

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS



**VALORACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JOSÉ CRESPO Y
CASTILLO, HUÁNUCO**

PARA OPTAR AL TÍTULO DE

EN LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

CINTHYA NATALY BARRETO BAQUERIZO

TINGO MARÍA, PERÚ

2019



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 020-2018-EPA-FCEA-UNAS

En la ciudad universitaria, a los 01 días del mes de octubre de 2018, siendo las 09:00 a.m., reunidos en el auditorio del Centro de simulación de negocios y asesoría empresarial de la Escuela Profesional de Administración, se instaló el jurado evaluador nombrado mediante Resolución Nro. 303/2017-D-FCEA, de fecha 15 de diciembre de 2017, a fin de dar inicio a la sustentación de la tesis para optar el título de Licenciada en Administración denominado:

“VALORACION DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JOSE CRESPO Y CASTILLO, HUÁNUCO”

Presentado por la Bachiller en Ciencias Administrativas BARRETO BAQUERIZO Cinthya Nataly, luego de la sustentación y absueltas las preguntas de rigor, se procedió a la respectiva calificación de conformidad con el Art. 26° del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, cuyo resultado se indica a continuación:

APROBADO POR : UNANIMIDAD
CALIFICATIVO : MUY BUENO

Siendo las 10:10 a.m., se dio por culminado el acto público de sustentación de tesis, firmando a continuación los miembros del honorable jurado y su asesor, en señal de conformidad.

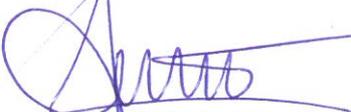
Tingo María, 01 de octubre de 2018.



Lic. Adm. Antonio Simeón Núñez
Presidente del Jurado



Dr. Miguel Angulo Cárdenas
Miembro



Mag. Carlos Walter Mayta Molina
Miembro



Mag. César Augusto Huamán Ramírez
Asesor

Nota:

(Excelente = 19-20)
(Muy Bueno = 16, 17, y 18)
(Bueno = 13, 14, y 15)
(Regular = 11, 12,)
(Malo = 0, a 10)



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA

Tingo María

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Av. Universitaria s/n - ☎ (062) 562342 anexo 247 - FAX: (062) 561156



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 020-2018-EPA-FCEA-UNAS

En la ciudad universitaria, a los 01 días del mes de octubre de 2018, siendo las 09:00 a.m., reunidos en el auditorio del Centro de simulación de negocios y asesoría empresarial de la Escuela Profesional de Administración, se instaló el jurado evaluador nombrado mediante Resolución Nro. 303/2017-D-FCEA, de fecha 15 de diciembre de 2017, a fin de dar inicio a la sustentación de la tesis para optar el título de Licenciada en Administración denominado:

“VALORACION DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JOSE CRESPO Y CASTILLO, HUÁNUCO”

Presentado por la Bachiller en Ciencias Administrativas BARRETO BAQUERIZO Cinthya Nataly, luego de la sustentación y absueltas las preguntas de rigor, se procedió a la respectiva calificación de conformidad con el Art. 26° del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, cuyo resultado se indica a continuación:

APROBADO POR : UNANIMIDAD

CALIFICATIVO : MUY BUENO

Siendo las 10:10 a.m., se dio por culminado el acto público de sustentación de tesis, firmando a continuación los miembros del honorable jurado y su asesor, en señal de conformidad.

Tingo María, 01 de octubre de 2018.



Lic. Adm. Antonio Simeón Núñez
Presidente del Jurado



Dr. Miguel Angulo Cárdenas
Miembro



Mag. Carlos Walter Mayta Molina
Miembro



Mag. César Augusto Huamán Ramírez
Asesor

Nota:

(Excelente = 19-20)
(Muy Bueno = 16, 17, y 18)
(Bueno = 13, 14, y 15)
(Regular = 11, 12.)
(Malo = 0, a 10)

REGISTRO DE TESIS CONDUCENTE AL TÍTULO UNIVERSITARIO

(Resol.1562-2006-ANR, Resol. 196-2013-CU-R-UNAS y Resol. 059-2013-CU-R-UNAS)

DATOS GENERALES DE PREGRADO

Universidad : Universidad Nacional Agraria de la Selva

Facultad : Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Título de tesis : Valoración de los servicios públicos en la Municipalidad Distrital de José Crespo y Castillo, Huánuco

Autor : Cinthya Nataly Barreto Baquerizo
DNI: 46635052
Título conducente a: Licenciada en Administración
Año de sustentación y aprobación: 2018

Asesor de tesis : MSc. Cesar Augusto Huamán Ramírez

Área Académica : Gestión Empresarial

Programa de investigación : 02: Desarrollo Social

Línea de investigación : 2.3: Gestión Empresarial

Eje temático de investigación: 2.3.1: Gestión de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales

Lugar de ejecución : Distrito de José Crespo Castillo, provincia de Leoncio Prado, Huánuco.

Duración: Inicio : Enero 2018
Término : Junio 2018

Financiamiento

Propio : S/. 5,332.40

Otros : -.-

DEDICATORIA

A Dios

Mi principal fortaleza, padre y confidente, por regalarme cada maravilloso día y guiar mi camino para cumplir cada una de mis metas.

A mis padres

Abel Barreto R. y Yolanda Baquerizo M., por todo su amor, trabajo, sacrificios y apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida, dándome ejemplos dignos de superación y entrega.

A mis hermanos

Julio Barreto B. y Yazmín Barreto B., por haber estado junto a mi brindándome su apoyo y quienes han sido y serán mi ejemplo e inspiración para ser mejor cada día.

A mi novio y amigo

Marco Ramírez Diego, quien ha sido impulso a lo largo de mi carrera, que, con su apoyo constante, consejos y amor incondicional ha sido amigo y compañero inseparable.

AGRADECIMIENTOS

A Dios padre todo poderoso, por ser la fortaleza en mi vida cotidiana, por guiarme a lo largo de mi formación profesional y brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo de amor.

A mis padres por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, por haberme brindado su apoyo en mi formación profesional, por ser un excelente ejemplo de vida a seguir; sobre todo por el amor que me demuestran cada día de mi vida.

A mis hermanos por el apoyo que siempre me brindaron día a día en el transcurso de cada año de mi carrera universitaria y ser mi ejemplo de superación, entrega y dedicación.

A la Universidad Nacional Agraria de la Selva, mi Alma Mater, por haberme albergado y formado a lo largo de mi carrera profesional.

A la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y a los docentes del Departamento Académico de Administración, por brindarme sus sabios conocimientos, compartir sus experiencias profesionales y por apoyarme para la culminación de mi carrera profesional.

Al MSc. César Augusto Huamán Ramírez, asesor de esta investigación, por la confianza, amistad, exigencia, orientación y consejos brindados en la realización del presente trabajo.

A mis amigos por confiar en mí y haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias inolvidables.

CONTENIDO

	Pag.
RESUMEN	1
ABSTRAC.....	1
CAPITULO I: INTRODUCCION.....	2
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	6
2.1. BASE TEORICA	6
2.1.1. CALIDAD DE LOS SERVICIOS PUBLICOS	6
2.1.2. GESTIÓN POR PROCESOS.....	7
2.1.3. GESTIÓN POR PROCESOS, SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	8
2.1.4. TEORIA DE LA GERENCIA DEL VALOR AL CLIENTE.....	12
2.1.5. TEORIA DE DEMING.....	13
2.1.6. CALIDAD DE LOS SERVICIOS	18
2.1.7. MEDIDAS PARA PARA MEJORAR LA GESTIÓN OPERATIVA DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS	21
2.1.8. CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS.....	23
2.1.9. CARACTERISTICAS DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL ...	24
2.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	25
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	28
CAPITULO III: METODOLOGIA.....	31
3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACION.....	31
3.2. METODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION	31
3.3. POBLACION Y MUESTRA	32
3.3.1. POBLACION	32
3.3.2. MUESTRA	32
3.4. INSTRUMENTOS Y TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS	33
3.4.1. INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS	33
3.5. TECNICAS DE ANALISIS ESTADISTICO	36
3.6. PROCEDIMIENTOS	38
CAPITULO IV	40
RESULTADOS	40
4.1. PROCESOS	40
4.1.1. DESCRIPCION DE LOS PROCESOS	40
4.1.2. ANALISIS DE PROCESOS	46
4.2. CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS	47

4.2.1. ANALISIS DE LOS SERVICIOS PUBLICOS.....	51
4.2.2. VALORACION DE LOS SERVICIOS PUBLICOS	54
4.3. CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS	55
4.3.1. PRUEBA DE NORMALIDAD DE DATOS.....	55
4.3.2. PRUEBA DE CORRELACIÓN DE VARIABLES	56
4.3.3. IDENTIFICACIÓN DE NIVEL DE INFLUENCIA DE LOS PROCESOS Y LA CAPACIDAD DE RESPUESTA.....	57
4.3.4. DETERMINACIÓN DE GRADO DE INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE PROCESOS Y LA CALIDAD DE VIDA DE LOS CIUDADANOS.....	57
4.3.5. CORRELACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS CON PERCEPCIÓN DE EMPATÍA.	58
4.3.6. CORRELACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS Y LA DOTACION DE INFRAESTRUCTURA BASICA.....	59
CAPITULO V: DISCUSION	60
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFIA	67
ANEXO 1: ENCUESTA ANÓNIMA.....	69
ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO.....	72
ANEXO 3: DATOS GENERALES	73
ANEXO 4: TABULACIÓN DE DATOS	77

CONTENIDO DE TABLAS

	Pag.
1. Análisis de fiabilidad Alfa Crombach	34
2. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	56
3. Correlación de variable procesos con variable servicios públicos.	56
4. Correlación de variable procesos con la capacidad de respuesta.	57
5. Correlación de variable procesos con la calidad de vida de la población.	58
6. Correlación de variable gestión de procesos y la empatía de los servidores que laboran la municipalidad del distrito José Crespo y Catillo.	59
7. Correlación de variable gestión de procesos y la disponibilidad de infraestructura al servicio del ciudadano.	59

CONTENIDO DE FIGURAS

	Pag.
1. Cadena de valor de los procesos.....	8
2. Gestión por procesos	10
3. Esquema del diseño de investigación	32
4. Percepción de uso de tecnologías que modernizan el servicio en la municipalidad del distrito de José Crespo Castillo.....	41
5. Proceso de atención de los servicios que brinda la municipalidad del distrito de José Crespo Castillo adecuado a las necesidades, según los usuarios, n= 143.....	42
6. Calificación de los procedimientos que utiliza la municipalidad del distrito de José Crespo Castillo en la prestación de sus servicios según los usuarios, n= 143.....	43
7. Nivel de coordinación de las diferentes áreas, para el eficaz desarrollo de los servicios que brinda la municipalidad del distrito de José Crespo Castillo, según los usuarios, n= 143.	44
8. Tarifas de los servicios que brinda la municipalidad del distrito de José Crespo Castillo, según los usuarios, n= 143.....	45
9. Uso de recursos públicos (materiales, personas, presupuesto) de la municipalidad del distrito de José Crespo Castillo para la prestación de los servicios bajo el criterio de austeridad y prioridad, según los usuarios, n= 143.....	46
10. Análisis de los procesos en la gestión municipal del distrito de José Crespo Castillo	47

11. Valoración de la capacidad de respuesta de los servicios que brinda la municipalidad del distrito de José Crespo Castillo, según los usuarios, n=143.	48
12. Valoración de la empatía de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de José Crespo Castillo, según los usuarios, n=143.	49
13. Nivel de desarrollo de infraestructura en las zonas urbanas y rurales del distrito de José Crespo Castillo, según los usuarios, n=143.	50
14. Gestión municipal en incremento de la calidad de vida de la población, n=143. ...	51
15. Calificación de los servicios públicos en el distrito de José Crespo Castillo, según los pobladores, n=143.	52
16. Calificación de la gestión municipal del distrito de José Crespo Castillo.	53
17. Grado de satisfacción de los servicios municipales en el distrito de José Crespo Castillo.	54
18. Valoración de los servicios públicos en el distrito de José Crespo Castillo.	55

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo evaluar los servicios públicos del gobierno distrital en torno a los procesos que desarrolla en beneficios de sus ciudadanos en el distrito de José Crespo castillo – Aucayacu; provincia de Leoncio Prado y departamento de Huánuco (Perú), El tipo de estudio es correlacional (nivel descriptivo). Para la recolección de datos se empleó el diseño descriptivo transversal (enero y marzo 2017); utilizando como instrumento, para la recolección de datos una encuesta, tanto para la variable procesos (6 ítems) y calidad de servicios, (4 ítems), asimismo el cuestionario comprendía 6 ítems como datos generales y 3 ítems como evaluación de la gestión del gobierno local. Para determinar el grado de relación se calculó con el coeficiente de correlación de Rho Spearman; y la distribución de datos mediante prueba Kolomogorov - Smirnov. Los resultados obtenidos indican que los procesos que desarrolla el gobierno local tienen una baja incidencia en la variable servicios públicos ($r=30.8\%$). Así mismo los aspectos críticos de los procesos radica en el uso de tecnologías y la interacción de los procesos (1,96) y los aspectos menos valorados en la calidad de los servicios es la capacidad de respuesta (1,76).

Palabras clave: procesos, servicios públicos, modernización, calidad de vida.

ABSTRAC

The objective of this research work is to evaluate the public services of the district government around the processes that it develops in the benefits of its citizens in the district of José Crespo Castillo – Aucayacu; Province of Leoncio Prado and Department of Huánuco (Peru), the type of study is correlational (descriptive level). For data collection, the descriptive transversal design was used (January and March 2017); Using as an instrument, for the collection of data A survey, both for the variable processes (6 items) and quality of services (4 items), the questionnaire included 6 items as general data and 3 items as an assessment of the management of local government. To determine the degree of relationship was calculated with the correlation coefficient of Rho Spearman; and data distribution using Kolomogorov-Smirnov test. The results obtained indicate that the processes developed by the local government have a low incidence in the variable public services ($r = 30.8\%$). In the same way, the critical aspects of the processes lie in the use of technologies and the interaction of processes (1.96) and the less valued aspects in the quality of the services is the capacity of response (1.76).

