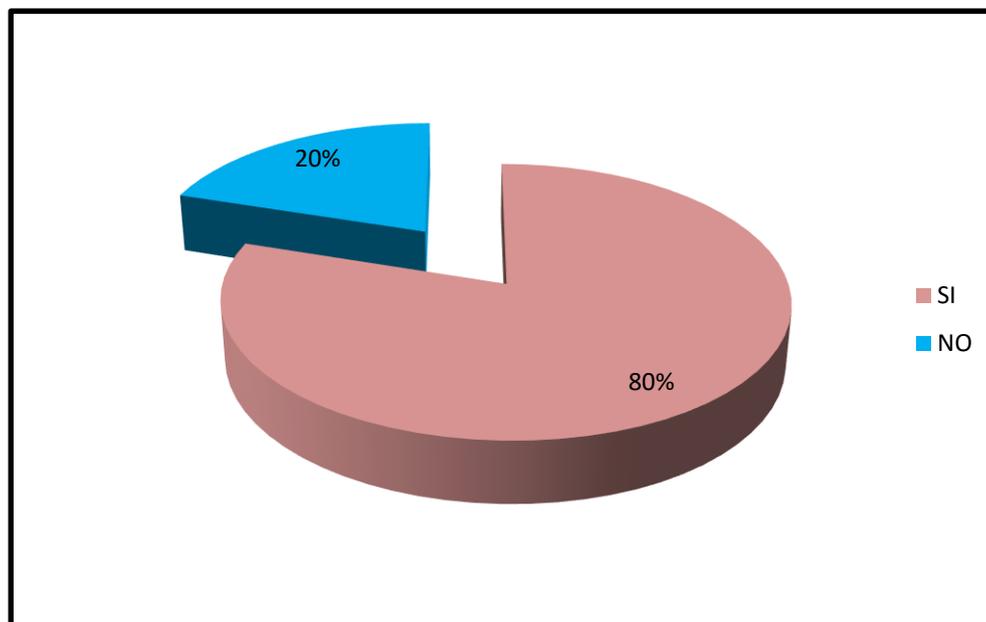


FUENTE: elaboración propia

Del 100% de la población encuestada, un 65% afirma que el trato recibido por la municipalidad en la atención de sus servicios fue bueno, un 27.5% afirma que el trato recibido por la municipalidad en la atención de sus servicios fue regular, mientras que un 7.5% % afirma que el trato recibido por la municipalidad en la atención de sus servicios fue malo.

La población según el trato, considero que fue bueno debido a los factores como el tiempo en el que fueron atendidos, la importancia que se le dio al trámite y la amabilidad del personal, se debe tener en cuenta que existen varias áreas que se dedican a la atención al cliente dentro de ellas esta rentas, registro civil, programas sociales, oficina de tránsito y otros.

FIGURA N° 6: Distribución de la población encuestada, según si recibió la información adecuada para el pago de sus servicios, en el distrito de San Nicolás, Rodríguez de Mendoza, Amazonas- 2015.

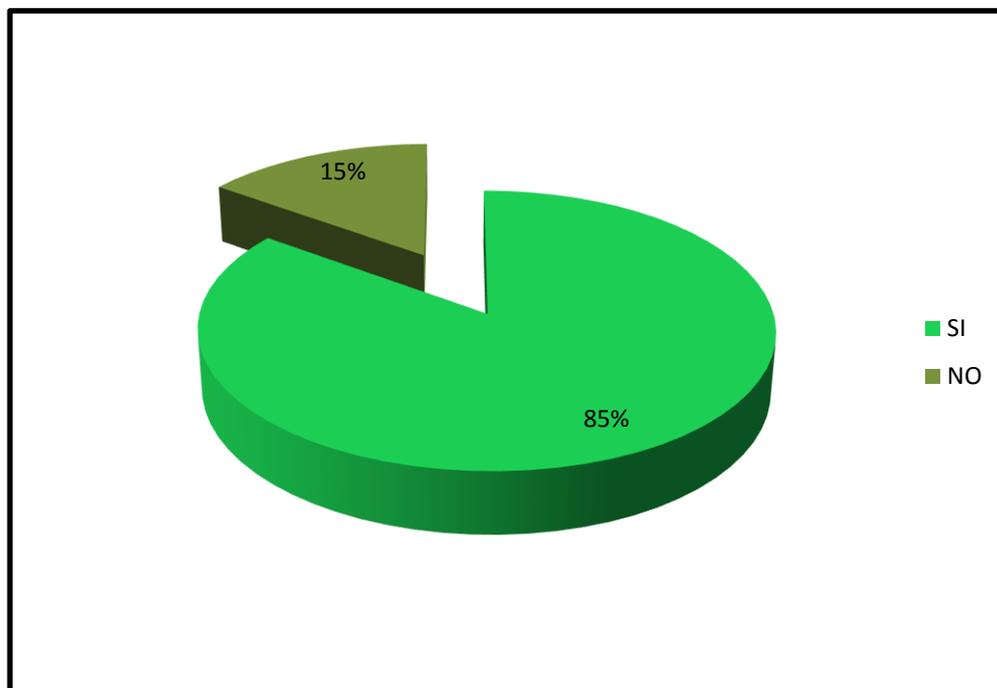


FUENTE: elaboración propia

Del 100% de la población encuestada, un 80% si recibió la información adecuada de sus servicios, mientras que un 20% no recibió la información adecuada para el pago de sus servicios.

En esta información se muestra que los clientes los pagos que deben realizar por los diferentes servicios por lo que acuden a la municipalidad debido que ya están estandarizadas y establecidas. el déficit del 20% que existe a que estos clientes pueden realizar el trámite por primera vez como el mismo que no le favorece, el hecho que en la municipalidad los precios y el proceso a seguir no se encuentra publicado.

FIGURA N° 7: Distribución de la población encuestada, según si el personal que lo atendió se interesó por su problemática, en el distrito de San Nicolás, Rodríguez de Mendoza, Amazonas- 2015.

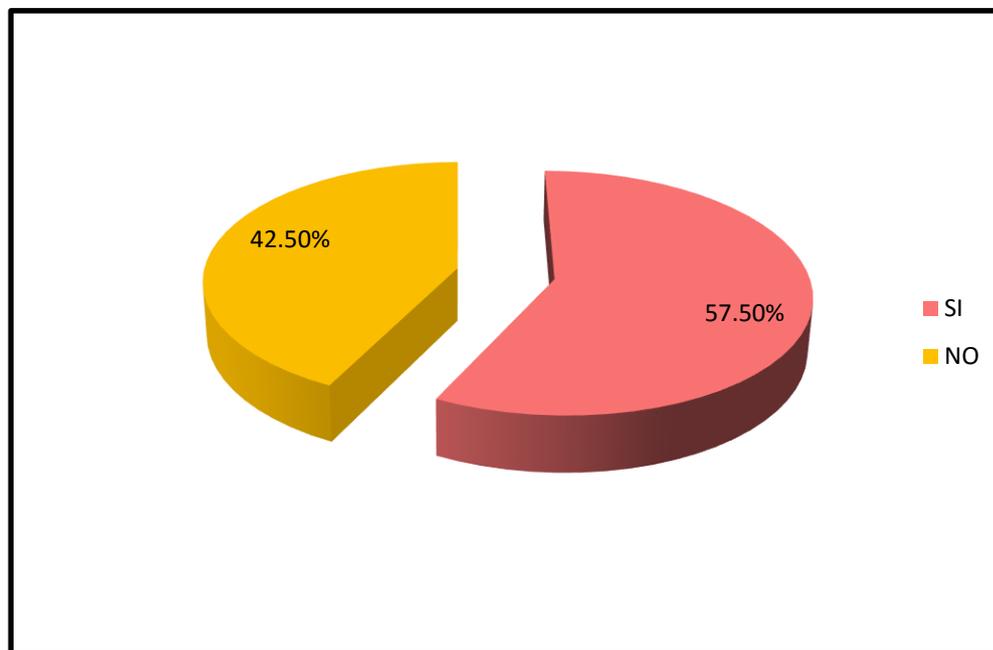


FUENTE: elaboración propia.

Del 100% de la población encuestada, un 85% afirma que el personal que lo atendió si se interesó por su problemática, mientras que con 15% afirma que el personal no se interesó por su problemática.

Según la información existe un trato adecuado salvo un porcentaje adecuado, considero que esto no lo fue así y que mayormente menté se presenta a clientes que realizan, reclaman quienes acuden directamente con el alcalde. Se debe recalcar que los funcionarios reciben capacitaciones específicas para la operativización de su área pero no para la atención a los clientes y que el trato amable es un factor de actitud más que aptitud.

FIGURA N° 8: Distribución de la población encuestada, según si durante la solicitud de sus servicios se le presentaron algunos problemas, en el distrito de San Nicolás, Rodríguez de Mendoza, Amazonas- 2015.

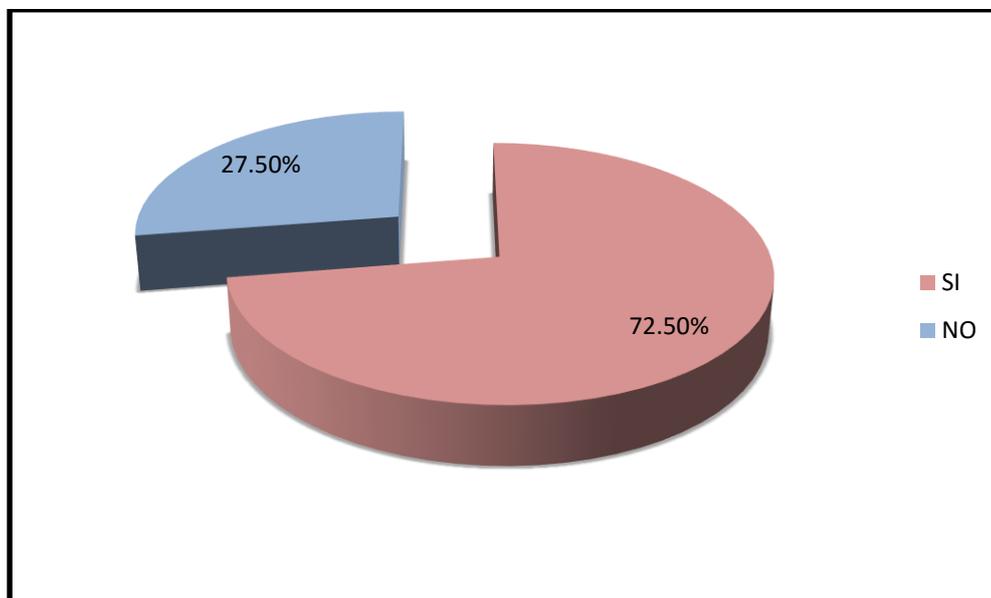


FUENTE: elaboración propia

Del 100% de la población encuestada, un 57.5% afirma que si se presentaron algunos problemas en la solicitud de sus servicios, mientras que un 42.5% que no se lo presentaron problemas durante la solicitud de sus servicios.

Estos resultados muestran un déficit de casi el 50% y los inconvenientes que se presentaron como inadecuado llenando de los formatos por parte del personal para colocar nombres correctamente escritos o las direcciones esta se da para las licencias de circulación de motos. Los reclamos también en los programas sociales donde los clientes manifiestan existir insatisfacción en la selección de beneficiarios y el problema generalizado en las oficinas es que los funcionarios dejan sus puestos por momentos descuidando la atención.

FIGURA N° 9: Distribución de la población encuestada, según si los costos por los servicios los considera adecuados, en el distrito de San Nicolás, Rodríguez de Mendoza, Amazonas- 2015.



FUENTE: elaboración propia

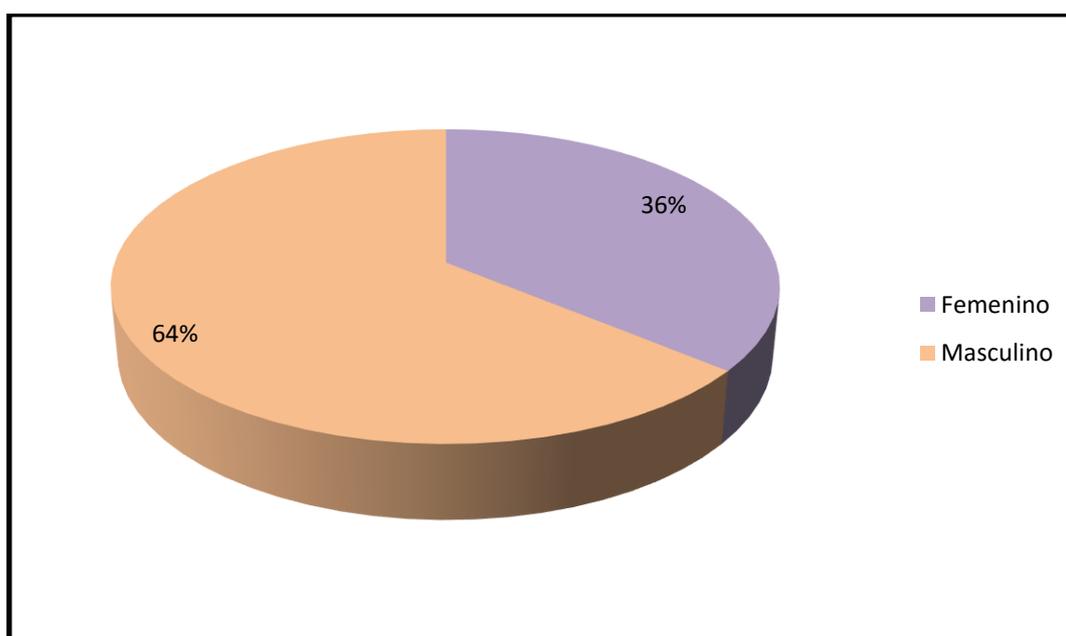
Del 100% de la población encuestada, un 72.5% afirma que si los considera los costos por los servicios adecuados, mientras que un 27% no los considera adecuados.

La población está satisfecha en su mayoría por el costo de los servicios debidos a que estos son estándares y están en función al trámite que se realiza mientras que los que opinaron insatisfacción están más relacionados con el pago de multas como es el caso de papeletas de tránsito.

5.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL RODRIGUEZ MENDOZA SOBRE LA EFICIENCIA Y CALIDAD EN EL SERVICIO AL USUARIO.

La municipalidad provincial Rodríguez de Mendoza cuenta con un total de 72 trabajadores de los que se ha seleccionado una muestra de 25 personas trabajadores que tienen trato directo con los clientes y estos se encuentran distribuidos, en la oficina de Rentas, Transito, Imagen Institucional, Secretaría de Alcaldía, Tesorería, Presupuesto, ULE, Registro Civil, Gerencia Municipal, DEMUNA, Programas Sociales, Logística, y la oficina de Infraestructura y Desarrollo Urbano

FIGURA N°1: Distribución de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Nicolás, Rodríguez de Mendoza; según género, Amazonas 2015.