Key words: processes, public services, modernization, quality of life

CAPITULO I

INTRODUCCION

Los servicios públicos que el estado ofrece a sus ciudadanos en sus distintos niveles sigue siendo de preocupación debido a que las prácticas administrativas siguen teniendo las mismas particularidades y que no contribuye a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos; consecuencia que caracteriza a una gestión pública que no está orientado a brindar servicios de calidad ni menos tiene orientación en el ciudadano; sin embargo, el diseño de las políticas públicas involucra una serie de reformas vinculadas a la relación que debe existir entre la sociedad y el Estado. En ese sentido la Presidencia del Consejo de Ministros - PCM, a través de la Secretaría de Gestión Pública- SGP, está enfocado en implementar el sistema de modernización en la gestión pública sobre la base de aspectos y enfoques como: planeamiento estratégico, el presupuesto por resultados, la gestión por procesos, la meritocracia y el seguimiento y monitoreo; características que debe imperar en cualquier entidad pública. Sin embargo, hasta la fecha no se ha notado que este proceso trascienda en las diferentes entidades públicas más aun cuando en ellas el proceso ni siquiera es tomado en cuenta para cumplir con los objetivos que se propone el estado mirando al bicentenario.

Por ello es necesario y urgente que las entidades públicas impulsen el proceso de Modernización de la Gestión Pública. Ello implica un proceso político-técnico de transformación de actitudes, de fortalecimiento de aptitudes, de apertura y rendición de cuentas, de agilización de procesos, y de simplificación de procedimientos, sistemas y estructuras administrativas, con el fin de articularlos y hacerlos compatibles con los nuevos roles de todos los niveles de gobierno, así como con los planes nacionales e

institucionales, con el fin de dar al Estado capacidad protagónica. En ese sentido es necesario que los gobiernos locales desarrollen sus procesos de modernización enfocados hacia el logro de una gestión pública orientada a resultados que impacten en el bienestar del ciudadano, procurando generar igualdad de oportunidades y asegurando sobre todo, el acceso a servicios públicos de calidad, a través de la articulación de políticas e iniciativas, acompañado del uso de instrumentos y herramientas de gestión, con el fin último de generar cambios en beneficio del ciudadano. Dentro de ello, se insertará también el enfoque de la gestión por procesos⁶ como una herramienta de mejora continua que aporte al cambio a nivel operativo que incida directamente en la provisión de bienes y servicios de calidad, acordes a las necesidades de los ciudadanos. En buena cuenta, se busca dar ese cambio en la gestión operativa y pasar de ser una gestión supeditada al proceso presupuestario a estar guiada por la obtención de resultados para el ciudadano.

Para el caso de los gobiernos locales la mejora en la calidad de servicios debe promover un cambio hacia la búsqueda de mejora continua de la calidad de los servicios públicos y de la atención a los ciudadanos. En ese sentido, la optimización de procesos bajo el enfoque de la gestión por procesos será una de las intervenciones sobre las que se trabajará para avanzar hacia servicios públicos de calidad especialmente en los gobiernos locales que tienen la misión de articular los intereses públicos a sus respectivos planes de acción en el mediano y largo plazo a través de la simplificación administrativa de los procedimientos, optimización de procesos ajustando el flujo de tareas, de manera que entreguen la mejor calidad al menor costo operativo posible y en el menor tiempo y además respondan a los objetivos y aporten a los resultados institucionales; sin embargo una mejor atención al ciudadano (MAC) permitirá ampliar y optimizar los servicios del Estado para una mejor atención a la ciudadanía.

Para la presente investigación; el planteamiento del estudio y análisis del problema que caracterizan al gobierno distrital de José Crespo Castillo se realizó sobre la base de la percepción de los procesos que desarrolla la municipalidad distrital para la prestación de los servicios públicos; la administración y uso eficiente de los recursos públicos, el uso y aplicación de tecnologías, el tiempo de respuestas, el compromiso de los empleados por brindar un mejor servicio, nos llevan calificar desde la percepción del ciudadano la calidad de los servicios públicos; dado que esta percepción es la consecuencia de que el gobierno local siempre dota o no de aquello que debe ser necesario e imprescindible para la convivencia sana y justa de una sociedad.

Bajo el enfoque antes descrito; en la presente investigación nos formulamos una interrogante principal o general ¿Cómo se relaciona los procesos que desarrolla la Municipalidad de José Crespo Castillo con la calidad de los servicios públicos? De la misma manera fue necesario formularnos interrogantes secundarias ¿Cuáles son los factores relevantes que influyen en la calidad de los servicios públicos en la municipalidad distrital de José Crespo Castillo- Aucayacu? ¿De qué manera los procesos que desarrolla la gestión municipal contribuyen en la calidad de vida de sus ciudadanos en el distrito de José Crespo Castillo- Aucayacu?

De la misma manera en la presente investigación nos propusimos buscar respuestas que permitan alcanzar los objetivos general planteado; evaluar los servicios públicos del gobierno distrital en torno a los procesos que desarrolla en beneficios de sus ciudadanos en el distrito de José Crespo castillo – Aucayacu; así como también identificar los factores relevantes relacionados a la mala percepción de la calidad de los servicios y valorar la calidad de los servicios en la municipalidad distrital de José Crespo Castillo; objetivos que se concretan con el planteamiento de la hipótesis general formulada en la

presenta investigación ; La gestión de los procesos que desarrolla la municipalidad distrital de José Crespo Castillo no contribuye en la calidad de los servicios públicos, identificándose las variables de estudio correspondiente; gestión de procesos (VI) y calidad de los servicios públicos (VD) con sus respectivos indicadores y enfocándonos en la dimensión pública. A partir de la hipótesis formulada arribamos a la conclusión que los procesos que desarrolla la municipalidad distrital de José Crespo Castillo tienen un nivel de correlación medio bajo (0,308) existiendo una correlación positiva y directa a un nivel de significancia estadística menor al $\alpha = 0,05$; demostrando de esta manera la hipótesis (H_0) planteada. Con los resultados arribado y que se muestran en el capítulo IV, demostramos los objetivos formulados para el desarrollo de la presente investigación y que dejamos el presente documento como parte de un estudio que puede tomarse como referencia para posteriores investigaciones.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. BASE TEORICA

2.1.1. CALIDAD DE LOS SERVICIOS PUBLICOS

A.C Publica (2015) en su informe de modernización del estado indica que en los procedimientos administrativos debe promoverse un cambio hacia la búsqueda de mejora continua de la calidad de los servicios públicos y de la atención a los ciudadanos. En ese sentido, la optimización de procesos bajo el enfoque de la gestión por procesos será una de las intervenciones sobre las que se trabajará para avanzar hacia servicios públicos de calidad a nivel nacional⁹. Se quieren potenciar las siguientes líneas centrales de trabajo:

Simplificación administrativa¹⁰: (i) incorporar el Sistema Único de Trámites (SUT) como medio para simplificación de procedimientos y elaboración de los Textos Únicos de Procedimientos Administrativos; (ii) cumplir con las metas del Plan de Simplificación Administrativa (modificado incluyendo indicadores de impacto); (iii) replicar estrategia TRAMIFACIL para la eliminación de restricciones o problemas que afectan la competitividad de empresas en el país e incorporar trámites vinculados a prestaciones sociales; (iv) incorporación de la metodología de costos.

Optimización de Procesos, que busca ajustar el flujo de tareas, entradas y salidas de los procesos de manera que entreguen la mejor calidad al menor costo

operativo posible y en el menor tiempo y además respondan a los objetivos y aportes a los resultados institucionales. Para ello será preciso incorporar la Gestión por procesos

Mejor Atención al Ciudadano, replicar la estrategia multicanal que permite ampliar y optimizar los servicios del Estado para una mejor atención a la ciudadanía. Se basa en tres componentes: Plataformas presenciales; Plataforma telefónica (Centro de Atención Telefónico “Aló MAC”) y; Plataforma virtual (Portal Web: www.mac.pe)

2.1.2. GESTIÓN POR PROCESOS

La PCM (2013) implementa la política de modernización de la gestión pública en el Perú enfocándose en una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros).

Los procesos son de dos tipos. Por un lado, los que resultan directamente de la producción de un bien o servicio, denominados “procesos clave” de la cadena de valor y por otro lado, los denominados “de soporte”, que sirven de manera transversal a todas las actividades, como la administración central, la gestión

financiera, del personal, la infraestructura, el equipamiento y la logística, que en el sector público están regulados por los Sistemas Administrativos nacionales aplicables a todas las entidades. En un modelo de gestión por resultados, los dos tipos de procesos deben ser optimizados.



Figura 1. Cadena de valor de los procesos

Las organizaciones modernas estudian rigurosamente cómo optimizar, formalizar y automatizar cada uno de sus procesos internos, como parte de la “cadena de valor”. Los recursos (insumos) esenciales para optimizar la cadena de valor son el personal (conocimiento), la infraestructura (instalaciones), los equipos, las técnicas y métodos y las finanzas

2.1.3. GESTIÓN POR PROCESOS, SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL.

La PCM (2013); en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, plantea la implantación de la gestión por resultados en la administración pública debe también adoptarse de manera paulatina, la gestión por

procesos en todas las entidades, para que brinden a los ciudadanos servicios de manera más eficiente y eficaz y logren resultados que los beneficien. Para ello deberán priorizar aquellos de sus procesos que sean más relevantes de acuerdo a la demanda ciudadana, a su Plan Estratégico, sus competencias y componentes de programas presupuestales que tuvieran a su cargo, para luego poder organizarse en función a dichos procesos así lo establece el DS 004-2013-PCM y Plan de implementación de la Política Nacional de Modernización del Estado 2013-2016 (RM125-2013-PCM)

La optimización de los procesos de la cadena productiva y el alineamiento correspondiente de los procesos de soporte deben comenzar tomando las definiciones de la estrategia en relación con cuál es el bien o servicio que se tiene que producir y cuáles son las características o atributos de ese producto que más valora el ciudadano al que está dirigida su atención; luego se debe identificar todas y cada una de las operaciones necesarias para producir ese bien o servicio. Esto permitirá seleccionar los procesos que agregan valor, de manera que no se trabaje sobre procesos innecesarios o irrelevantes.

Se deberán considerar además criterios como el grado de contacto con el ciudadano (si es presencial o virtual), la jerarquía de los procesos (macro-procesos, sub procesos y procedimientos), los niveles de madurez de los procesos (proceso estable, flexible y adaptable). Finalmente, y luego de haber analizado las operaciones individualmente, su secuencia y sus interrelaciones, se adopta el proceso tecnológico de producción que en conjunto y como un todo coherente resulte el más adecuado por su eficacia, eficiencia, y transparencia en la creación de valor al ciudadano.



Figura 2. Gestión por procesos

En el caso de los procesos de soporte, la normativa de los Sistemas Administrativos debe ser tomada en cuenta en el proceso de optimización, buscando una gestión lo más ágil posible dentro de las restricciones impuestas y promoviendo de manera proactiva su mejora. Sin embargo, se pueden identificar ventanas de oportunidad de mejora, que no impliquen modificaciones normativas, sino un mejor uso de las herramientas disponibles.

Después de este proceso, las entidades podrán documentar con claridad la relación entre los insumos-procesos-productos-resultados e impactos de toda la “cadena de valor”. En los Manuales de Procedimientos (MAPROs) quedará establecida la manera como la entidad transforma los insumos disponibles en aquellos productos que tendrán como resultado la mayor satisfacción del ciudadano. Este trabajo de optimización de procesos facilitará que las entidades estimen los costos unitarios (fijos, variables y marginales) de los productos y resultados ofrecidos al ciudadano.

A. SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

En el desarrollo de la gestión por procesos es importante continuar con los esfuerzos relacionados a la simplificación administrativa ya que esta contribuye a mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos que la ciudadanía realiza ante la administración pública.

La simplificación administrativa tiene por objetivo la eliminación de obstáculos o costos innecesarios para la sociedad, que genera el inadecuado funcionamiento de la Administración Pública. Como herramienta para promover la simplificación administrativa en el 2010 se aprobó La Política Nacional de Simplificación Administrativa (PNSA) que declara los principios, objetivos y estrategias que rigen la reforma.

B. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

La determinación de objetivos claros y la asignación y uso eficiente de los recursos presupuestales orientados a resultados están relacionados y tienen que estar alineados con la manera como las entidades públicas se organizan. En otras palabras, una vez definidos los objetivos prioritarios de la entidad, deben identificarse los procesos relevantes y en función de ellos, la entidad debe organizarse de manera adecuada para lograr llevar adelante eficientemente los procesos y alcanzar los resultados esperados en la entrega (delivery) de los bienes y servicios públicos de su responsabilidad.

Los diseños organizacionales de las entidades deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

- ✓ La existencia de estamentos básicos como la alta dirección, gerencias intermedias, personal de análisis, personal operativo y personal del soporte administrativo.

- ✓ Los mecanismos de coordinación como la comunicación, los niveles jerárquicos, la estandarización de procesos, productos, resultados, conocimiento, valores y normas de conducta.
- ✓ Los criterios de diseño como la especialización del trabajo, identificación de procesos de producción y procesos de soporte, las capacidades y competencias del personal, la agrupación de unidades, el tamaño de las unidades, los enlaces entre las unidades, decisiones centralizadas y las descentralizadas.
- ✓ Temas contingentes como la capacidad de responder a los cambios en el entorno político, social y económico, los grupos de interés, las relaciones de coordinación y de dependencia institucional, la antigüedad de la institución, la tecnología, y las relaciones de Poder.

2.1.4. TEORIA DE LA GERENCIA DEL VALOR AL CLIENTE

Karl Albrecht (1995) centra su teoría en vender al cliente lo que realmente desea comprar, su metodología está basada en 10 principios del saber:

- Conocer al cliente según sus preferencias y como persona.
- Aplicar momentos de verdad a la información de la opinión de la calidad en el servicio, el producto y el costo.
- Manejar una libreta de calificaciones del cliente.
- Reconocer al cliente.
- Hablar frente a frente.
- Manejar encuestas centradas en el ¿Cuándo? ¿Por qué? Y ¿Cómo?
- Analizar la información.
- Cerrar el ciclo.

Karl Albretch aporta al servicio el modelo de los triángulos internos y externos, en donde se fundamenta la teoría del servicio y la cual se trabaja en el capítulo de conceptualizaciones; de igual forma aporta conceptos sobre la calidad apuntando a la cadena de valor. En ese sentido la calidad para Karl Albretch es “la capacidad de ofrecer un servicio con un sentido definido” y representa la medida que se le da a un servicio o producto cuando se ha logrado resolver un problema; satisfacer una necesidad o formar parte de la cadena que agrega valor al servicio; para medir la calidad del servicio se debe desarrollar 7 puntos a saber:

- 1) Capacidad de respuesta.
- 2) Atención.
- 3) Comunicación fluida.
- 4) Accesibilidad para quitar la incertidumbre.
- 5) Amabilidad en la atención y en el trato.
- 6) Credibilidad expresada en los hechos.
- 7) Comprensión de las necesidades y expectativas del cliente.

2.1.5. TEORIA DE DEMING

El Dr. William E. Deming (1989) quien enfatizó 14 principios que constituyen el pilar para el desarrollo de la calidad y permitió a países como Japón y a los tigres y tigrillos de Asia posicionarse sobre países destacados por su competitividad, originada principalmente por la calidad de sus productos de exportación. Asimismo Estados Unidos cuando se auto descubrió volvió a ocupar el sitio que como potencia económica lo obliga a tener. El famoso documental de "Porqué Japón puede y nosotros no", los hizo despertar de un letargo de varias décadas, redescubriendo a sus propios "gurús". Los 14 Principios son:

A. CONSTANCIA EN EL PROPÓSITO DE MEJORAR PRODUCTOS Y SERVICIOS:

“El Dr. Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa: Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento”. Este primer principio es válido y seguirá siendo válido de por vida, pues la mejora en productos y servicios nunca acabará.

B. ADOPTAR LA NUEVA FILOSOFÍA:

"Hoy día se tolera demasiado la mano de obra deficiente y el servicio antipático. Necesitamos una nueva religión en la cual los errores y el negativismo sean inaceptables". Para lograr la constancia en el propósito de mejorar continuamente, debe aceptarse como una filosofía propia, y adoptarla a todas las labores de la empresa.

C. NO DEPENDER MÁS DE LA INSPECCIÓN MASIVA:

"Las empresas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, y los productos defectuosos se desechan o se re elaboran. Una y otra práctica es innecesariamente costosas. En realidad, la empresa les está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan. La calidad NO proviene de la inspección sino de la mejora del proceso".

D. ACABAR CON LA PRÁCTICA DE ADJUDICAR CONTRATOS DE COMPRA BASÁNDOSE EXCLUSIVAMENTE EN EL PRECIO:

"Los departamentos de compra suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al proveedor de menor precio. Esto frecuentemente conduce a provisiones de mala

calidad. En lugar de ello, los compradores deben buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo".

E. MEJORAR CONTINUAMENTE Y POR SIEMPRE LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN Y SERVICIO.

"La mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La administración está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad". Este aspecto es reforzado concretamente en la cláusula 8.5.1 de ISO 9001, establece: "La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, objetivos de la calidad, resultados de las auditorias, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección".

F. INSTITUIR LA CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO:

"Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles. No pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo". La organización debe:

- Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto;
- Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades;
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
- Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

G. INSTITUIR EL LIDERAZGO:

"La tarea del supervisor no es decirle a la gente qué hacer, ni es castigarla, sino dirigirla. Dirigir consiste en ayudarle al personal a hacer un mejor trabajo y en aprender por métodos objetivos quién necesita ayuda individual". Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización".

H. DESTERRAR EL TEMOR:

"Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles. Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que la gente se sienta segura"

I. DERRIBAR LAS BARRERAS QUE HAY ENTRE ÁREAS DE STAFF.

"Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan. No laboran como equipo para resolver o prever los problemas, y peor todavía, las metas de un departamento pueden causar problemas a otro."

J. ELIMINAR LOS LEMAS, LAS EXHORTACIONES Y LAS METAS DE PRODUCCIÓN PARA LA FUERZA LABORAL:

"Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas". Anuncios en periódicos, carteles por toda la empresa, murales con las huellas del personal, contribuyen al ambiente de calidad, pero no mejoran la calidad. Si el dinero que se

gasta en esas campañas se invirtiera en hacer estudios profundos de los procesos, en conocer las necesidades reales de los clientes, otra sería la situación.

K. ELIMINAR LAS CUOTAS NUMÉRICAS:

"Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa"

L. DERRIBAR LAS BARRERAS QUE IMPIDEN EL SENTIMIENTO DE ORGULLO QUE PRODUCE UN TRABAJO BIEN HECHO.

"La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso remover esas barreras".

M. ESTABLECER UN VIGOROSO PROGRAMA DE EDUCACIÓN Y ENTRENAMIENTO:

"Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas".

N. TOMAR MEDIDAS PARA LOGRAR LA TRANSFORMACIÓN:

"Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de la alta administración con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco. La empresa debe contar con una masa crítica de personas que entiendan los Catorce puntos y las enfermedades mortales y los obstáculos en toda organización.

2.1.6. CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Ivan Thompson, (2012), manifiesta que se entiende por calidad en los servicios, como la orientación que sigue todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes. Dado el interés creciente de las empresas por la Calidad, concepto ampliamente utilizado con múltiples definiciones y con un difícil consenso en su conceptualización, nos vemos en la necesidad de señalar una breve revisión de su evolución ligada al desarrollo de diversas técnicas de gestión de calidad, debido a los continuos cambios producidos en este mercado competitivo, donde es necesario estrategias de calidad como herramientas básicas para su orientación en la optimización de los recursos disponibles para el mantenimiento y mejora de sus actividades. Para ello es necesario delimitar el concepto de calidad con el concepto de satisfacción del consumidor dada la relación existente entre ambos constructos, a pesar de sus diferentes evoluciones. En primer lugar, es importante, antes de comenzar con los distintos modelos, revisar los significados generales que ha ido adquiriendo este término, se podría determinar cuatro perspectivas básicas en el concepto de calidad, coexistiendo en la actualidad, tales como:

A. CALIDAD COMO EXCELENCIA.

De acuerdo al término, las organizaciones de servicios deben conseguir el mejor de los resultados, en sentido absoluto. Sin embargo, debido a su subjetividad, es difícil entender qué se considera como excelente, ya que sería necesario marcar unas directrices claras para conseguir ese nivel exigido.

B. CALIDAD COMO AJUSTE A LAS ESPECIFICACIONES.

Tras la necesidad de estandarizar y especificar las normas de producción se desarrolló esta nueva perspectiva, que pretendía asegurar una precisión en la fabricación de los productos, esto permitió el desarrollo de una definición de calidad más cuantificable y objetiva. Desde esta perspectiva, se entiende la calidad como medida para la consecución objetivos básicos, tales como, poder evaluar la diferencia existente entre la calidad obtenida en distintos períodos, para así poder obtener una base de comparación y determinar las posibles causas halladas bajo su diferencia, con la dificultad que esta evaluación es desde el punto de vista de la organización y no del propio usuario o consumidor.

C. CALIDAD COMO VALOR.

Se hace referencia al hecho de que no existe el mejor bien de consumo o servicio en sentido absoluto, dependiendo de aspectos tales como precio, accesibilidad, etc. Se puede definir como lo mejor para cada tipo de consumidor. En este sentido, las organizaciones consideran una eficiencia interna y una efectividad externa, es decir, deben analizar los costes que supone seguir unos criterios de calidad y, al mismo tiempo, satisfacer las expectativas de los consumidores o usuarios, teniendo en cuenta la dificultad existente en valorar estos elementos, ya que son dinámicos, varían con el tiempo. Es difícil identificar qué características son importantes para cada consumidor.

D. CALIDAD COMO SATISFACCIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS O CONSUMIDORES.

Definir la calidad como el grado en que se atienden o no las expectativas de los consumidores o usuarios supone incluir factores subjetivos relacionados con los juicios de las personas que reciben el servicio. Es una definición basada en la

percepción de los clientes y en la satisfacción de las expectativas, esto es importante para conocer qué necesitan los usuarios y los consumidores. Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta medida es la más compleja de todas, ya que las personas pueden dar distinta importancia a diferentes atributos del producto o servicio y es difícil medir las expectativas cuando los propios usuarios y consumidores a veces, no las conocen de antemano, sobre todo cuando están ante un producto o servicio de compra o uso poco frecuente.

Podemos apreciar en las tres primeras perspectivas el énfasis en la conceptualización y operacionalización de la calidad, preocupándose en la consecución de unos estándares o criterios objetivos, aspectos cuantificables con los que pueden funcionar internamente en las organizaciones. Sin embargo, en la actualidad se le da gran importancia al análisis de las actitudes y del comportamiento de los usuarios, interviniendo factores emocionales y juicios subjetivos, dinámicos, difíciles de encasillar en criterios o especificaciones de calidad fijos. Por ello se evoluciona hacia una perspectiva más externalista, la perspectiva de los consumidores y usuarios, donde se incorporan variables como las expectativas y las percepciones, esta segunda visión es la que se asocia a la calidad de servicio. Esto permite abrir nuevos horizontes hacia una investigación psicosocial, dado el interés en el sector terciario de aspectos propios del comportamiento humano, tales como, expectativas, percepciones, interacción, habilidades sociales, etc.

2.1.7. MEDIDAS PARA PARA MEJORAR LA GESTIÓN OPERATIVA DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS

El CIES (2011) en su informe realizado con la finalidad de fortalecer la gobernabilidad en el Perú, menciona que la capacidad de gestión operativa de las organizaciones de la administración está en la base de muchas de las limitaciones que en el Perú tienen tanto los gobernantes como los gestores para realizar sus tareas. A pesar de que se ha dado algunas iniciativas en este sentido, como el Presupuesto por Resultados (PpR) o la recién iniciada reforma del servicio civil, el Estado no ha podido generar una respuesta sistémica e integral para resolver este problema. En ese contexto se enmarca la política propuesta, cuyo objetivo es promover la modernización de los instrumentos y sistemas de gestión administrativa relacionados con el ciclo de gasto, para apoyar efectivamente los procesos sustantivos de decisión de la administración pública y contribuir a la mejora de la eficiencia, la eficacia y la efectividad del gasto público. Esta propuesta tiene un enfoque centrado en la atención al ciudadano y en la generación de un Estado más democrático. La propuesta de política se basa en cinco medidas principales; la primera consiste en potenciar el proceso de planificación operativa como vínculo entre la planificación estratégica y la ejecución del gasto público; la segunda implica potenciar la evaluación de desempeño institucional; la tercera conceptualiza el ciclo de gasto como eje conductor de la gestión operativa; la cuarta consiste en el desarrollo de modelos de gestión que faciliten la asociatividad público-privada; por último, la quinta trata de la introducción masiva y estandarizada de TIC en la gestión de servicios. Esta política requiere de respaldo político y liderazgo para ser implementada.

En ese sentido se afirma que la modernización del Estado pretende impulsar un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano; que promueva el desarrollo integral y armónico del país. Al tratarse de un proceso permanente, la modernización de la gestión pública ha sido conceptualizada como un sistema administrativo independiente y transversal a los demás. Así, si bien es cierto que se encontraban pendientes de regulación y reglamentación específica las materias y procedimientos del sistema, se debe reconocer que los esfuerzos fueron concentrados en soportar el proceso de descentralización iniciado, así como procurar la simplificación administrativa para un mejor funcionamiento y organización del Estado. A partir de agosto del 2010, se cuenta con una estrategia de modernización del Estado, la cual establece como prioridad la transición gradual, ordenada y controlada de un modelo de gestión por funciones (centrada en el cómo se hace: tareas) a un modelo de gestión por procesos⁴ (centrada en el qué y para quién se produce: resultados), lo cual derivará, en el mediano plazo, en el diseño e implementación del Sistema Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Por otro lado, la simplificación administrativa forma parte de un proceso mayor referido a la modernización de la gestión pública, en donde se ha avanzado en la aplicación del silencio administrativo, en la simplificación de trámites de los textos únicos de procedimientos administrativos (TUPA) y de licencias de funcionamiento de las municipalidades, así como en el desarrollo de ventanillas únicas de atención virtual a los ciudadanos. Asimismo, la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros recientemente ha formulado la Política Nacional de Simplificación Administrativa y su respectivo plan de implementación 2010-2014.

2.1.8. CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS

Thompson, (2012), indica las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes y que son: Intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero.

A. INTANGIBILIDAD

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

B. INSEPARABILIDAD.

Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables, Por tanto, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios: Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado.

C. HETEROGENEIDAD O VARIABILIDAD

Significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes, Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega, Por estos motivos, para el comprador, ésta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes del consumo. Para superar ésta situación, los proveedores de servicios pueden estandarizar los procesos de sus servicios y capacitarse o capacitar continuamente a su personal en todo aquello que les permita producir servicios estandarizados de tal manera, que puedan brindar mayor uniformidad, y en consecuencia, generar mayor confiabilidad.

D. CARÁCTER PERECEDERO

Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario, Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas. Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios.