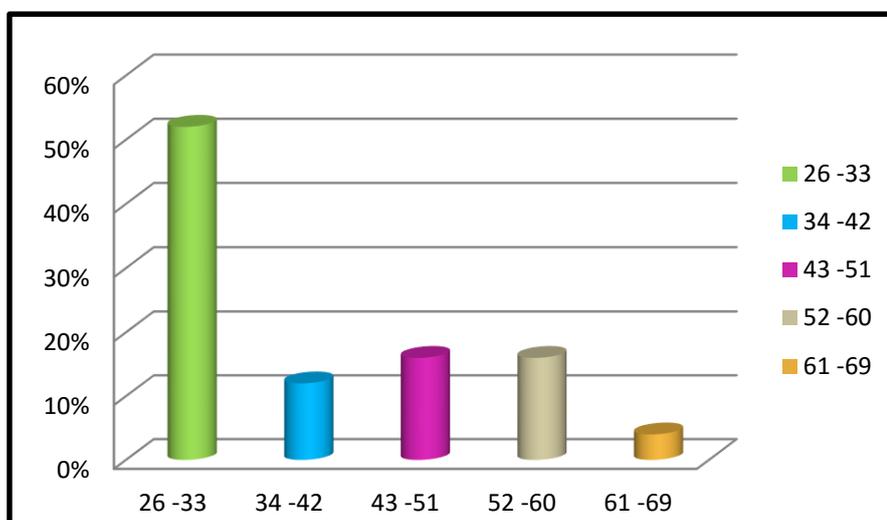


FUENTE: elaboración propia

Del 100% de los trabajadores encuestados el 64% son del género masculino y 36% de género femenino.

Existen mayormente trabajadores de género masculino sobre todo en áreas operativas y las de género femenino las que están dedicadas directamente como secretaría, rentas. etc.

FIGURA N° 2: Distribución de los trabajadores de la municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza; según edad, Amazonas 2015.

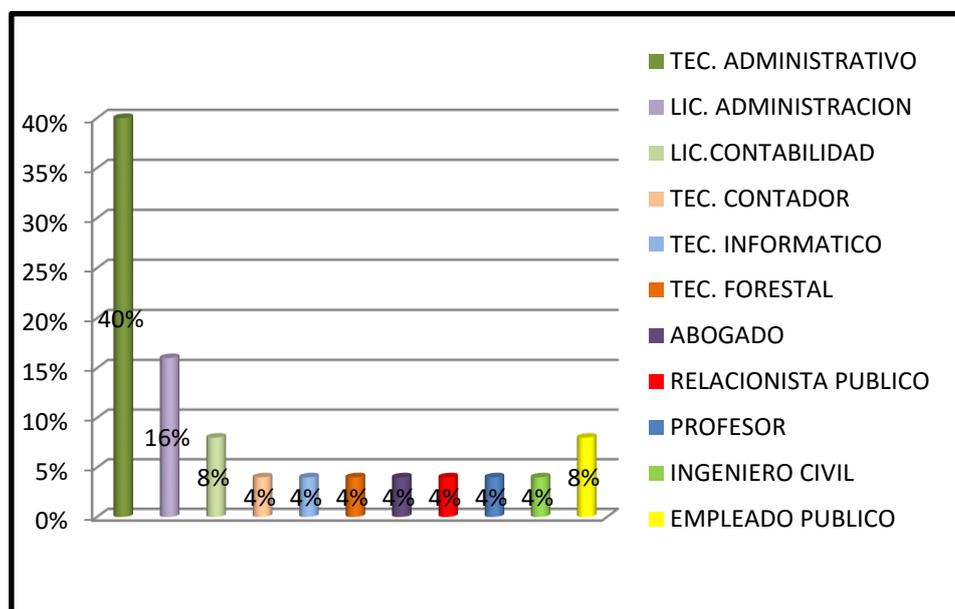


FUENTE: elaboración propia

Del 100% de los trabajadores encuestados el 52% tienen las edades de 26 a 33 años, con un 16% tienen las edades entre 43 y 51 también 52 a 60 años mientras que con un 4% tenemos las edades entre 61 y 69 años.

La municipalidad provincial Rodríguez de Mendoza cuenta con adultos jóvenes es decir oscilan entre 26 a 33 años que en su mayoría pueden ser profesionales o técnicos que por su rango de edad se puede deducir que estos trabajadores son contratados por las diferentes modalidades ya sea por CAS, locación de servicios, planillas servicios autónomos.

FIGURA N° 3: Distribución de los trabajadores de la municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza; según profesión, Amazonas-2015.

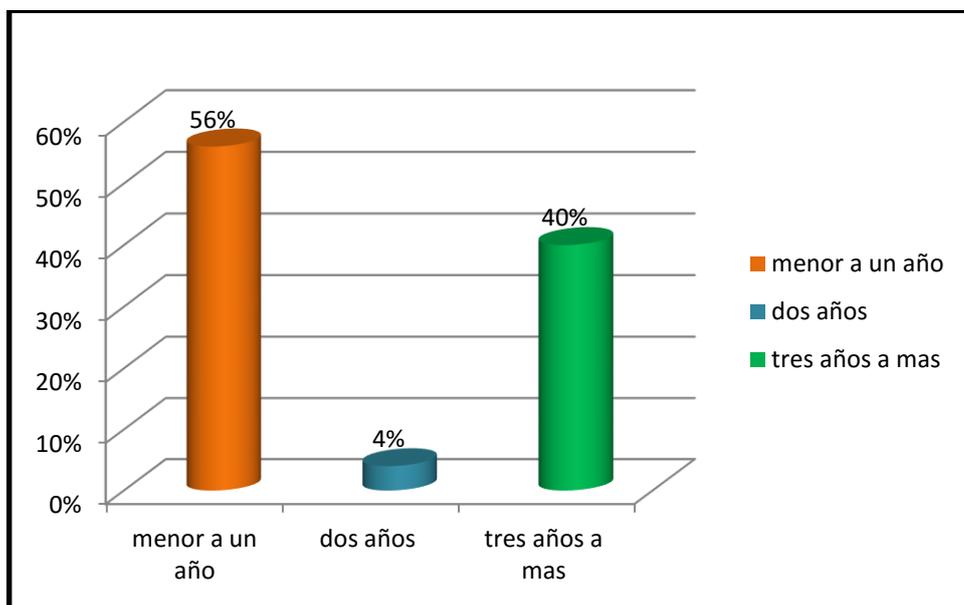


FUENTE: elaboración propia

Del 100% de los trabajadores encuestados un 40% tienen la profesión de técnico administrativo, con un 16% tenemos los licenciados en administración de empresas, con un 8% están los licenciados en contabilidad y los empleados públicos, mientras que con un 4% tenemos a los técnicos en contabilidad, técnicos informático, técnico forestal, abogado, relacionista público, profesor, ingeniero civil.

Por las características del trabajo requerido en los trabajadores requeridos en la municipalidad provincial Rodríguez de Mendoza el mayor porcentaje se concentra en técnicos administrativos es decir cumplen labores técnicas en las áreas de secretaría de alcaldía, registro civil, y otras dependencias de las diferentes áreas, mientras que los administradores son los que secundan según su profesión y estos están desempeñando algún cargo directivo dentro de la municipalidad.

FIGURA N° 4: Distribución de los trabajadores de la municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza, según profesión; Amazonas 2015.

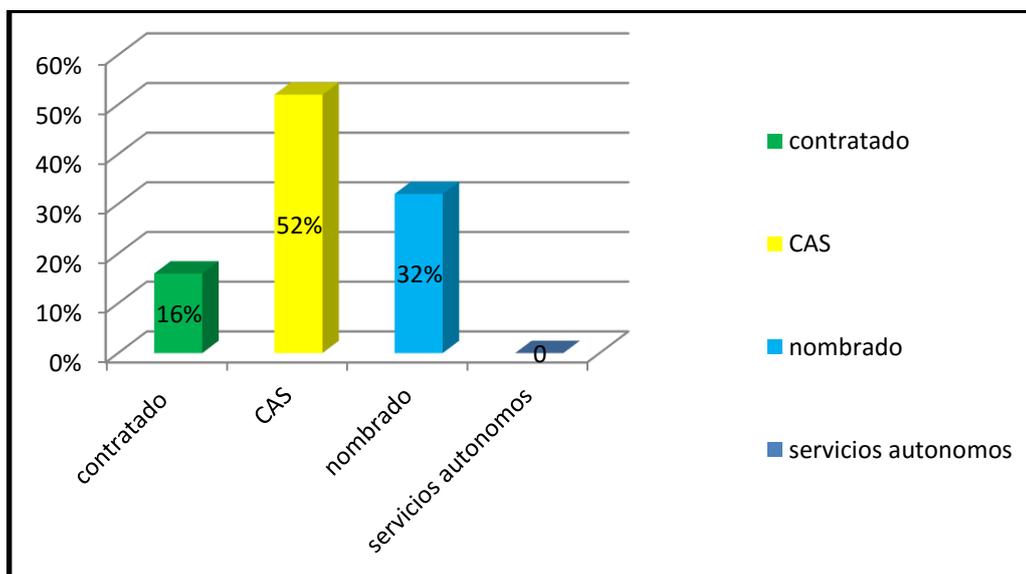


FUENTE: elaboración propia

Del 100% de los trabajadores encuestados un 56% tienen el tiempo de servicio menor a un año, con un 40% tenemos a trabajadores con tiempo de servicio mayor a tres años y con 4% están los trabajadores en un periodo de tiempo de servicio de dos años.

El personal presenta tiempo de servicio menor a un año debido a factores como el cargo en el que se desempeñan factores como el cargo en el que desempeñan es de confianza, cada gestión contrata su nuevo personal entre otros factores, este indicador muestra que no existe estabilidad laboral y que puede influir en la calidad de servicio y atención al cliente.

FIGURA N°5: distribución de los trabajadores de la municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza, según tipo de vínculo; Amazonas -2015.

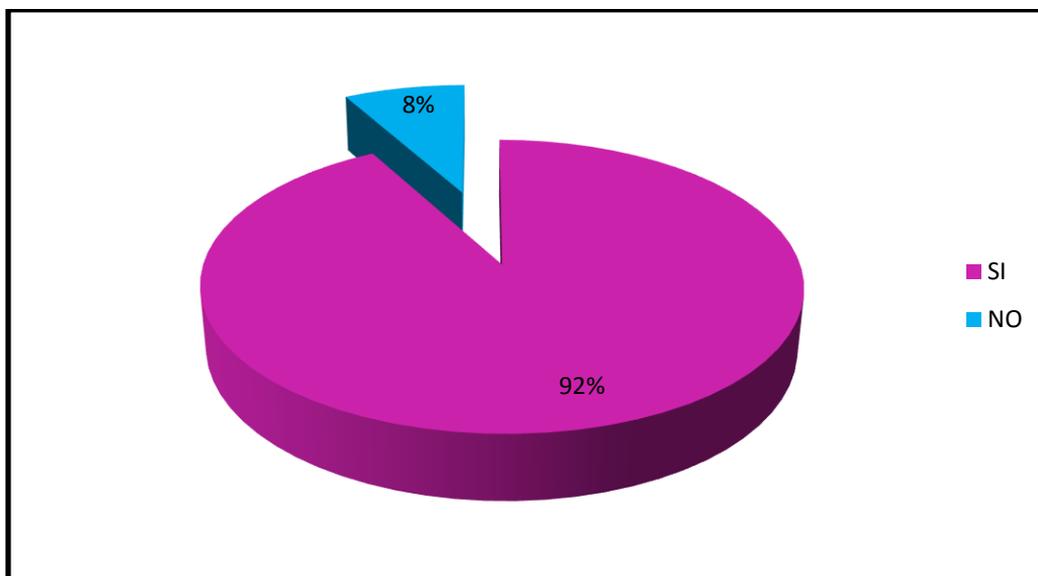


FUENTE: elaboración propia

Del 100% de los trabajadores encuestados el 52% tienen el tipo de vínculo de trabajo mediante el CAS, con un 32% están los nombrados, con un 16% están los contratados y con un 0% está los servicios autónomos.

La información indica que la estabilidad laboral tiene un 32% de los trabajadores por su condición de nombrados, o tiempo de servicio a 3 años. Los contratados son de tres tipos por locación, CAS o servicios autónomos y ocupan puestos técnicos y de cargos de confianza su tiempo de servicio es menor a un año.

FIGURA N°6: distribución de los trabajadores de la municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza, según si puesto de trabajo lo interrelaciona con los clientes; Amazonas -2015.

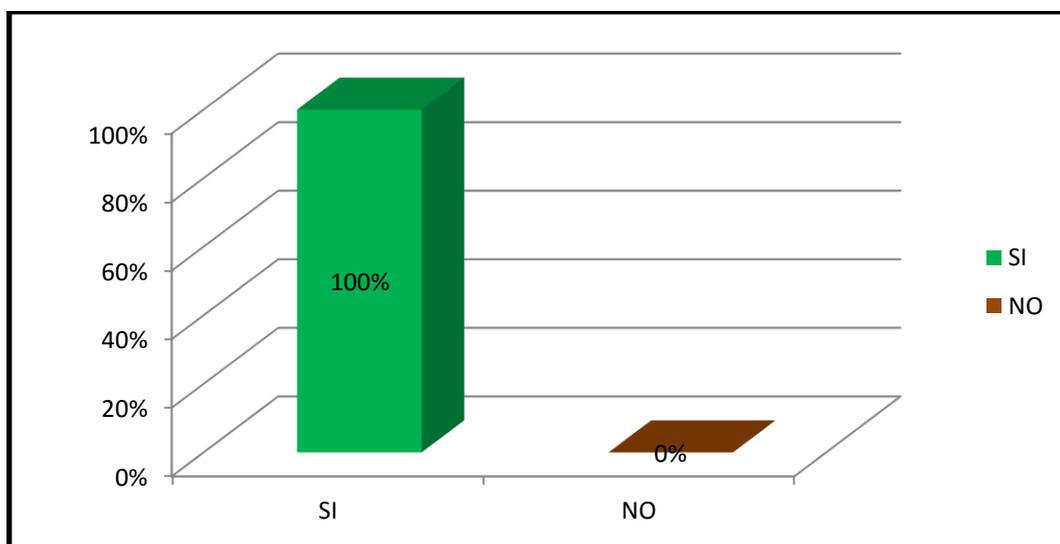


FUENTE: Elaboración propia

Del 100% de los trabajadores encuestados con un 92% afirman que su puesto de trabajo lo interrelaciona con los clientes, mientras que un 8% no se interrelaciona con los clientes.

Todos los trabajadores de una a otra manera se interrelacionan o tiene contacto con los clientes este indicador quiere decir que se relacione con calidad y atención del cliente para que tengan éxito debe involucrar a todos los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza.

FIGURA N°7: Distribución de los trabajadores de la municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza, según si conocen los servicios que brinda la municipalidad a los clientes; Amazonas -2015.