2.1.9. CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL

La PCM (2013); Según la ley de modernización del estado; las entidades públicas en los tres niveles de gobierno (gobierno central, regional y local); se deberá tomar en cuenta los lineamientos normativos que imparta la secretaria de Gestión pública (SGP). El diseño de la estructura orgánica debe agrupar las

funciones a los linderos o fronteras de responsabilidad, a los esquemas de división y de coordinación del trabajo, a las jerarquías, a los flujos de información, a los procesos de toma de decisiones que son desarrollados para lograr que los individuos y grupos de personas que conforman la organización ejecuten las tareas asignadas buscando alcanzar los objetivos establecidos en el Plan Estratégico institucional.

2.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Castillo (2004) en su tesis titulada; reingeniería y gestión municipal trata la problemática que constituyen los servicios deficientes que ofrecen los municipios, la falta de un verdadero proceso de descentralización, la inexistencia de un plan de desarrollo de personal en las municipalidades, los recursos económicos insuficientes, así como la gestión municipal burocrática y tradicional, tomando como problema principal la relación entre la calidad de los servicios que proporcionan los gobiernos locales y el modelo de gestión municipal en un contexto de Reingeniería de procesos, sistemas y procedimientos. El autor revisa las ventajas comparativas de la reingeniería de los negocios, compatibles con la gestión de los gobiernos locales; identifica las deficiencias y fortalezas en la organización de los gobiernos locales y analiza el impacto de la reingeniería en la gestión de estos. Se desarrolla ampliamente conceptos como reingeniería, descentralización y regionalización, gestión Municipal, servicios públicos municipales, desarrollo del potencial humano, se realiza una descripción de la situación actual de la gestión municipal y por último se tratan experiencias de reingeniería como los casos de Chrysler y Ford. En la investigación realizada se llega las siguientes conclusiones:

- 1) la reingeniería no significa despido de personas, es cooperación entre personas
- 2) la reingeniería en la gestión municipal implica traslado de personal de áreas

racionalizadas a áreas que optimicen el servicio a la comunidad. 3) la reingeniería implica proceso de mejoramiento continuo y habituar al desarrollo organizacional.

Dañoveitia Martínez (2012) realizó un estudio no experimental con un diseño transversal – descriptivo donde concluye que la satisfacción del cliente no depende esencialmente de los elementos tangibles para la prestación de los servicios de transporte interprovincial de personas en la ruta Tingo María – lima; la investigación considero una muestra de 246 personas distribuyéndola entre hombres y mujeres en un 50% entre las edades de 18 – 25 años de edad, en ese sentido concluye que la satisfacción del cliente está determinada esencialmente por la empatía y la fiabilidad que brindan las empresas de transporte; este resultado se obtuvieron utilizando la metodología SERVQUAL de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) corroborando esta afirmación mediante un prueba de regresión lineal múltiple donde obtiene como resultado que los promedio de los factores difieren entre ($F=3.724$; $Sig=0.005 < \alpha=0.05$) lo que se establece en esta investigación como la variable mejor valorada por los clientes.

Jimenez (2010) desarrolla una investigación que estuvo orientada exclusivamente a conocer cómo se desarrolla la gestión de intereses en la administración pública; investigación que no utiliza el método clásico ni cuantitativo; al respecto menciona que le resulta más adecuado combinar dichos métodos con el método derivado de una perspectiva interpretativa o enfoque cualitativo. No obstante, el tema de investigación puede analizarse cuantitativamente; mas, por razones prácticas, para lo cual realiza su investigación con mayor énfasis utilizando el método cualitativo

Describe como las prácticas gerenciales como la gestión de intereses no solo deben mantenerse, sino impulsarse. Las prácticas que afiancen un esquema de

participación, transparencia, limitación del poder, agilización del aparato burocrático, permitirán contar con un estado que atienda al ciudadano. La gestión de intereses en este contexto se suma como una modesta práctica gerencial que debe mantenerse e impulsarse; menciona que el carácter transversal en sus procesos involucra a todos los sistemas constituyéndose en una fortaleza en las entidades públicas. En ese sentido concluye que la capacitación de los gerentes públicos en gestión de intereses es fundamental para el desarrollo de esta práctica gerencial. Uno de los contenidos básicos debe ser la negociación que como describe se constituye en uno de los pilares de la Administración Pública.

Trefogli (2013) La investigación se constituye como un estudio de caso sobre una intervención pública que forma parte de una política de gestión implementada en la administración pública peruana. Se trata del estudio de Diagnósticos de Conocimientos (DC) desarrollados por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) desde el año 2009, y cuya implementación continúa hasta la fecha, se procuró el análisis a partir de las herramientas teóricas revisadas, de la gestión desplegada en la implementación de los DC, así como del proceso de creación de valor público de la intervención y de la contribución potencial de la misma al desarrollo del servicio civil peruano. Para ello el investigador incluye entrevistas semi-estructuradas a un directivo público responsable de implementar los DC desde la GDCR de SERVIR, y a Flor Blanco y Víctor Torres, ambos integrantes de dicha gerencia. Con estos elementos se concluye el análisis del caso de estudio; En ese sentido, el enfoque metodológico del estudio de caso, tiene una doble intención: por una parte, constituye un estudio de caso descriptivo sobre la gestión pública desplegada, basado en un análisis cualitativo desarrollada a partir de fuentes secundarias y primarias de información; y por otra parte se constituye en un estudio

centrado en sus resultados y no pretende ser concluyente en referencia a los elementos que podrían asegurar que una intervención pública sea exitosa, sino que se limita a describir el caso y analizarlo, con los elementos teóricos citados, sólo a partir de la información disponible que ha sido recopilada; si bien el proceso de creación de valor público es complejo y su medición puede representar un proyecto de análisis exhaustivo, el estudio se limita a dar un acercamiento al valor público y no incluye un análisis mayor como podría ser la aplicación de otras herramientas con las cuáles se puede realizar una aproximación más acertada sobre el valor público creado, como pueden ser los análisis económicos (costo beneficio, etc.), filosóficos o de otro tipo.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Procesos: Conjunto de recursos y actividades mutuamente relacionadas o que interactúan los cuales transforman elementos de entrada en elementos de salida y resultados (Norma ISO 9000 – 2005)

Gestión por procesos: Son organizaciones excelentes que diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos. (EFQM)

Gestión pública: La gestión pública es una especialidad que se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país. (AC Publica, 2012)

Recursos: Lo que utilizamos para dar valor añadido al elemento de entrada; incluye material, equipamiento y conocimientos profesionales (Castillo, 2004)

Simplificación administrativa: La simplificación administrativa tiene por objetivo la eliminación de obstáculos o costos innecesarios para la sociedad, que

generan el inadecuado funcionamiento de la Administración Pública. La Simplificación Administrativa, entonces, representa una de las principales acciones que debe ser implementada por las entidades públicas para orientar y optimizar la prestación de los servicios que brinda el Estado, lo cual se logra con el uso adecuado del marco normativo y las herramientas (guías metodológicas y sistemas informáticos) de simplificación y determinación de costos; así como, el manual para mejorar la atención a la ciudadanía que la Secretaría de Gestión Pública pone a disposición (SGP, 2012)

Servicios públicos: Servicios públicos son el conjunto de actividades y prestaciones permitidas, reservadas o exigidas a las administraciones públicas por la legislación en cada Estado, y que tienen como finalidad responder a diferentes imperativos del funcionamiento social, y en última instancia favorecer la realización efectiva de la igualdad y del bienestar social; suelen tener carácter gratuito.(Jiménez, 2010)

Procedimiento: El procedimiento es la forma detallada y específica con la que debemos realizar una actividad o proceso (norma ISO 9000:2005); Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias (ISO, 9000:2005)

Calidad: Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie (Gryna, 2007)

Eficiencia: La eficiencia es la capacidad de hacer las cosas bien; la eficiencia comprende una serie de pasos e instrucciones con los que se puede garantizar la calidad de los productos finales (bienes o servicios); por lo tanto, está vinculada a

utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta, objetivo en el menor tiempo y el mínimo uso posible de recursos. (Muñoz, 2009)

Eficacia: La eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. (Muñoz, 2009)

Calidad de servicios: Es una forma de actitud que resulta desde la comparación de expectativas y percepción del desempeño recibido, Fernández (2009).

CAPITULO III

MÉTODOLOGIA

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACION

De acuerdo a la característica de la investigación propuesta, el tipo de investigación es básica a un nivel relacional, el sujeto de estudio para el presente trabajo de investigación se consideró al ámbito de influencia del distrito de Jose Crespo Castillo describiendo los procesos que desarrolla la municipalidad distrital; a partir de allí se recopiló la percepción de los mismos ciudadanos; en ese sentido se afirma que el nivel del estudio es descriptivo – correlacional por que se estudia en forma integral a los procesos como variable independiente y la prestación de los servicios públicos como variable dependiente como servicio que se ofrecen al ciudadano.

3.2. METODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION

En este estudio se empleó el método descriptivo correlacional, porque en primera instancia se describe los procesos administrativos y públicos para proceder a valorar los servicios desde el punto de vista de la percepción de los ciudadanos. Para dicho estudio se utilizó un cuestionario que describió las características de los procesos que desarrolla la municipalidad desde la percepción del ciudadano, así como también como se percibe a partir de esta descripción la prestación de los servicios que se ofrece dentro del ámbito de influencia del gobierno local. El diseño

de la investigación fue descriptivo de corte transversal, ya que el estudio se realizó en un solo tiempo.

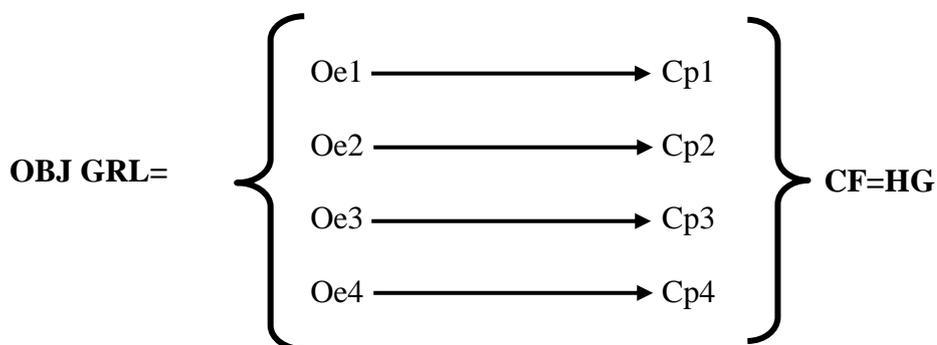


Figura 3. Esquema del diseño de investigación

Dónde:

OG = objetivo general.

Oe = objetivo específico.

Cp = conclusión parcial.

CF = conclusión final.

HG = Hipótesis general.

3.3. POBLACION Y MUESTRA

3.3.1. POBLACION

La población está constituida por 24,100 habitantes mayores de 18 años que residen en la zona urbana del distrito de José Crespo Castillo, Aucayacu.

3.3.2. MUESTRA

Para determinar la muestra del número total de habitantes; se empleó la fórmula de universos finitos.

Donde:

Z = Nivel de confianza = 1.95

p = Probabilidad de éxito = 0.90

q = Probabilidad de fracaso	= 0.10
e = Margen de error	= 0.05
N = Población	= 24,100

$$n = \frac{z^2 pqN}{[e^2 x(N-1)] + z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.80)(0.20)(24100)}{[(0.05)^2 x (24100 - 1)] + (1.96)^2 (0.80)(0.20)}$$

Remplazando la formula se estima que, n = 143 ciudadanos a encuestar de la zona urbana en el distrito de José Crespo Castillo.

3.4. INSTRUMENTOS Y TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

3.4.1. INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Para la recolección de los datos de la presente investigación se empleó una encuesta que comprendía 03 (tres) Ítems, la primera relacionada datos generales del encuestado, la segunda a la descripción de los procesos y la tercera a la percepción de los servicios; las preguntas estuvieron orientados formular interrogantes que describan la opinión de los ciudadanos residentes en el distrito sobre la característica de los procesos que desarrolla el gobierno local así como también la caracterización de los servicios públicos; el cuestionario comprendía 02 preguntas a datos generales, 11 preguntas relacionado a los procesos y 6 preguntas orientados a describir los servicios públicos; el cuestionario fue aplicado a los pobladores mayores de 18 años indistintamente del sexo o nivel de instrucción.

El cuestionario estuvo estructurado con preguntas de fácil comprensión, así como también contenía una parte introductoria que explicaba los motivos que se perseguía con dicho instrumento; así mismo debemos mencionar que las

interrogantes formuladas estaban relacionada a obtener información relacionada a los indicadores descritos en cada una de las variables de la investigación.

A. FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

La fiabilidad del instrumento se evaluó con el estadístico del Alfa de Crombach; los resultados obtenidos resultaron siendo mayores al mínimo aceptado por ser una investigación social (0,80); considerándose a dicho instrumento como confiable para proceder a la recopilación de la información.

Tabla 1. Análisis de fiabilidad Alfa Crombach

Variables	Alfa de Crombach	Elementos (Items)	n
Procesos	0,79	11	20
Calidad de servicios	0,81	6	20

B. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Para la validar el instrumento, se solicitó la opinión de tres expertos que tengan experiencia académica y en la función pública; dicha validación se realizó en el mes de diciembre del 2017; la valoración promedio que se obtuvo entre los expertos fue de 85% lo que se considera que los ítems descritos en el instrumento, representa una valoración aceptable para la presente investigación.

3.4.2. TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS

A. RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos, en primera instancia se analizó los tipos de procesos que desarrolla la municipalidad y que están directamente relacionados con el ciudadano; esta técnica nos permitió identificar los procesos que el ciudadano accede en forma permanente; el trabajo de análisis se realizó en los primeros días del mes de diciembre del 2018; posteriormente al análisis e identificación de los

procesos se procedió a la elaboración del instrumento a través de un cuestionario aplicado a los ciudadanos usuarios de los procesos que desarrolla la municipalidad; este trabajo fue de campo ya que la identificación y ubicación de los mismos se realizó en los domicilios utilizando para tal efecto un salto sistemático de 10 domicilios para cada manzana ubicada en la zona urbana lo que se obtuvo un promedio de 07 encuestas por cada una de ellas; aplicando dicha metodología aproximadamente a 20 manzanas de la zona urbana.

B. PROCESAMIENTO DE DATOS

Para el procesamiento de datos se procedió a ordenar y seleccionar los datos obtenidos utilizando para tal efecto el Microsoft Excel – 2016; se seleccionaron los datos previamente codificados en el instrumento de acuerdo a sus correspondientes ítems otorgándole un puntaje de acuerdo a las respuestas obtenidas entre 1 y 5 que son los rangos de valoración establecidos para el procesamiento de la información cuyos resultados se clasificaron de acuerdo la siguiente escala:

<u>Característica</u>	<u>Calificación</u>
▪ Nada	1
▪ Casi nada	2
▪ Ni mucho ni poco	3
▪ Alta	4
▪ Muy alta	5

Posteriormente a ello se procedió al procesamiento de la información utilizando para tal efecto el estadístico IBM SPSS Statistics Version 22; procediendo a recodificar las respuestas obtenidas en los 143 cuestionarios

aplicados lo que nos permitió realizar el análisis estadístico de la presente investigación

3.5. TECNICAS DE ANALISIS ESTADISTICO

A. EVALUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Para la presente investigación solo se tuvo en cuenta que la muestra sea representativa; tomando como una característica la residencia dentro del distrito que podría ser urbana o rural esto nos permitió utilizar la estadística descriptiva de frecuencia de barras con la finalidad de obtener tablas que faciliten su interpretación.

B. EVALUACIÓN DE VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Para el análisis estadístico relacionado a las variables se procedió a procesar la información de la variable proceso (V. Independiente) con sus indicadores respectivos como: tecnología, diseño, simplificación, interacción, costos y recursos; del mismo modo se procedió con la variable calidad de servicio (V. Dependiente); para tal efecto se utilizó estadísticas de tendencia central y de dispersión cuyos datos se expresan en los resultados.

C. EVALUACIÓN DE DATOS

Para saber si los datos obtenidos de la presente investigación se distribuían en forma normal (nominal, ordinales y escala) y posteriormente nos lleve a determinar la estadística apropiada para la prueba de la hipótesis se procedió a aplicar la prueba “Z” de Kolmogorov - Smirnov (K-S) con significancia bilateral y una probabilidad de $p \geq 0,05$; por lo que fue necesario calcular la frecuencia de puntuación “Z” de cada variable cuya fórmula utilizada es la siguiente:

$$Z = \frac{X_i - \bar{X}}{S}$$

Donde:

X_i = Puntaje de las variables

\bar{X} = Promedio de las variables o dimensiones

S = Desviación estándar de las variables o dimensiones

De acuerdo a los datos obtenidos al evaluar la distribución de los resultados para cada variable de la investigación (Tabla 2) los datos no se ajustaban a una distribución normal lo que significa que el valor (p valor) es menor al margen de error permitido ($0,00 < 0,05$) lo que nos llevó a determinar que para el contraste de la hipótesis se tendría que utilizar las pruebas no paramétricas de Rho Spearman.

Lo mismo se procedió al analizar los datos por dimensiones por lo que se determinó que se utilizaría también las estadísticas no paramétricas para realizar el contraste de la hipótesis específicas

D. EVALUACIÓN DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Para realizar el contraste de la hipótesis; se tuvo en cuenta que los datos no se ajustaban a una distribución normal; se utilizó la prueba estadística no paramétrica del coeficiente de correlación de Rho de Spearman. Ya que el estadístico mide el grado de correlación entre las variables que oscila entre (-1 hasta +1) donde (-1) indica que existe una correlación inversa y (+1) indica que existe una correlación directa y el valor (0) indica una correlación nula; matemáticamente la fórmula del coeficiente de correlación de Rho Spearman es:

$$r_s = 1 - \frac{6\sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

r_s = Coeficiente de correlación de rangos de Spearman

n = Número de elementos observados

$d_i = X_i - Y_i$ diferencia entre los rangos para cada pareja de observaciones

Para el contraste de la prueba de hipótesis se estableció un nivel significancia alfa igual al 5% ($\alpha = 0,05$) para todos los casos de contrastes. El nivel de confianza es de $(1 - \alpha)$ que es igual al 95% (0,95).

3.6 PROCEDIMIENTOS

Para la recolección de los datos se ha elaborado un instrumento que nos permita recopilar la información necesaria y que nos permita cumplir con los objetivos de la investigación. Para medir la calidad de los servicios se ha realizado una evaluación de los servicios públicos desde la perspectiva de los ciudadanos, del cual se han obtenido 06 respuestas concretas, se diseñó el instrumento que estuvo conformado por 18 ítems con 5 niveles de respuestas siendo el número 1 (nada) y el número 5 (muy alto).

En cuanto a la evaluación de análisis de los procesos se elaboró un cuestionario, que presenta 11 aspectos de caracterización de los procesos con sus preguntas respectivas, con una escala de calificación de 5 niveles de respuesta siendo el número 1 (muy bajo) y el número 6 (muy alto). La aplicación se realizó de acuerdo a los siguientes lineamientos:

- Se llevó a cabo una prueba piloto a 20 habitantes domiciliados dentro de la zona urbana de la ciudad de Aucayacu para demostrar la validez del

instrumento, con la finalidad de verificar la correspondencia entre cada uno de los ítems del instrumento y los objetivos de la investigación.

- Para la confiabilidad del instrumento se realizó la prueba de alfa de Crombach, en cuanto a la ficha de observación se obtuvo $\alpha = 0.80$, entonces se puede determinar que el instrumento empleado tiene un alto grado de confiabilidad validando su uso para la recolección de datos.
- Para la aplicación de los instrumentos, se contó con la colaboración de 5 alumnos de diferentes especialidades de nuestra universidad todos ellos fueron instruidos sobre los objetivos de la investigación y las características de la muestra. Las encuestas se realizaron dentro de 3 días consecutivos aplicándose dicha encuesta básicamente el día sábado y domingo por ser un día no laborable y tener mayor seguridad de encontrar a la muestra dentro de su domicilio.
- Se organiza y se clasifica la información obtenida y se presenta de forma sistemática y formal. Se elaboró la base de datos utilizando la hoja de cálculo Excel de Microsoft Office versión 2010, para luego ser analizados con el paquete estadístico para ciencias sociales (SPSS) versión 23.
- Interpretar los resultados, se hizo cuadros para la presentación de resultados por cada uno de los componentes de las variables, el cual ayudó a determinar, su promedio, máximo y mínimo, coeficiente de variación, y desviación estándar.
- Y por último se determinó la prueba de hipótesis mediante correlación de Rho Spearman.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. PROCESOS

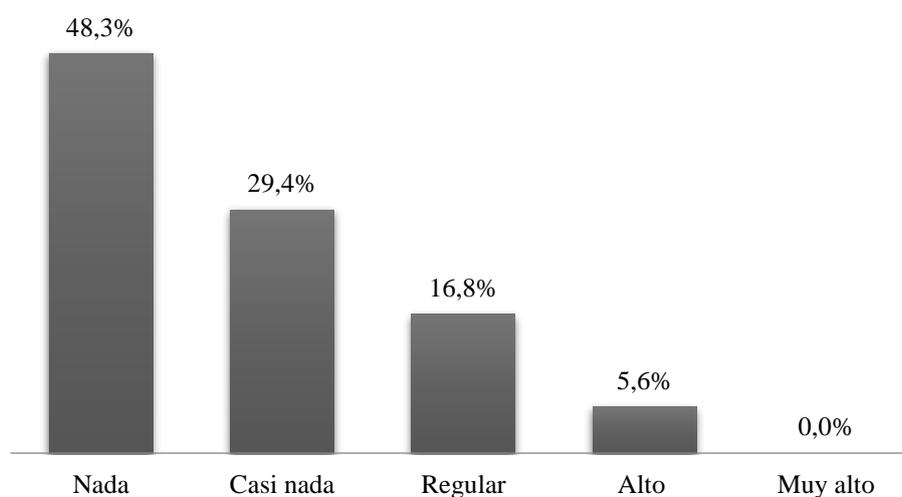
Las organizaciones son un sistema compuesto por distintas partes y subsistemas (sistemas, las personas y en general los recursos disponibles) que deben operar de manera conjunta y coordinada permitiendo alcanzar mejores resultados y de manera más eficiente. Las entidades públicas tienen como finalidad principal brindar servicio a la población, por lo que desarrollan diferentes estrategias siendo ejecutadas mediante procesos y sub procesos, haciéndose necesario diseñar procesos sencillos y adecuados a las necesidades de los usuarios, apoyándose de tecnología para facilitar el desarrollo del servicio, logrando la interacción y coordinación de las diferentes áreas de la institución, asimismo, haciendo uso racionalizado de los recursos de la organización, además de establecer tarifas adecuadas para los usuarios.

4.1.1 DESCRIPCION DE LOS PROCESOS

A. NIVEL TECNOLÓGICO.

Se desarrolla como un soporte en la gestión administrativa en las organizaciones, para el procesamiento de información de las diferentes áreas, la incorporación de tecnología influye de manera positiva mediante la generación de estrategias y motivación al equipo de trabajo. Se indagó acerca del uso de tecnologías en el proceso de los servicios de la municipalidad distrital de Crespo

Castillo, teniendo que el 48.3% de los encuestados no percibe el uso de tecnologías que modernizan el servicio, el 29.4% asegura que percibe casi nada de tecnologías en el proceso de atención, el 16.8% percibe en medida regular el uso de tecnologías, el 5.6% percibe un alto uso de tecnologías que modernizan el proceso de servicios en la municipalidad. (Ver figura 4)

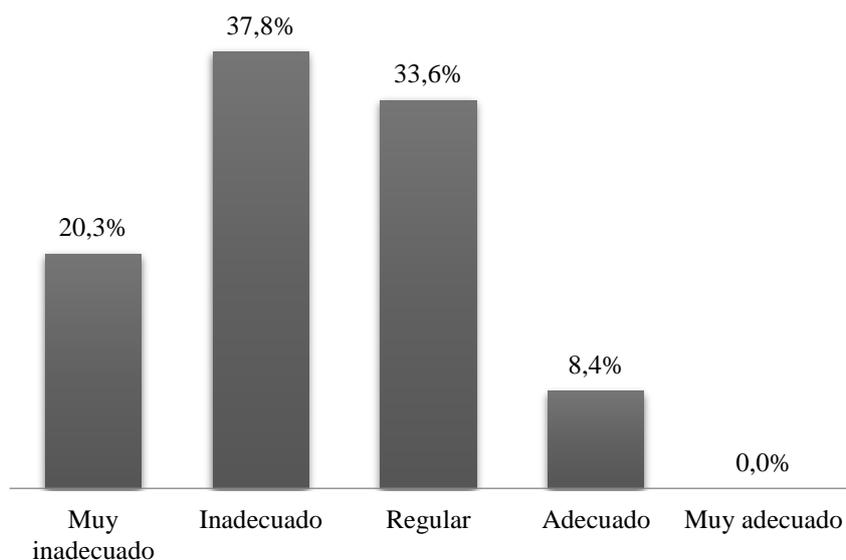


Fuente: encuesta, febrero 2018

Figura 4. Percepción de uso de tecnologías que modernizan el servicio en la municipalidad del distrito de José Crespo Castillo.

B. DISEÑO DE PROCESO

El diseño de procesos, permite desarrollar los servicios de manera organizada y eficiente, brindando servicios adecuados a las necesidades de la población, según estos preceptos se analizó la percepción de los usuarios de la municipalidad, teniendo que 20.3% manifiesta que el servicio que le brindan es muy inadecuado, el 37.8% menciona que el servicio percibido es inadecuado, el 33.6% considera que el servicio que le brinda la municipalidad se adecua de forma regular a sus necesidad y el 8.4% afirma que el servicio que brinda la municipalidad es adecuado a sus necesidades. (Ver figura 5)

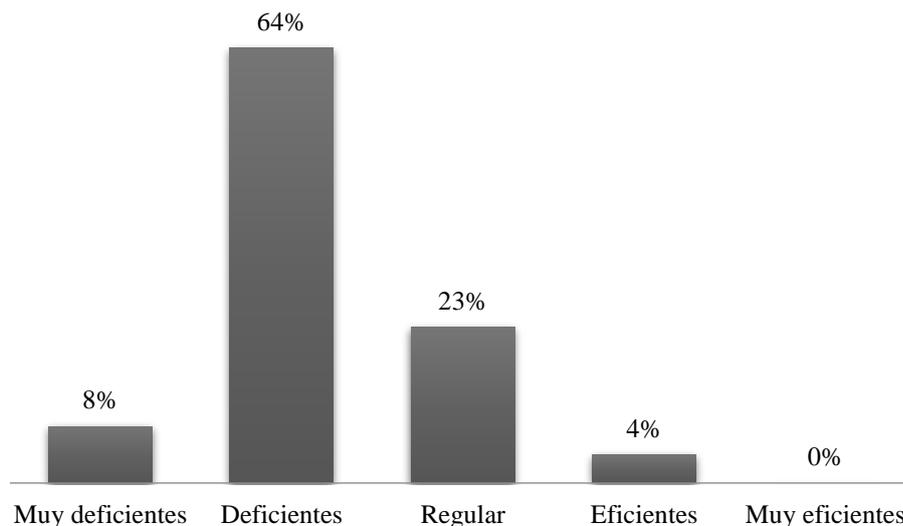


Fuente: encuesta, febrero 2018

Figura 5. Proceso de atención de los servicios que brinda la municipalidad del distrito de José Crespo Castillo adecuado a las necesidades, según los usuarios, n= 143.

C. SIMPLIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

La simplificación en los procesos, se lleva a cabo en la búsqueda de la mejora continua, para optimizar los procesos eliminando las operaciones que no aportan valor para la institución y para los usuarios. En cuanto a los procedimientos que realiza la municipalidad distrital de José Crespo y Castillo, el 8% de los usuarios lo calificaron como muy deficientes, el 64% de los usuarios califica los procedimientos como deficientes, el 23% califica como regular los procedimientos y el 3% dice que los procedimientos de la municipalidad distrital son eficientes. (Ver figura 6).

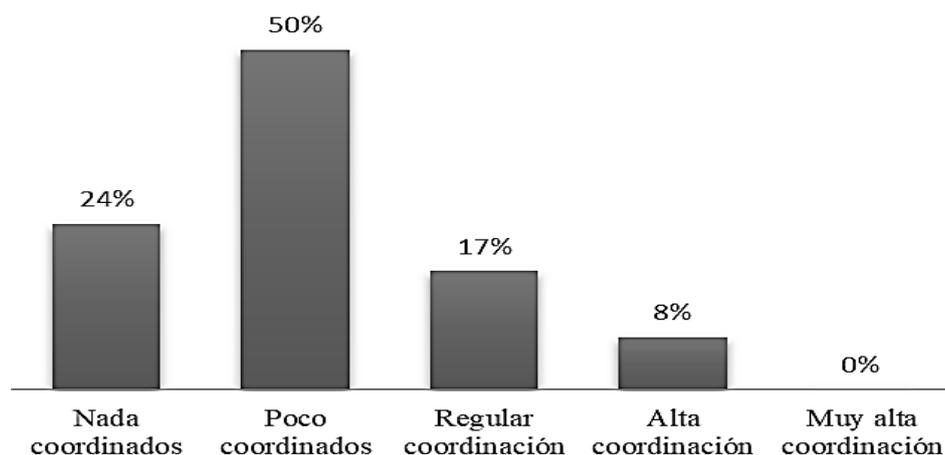


Fuente: encuesta, febrero 2018

Figura 6. Calificación de los procedimientos que utiliza la municipalidad del distrito de José Crespo Castillo en la prestación de sus servicios según los usuarios, n= 143.

D. INTERACCIÓN DE PROCESOS.

Los procesos de una institución se organizan en torno a uno o varios objetivos macros, los cuales deben alcanzarse a través de una o más estrategias, surgiendo los procesos los cuales se desagregan en subprocesos, centrándose en la atención a los resultados, consiguiendo niveles superiores de la satisfacción de sus clientes, la municipalidad es una institución que ejecuta diferentes servicios, por lo que se hace necesario el desarrollo de varios procesos, debido a ello se indagó la percepción de los usuarios acerca de la coordinación que existe entre las diferentes áreas para el desarrollo de los servicios, teniendo que el 24% de los usuarios perciben que las diferentes áreas no coordinan para la prestación de los servicios, el 50% afirma que las áreas realizan poca coordinados para el desarrollo de los servicios, el 17% asegura que las diferentes áreas realizan regular coordinación para el desarrollo de los servicios y el 8% percibe que las áreas tienen una alta coordinación para el desarrollo de los servicios. (Ver figura 7).

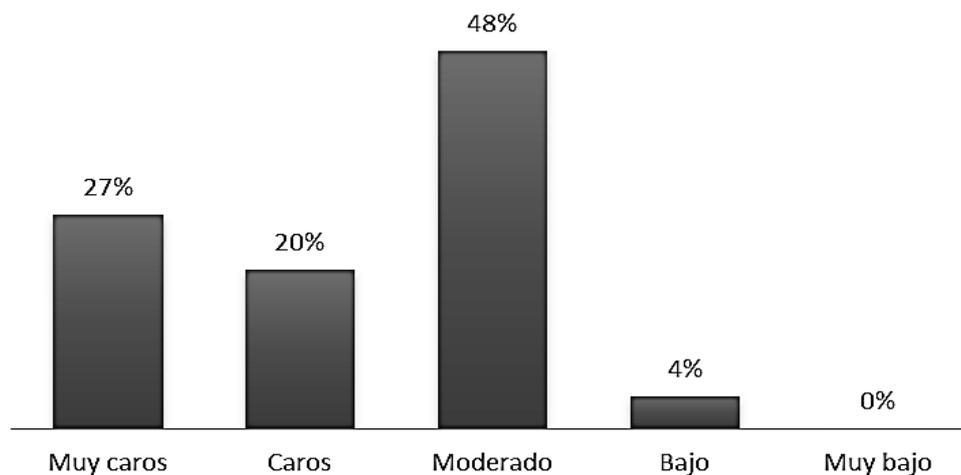


Fuente: encuesta, febrero 2018

Figura 7. Nivel de coordinación de las diferentes áreas, para el eficaz desarrollo de los servicios que brinda la municipalidad del distrito de José Crespo Castillo, según los usuarios, n= 143.

E. COSTO DE LAS TARIFAS

Para la determinación de las tarifas en la prestación de servicios en las entidades públicas el interés de la comunidad se debe anteponer a los fines económicos de las personas, organismos o entidades públicas o privadas que los proporcionan, en ese sentido, con respecto a la percepción de las tarifas de los servicios que brinda la municipalidad distrital de José Crespo y Catillo, se tiene que el 27% de los usuarios percibe que son muy caros, el 20% percibe que las tarifas son caras, el 48% asegura que las tarifas de los servicios son moderados y el 4% percibe que las tarifas son bajas. (Ver figura 8).

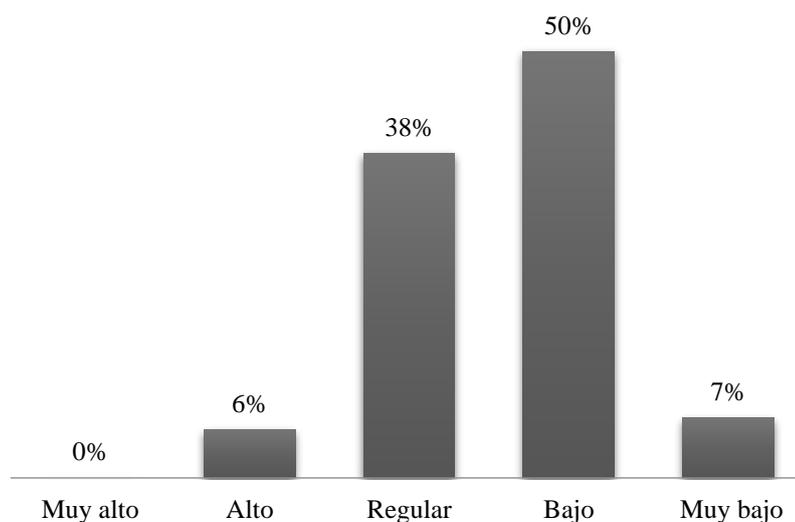


Fuente: encuesta, febrero 2018

Figura 8. Tarifas de los servicios que brinda la municipalidad del distrito de José Crespo Castillo, según los usuarios, n= 143.

F. USO DE RECURSOS

El reto en la gestión de los servicios públicos es su racionalización, conseguir que con menos dinero el ciudadano pueda recibir unos servicios públicos de similar alcance sin una pérdida significativa de la calidad, en ese sentido se indagó la percepción de los usuarios acerca del uso de los recursos públicos (materiales, personas, presupuesto) para la prestación de los servicios bajo el criterio de austeridad y prioridad, teniendo que, el 6% asegura que el uso de los recursos es en un nivel alto, el 38% percibe que el uso de los recursos es de nivel regular, el 50% manifiesta que es en nivel bajo y el 7% percibe que el uso de los recursos es muy bajo. (Ver figura 9).



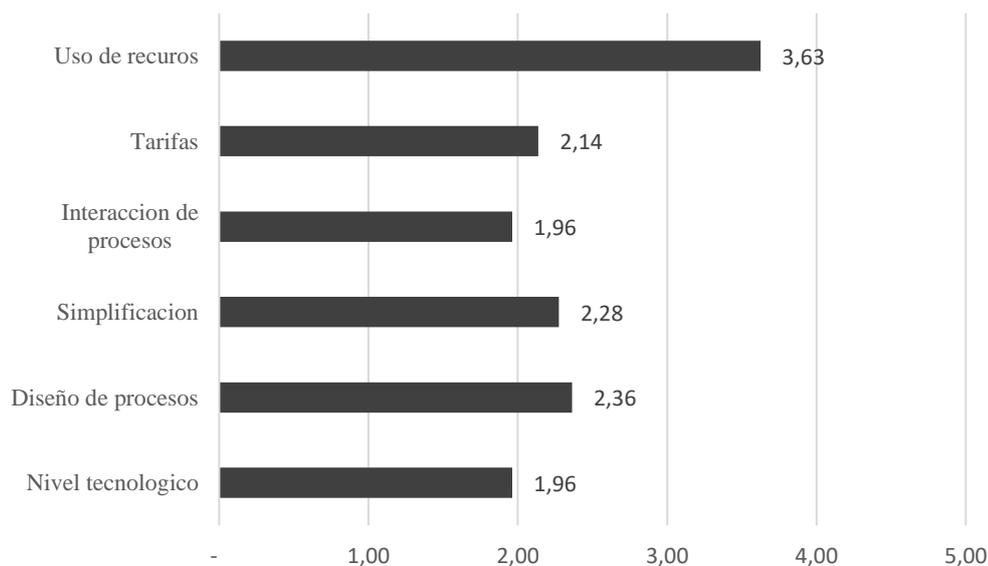
Fuente: encuesta, febrero 2018

Figura 9. Uso de recursos públicos (materiales, personas, presupuesto) de la municipalidad del distrito de José Crespo Castillo para la prestación de los servicios bajo el criterio de austeridad y prioridad, según los usuarios, n= 143.

4.1.2 ANALISIS DE PROCESOS

Analizando los procesos de la gestión municipal del distrito de José Crespo y Castillo, se tiene la ponderación de los procesos que se ejecutan en esa institución, de acuerdo a una escala de ponderación de 1 (muy bajo) a 5 (muy alto), con respecto al indicador uso de recursos (racionalización) obtuvo 3.63 siendo esta calificación media alta es decir hacen uso adecuado de los recursos de la institución, a la determinación de las tarifas de los servicios la población ponderó con 2.14 es decir la ponderación revela que los usuarios perciben que las tarifas son caras, de la interacción de procesos se tuvo ponderación de 1.96 siendo que los usuarios perciben escasa coordinación entre las diferentes áreas para el desarrollo de los procesos, asimismo la ponderación obtenida en el indicador simplificación de procesos fue de 2.28 revelando que en este indicador la municipalidad es deficiente, en cuanto al diseño de procesos la ponderación obtenida fue 2.36 exponiendo que

los procesos son inadecuados y en relación al nivel tecnológico se obtuvo 1.96 de ponderación siendo que los usuarios perciben que la municipalidad casi nada hace uso de la tecnología para el desarrollo de los procesos para la ejecución de los servicios. (Ver figura 10).



Fuente: encuesta, febrero 2018

Figura 10. Análisis de los procesos en la gestión municipal del distrito de José Crespo Castillo.

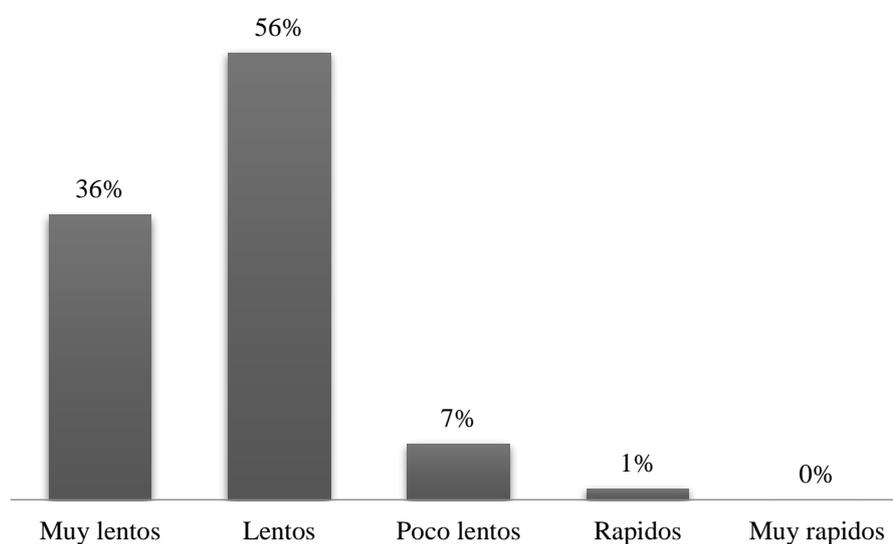
4.2. CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

La mejora de la calidad de los servicios públicos, es uno de los desafíos más importantes de la administración pública, siendo un requerimiento constitucional se convierte en una obligación absoluta de la administración pública, generando confianza, credibilidad, implicando lealtad al Estado por parte de los servidores públicos, con disposición a servir a la sociedad, que asuman sus cargos con el compromiso y vocación de atender asuntos que interesan a la ciudadanía y con mayor responsabilidad de sus actos; las entidades públicas deben ofrecer servicios centrados en los usuarios, estandarizando políticas, procedimientos, respondiendo

con eficiencia, transparencia, responsabilidad, continuidad, calidad, razonabilidad y equidad.

A. CAPACIDAD DE RESPUESTA

En cuanto a la capacidad de respuesta, de los servicios que brinda la municipalidad distrital de José Crespo y Castillo, teniendo en cuenta el tiempo de demora de los trámites y atenciones, se tiene que, el 36% afirma que son muy lentos, el 5% dice que el servicio es lento, el 7% manifiesta que son poco lentos y el 1% afirma que son rápidos. (Ver figura 11).