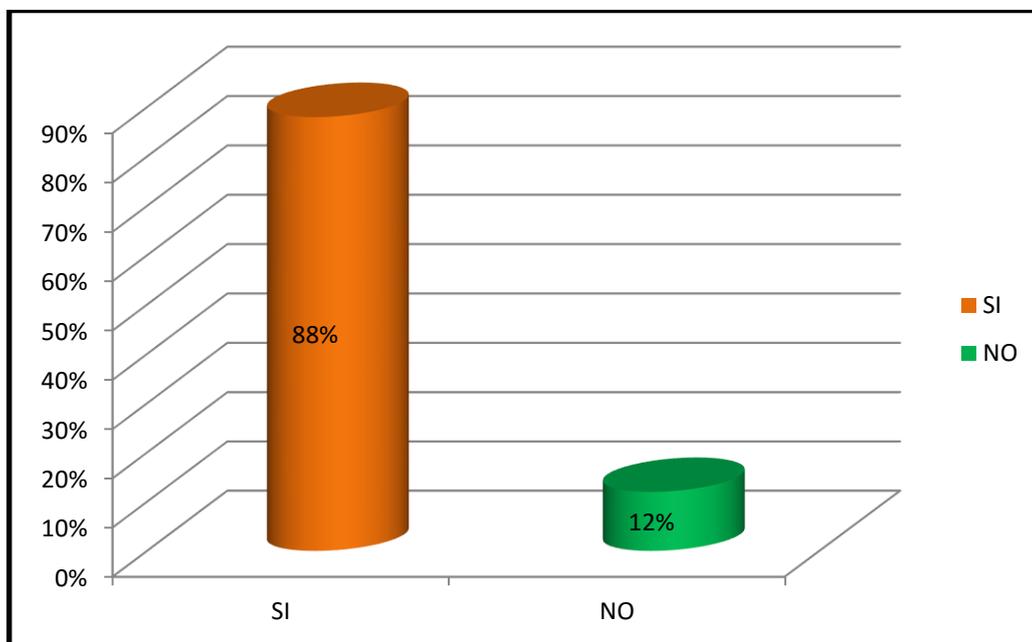


FUENTE: elaboración propia

Del 100% de los trabajadores encuestados el 100% conoce los servicios que brinda la municipalidad ya sea solo de su área así como también de toda la municipalidad.

Por su condición de empleados todos los trabajadores conocen los servicios que oferta la municipalidad.

FIGURA N°8: Distribución de los trabajadores de la municipalidad provincial Rodríguez de Mendoza, según si recibió capacitación para desempeñarse en su puesto; Amazonas- 2015.

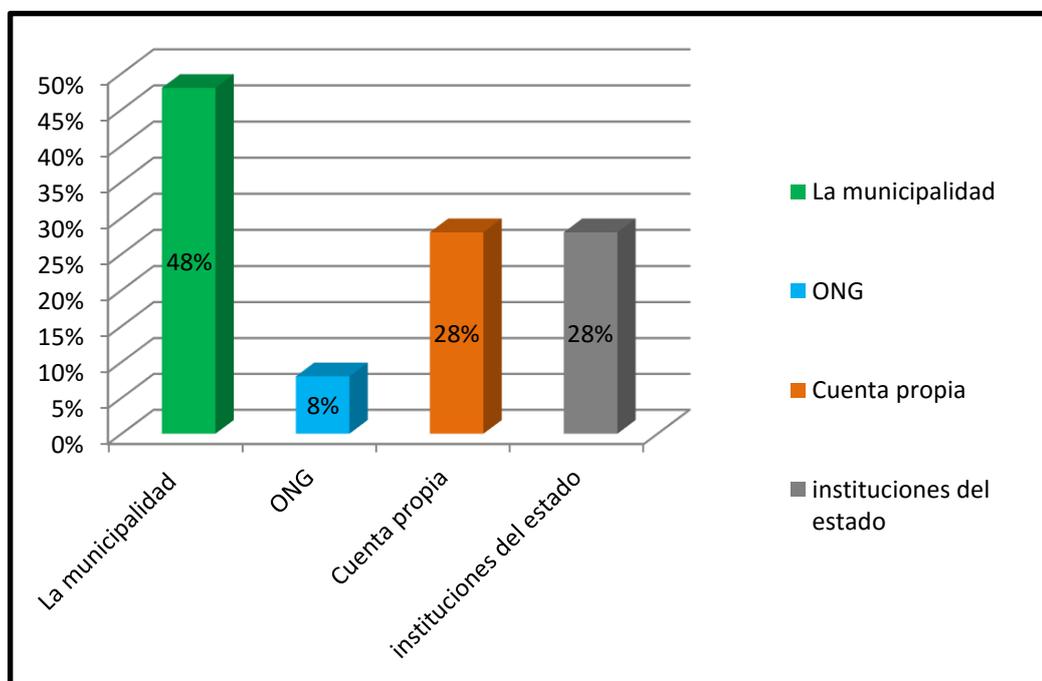


FUENTE: elaboración propia

Del 100% de los trabajadores encuestados el 88% está capacitado para desempeñarse en su puesto, mientras que el 12% afirma que no está capacitado.

Los trabajadores son capacitados en la parte operativa de sus funciones técnicas, métodos y programas que ayudan a su labor mas no en técnicas de atención al cliente con este indicador deja concluir que es necesario implementar un modelo de gestión integral que incluya capacitaciones ligadas a la atención del cliente.

FIGURA N°9: Distribución de los trabajadores de la municipalidad provincial Rodríguez de Mendoza, según quienes fueron los que les brindaron la capacitación; Amazonas- 2015.

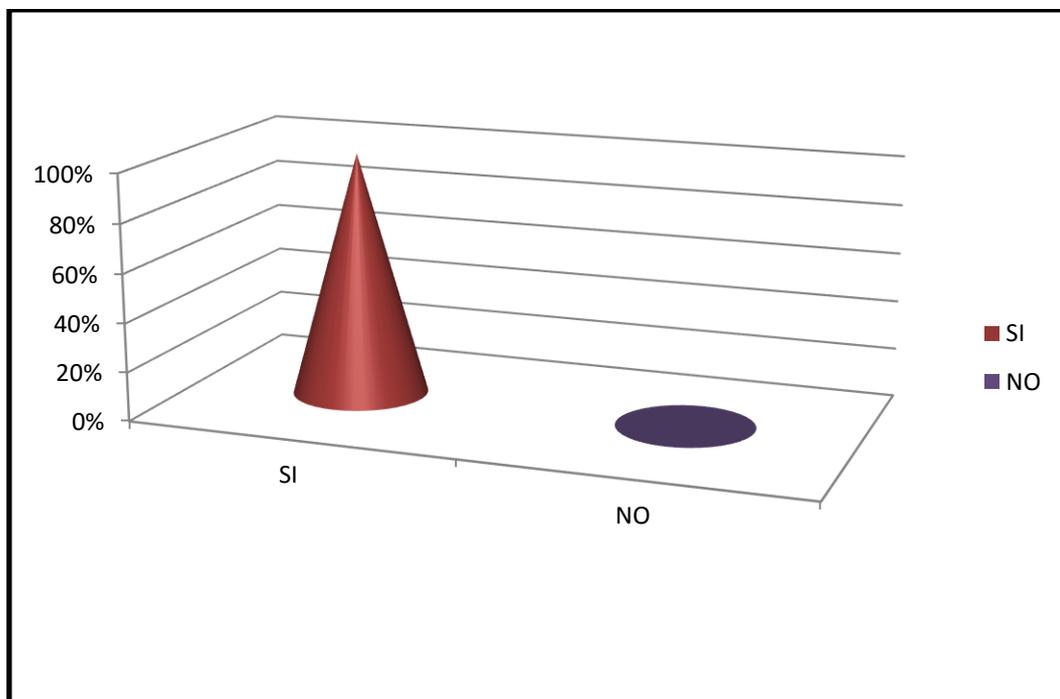


FUENTE: elaboración propia

Del 100% de la población encuestada un 48% les brindo la capacitación la municipalidad, un 28% por cuenta propia e instituciones del estado, mientras que a un 8% les brindo la capacitación una ONG.

Las capacitación en corren por cuentan de la municipalidad y convenios con otras instituciones del estado, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Transporte, quienes requieren que el personal conozca el manejo de presupuestos elaboración de proyectos y trámites relacionados al tránsito y otros. Los trabajadores que se capacitan por cuenta propia realizan especializaciones maestras que les permiten mejorar su vida profesional.

FIGURA N°10: Distribución de los trabajadores de la municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza, según si saben quiénes son los clientes de la municipalidad; Amazonas- 2015.

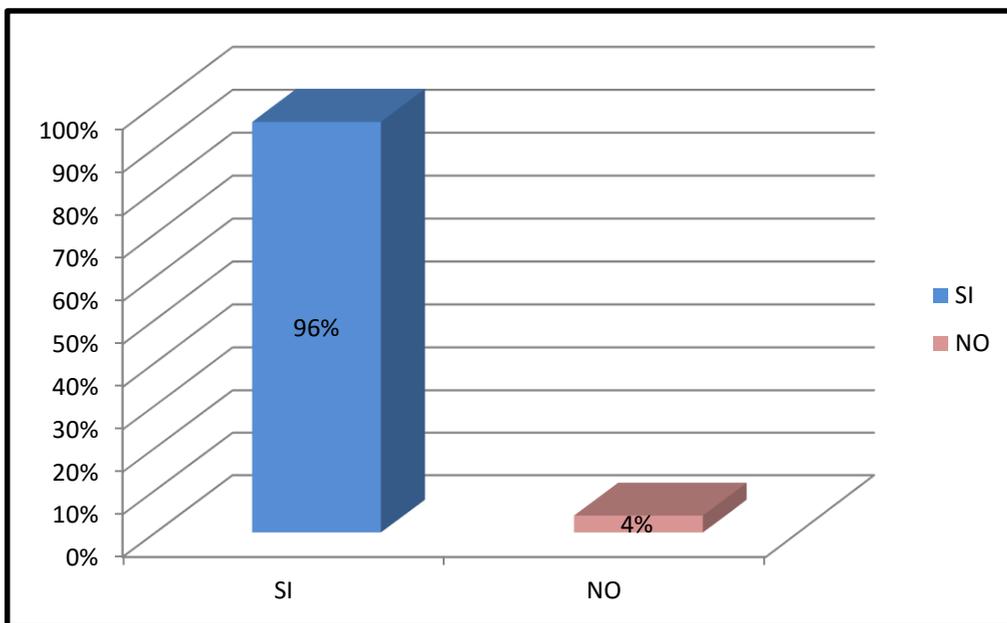


FUENTE: elaboración propia

Del 100% de los trabajadores encuestados, el 100% conoce quienes son los clientes de la municipalidad.

Los trabajadores por unanimidad a los clientes y los diferentes tipos de trámite que realizan y esto favorecen a la implementación de una propuesta de modelo de gestión.

FIGURA N°11: Distribución de los trabajadores de la municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza, según si conoce y maneja técnicas de atención al cliente; Amazonas- 2015.

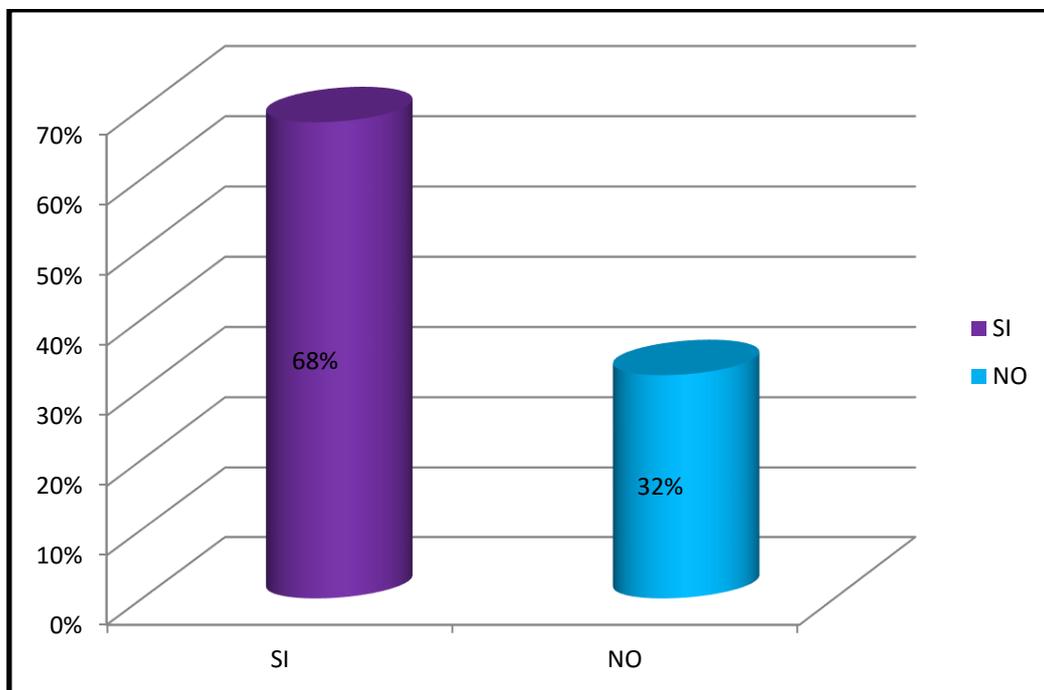


FUENTE: elaboración propia

Del 100% de los trabajadores encuestados, un 96% conoce y maneja técnicas de atención al cliente, mientras que un 4% no conoce ni maneja técnicas de atención al cliente.

Los trabajadores manifestaron si conocer técnicas de atención a los clientes esto se basa en técnicas actitudinales, como el saludo, la amabilidad y el querer realizar su labor con calidad.

FIGURA N°12: Distribución de los trabajadores de la municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza, según si en su desempeño laboral se le presentan algunos problemas con el cliente; Amazonas- 2015.

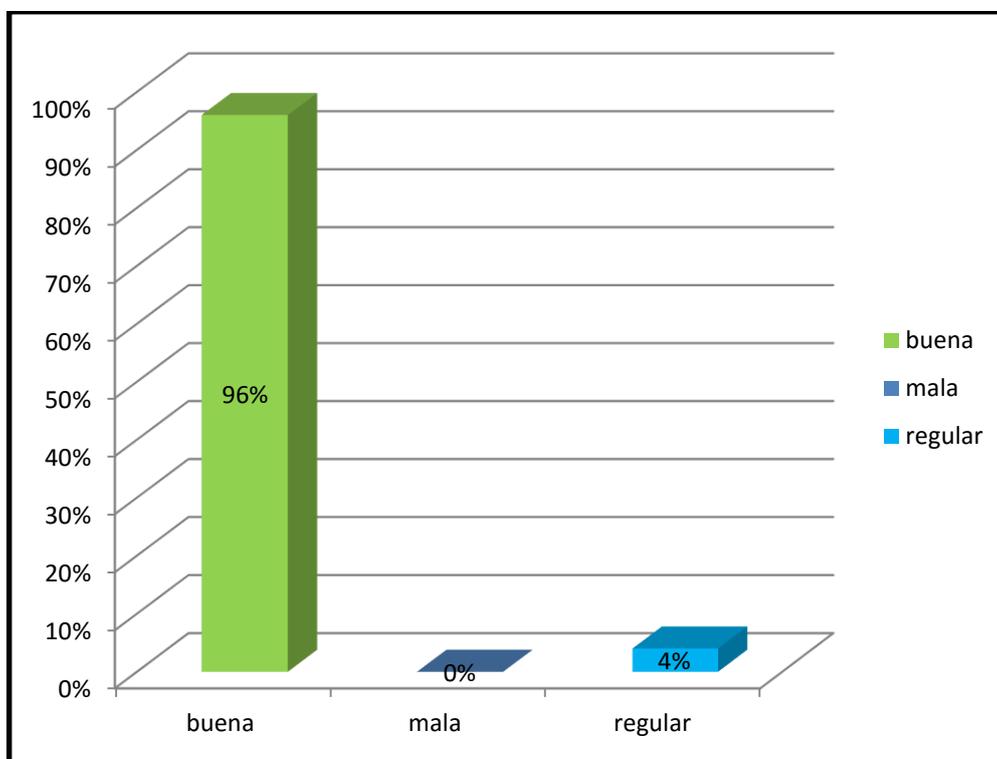


FUENTE: elaboración propia

Del 100% de la población encuestada, un 68% afirma que en su desempeño laboral se le presentan algunos problemas mientras que un 32% dice que no.

Los problemas que se le presentan son de tipo operativo y están ligados a un inadecuado manejo de método de gestión donde no existen formatos ni lineamientos para el procedimiento adecuado y esto repercute en la calidad del servicio.

FIGURA N°13: Distribución de los trabajadores de la municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza, según como considera su relación con sus compañeros de trabajo; Amazonas- 2015.

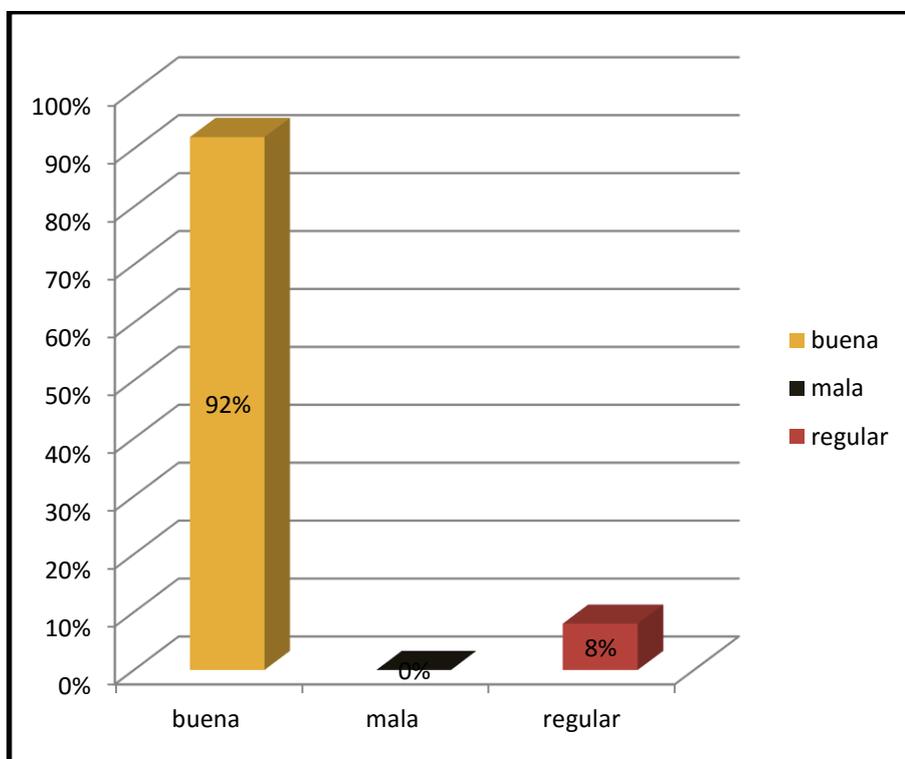


FUENTE: elaboración propia

Del 100% de los trabajadores encuestados, un 96% considera que su relación con sus compañeros es buena, mientras que un 4% considera que su relación con sus compañeros de trabajo es regular.

Este indicador muestra el déficit que debe de superar con la implementación de un modelo de gestión eficiente.

FIGURA N°14: Distribución de los trabajadores de la municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza, según como considera su relación con sus autoridades municipales; Amazonas- 2015.

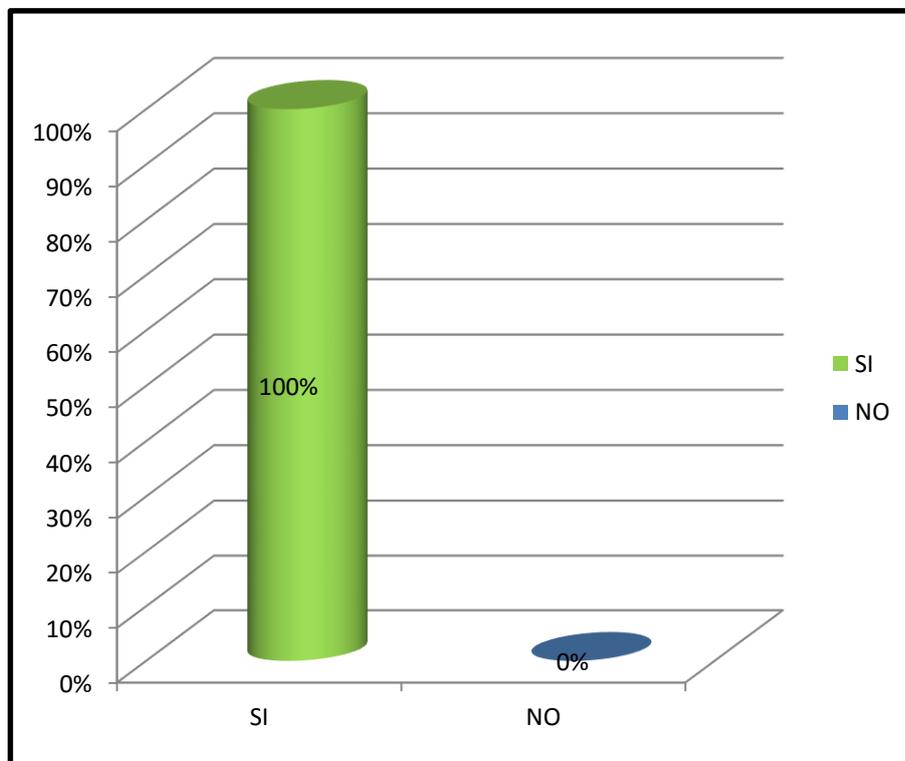


FUENTE: elaboración propia

Del 100% de la población encuestada, un 92% considera que su relación con sus autoridades municipales es buena, mientras que un 8% que es regular.

La relación con las autoridades se considera buena debido al trato cercano que existe con ellos, la confianza y el nivel de amistad que han entablado.

FIGURA N°15: Distribución de los trabajadores de la municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza, según si su relación con autoridades municipales y compañeros de trabajo influye en la atención al cliente; Amazonas- 2015.

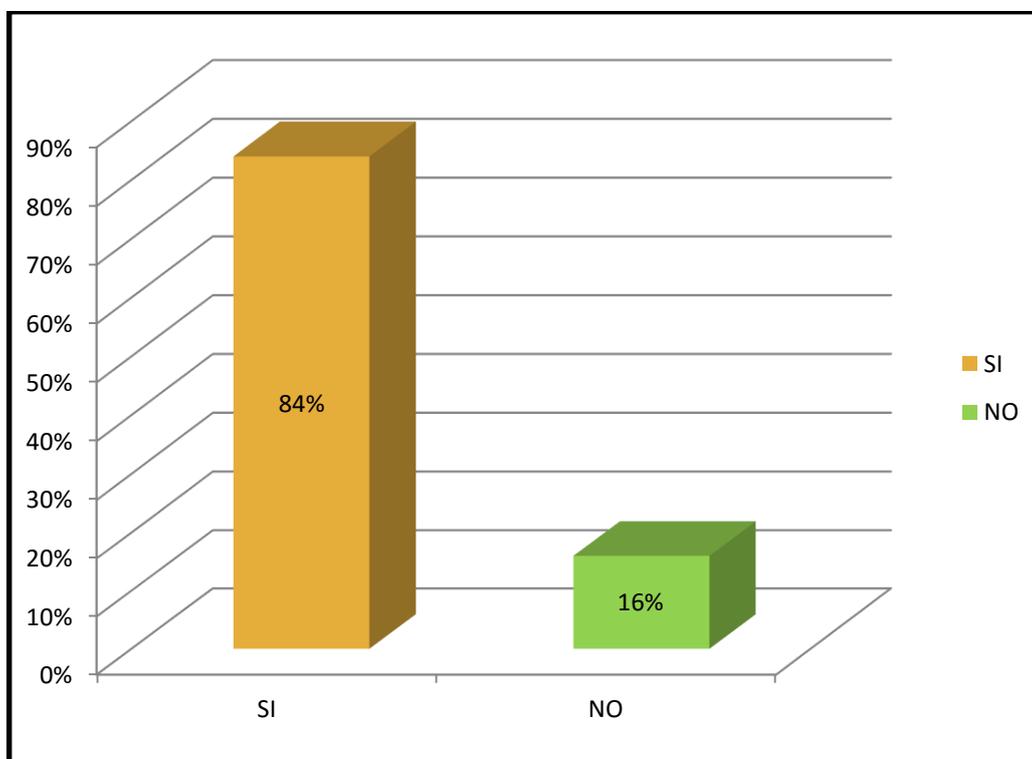


FUENTE: elaboración propia

Del 100% de los trabajadores encuestados, el 100% considera que la relación con compañeros de trabajo y autoridades municipales influye en la buena atención al cliente.

Los trabajadores consideran que la interrelación y el buen clima laboral influyen en la atención al cliente y que este percibe si existen problemas en los trabajadores, mismo que influye en su satisfacción.

FIGURA N°16: Distribución de los trabajadores de la municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza, según si considera adecuados los costos por los servicios que brinda la municipalidad; Amazonas- 2015.



FUENTE: elaboración propia

Del 100% de los trabajadores encuestados, un 84% considera que los costos por los servicios que brinda la municipalidad son adecuados, mientras que un 16% opina que no.

Los trabajadores están de acuerdo por los costos y su desacuerdo es por el poco costo que existe.

5.4. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A AUTORIDADES DE LA MUNICIPALIDAD SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

Los entrevistados fueron el alcalde provincial, el asesor legal, la subgerente de desarrollo social, jefe de recursos humanos con el fin de conocer su percepción sobre la calidad de servicios en la atención al cliente en la municipalidad esta legado atender la necesidades básicas de la población, como tributos, programas sociales, DEMUNA, y otros básicos. También estos manifiestan que los servicios que oferte la municipalidad si satisface a los usuarios ya que se busca la atención oportuna y aplicando el buen trato por parte de los servidores.

CUADRO DE ENTREVISTAS A AUTORIDADES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL RODRIGUEZ DE MENDOZA-AMAZONAS								
DATOS			PREGUNTAS					
Nombre	Cargo	Institución	¿Cuáles son los servicios que brinda la municipalidad?	¿Considera que sus servicios son adecuados y satisfacen?	¿Cómo es el clima laboral dentro de la municipalidad y su relación con los trabajadores?	¿Considera usted que el personal que labora esta capacitada para brindar la atención al cliente?	¿En la municipalidad existe algun modelo de gestión para mejorar la calidad de sus servicios?	¿Qué cree usted que se debería hacer para mejorar la calidad de servicio?
Nilsen Tafur Pelaéz	Alcalde Provincial	MPRM	Atender a las personas con las necesidades básicas que tiene así como también administrativamente con servicios administrativos.	Tratamos de lo posible de brindar un optimo servicio especialmente aplicando el buen trato y la atencion oportuna.	Es bueno porque hay coordinacion apoyo mutuo y el trabajo en equipo	Necesariamente no porque no se han promovido capacitaciones, talleres.	Si, reglamento interno de organizaciones y funciones, así como también el manual de organizaciones y funciones.	Promover charlas, cursos, capacitaciones.
Abner Moreno Santa Maria	asesor legal	MPRM	son todos aquellos que estan a disposición de la poblacion como las licencias, registro civil, DEMUNA, programas sociales.	si, porque estamos dispuestos a atender a las personas en el momento que ellos lo necesiten.	es bueno, porque es un grupo joven y hay trabajo en equipo.	creo que no todas los trabajadores estan capacitados, pero que tratan de hacer lo mejor posible para hacer bien su trabajo y atender amablemente a las personas	si pero aún no hay una propuesta aparte de MOF, ROF, CAP.	previa capacitacion y evaluacion al personal antes de integrarse a su puesto de trabajo
Lliceli Becerril Sopla	sugerente de desarrollo social	MPRM	CEM, PCA, OMAPEC, Alimentacion de hogares y albergues, PVL, DEMUNA, Pensiones, CPVC, servicios basicos.	si, porque como municipalidad se debe satisfacer las necesidades de la poblacion.	creo que falta un poco de comunicacion con las diferentes areas del municipio.	algunas personas si por su experiencia laboral que tienen, y otros no, ya que la municipalidad no promueve capacitaciones en bien de sus trabajadores aun.	existe el MOF y el ROF pero no existe otros modelos de gestion.	promover capacitaciones.
Jose Abner Torres Vargas	jefe de recursos humanos	MPRM	los servicios generales que se ofrecen son los de servicios basicos, registro civil, licencias de funcionamiento y de conducir, DEMUNA.	si, ya que día a día nos interrelacionamos con las personas y tratamos de dar lo mejor hacia ellos con atención igualitaria para todos	diferencias y falta de coordinacion entre las personas nombradas con las personas contratadas	si, como jefe de recursos humanos doy una instrucción directa que se imparte en su puesto de trabajo durante las horas de trabajo juntamente con el jefe de área y se evalua mensualmente el desempeño de cada trabajador.	no existe modelos de gestion, aparte del MOF.	mejoras en el sistema de atencion al cliente mediante seminarios.

Fuente: elaboración propia.

Para las autoridades el clima laboral en la institución es buena y que existe coordinación y trabajo en equipo para realizar trabajos inherentes a estas y esto se debe a que el grupo de trabajo es joven y con iniciativa de progresar, aplicando una buena comunicación entre ellos.

Para los entrevistados el personal que labora actualmente tiene las características actitudinales y aptitudinales óptimas para desarrollar las labores encomendadas y que para ello han sido previamente evaluados, también manifiestan que existen trabajadores que requieren mayor capacitación para mejorar el servicio.