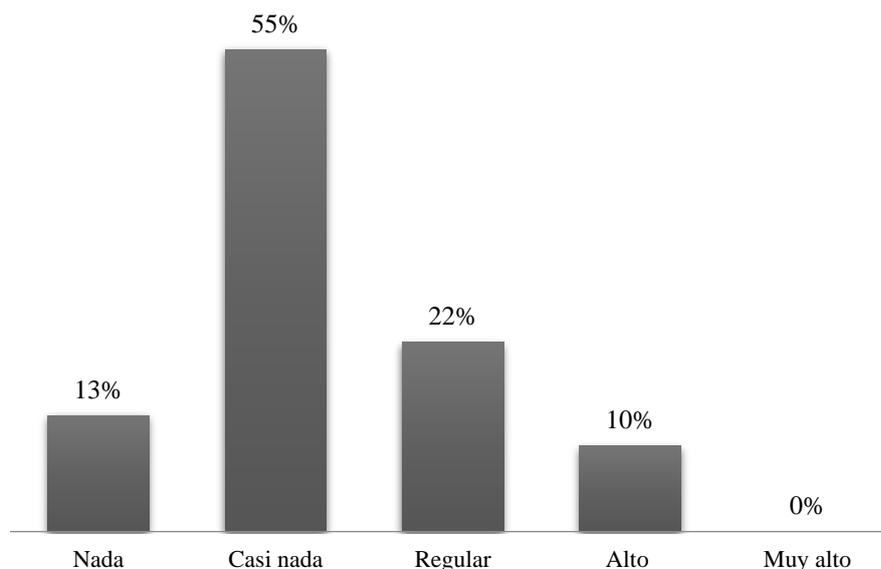
Fuente: encuesta, febrero 2018

Figura 11. Valoración de la capacidad de respuesta de los servicios que brinda la municipalidad del distrito de José Crespo Castillo, según los usuarios, n=143.

B. EMPATIA

La empatía que demuestran los servidores públicos, es un factor es muy valorada por los usuarios, ya que el servidor público es un el rostro de la entidad, siendo estos los que deben demostrar mayor vocación de servicio a los ciudadanos, interesándose y satisfaciendo las necesidades y atender con amabilidad a los usuarios, en cuanto a la percepción de la empatía que demuestran los servidores de

la municipalidad distrital de José Crespo y Castillo, se tiene que, el 13% de los usuarios afirma que los servidores públicos son nada empáticos, el 55% asegura que los servidores públicos son casi nada empáticos, el 22% asegura que son empáticos en regular medida y el 10% de los usuarios manifiesta que los servidores muestran empatía en alto grado. (Ver figura 12).



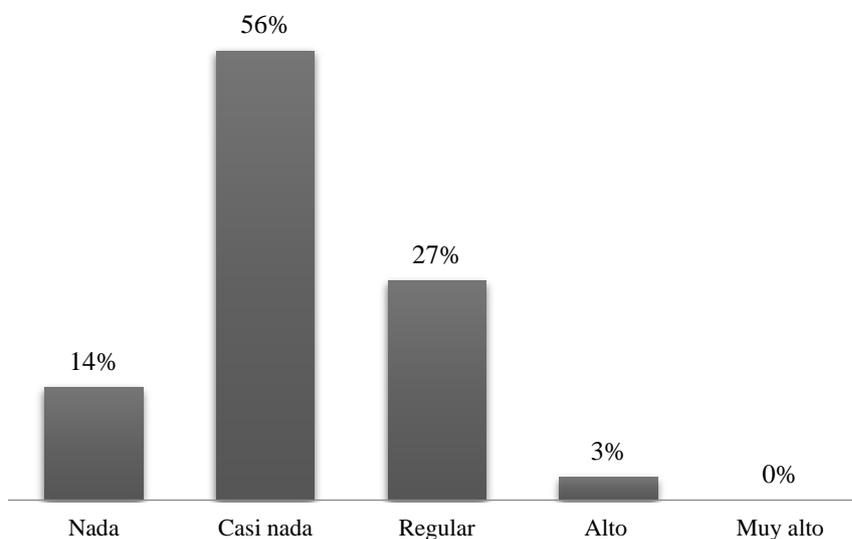
Fuente: encuesta, febrero 2018

Figura 12. Valoración de la empatía de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de José Crespo Castillo, según los usuarios, n=143.

C. INFRAESTRUCTURA.

Se obtuvo la apreciación de los usuarios de los servicios que brinda la municipalidad, si la gestión municipal ha dotado de infraestructura urbana y rural a sus pobladores para contribuir en el desarrollo social y económico, teniendo que, el 15% asegura que la gestión municipal en nada ha proporcionado de infraestructura urbana y rural a la población, el 56% manifiesta que la gestión municipal casi nada de infraestructura ha generado para el beneficio de la población, el 27% afirma que la gestión municipal ha dotado de infraestructura a la población de manera regular y el 3% asegura que la gestión municipal ha desarrollado infraestructura en alto

grado en las zonas urbanas y rurales permitiendo de esta manera el desarrollo del distrito. (Ver figura 13).

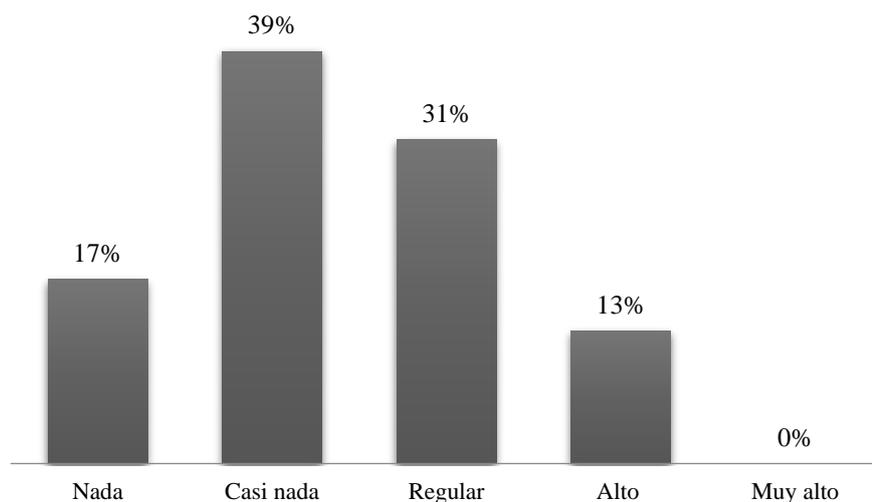


Fuente: encuesta, febrero 2018

Figura 13. Nivel de desarrollo de infraestructura en las zonas urbanas y rurales del distrito de José Crespo Castillo, según los usuarios, n=143.

D. CALIDAD DE VIDA

Se indagó acerca de la gestión municipal en relación a los servicios que brinda para la conservación del medio ambiente, salubridad, seguridad, recreación y esparcimiento para sus ciudadanos, teniendo que, el 17% de los encuestados afirma que la gestión municipal nada se preocupa por estos servicios, el 39% afirma que la municipalidad casi nada se preocupa por estos factores de calidad de vida, el 31% manifiesta que la municipalidad tiene regular consideración por estos aspectos, el 13% dice que la gestión municipal es alta en estos servicios que mejoran la calidad de vida de la población. (Ver figura 14).



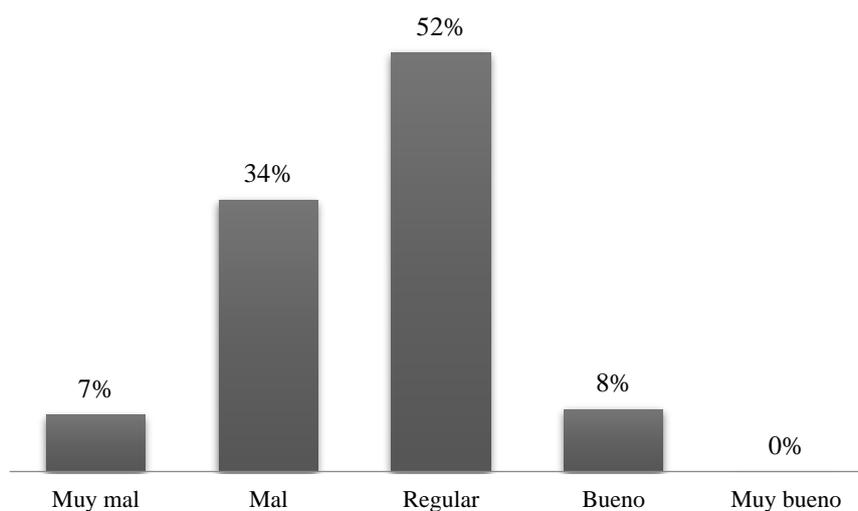
Fuente: encuesta, febrero 2018

Figura 14. Gestión municipal en incremento de la calidad de vida de la población, n=143.

4.2.1. ANALISIS DE LOS SERVICIOS PUBLICOS

A. CALIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

Las municipalidades tienen el compromiso de brindar servicios en aspectos medio ambientales como en recolección y tratamiento de los residuos, también en seguridad, asimismo de garantizar parques y jardines para la recreación, del ordenamiento del transporte urbano, comercio ambulatorio, etc., garantizando el cierre de brechas en sus jurisdicciones, debido a ello los pobladores del distrito de José Crespo y Catillo calificaron la los servicios que viene realizando su municipio, teniendo que, el 7% asegura que los servicios son muy malos, el 34% de los encuestados califica como malo la gestión en servicios públicos que viene realizando el municipio, el 52% asegura que la gestión en servicios públicos es regular y el 8% califica la gestión de servicios públicos como bueno. (Ver figura 15).



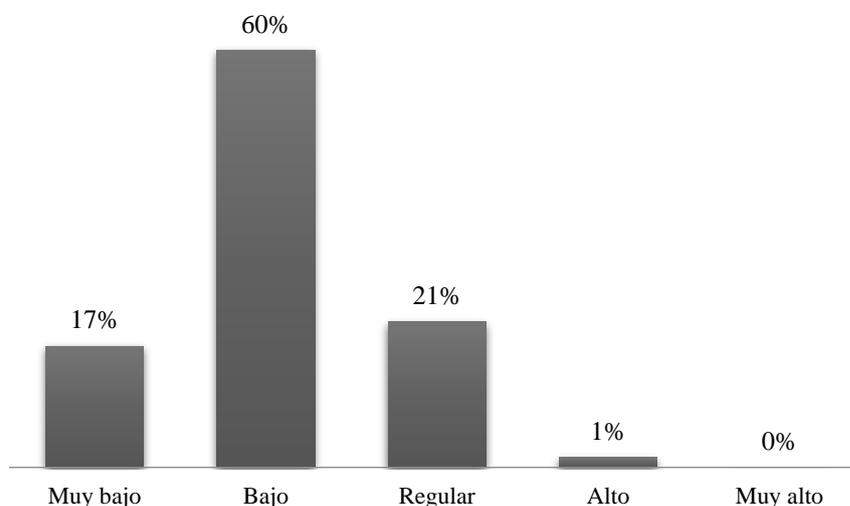
Fuente: encuesta, febrero 2018

Figura 15. Calificación de los servicios públicos en el distrito de José Crespo Castillo, según los pobladores, n=143

B. CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

El impacto de la gestión de las municipalidades, son una combinación de sistemas, valores y procedimientos que utilizan para lograr más y mejores resultados, con igual o menor cantidad de recursos, permitiendo la descentralización de decisiones, enfocándose en el logro de los objetivos planteados, otorgando mayor flexibilidad para gestionar sus recursos a cambio de una transparencia total en las operaciones y decisiones, monitoreando constantemente los resultados alcanzados, los cuales se verán reflejados en la satisfacción de sus pobladores y el cierre de brechas. Debido a lo anterior se pidió a los pobladores del distrito de José Crespo y Castillo que califiquen el impacto de la gestión municipal en beneficio de la ciudadanía, teniendo que, el 17% de los encuestados manifiesta que el impacto es muy bajo, el 60% asegura que el impacto de la gestión municipal en beneficio de la población es bajo, el 21% dice que el impacto de la gestión municipal en beneficio de la población es regular y el 1%

asegura que el impacto de la gestión municipal en beneficio de la población es alto. (Ver figura 16).

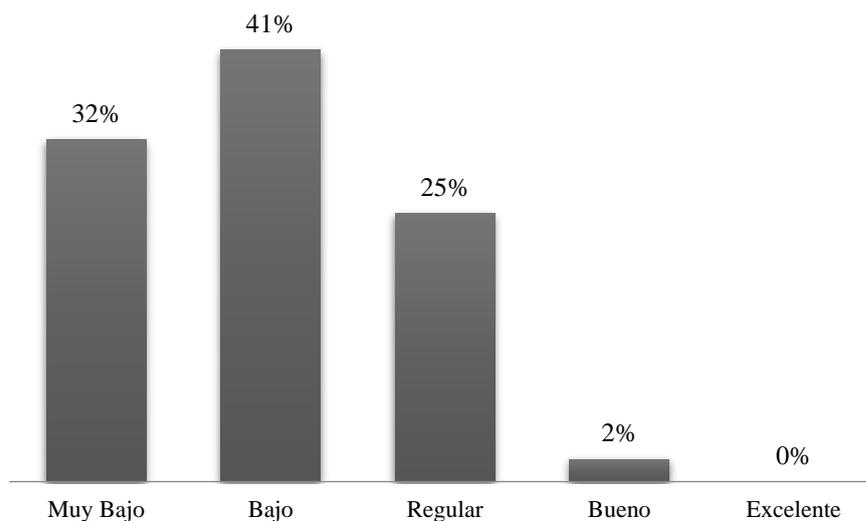


Fuente: encuesta, febrero 2018

Figura 16. Calificación de la gestión municipal del distrito de José Crespo Castillo.

C. GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES.

Los servicios en las instituciones públicas se desarrollan con la finalidad satisfacer necesidades de la ciudadanía, en el caso del municipio del distrito de José Crespo y Castillo, los pobladores dieron a conocer el grado de satisfacción de los servicios brindados por la gestión de su municipio, teniendo que, el 32% de los encuestados manifestó tener un grado de satisfacción muy bajo de los servicios que brinda la municipalidad, el 41% tiene un grado de satisfacción bajo por los servicios que le brinda el municipio, el 25% asegura tener un grado de satisfacción regular por los servicios que obtienen de la municipalidad de su distrito y el 2% asegura tener un grado bueno de satisfacción. (Ver figura 17).