En cuanto al módulo de gestión para mejorar la calidad de servicio los entrevistados hacen mención al manual de organizaciones y funciones (MOF) que el documento donde se planifican lineamientos a seguir en cada puesto pero este es de manera general y se requiere de una guía específica donde incluya capacitaciones y otras actividades.

Los entrevistados sugieren para mejorar la calidad de servicio, mejorar la comunicación en la organización establecer un plan evaluados periódicamente y sistematizar periódicamente atención al cliente.

Los resultados de la entrevista dejan entre ver que se tiene que implantar un modelo de gestión que sistematice y operativice las gestiones que permite mejorar la calidad y atención al cliente.

5.5. Resultados de modelo de gestión para la eficiencia y calidad del servicio en la atención al cliente en la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza.

5.5.1. RESUMEN:

El presente modelo de gestión está basado en un diagnóstico realizadas en las diferentes áreas de la Municipalidad Provincial Rodríguez de Mendoza, donde se brinda atención al cliente con diferentes servicios dentro de los que destacan los programas sociales, DEMUNA, licencias de funcionamiento, licencias de conducir, pago de arbitrios, registro civil, entre otros.

El modelo de gestión que se presenta se realiza bajo un enfoque sistémico e integral que busca la operativización coordinada y planificada entre cada uno

de los componentes y actores que forman parte de la organización. El modelo identifica los problemas, planteamiento de objetivos de solución para cada uno de ellos y luego genera estrategias, con actividades y procedimientos que se deberán seguir para alcanzar el objetivo deseado. En la tesis se han tomado para plantear el modelo digestión al área de rentas de la municipalidad donde se realizan el cobro de los arbitrios municipales y otros y es en donde el usuario tiene un mayor contacto con la institución con sus respectivas estrategias y actividades que permitan desarrollar una gestión en la municipalidad con eficiencia y calidad en la municipalidad.

5.1.2. JUSTIFICACIÓN DEL MODELO

El modelo de gestión se justifica bajo los siguientes criterios

Justificación teórica: la presente tesis se justifica bajo la teoría de Deming (1988) sobre la gestión de la calidad total ya que es una técnica de administración que se basa en tres principios; está enfocado hacia el cliente, hace énfasis en el proceso o en la forma de hacer las cosas y se sostiene bajo el esfuerzo del mejoramiento continuo de la organización.

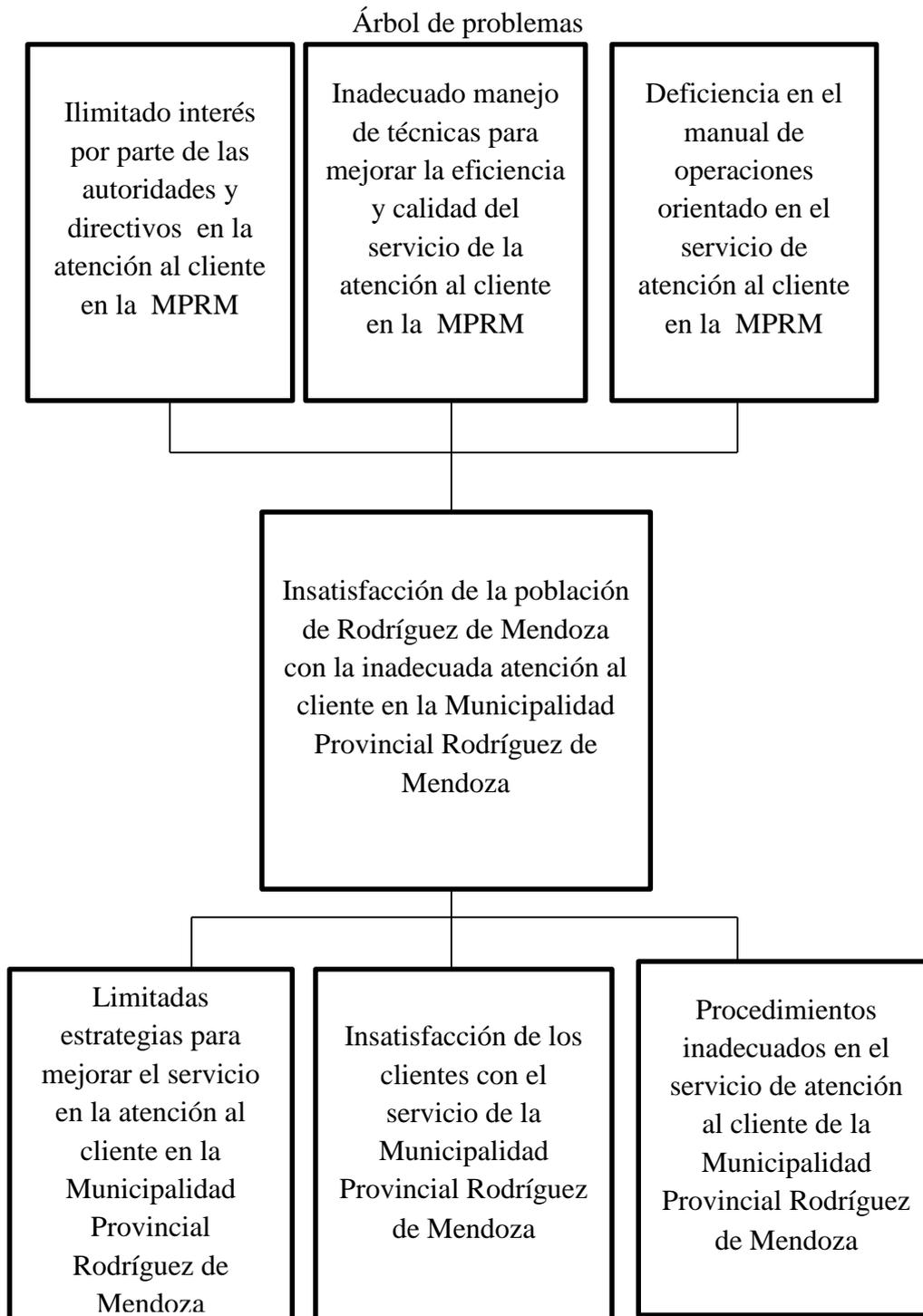
Justificación social: En el aspecto social buscara mejorar dos niveles, siendo el primero el clima laboral y la interrelación entre autoridades funcionarios y trabajadores en este caso en un área específica (rentas) que podrá ser luego implementado en las demás áreas que tengan relación con atención al cliente. El segundo nivel es la satisfacción de los usuarios y su buena interrelación con la institución que le permita la satisfacción frente a sus necesidades que lo vincula con la municipalidad.

Justificación económica: el modelo permitirá la dinamización del área promoviendo la mejora continua que traerá beneficios económicos para la institución y repercutirá en la buena imagen de los empleados.

Justificación práctica: el modelo buscara operativizar de manera óptima y de calidad los servicios y la atención al cliente en el área de rentas de la municipalidad provincia Rodríguez de Mendoza

5.5.2. Identificación de la problemática

La problemática se ha identificado utilizando como estrategia la elaboración de un árbol de problemas en donde a partir de un problema general se desglosan los problemas causa y efecto encontrados en la municipalidad relacionados con la atención al cliente relacionados con la atención al cliente en los múltiples servicios que brinda la municipalidad a su comunidad.



Fuente: elaboración propia.

En el árbol de problemas se tiene como problema central a la insatisfacción que existe por parte de la comunidad con el servicio que afecta la municipalidad y este problema central se desprende en tres aspectos que lo causan el directivo o de gerencia donde están quienes dirigen esta organización no están aplicando las estrategias adecuadas para brindar el servicio de calidad al cliente.

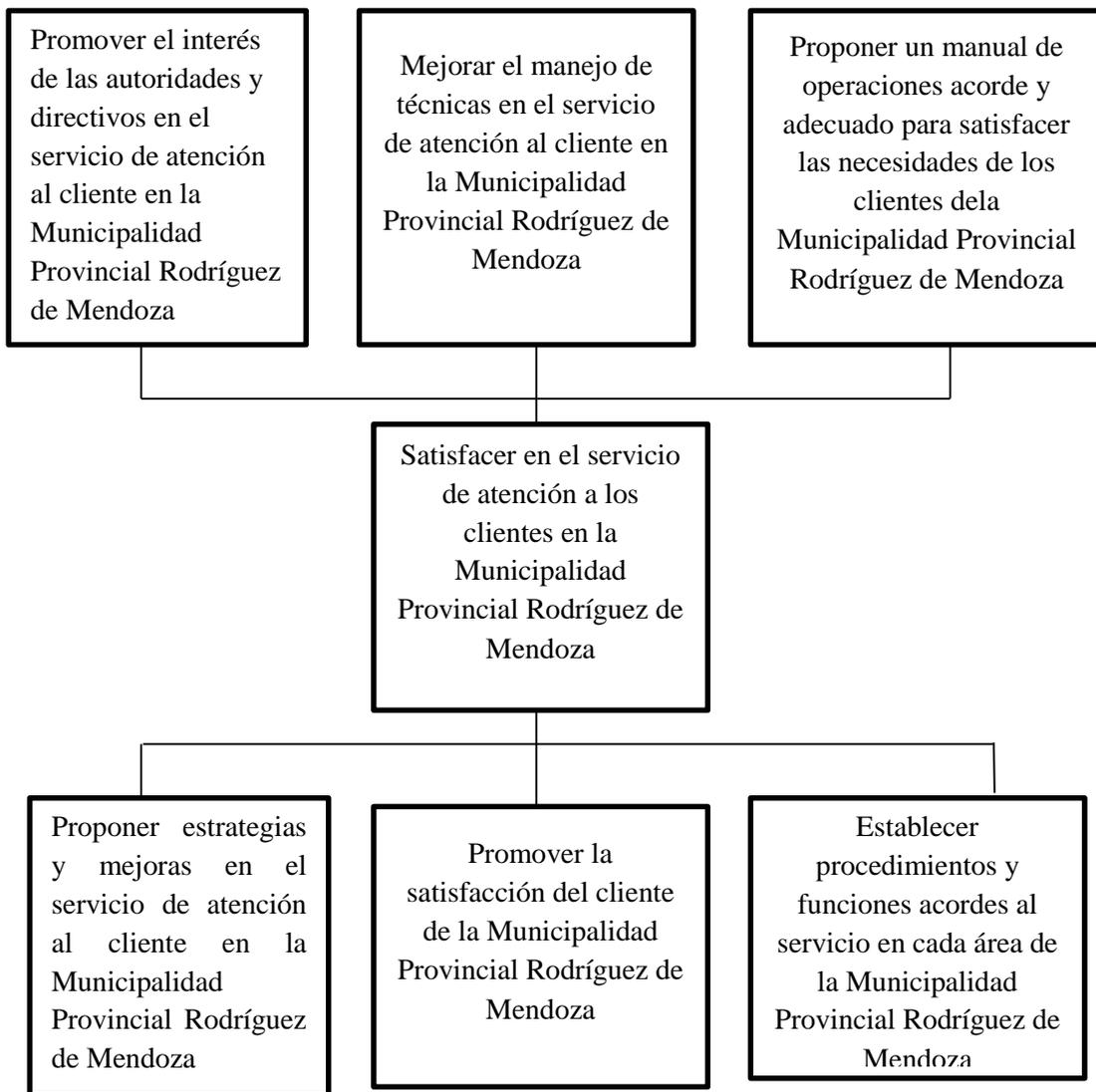
El segundo aspecto está relacionado con los trabajadores en las diferentes áreas de la organización que por factores aptitudinales y actitudinales diferentes y que se relacionan con sus funciones de manera adecuada como se indica en el capítulo de resultados de la tesis.

Las acciones de los directivos y los trabajadores se ven reflejados en el tercer parámetro donde se ubican los problemas de operativización que ocurre en la municipalidad y que influye en la eficiencia y calidad de los servicios que se oferta.

5.5.3. Definición de los objetivos del modelo de gestión

Para poder definirlos se han elaborado un árbol de objetivos que buscan solucionar problemas encontrados.

ARBOL DE OBJETIVOS



Fuente: elaboración propia.

Los objetivos en su conjunto están orientados a que de manera sistemática e integral se mejore la atención al cliente como logrando su satisfacción y promoviendo así la eficiencia y la calidad.

5.5.4. Lineamientos de planificación para el modelo de gestión de calidad de servicio y atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza (caso específico área de rentas).

Los lineamientos de planificación que se establece están en función al área de rentas de la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza y permitirán el planteamiento de bisectrices para mejorar calidad de servicio al usuario a través de un sistema de calidad que integra procesos que interactúan para mejorar

continuamente la satisfacción del usuario con estrategias, políticas y actividades acordes a los objetivos de esta área y de la municipalidad.

La propuesta está encaminada a lograr la satisfacción de los usuarios en el área de rentas y que influyan en la buena imagen de la municipalidad.

5.5.5. Características actuales del área de rentas de la Municipalidad de Rodríguez de Mendoza

El área de renta de la municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza cumple una función administrativa dentro de la institución y organizacionalmente depende de la gerencia municipal dentro de ella específicamente de la Sub Gerencia Administrativa y Tributaria. Esta área se encuentra dividida en el jefe de rentas, inspectoría de tránsito, policía municipal, caja y auxiliar coactivo, contando con un total de 6 trabajadores. Esta área es la responsable del cobro de los impuestos municipales (arbitrios), las licencias municipales, papeletas de tránsito, cobro de agua potable, venta de futs y entre otros trámites, que hacen que exista un flujo permanente de usuarios que requieren solución y atención de sus problemas y necesidades de una manera efectiva.

A partir de octubre del 2015 esta área cuenta con software informático de sistema integrar de gestión municipal que permite la informatización del servicio y reduce los tiempos para la prestación del mismo mejorando la calidad contribuyendo al bienestar del cliente.

La municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza, de la que forma parte el área de rentas, no presenta un plan de desarrollo estratégico y su misión y visión se encuentra en proceso de implementación.

5.5.6. Propuesta del modelo de gestión de calidad del servicio al usuario en el área de rentas de la Municipalidad Provincial Rodríguez de Mendoza

Para poder establecer la propuesta específica en el área de rentas se ha considerado plantear la visión y misión de la municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza y a partir de ello considerar el modelo de gestión para esta área específica.

5.5.6.1. Visión: Al 2021 somos un gobierno local competente, brindando servicios contribuyendo a la población de Rodríguez de Mendoza ejerza sus derechos ciudadanos, acceda a mejores servicios en educación, salud, agua potable, saneamiento, seguridad, cultura y recreación para contribuir a su desarrollo humano.

5.5.6.2. Misión: Prestamos servicios públicos mediante una gestión moderna competente y competitiva y democrática promoviendo la igualdad de oportunidades, el acceso a servicios básicos y la conectividad de los pueblos, promoviendo el desarrollo económico social y ambiental, a través de un manejo con responsabilidad y transparencia y uso racional de los recursos.

Considerando la misión y visión que se plantea para la municipalidad y que deberá repercutir en el modelo de gestión que se aplicará en el área de rentas, también se hace necesario plantear ejes de desarrollo para esta institución municipal siendo estos los siguientes.

Asimismo se puede deducir que la eficiencia y la calidad de servicio va a mejorar el nivel de recaudación en la municipalidad, para ello se tomó en cuenta el Manual para la mejora de la Fiscalización de los Tributos Municipales donde existen Objetivos de la Fiscalización Tributaria que se debe tomar en cuenta para que ayude a diseñar y proponer estrategias concretas para implementar o mejorar la fiscalización de tributos en las municipalidades.

Ampliación de la base tributaria

Uno de los resultados más notorios de la labor fiscalizadora de una administración tributaria es la ampliación de la base tributaria, la misma que permite a la municipalidad mejorar su nivel de recaudación luego de concluido el proceso de fiscalización. Por ejemplo, como producto de la fiscalización del

Impuesto Predial durante un año, se incrementará la recaudación en los ejercicios fiscales siguientes.

Incremento de los niveles de recaudación

Es evidente que la implementación del Área de Fiscalización dentro de una administración tributaria obedece a la necesidad de mejorar y de hacer sostenible el nivel de ingresos de las municipalidades a través de la generación de una deuda derivada de la detección de omisos y subvaluadores.

Maximización del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias

Otro objetivo fundamental de la fiscalización tributaria es promover el conocimiento de las obligaciones que tienen los contribuyentes fiscalizados con la Administración Tributaria, a fin de evitar que se apliquen las sanciones correspondientes. La fiscalización tributaria busca demostrarle al contribuyente que lo detectado en el proceso de fiscalización es justamente aquello que no declaró. Con ello propiciaremos que en adelante el contribuyente cumpla oportunamente con sus obligaciones tributarias de acuerdo a lo que establece la ley.

Generación de conciencia tributaria

Conjuntamente con la generación de riesgo deben desplegarse esfuerzos orientados a la formación de una conciencia tributaria, a través de campañas en los colegios, institutos y universidades. Del mismo modo, se recomienda la difusión en medios masivos como la radio y/o televisión sobre la importancia del cumplimiento de las obligaciones tributarias con los municipios.

Percepción de riesgo

Como parte de su estrategia, la Administración Tributaria debe generar en los contribuyentes la percepción que al incumplir con sus obligaciones tributarias se exponen al riesgo de ser sancionados.

La estructura orgánica ideal de toda administración tributaria debe contar con cuatro unidades operativas básicas para un adecuado funcionamiento. Estas son:

- La Unidad de Atención al Ciudadano.
- La Unidad de Fiscalización.
- La Unidad de Control de Cumplimiento.
- La Unidad de Cobranza.

5.5.7. Ejes de desarrollo

Teniendo en cuenta las características de la institución y sus responsabilidades las más resaltantes en la ley orgánica de municipalidades se podrían considerar ejes estratégicos con los debidos lineamientos teniendo en cuenta el DECRETO SUPREMO 004-2013-PCM.

1. Planeamiento Nacional, de Desarrollo Concertado (si lo hubiere), Estratégico Institucional y Operativo.

- Establecer objetivos institucionales claros, medibles, alcanzables y acordes con las Políticas Nacionales y Sectoriales.

2. Presupuesto para resultados

- Disponer, asignar y ejecutar los recursos presupuestales para financiar los resultados que los ciudadanos esperan y valoran.

3. Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional

- Redefinir a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones de las entidades en concordancia con el proceso de descentralización.
- Adecuar la organización institucional en función de los procesos de la cadena de valor y a la normativa de los sistemas administrativos del Estado.

4. Servicio civil meritocrático

- El sistema de recursos humanos asegura la profesionalización de la función pública a fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y las funciones que desempeñan.

5. Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento

- Monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los insumos, en los productos y resultados que los ciudadanos demandan.
- Desarrollar un Sistema de Gestión del Conocimiento integrado al Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación que permita obtener las lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezca las mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión.

6. Gobierno abierto

- Asegurar la transparencia, la integridad y la ética pública, la participación y la colaboración ciudadanas en el debate de las políticas públicas y en la expresión de opinión sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de las entidades.

7. Gobierno electrónico

- Promover el gobierno electrónico a través del uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como soporte a los procesos de planificación, producción y gestión de las entidades públicas permitiendo a su vez consolidar propuestas de gobierno abierto.

8. Articulación Interinstitucional

- Promover, apoyar y participar en espacios de coordinación interinstitucional con entidades del mismo nivel como de otros niveles de gobierno, para multiplicar la capacidad de servicio del Estado en beneficio de los ciudadanos mediante la articulación de políticas, recursos y capacidades institucionales.

5.5.8. Objetivos

- Mejorar la atención al cliente en el área de rentas.
- Optimizar los procesos en el área de rentas de la municipalidad provincial Rodríguez de Mendoza.

5.5.9. Valores

Como parte del modelo de gestión sistemático y de mejora continua para el área de rentas se plantea generar los siguientes valores:

5.5.9.1. Compromiso: Busca orientar el esfuerzo del recurso humano del área de rentas a fortalecer los pactos con los usuarios.

5.5.9.2. Honestidad: Este valor es garantía del servicio que se ofrece en el área de rentas.

5.5.9.3. Integridad: Las decisiones que se toman en el área de rentas se rigen por el compromiso con nuestros usuarios.

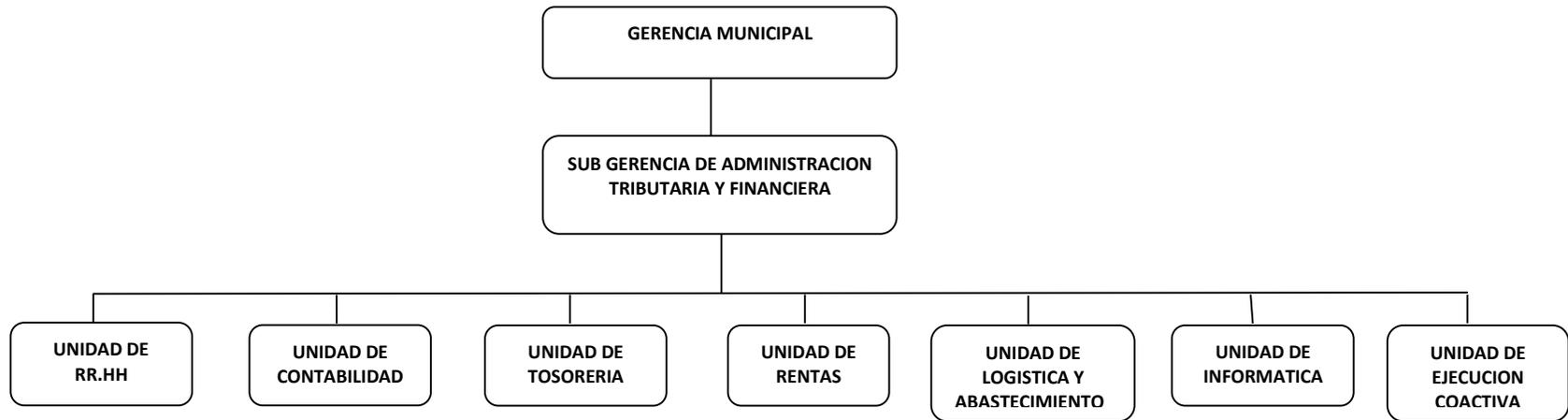
5.5.9.4. Respeto: Hacia la institución, usuarios y compañeros de trabajo.

5.5.9.5. Responsabilidad: Valor que garantiza el servicio en el área de rentas.

5.5.10. Estructura organizacional del área de rentas de la Municipal de la Provincia de Rodríguez de Mendoza.

El área de rentas es responsabilidad de la sub gerencia de administración financiera junto a la unidad de recursos humanos, unidad de contabilidad, tesorería, logística y abastecimiento, informática y ejecución coactiva, áreas con las que se relacionan e interactúan para la prestación de servicios.

Organigrama del área de rentas de la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza



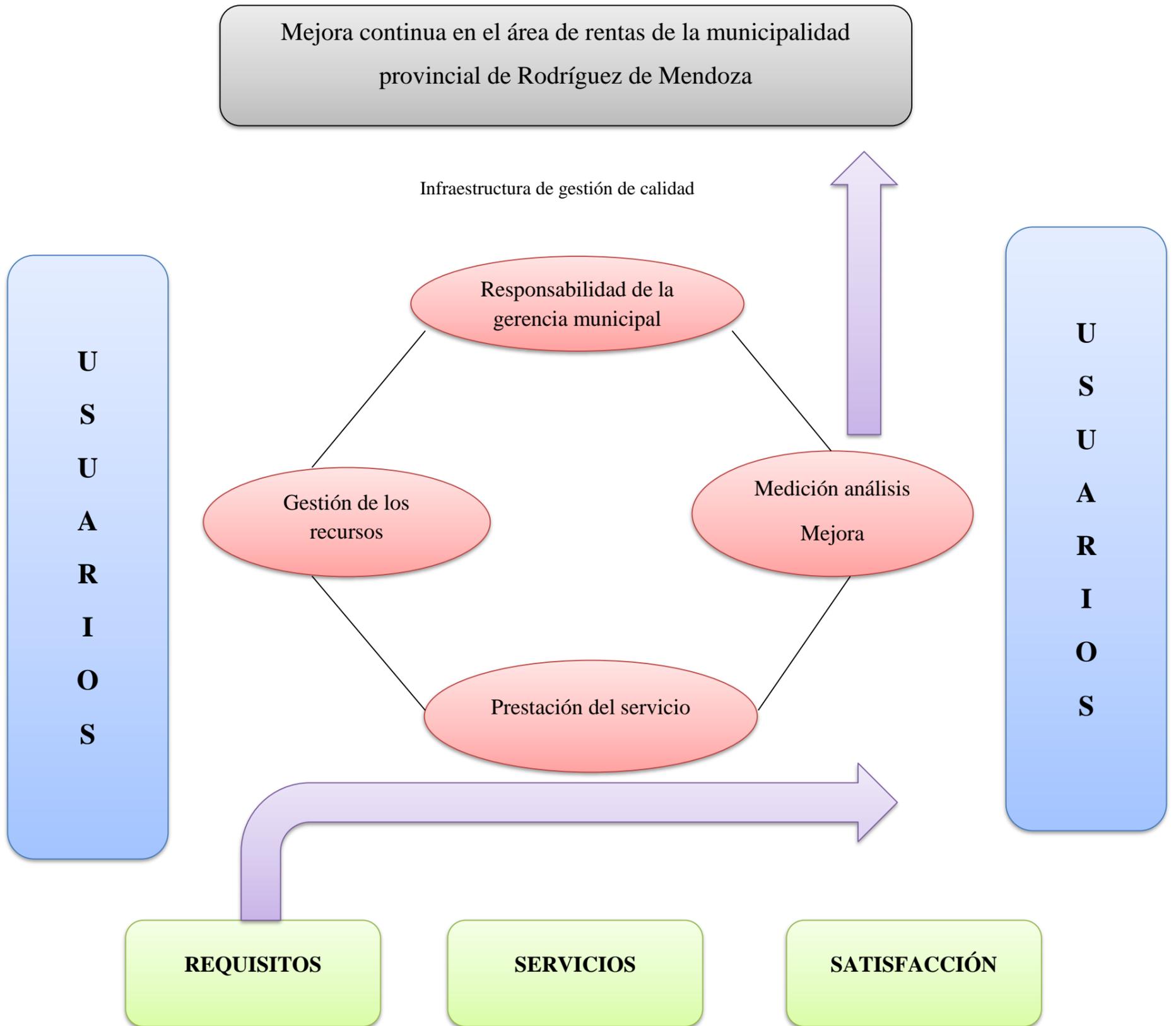
Fuente: Manual de perfil de puestos de la Municipalidad Provincial Rodríguez de Mendoza.

5.5.11. Procedimiento del modelo de gestión de calidad del servicio de atención al usuario en el área de rentas de la Municipalidad Provincial Rodríguez de Mendoza.

El procedimiento a seguir por el presente modelo del sistema de gestión de calidad pasará por el siguiente orden; se establecerán estrategias cada estrategia tendrá procesos, estos utilizarán recursos que a su vez manejaran documentos.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROCESOS	RECURSO Y/O INVOLUCRADOS	DOCUMENTOS
1. Mejorar la atención al cliente en el área de rentas.	Capacitación del personal según las necesidades del usuario	Programa de capacitación relacionado a atención al cliente y fortalecimiento actitudinal.	-Los trabajadores del área de rentas.	-Manual de capacitación.
	Generación de estrategias motivacionales.	Programas motivacional. -aplicación políticas motivacionales. -seguimiento y monitoreo. -seguimiento y monitoreo Permanente.		-Monitoreo del plan motivacional. -Documentos de políticas motivacionales. -Fichas de manual
	Control inopinado del servicio de atención al usuario.	-seguimiento y monitoreo permanente.		-Fichas de monitoreo. -informe de monitoreo y seguimientos.
2. Optimizar los procesos en el área de rentas de la municipalidad provincial Rodríguez de Mendoza.	Capacitación del software.	programa de capacitación del software		Manual de capacitación
	Establecimiento de responsabilidades y funciones	-Elaboración del manual de funciones y responsabilidades. -Presentación del manual. -Aplicación -Monitoreo.		Documento del manual
	Seguimiento y monitoreo			

Fuente: elaboración propia.



Fuente: Adaptado del sistema de gestión de calidad.

5.5.12. Planteamiento de estrategias para el cumplimiento de objetivos del modelo de gestión para la eficiencia y calidad del servicio en la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza.

Las estrategias que se plantean están en función a los problemas que se deben solucionar y que están relacionados con el clima laboral y clima organizacional, cada estrategia tiene sus actividades que cumplirse y son evaluados a través de indicadores y tienen áreas responsables para su cumplimiento. Esta esquematización es parte del modelo de gestión dentro de sus características de funcionabilidad e integración para lograr la eficiencia y calidad en el servicio de atención.

Se muestra a continuación un cuadro matriz que resume los puntos mencionados en el párrafo anterior.

Enfoque integral de la Calidad Total

✓ Calidad de la dirección

Calidad de los objetivos, directivas, responsabilidades, información, comunicación, organización, estrategias

✓ Calidad del producto/ servicio

Seguridad, fiabilidad, duración, precio, términos de entrega, facilidad de uso, satisfacción del cliente

✓ Calidad del entorno

Ambiente de trabajo, seguridad en el trabajo, comodidades, servicio social, relaciones humanas, comedor, servicios sanitarios, limpieza, moralidad

✓ Calidad de relaciones sociales

Utilización del personal, contribución a las iniciativas culturales, control de posibles contaminantes

✓ Calidad del comportamiento de las personas

Manera de expresarse y trabajar, salud, atuendo, motivaciones del trabajo, formación e instrucción

✓ Calidad de las prestaciones de la organización

Desarrollo, estabilidad, aceptación de riesgos, beneficios

✓ **Calidad de relaciones sociales**

Utilización del personal, contribución a las iniciativas culturales, control de posibles contaminantes

✓ **Calidad del comportamiento de las personas**

Manera de expresarse y trabajar, salud, atuendo, motivaciones del trabajo, formación e instrucción

✓ **Calidad de las prestaciones de la organización**

Desarrollo, estabilidad, aceptación de riesgos, beneficios

Objetivos de la Calidad Total

- ✓ Bajar los costos
- ✓ Asegurar tiempos de entrega
- ✓ Mantener condiciones seguras de trabajo
- ✓ Elevar la moral
- ✓ Reducir el desperdicio y el re trabajo
- ✓ Incrementar la armonía del trabajo
- ✓ Simplificar
- ✓ Incrementar la calidad de vida en el trabajo
- ✓ Incrementar la eficiencia en el uso del dinero

Enfoque estratégico de la calidad

- a. Desarrollar de una visión de futuro
- b. Orientación al cliente
- c. Participación de todos los empleados
- d. Participación de todos los departamentos
- e. Participación a todos los niveles
- f. Crear una organización con gente auto administrada
 - ✓ Entender la organización y su medio ambiente
 - ✓ Estar más alerta a los actuales y futuros cambios
 - ✓ Compartir y utilizar información eficientemente

- ✓ Tomar la iniciativa para continuamente mejorar nuestras habilidades y nuestra posición
- g. Sentido de propiedad (trabajador) en la fuente de trabajo
- h. Solución de problemas en la fuente
 - ✓ Existe un límite para recibir y procesar información (convertirla en acción) en los niveles altos
 - ✓ El tiempo de respuesta es más bajo
 - ✓ Dando un mejor servicio al cliente
 - ✓ La capacidad de resolver problemas en la fuente mejora el control y con ello la calidad del servicio
 - ✓ Se agrega valor al proceso, se elevan los estándares del servicio
- i. Desarrollando gente altamente motivada:
 - ✓ La auto administración pone el destino de la gente en sus manos
 - ✓ Aumenta su responsabilidad. Al resolver problemas directamente, aumenta su orgullo y confianza en lo que hace.

Acciones concretas para la administración de la calidad

- ✓ Proceso de cambio personal (visión personal).
- ✓ Identificando clientes, considerar sus prioridades, satisfacer sus expectativas.
- ✓ Capacitación, formación y educación continuas.
- ✓ Equipos de trabajo multidisciplinarios para identificar y solucionar problemas.
- ✓ Aplicación de tecnología de punta para la mejora de los procesos.

Principios de la Calidad Total

- ✓ Enfoque en la calidad y en el cliente
- ✓ Administración de procesos
- ✓ Involucramiento de la gente
- ✓ Entendiendo la variación
- ✓ Tomar de decisiones con datos
- ✓ Mejoramiento continuo
- ✓ La calidad no es un problema, la calidad es una solución
- ✓ Hacerlo bien la primera vez

- ✓ La mejora es un proceso planificado
- ✓ La mejora es una condición de la mente
- ✓ El objetivo es la excelencia
- ✓ La excelencia es una constante
- ✓ Es el sistema: No culpe a la gente, cambie el sistema
- ✓ Falta de conocimiento acerca de cómo trabaja un proceso. Esto tiene importancia especial si el proceso lo llevan a cabo distintas personas. Esta falta de conocimiento ocasiona inconsistencia y mayor variación en los productos y en la prestación de los servicios
- ✓ Falta de conocimiento acerca de cómo debería trabajar un proceso. En esto entra el entender las expectativas del cliente y las metas del proceso
- ✓ Errores al llevar a cabo las etapas implícitas del proceso. En muchos casos, los errores son inadvertidos. El trabajador no desea cometer errores y no se da cuenta de haberlos cometido. Los errores inadvertidos se cometen al azar y debido a falta de atención. En algunos casos, los errores son conscientes, y se deben a malas prácticas administrativas
- ✓ Desperdicio y complejidad, que se manifiestan de muchos modos, por ejemplo pasos innecesarios de un proceso, exceso de existencias, etcétera
- ✓ Exceso de variación

**6.5. Cuadro matriz del modelo de gestión del sistema de calidad total para la eficiencia y calidad de servicio de atención al usuario en la
Municipalidad Provincial De Rodríguez de Mendoza.**

PROCEDIMIENTO					
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	SUB ACTIVIDADES	INDICADORES DE MEDICIÓN	RESPONSABLES
Satisfacer en el servicio de atención a los usuario en la Municipalidad Provincial Rodríguez de Mendoza					
Promover el interés de las autoridades y directivos en el servicio de atención al usuario en la Municipalidad Provincial Rodríguez de Mendoza	Cambiar la visión de las autoridades y directivos sobre la importancia del servicio de atención al usuario en la Municipalidad Provincial Rodríguez de Mendoza	1. realizar pasantías de los directivos en municipalidades competitivas en el país para que se informen insitu sobre la importancia de la atención al usuario.	Selección de directivos y dirigentes. Realización de la pasantía. Replica de lo aprendido en la pasantía.	Tres directivos seleccionados Documentos de convenios con municipalidades Informe técnico de lo aprendido en la pasantía	Consejo Provincial

Proponer estrategias y mejoras en el servicio de atención al usuario en la Municipalidad Provincial Rodríguez de Mendoza	Generar compromisos de los directivos en la elaboración de las estrategias a través de una comisión encargada del cumplimiento del objetivo	1. Conformación de la comisión para la elaboración de estrategias para mejorar el servicio en la calidad de atención al usuario.	Convocatoria para la conformación de la comisión. Elección de la comisión en consejo. Establecimiento de sus funciones. Ejecución de la elaboración de estrategias.	Registro de la convocatoria. Lista de asistencia del consejo. Acta del acuerdo. El documento conteniendo las estrategias.	Consejo Provincial
		2. Contratación de profesionales para la elaboración de estrategias.	Convocatoria. Selección del consultor profesional. Ejecución del trabajo. Presentación final	Documento de convocatoria. Acta del ganador. Documento final presentado.	
		1. Capacitación general de técnicas de atención al usuario y calidad del servicio en gobiernos locales.	Convocatoria. Contratación del ponente. Realización del taller. Evaluación del taller.	Registro de la convocatoria. Contratación del ponente. Lista de asistencia al taller. Registro de evaluación.	Gerencia Municipal

Mejorar el manejo de técnicas en el servicio de atención al usuario en la Municipalidad Provincial Rodríguez de Mendoza	Realizar capacitaciones generales y específicas relacionadas con técnicas de atención al cliente en la municipalidad	2. Cuatro talleres de atención al usuario en áreas específicas (Secretaría de Alcaldía, Rentas, Transito, Registro Civil, DEMUNA, Gerencia Municipal.)	Convocatoria. Contratación del ponente. Realización del taller. Evaluación del taller.	Registro de la convocatoria. Contratación del ponente. Lista de asistencia al taller. Registro de evaluación.	Gerencia Municipal
		3. Monitoreo de lo aprendido en los talleres	Elaboración de fichas de monitoreo. Establecimientos de cronogramas de monitoreo. Acción del monitoreo	Formato de ficha. Cronograma impreso Registro del monitoreo.	Recursos Humanos
Promover la satisfacción del cliente de la Municipalidad Provincial Rodríguez de Mendoza	Información permanente sobre la satisfacción de los servicios que oferta la municipalidad.	1. Encuestas permanentes sobre la satisfacción de los servicios que oferta la municipalidad	Aplicación de encuestas. Procesamiento de encuestas. Difusión de las encuestas.	Formatos de encuestas. Documentos impresos de los resultados.	Recursos Humanos
Proponer un manual de operaciones acorde y adecuado para satisfacer las necesidades de los	Proponer un modelo de gestión adecuado de la municipalidad	1. Elaboración del manual de operaciones.	Convocatoria del profesional para la elaboración del manual.	Documento de convocatoria. Documento de contrato.	

usuarios de la Municipalidad Provincial Rodríguez de Mendoza	en cuanto al servicio de atención al cliente.		Seleccionar el profesional. Elaboración del manual. Presentación del manual.	Presentación de avances del manual. Documento final,	Consejo Municipal.
Establecer procedimientos y funciones acordes al servicio en cada área de la Municipalidad Provincial Rodríguez de Mendoza	Elaborar documentos de funciones específicas por área que forman parte del manual de operaciones.	1. Elaboración de funciones y procedimientos por área.	Elaboración de las funciones del área de Secretaría de Alcaldía. Elaboración de las funciones del área de Rentas, Elaboración de las funciones del área de Transito. Elaboración de las funciones del área de Registro Civil. Elaboración de las funciones del área de DEMUNA, Elaboración de las funciones del área de Gerencia Municipal.	Avances presentados por el consultor. Informe final por área.	Gerencia Municipal

		2. presentación por área de las funciones y procedimientos para su cumplimiento, escrito.	Convocatoria al taller. Taller de presentaciones de funciones y procedimientos.	Registro de la convocatoria. Lista de asistentes al taller. Registro fotográfico al taller. Evaluación al taller.	Gerencia Municipal
		3. seguimiento del monitoreo del cumplimiento de las funciones y procedimientos de cada área.	Elaboración de fichas de monitoreo. Cronograma de monitoreo. Aplicación de monitoreo.	Formatos de las fichas de registro. Resultados del monitoreo	Recursos Humanos

FUENTE: Elaboración propia.

CAPÍTULO VI
DISCUSIÓN

VI. DISCUSIÓN

Las municipalidades como instituciones encargadas del gobierno local deben cumplir funciones específicas para las que fueron constituidas considerando las leyes y normas que rigen según el espacio donde se desarrollan. Estos organismos se deben manejar sobre un enfoque sistémico con una estructura organizacional que le permita el logro de sus objetivos institucionales que se encuentran enrolados en su misión. Al ser las municipalidades estructuras complejas requieren de modelos de gestión que les permita operativizar sus diferentes áreas dentro las que se encuentran las encargadas de brindar servicios municipales hacia la comuna, tales como el área de Rentas, Secretaria de Alcaldía, Transito, Gerencia Municipal, Infraestructura y Desarrollo Urbano, Programas Sociales, DEMUNA y Registro Civil. Considerando que los modelos de gestión están basados en enfoques científicos, orientados a una realidad organizacional los investigadores como el caso de Sealtiel Álvarez Sánchez, plantean investigaciones como “Hacia la eficiencia en la gestión municipal” partiendo de la necesidad de mejorar la gobernabilidad y gestión de los gobiernos locales realizan un diagnóstico integral de los estilos de gestión en las municipales de la provincia de Puntarenas en Costa Rica en donde diagnosticará un atraso en el desarrollo de programas para promover la innovación a nivel de gobiernos locales. Álvarez identifica que los servicios municipales son un aspecto débil en la gestión en Punta Arenas la calidad de estos no está acreditada por organismos reconocidos. A excepción del mantenimiento de vías públicas, cuya calidad se revisa a través de la unidad técnica vial de cada gobierno local.

Se rescata con esta tesis, que la gestión municipal abarca varios sectores y aspectos de la organización así como lo demuestra Álvarez en su investigación con fines de delimitación de la problemática, la presente tesis realizada en la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza se orienta a uno de estos aspectos que es el servicio de atención al cliente y que se da en diferentes áreas de la municipalidad como el área de Rentas, Secretaria de Alcaldía, Transito, Gerencia Municipal, Programas Sociales, DEMUNA, Registro Civil, y que a través del diagnóstico se identifican problemas relacionados con las interrelaciones entre el personal que sería un indicador de las características de

un clima organizacional y laboral, el modelo de dirección utilizado en la gestión, sobre todo en la parte de los servicios que oferta la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza, y que conlleva a procedimientos con limitaciones debido a la inexistencia de directrices documentadas que den una orientación específica y especializada de los procedimientos.

Álvarez en su tesis muestra un modelo de gestión integral como resultado del análisis al que lo denomina Modelo SISTERA, en donde integra servicios municipales, organización municipal, sistema de capacitación, tecnologías de apoyo, estrategia municipal, rendición de cuentas, administración financiera, el modelo se basa en las realidades encontradas en la Comuna y este tiene los siete ejes estratégicos, agrupadas en cuatro áreas o ambientes principales. Este modelo aplica a las municipalidades cuando la gestión es tomada a nivel total de la organización; el modelo que se presenta para la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza se limita a las áreas destinadas a la atención al usuario con los servicios municipales; por ello se tomó al área de rentas para aplicar el modelo de gestión considerando que esta recibe a los usuarios por diversos trámites. El piloto de modelo diseñado para el área de rentas puede ser extendido a otras áreas de la municipalidad, donde el usuario acude por diferentes motivos; se considera para la propuesta las características de la gestión integral de la municipalidad, con el fin de no diferir los aspectos administrativos establecidos sino al contrario contribuir en su aprovechamiento. Los ejes considerados para este modelo están ligados al mejoramiento directivo en la percepción del servicio de atención al cliente, el mejoramiento del potencial del talento humano a través de las capacitaciones y el aspecto operativo con la propuesta de procedimientos y prácticas efectivas que influyan en mejorar la calidad de servicio.

La realidad nacional de las municipalidades en cuanto a su organización y gestión requiere de mejoramientos oportunos con el fin de solucionar problemas que dificulten la razón de ser de estas. Onésimo Mego Núñez publica el artículo “propuesta de calidad total para mejorar el servicio en la municipalidad de la provincia de Chiclayo, Perú”, cuyo propósito es conocer la calidad de los diferentes servicios la municipalidad provincial de Chiclayo y proponer un sistema de gestión en base a la teoría de la gestión de calidad total

para mejorar los servicios. Esta tesis identifico que los usuarios son de los pueblos jóvenes, asentamientos humanos y urbanizaciones de la ciudad y que calificaron al servicio como regular cuestionando al servicio de organización de espacio físico y el uso del suelo, al servicio de promoción desarrollo económico local y el servicio de programas sociales y defensa y promoción de derechos para las que se estructura estrategias de gestión que parten en buscar un liderazgo eficaz y las actualización de las funciones en las áreas donde se realizan los servicios.

La tesis en la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza, ha identificado las áreas donde se brindan los servicios y la atención al cliente diagnosticando así una problemática que coincide con la tesis de Chiclayo en donde los servicios a opinión de los clientes son regulares pero a percepción de los funcionarios y trabajadores estos no presentan mayores problemas y que consideran estar cumpliendo con su labor. Ambas opiniones difieren y evidencian que el déficit existe y que debe ser orientado a un modelo de gestión acorde a la realidad. Con la tesis de Onésimo Mego Núñez se deduce en que se tiene que partir del liderazgo por ello el modelo de gestión propone iniciar trabajando con estrategias previamente planificadas donde se promueve pasantías y talleres monitoreadas y a partir de ello iniciar un proceso que busque el mejoramiento de la calidad de servicio de atención al cliente de la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza.

En la presente tesis comparada con los demás antecedentes orienta a que la municipalidad de Rodríguez de Mendoza sea un gobierno local moderno y que esté al servicio de los usuarios en función a sus necesidades y los cambios sociales, políticos y económicos de acuerdo al entorno donde se encuentra, buscando así el uso racional de sus recursos, con un servicio eficiente y de calidad para maximizar el bienestar social.

CAPÍTULO VII
CONCLUSIONES

VII. CONCLUSIONES.

- Es necesario el Modelo de sistema de gestión de calidad porque permitirá que el personal operativo y administrativo desarrollen con más eficiencia su desempeño laboral, considerando que la municipalidad debe tomar en cuenta un método de evaluación del desempeño para proporcionar un criterio objetivo al realizar promociones y descubrir necesidades de capacitación, además, fundamentar ascensos, traslados y despidos, se considera conveniente, que para mejorar el rendimiento del personal se debe de establecer un Programa de Motivación a fin de que el personal ponga todo su interés y dedicación al cumplimiento de los objetivos de la Institución por consiguiente, se debe mostrar al personal su ubicación jerárquica para reportar inmediatamente al presentarse inconvenientes.
- La propuesta de solución plantea estrategias basadas en un modelo de sistema de gestión de calidad total para la eficiencia y calidad del servicio, en la atención al cliente de la municipalidad, asimismo está fundamentada en un diagnóstico del componente oferta y demanda. Teniendo en cuenta como base los problemas causa-efecto encontrados lo que han permitido plantear una matriz del marco lógico, en la cual se plasman los objetivos, actividades e indicadores del modelo de gestión de la tesis y deben ser cumplidas para mejorar la eficiencia y calidad de servicio en atención al usuario en la municipalidad.
- El modelo de sistema de gestión de calidad ha sido diseñado como un piloto para ser aplicado en el área de rentas de la municipalidad provincial Rodríguez de Mendoza considerando que esta tiene un continuo flujo de usuarios que realizan tramites diversos como pago de arbitrios licencias municipales, pago de agua potable entre otros y se basa en dos objetivos que son mejorar el servicio de atención al cliente y mejorar las operaciones en el área de rentas de la municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza.
- Los usuarios manifiestan que el servicio es regular porque existen deficiencias en algunos servicios que brinda la municipalidad, sobre todo en el área de trámite de licencias de conducir, que producen retardo en el trámite e insatisfacción de los clientes, otro déficit generalizado en el servicio es identificado por el cliente es el desinterés e incumplimiento en la atención a los clientes porque a los trabajadores no se encuentran en su puesto de trabajo.

- Los servidores públicos de la municipalidad un consideran que el clima laboral es buena ya que existe compañerismo y coordinación entre ellos asimismo creen que su labor no presenta inconvenientes y satisfacen las necesidades de los clientes y que realizan sus funciones de acuerdo al MOF de la municipalidad respetando horarios, jerarquías, con el trato adecuado y tiempos previstos para la atención a los clientes.
- Los funcionarios y autoridades en parte desconocen la problemática en la atención al usuario en los servicios que brinda la municipalidad y opinan que las acciones que realizan están enmarcadas a permitir a que la municipalidad sea una empresa competitiva con el recurso humano de acuerdo a las funciones que desempeña.

CAPÍTULO VIII
RECOMENDACIONES

VIII. RECOMENDACIONES.

- ✓ Es recomendable que las autoridades municipales activen un Modelo de Gestión que sirva como un documento de consulta permanente en la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza para que de esta manera las decisiones que se toman sea de manera adecuada y así mejorar la atención al usuario en las diferentes áreas y servicios que se brinda en esta, dando mayor importancia a las áreas como el área de Rentas, Secretaria de Alcaldía, Transito, Gerencia Municipal, Programas Sociales, DEMUNA, Registro Civil.
- ✓ Se recomienda la implementación de un modelo de sistema de gestión de calidad para mejorar la atención al usuario, ya que en empresas privadas son un modelo exitoso.
- ✓ Se recomienda a las autoridades y servidores públicos que reconozcan que Las Municipalidades viven momentos de cambio, el desarrollo local requiere la intervención y participación de sus autoridades y servidores municipales capaces de analizar, estudiar y tomar decisiones oportunas en las diferentes áreas de su administración, con el propósito de mejorar la atención del usuario.
- ✓ Se recomienda a las autoridades municipales dar la importancia y solución e identificación a los problemas y tomar en cuenta a los usuarios, ya que ellos son la razón de ser de la institución y para que sean más responsables con el pago de sus arbitrios.

CAPITULO IX
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

IX. REFERENCIAS BLIBLIOGRÁFICAS.

- **Libros**

- ✓ Boulding, E. (2006). *Introducción a la Investigación de Mercado*. (3^{ra} ed.) México: Mc Graw Hill.
- ✓ Coach, E. (2012). *Manual de organización y funciones* (2^{da} ed.) Lussex: síntesis.
- ✓ González, R. (1999). *Introducción al desarrollo* (3^{ra} ed.) México: Raymond Elgar.
- ✓ Dávila, Carlos Colunga "La Calidad en El Servicio" Editorial Panorama. pág. 85
- ✓ Fischer, N. (2004).
- ✓ Imai, G. (1998). *Enciclopedia de Turismo* (4^{ta} ed.) Madrid: Síntesis.
- ✓ Karl, W. (2001). *Diccionario de la economía* (5^{ta} ed.). Córdoba System.ç
- ✓ Kenneth, E. (2006). *Desarrollo Turístico* (2^{da} ed.) España Trillas.
- ✓ Kurtlewin, L. (2006). *Comportamiento organizacional* (3^{ra} ed.). Bolivia: 8 de junio.
- ✓ Palacio González, Rubén Darío. *Técnicas del Servicio al Cliente*. 1995.
- ✓ Recico, M. (2009). *Introducción a la economía de mercado* (1^{ra} ed.) Córdoba: System.
- ✓ Reader, M. (2004). *Calidad de servicio* (2^{da} ed.) Zulia: Ediluz.
- ✓ Ruiz, F. (2001).
- ✓ Sandhusen, L. (2005). *Evaluación de la Calidad del servicio* (1^{ra} ed.) Barquisimeto: Estado Lara.
- ✓ Snape, T. (2009). *El clima de trabajo en las organizaciones* (5^{ta} ed.) México: Graw Hill
- ✓ Stanton, E. (2006).
- ✓ Taylor, (2001). *Teoría del desarrollo organizacional* (1^{ra} ed.) Brasil: casa de la biblioteca.
- ✓ (Tovar A., 2000). *Desarrollo y eficiente organizacional* (4^{ta} ed.)

- **Tesis, Informes, Manuales y Guías.**

- ✓ Alfaro; Leyton; Meza, Sáenz, (2009). "Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades" de la pontificia universidad la católica del Perú.

- ✓ Álvarez Sánchez, S. (2012) *“hacia la eficiencia en la gestión municipal. de la universidad estatal a distancia, costa rica.*
- ✓ Campos, Portillo (2010), *“modelo de gestión administrativa para brindar una mejor atención al usuario en la alcaldía municipal de moncagua. departamento de san miguel de la universidad de el salvador.*
- ✓ Constitución Política del Perú Art. 194, (1993).
- ✓ Contraloría general de la República. econ. Alejandro Jorge García Riega; pag.1.
- ✓ Huarcaya Godoy, M. (2011), *“aplicación del empowerment para lograr una gestión eficiente en la municipalidad provincial del callao”.* de la universidad nacional del callao.
- ✓ (Ley Orgánica de Municipalidades 2007).
- ✓ (Ley orgánica de municipalidades).
- ✓ Mego Núñez, O. (2011), *“propuesta de calidad total para mejorar el servicio en la municipalidad de la provincia de Chiclayo, Perú”.* De la universidad Señor de Sipan.
- ✓ Espino Vargas, P. (2012) *“propuesta de gestión para mejorar la administración del área de registro civil en la municipalidad de villa el salvador”.*
- ✓ Ruiz Montano (2013) *“políticas de orientación y servicio al ciudadano par a la gestión y fidelización del usuario de la municipalidad distrital de Chachapoyas.*

- **Páginas Web.**

- ✓ [https://debitoor.es/glosario/definicion-ley-oferta-demanda.](https://debitoor.es/glosario/definicion-ley-oferta-demanda)
- ✓ [http://www.monografias.com\).](http://www.monografias.com)
- ✓ https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_la_calidad_total

X. ANEXOS.

ANEXO 1

ENCUESTAS A USUARIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE RODRIGUEZ DE MENDOZA PARA CONOCER LA OPINION SOBRE LA CALIDAD EN LA ATENCION AL USUARIO QUE BRINDA LA MUNICIPALIDAD.

En la siguiente encuesta nos servirá para obtener información sobre la atención al usuario en la municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza que permita plantear una propuesta de modelo de gestión para mejorar la eficiencia y calidad de servicio.

Género..... Edad.....
Ocupación.....

1. Motivo de visita a la municipalidad.

- a) pago de arbitrios b) registros civiles c) gestiones de proyectos
d) programas sociales e) DEMUNA f) licencias g) otros

2. El trato recibido por la municipalidad para la atención de sus servicios fue:

- a) bueno b) malo c) regular

Porque.....

3. Recibió la información adecuada para el pago de sus servicios. (SI) (NO)

Porque.....

4. El personal que lo atendió se interesó por su problemática. (SI) (NO)

Porque.....

5. Durante la solicitud de su servicio se le presentaron algunos problemas.(SI)(NO)

Cuales fueron:

.....
.....

6. Los costos recibidos por los servicios los considera adecuados. (SI)(NO)

Porque.....

7. ¿Qué cree Ud. que se debería mejorar en cuanto al servicio que solicitó?

.....
.....

8. ¿Qué se debería mejorar en cuanto a la atención al cliente?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2

ENCUESTAS A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE RODRIGUEZ DE MENDOZA PARA CONOCER LA OPINION SOBRE LA CALIDAD EN LA ATENCION AL USUARIO QUE BRINDA LA MUNICIPALIDAD.

En la siguiente encuesta nos servirá para obtener información sobre la atención al cliente en la municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza que permita plantear una propuesta de modelo de gestión para mejorar la eficiencia y calidad de servicio.

Género..... Edad..... Profesión.....
Cargo.....

1. Tiempo de servicio.

a) menor a un año. b) dos años. c) tres años a más.

2. Tipo de vínculo:

a) Contratado b) CAS c) Nombrados d) Servicios autónomos.

Porque.....

3. Su puesto de trabajo lo interrelaciona con los usuarios. (SI) (NO)

Porque.....

4. conoce los servicios que brinda la municipalidad a sus usuarios. (SI) (NO)

Cuales son:

.....
.....

5. Ha recibido alguna capacitación para desempeñarse en su puesto.(SI)(NO)

Que

tipo.....

6. Quienes son los que brindaron la capacitación.

a) La municipalidad b) ONG c) Cuenta propia d) Instituciones del estado.

7. ¿Sabe Ud. quienes son los usuarios de la municipalidad? (SI) (NO)

.....
.....

8. Conoce y maneja técnicas de atención al usuario. (SI)(NO)

Porque.....

9. ¿En su desempeño laboral se le presentaron algunos problemas con el usuario? (SI) (NO)

Porque.....

10. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes?

.....
.....

11. como considera su relación con sus compañeros de trabajo.

a) Buena b) Mala c) Regular

Porque.....

12. como considera su relación con sus autoridades municipales.

a) Buena b) Mala c) Regular

Porque.....

13. Considera Ud. que su relación con sus compañeros de trabajo y autoridades municipales influye en la buena atención al usuario. (SI)(NO)

Porque.....

14. los costos por los servicios que brinda la municipalidad los considera adecuados. (SI)(NO)

Porque.....

15. Que cree Ud. que se debería mejorar para que la municipalidad brinde un mejor servicio.

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3

ENTREVISTA DIRIGIDA A AUTORIDADES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE RODRÍGUEZ DE MENDOZA PARA CONOCER LA OPINION SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA ATENCION AL USUARIO QUE BRINDA LA MUNICIPALIDAD.

La siguiente entrevista nos servirá para obtener información sobre la atención al usuario en la municipalidad de Rodríguez de Mendoza que permita plantear una propuesta de modelo de gestión para mejorar la eficiencia y calidad de servicio.

Nombre:.....

...

Cargo.....

Institución.....

1.- ¿Cuáles son los servicios que brinda la municipalidad?

.....

.....

.....

2.- ¿considera que sus servicios son adecuados y satisfacen las necesidades de los usuarios?

.....

.....

.....

3.- ¿Cómo es el clima laboral dentro de la municipalidad y su relación con otras autoridades y trabajadores?

.....

.....

.....

4.- ¿considera usted que el personal que labora está capacitada para brindar la atención al usuario?

.....

.....

.....

5.- en la municipalidad ¿existe algún modelo de gestión para mejorar la calidad de sus servicios?

.....

.....

.....

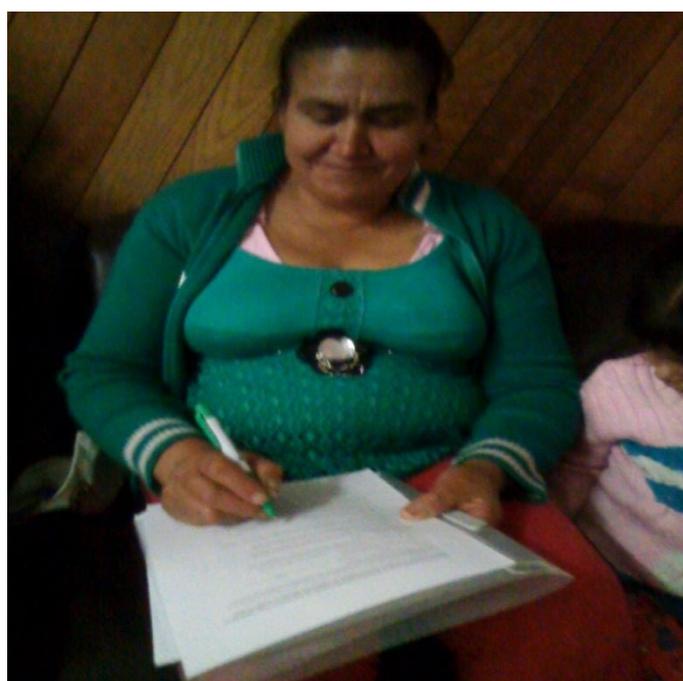
6.- ¿Que cree usted que se debe hacer para mejorar la calidad de servicio?

.....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4
FOTOGRAFÍAS DE ENCUESTAS A CLIENTES DE LA MUNICIPALIDAD



ANEXO 5

FOTOGRAFÍAS DE ENCUESTA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD



ANEXO 6

FOTOGRAFÍAS DE ENTREVISTAS A AUTORIDADES