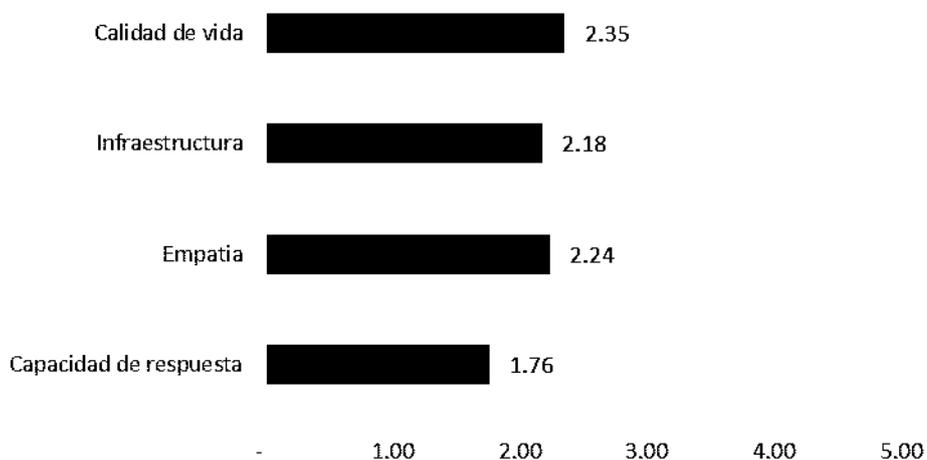
Fuente: encuesta, febrero 2018

Figura 17. Grado de satisfacción de los servicios municipales en el distrito de José Crespo Castillo.

4.2.2. VALORACION DE LOS SERVICIOS PUBLICOS

Son los ciudadanos quienes valoran (ponderan) finalmente la calidad de los servicios que prestan las instituciones pública, y los pobladores del distrito de José Crespo y Castillo, ponderaron los servicios que brinda el municipio distrital, en una escala de 1 (muy bajo) a 5 (muy alto); en cuanto a los servicios que brinda el municipio que generan el incremento en la calidad de vida de sus ciudadanos obtuvo 2.35 de ponderación determinando de esta manera que estos servicios son bajos, con respecto a la disponibilidad de infraestructura básica que brinda el gobierno local se tiene 2.18 de ponderación, en cuanto a la empatía de sus trabajadores por interesarse de los problemas de su comunidad se obtuvo 2.24 de ponderación siendo una calificación baja y en cuanto a la capacidad de respuesta que representa el tiempo de demora por atender las solicitudes de los ciudadanos se tiene 1.76 de ponderación lo que significa la demora de sus procesos; esta calificación es la más baja de todas. En términos generales la variable servicios públicos tienen una

calificación de 2.13 en promedio, lo que significa una valoración que se encuentra por debajo de la media lo que le calificaría como malo. (Ver figura 18)



Fuente: encuesta, febrero 2018

Figura 18. Valoración de los servicios públicos en el distrito de José Crespo Castillo.

4.3.CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS

4.3.1.PRUEBA DE NORMALIDAD DE DATOS

Para contrastar la hipótesis, se hace necesario primero determinar la normalidad de la distribución de los datos, empleándose el estadístico de prueba de Kolmogorov Smirnov que, según los resultados del estadístico, los datos no tienen una distribución normal, ya que la significancia asintótica (p valor) es menor al margen de error permitido ($0,00 < 0,05$). (Ver tabla 2).

Tabla 2. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		PROCESO	SERVICIOS PÚBL
N		143	143
Parámetros normales ^{a,b}	Media	2,389	2,175
	Desviación estándar	,3265	,4634
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,195	,187
	Positivo	,195	,187
	Negativo	-,092	-,123
Estadístico de prueba		,195	,187
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c	,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

4.3.2. PRUEBA DE CORRELACIÓN DE VARIABLES

Dado que los datos no se distribuyen normalmente, se realizó la prueba de correlación de las variables con el estadístico no paramétrico de Rho de Spearman, el cual permite determinar la existencia o inexistencia de relación entre las variables y el coeficiente de correlación entre ellas.

Tabla 3. Correlación de variable procesos con variable servicios públicos.

RHO DE SPEARMAN		CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS
PROCESO	Coefficiente de correlación	,308**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	143

Según lo proporcionado del estadístico, la significancia bilateral es 0.000, y siendo menor que el margen de error (0.05), permite confirmar la existencia de la correlación entre las variables, asimismo, se establece un nivel de correlación medio bajo (0,308), debido que el coeficiente de correlación se encuentra mucho más cercano a 0 que a 1; siendo esta una correlación positiva, es decir, directa, por lo que, a un mejor desarrollo de los procesos mayor será la percepción de la calidad de los servicios públicos que brinda la municipalidad distrital de José Crespo y

Castillo, y viceversa, los resultados de la tabla 2, permite aceptar la hipótesis planteada, que la gestión de procesos que desarrolla la municipalidad distrital de José Crespo Castillo influye en la calidad de los servicios públicos.

4.3.3. IDENTIFICACIÓN DE NIVEL DE INFLUENCIA DE LOS PROCESOS Y LA CAPACIDAD DE RESPUESTA.

Para lograr identificar el nivel de influencia de la gestión de procesos en la capacidad de respuesta de los servicios de brinda la municipalidad del distrito de José Crespo y Catillo, se empleó el estadístico Rho de Spearman, el cual mediante una significancia bilateral de 0.002, permite afirmar que existe correlación entre la variable proceso y la capacidad de respuesta, con un coeficiente de correlación de 0.263 (26.3%) se determina que el nivel de influencia de la gestión de procesos es media baja en la capacidad de respuesta de los servicios públicos del municipio del distrito José Crespo y Catillo , ya que el nivel se encuentra mucho más cercano a 0 que a 1. (Ver tabla 4)

Tabla 4. Correlación de variable procesos con la capacidad de respuesta.

RHO DE SPEARMAN		PROCESO	CAP_RESP
PROCESO	Coefficiente de correlación	1,000	,263**
	Sig. (bilateral)	.	,002
	N	143	143

4.3.4. DETERMINACIÓN DE GRADO DE INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE PROCESOS Y LA CALIDAD DE VIDA DE LOS CIUDADANOS.

Para determinar el grado de influencia de la gestión de procesos en la calidad de vida de los ciudadanos del distrito de José Crespo y Catillo, se empleó el estadístico Rho de Spearman, el cual mediante una significancia bilateral de 0.059, permite afirmar que existe correlación entre la variable proceso y la calidad de vida

de la población del distrito, con un coeficiente de correlación de 0.158 (15.8%) se determina que el grado de influencia de la gestión de procesos es baja en la calidad de vida de la población del distrito José Crespo y Catillo, ya que el nivel se encuentra mucho más cercano a 0 que a 1. (Ver tabla 5).

Tabla 5. Correlación de variable procesos con la calidad de vida de la población.

RHO DE SPEARMAN		PROCESO	CALID_VIDA
PROCESO	Coefficiente de correlación	1,000	,158
	Sig. (bilateral)	.	,059
	N	143	143

4.3.5. CORRELACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS CON PERCEPCIÓN DE EMPATÍA.

Con la finalidad de determinar el nivel de correlación de la variable procesos con la percepción de empatía, se empleó el estadístico Rho de Spearman, el cual mediante una significancia bilateral de 0.000, permite afirmar que existe correlación entre la variable gestión de proceso y la percepción de la empatía en los servicios, con un coeficiente de correlación de 0.319 (31.9%) se determina que el nivel de correlación de la gestión de procesos con la percepción de la empatía en los servicios que brinda la municipalidad del distrito José Crespo y Catillo a su población es media baja, ya que el nivel se encuentra mucho más cercano a 0 que a 1. (Ver tabla 6).

Tabla 6. Correlación de variable gestión de procesos y la empatía de los servidores que laboran la municipalidad del distrito José Crespo y Catillo.

RHO DE SPEARMAN		PROCESO	EMPATIA
PROCESO	Coefficiente de correlación	1,000	,319**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	143	143

4.3.6. CORRELACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS Y LA DOTACION DE INFRAESTRUCTURA BASICA

Para determinar el nivel de correlación de la variable procesos con la infraestructura proporcionada por la municipalidad distrital de José Crespo y Castillo, se empleó el estadístico Rho de Spearman, el cual mediante una significancia bilateral de 0.001, permite afirmar que existe correlación entre la variable gestión de proceso y la infraestructura proporcionada por la municipalidad distrital de José Crespo y Castillo, con un coeficiente de correlación de 0.273 (27.3%) se determina que el nivel de correlación es baja, ya que el nivel se encuentra mucho más cercano a 0 que a 1. (Ver tabla 7)

Tabla 7. Correlación de variable gestión de procesos y la disponibilidad de infraestructura al servicio del ciudadano.

RHO DE SPEARMAN		PROCESO	INFRAEST
PROCESO	Coefficiente de correlación	1,000	,273**
	Sig. (bilateral)	.	,001
	N	143	143

CAPITULO V

DISCUSION

La presente investigación se desarrolló teniendo como objetivo determinar si los procesos que desarrolla la municipalidad distrital de José Crespo Castillo tenía influencia con los servicios públicos que se ofrecen a los ciudadanos; estas dos variables en estudio nos llevaron a determinar la relación directa y positiva lo que a posteriori se confirmaría la hipótesis planteada; en ese sentido el presente trabajo trata de reconocer la importancia de la gestión de un gobierno local cuando el desarrollo de sus procesos en forma eficiente contribuye en forma directa y positiva en la calidad de vida y la satisfacción de sus ciudadanos.

La presidencia del consejo de ministros (2013) a través de la secretaria de gestión pública manifiesta que los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros); en ese sentido el análisis que se hace en la presente investigación, trata de explicar a través de la percepción de los ciudadanos que una solicitud de un bien o servicio nace como consecuencia de la no existencia del servicio o en todo caso el servicio se presta en forma deficiente por lo que no estaría agregándole valor a lo que el gobierno local debe ofrecer a sus ciudadanos como requisito ineludible; lo que trae como consecuencia la prestación de un servicio deficiente tal como se concluye en la presente investigación (2.13); Dañoveitia (2012) manifiesta que la calificación de los servicios no solo está en función a aspectos tangibles, sino también a aspectos intangibles como la empatía; en ese sentido

si la valoración de los servicios se encuentra por debajo de la media calificándolo como malo; el gobierno local tiene que desarrollar estrategias que promuevan el compromiso de los servidores para mejorar su empatía; esto impactara en el ciudadano tal como lo expresa en las encuestas de percepción de los servicio públicos (2.13).

En ese sentido coincidimos con lo que menciona la PCM que Las organizaciones deben estudiar cómo optimizar, formalizar y automatizar cada uno de sus procesos internos, como parte de la “cadena de valor”. Los recursos (insumos) esenciales para optimizar la cadena de valor son el personal (conocimiento), la infraestructura (instalaciones), los equipos, las técnicas y los métodos de trabajo para el bien del ciudadano deben ser usados en forma más eficiente para no llegar a un nivel de satisfacción que actualmente tiene el gobierno local en su distrito (1.93)

Otro de los aspectos que se concluye en el presente estudio, tiene que ver con la capacidad de respuesta que la municipalidad distrital tiene para atender las necesidades de sus ciudadanos (1.76) que se considera como uno de los bajos dentro de la valoración de los servicios; si bien es cierto que la simplificación de los procesos ayuda en gran medida a la entidad a enfocarse en lo que quiere cualquier ciudadano (tiempo de respuesta); Jiménez (2010) indica que la gestión pública debe caracterizarse por la agilización del aparato burocrático; en ese sentido la reducción de los plazos para la solución de los problemas o los servicios que el ciudadano requiere es un valor relevante para los ciudadanos y desde ese punto tiene que mucho el capital humano con que cuenta la entidad coincidiendo con Karl Albretch cuando menciona que los servicios es “la capacidad de ofrecer un servicio con un sentido definido” y representa en gran medida la capacidad de lograr resolver un problema, satisfacer una necesidad desde el punto de vista de: capacidad de respuesta, atención, comunicación fluida, amabilidad en la

atención y en el trato entre otros; eso permite comprender las necesidades y expectativas del cliente tal como lo menciona Karl Albretch (1995).

En ese sentido creemos que las entidades públicas bajo el enfoque de mejor atención al ciudadano (MAC) deben desarrollar procesos que caractericen a sus servicios como algo que sea aceptado y de calidad y que los recursos con que cuenta se encuentren a la medida de las necesidades reales que la entidad requiere tal como lo menciona Iván Thompson, (2012)

Si bien es cierto que los gobierno locales no están enfocados en modernizarse, el problema radica en la decisión que deben tomar las autoridades para iniciar el proceso de transformación (reingeniería) de sus procesos; desde la parte organizacional a través de un plan de desarrollo institucional, orientando sus recursos al destierro de la gestión municipal burocrática y tradicional tomando como eje de desarrollo la solución de los problemas principales que aqueja a la comunidad dentro del contexto urbano y marginal así como también se introduzca a un proceso de modernización del aparato municipal utilizando para ello tecnologías disponibles que ayudan a mejorar la percepción de los sistemas y procedimiento orientados a la calidad de los servicios; en ese sentido coincidimos con la investigación que realiza Castillo (2004) en su tesis titulada reingeniería y gestión municipal.

CONCLUSIONES

1. Según la ley N° 27658, ley marco de modernización de la gestión pública se declara al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano, ante esta norma aplicable incluso a los gobiernos locales podemos concluir a luz de los resultados obtenidos que muy poco se ha avanzado con dotar de mejores condiciones y servicios al ciudadano en materia de infraestructura, calidad de vida y compromisos por atender las demandas ciudadanas.
2. Existe una correlación significativa entre los procesos que desarrolla la municipalidad distrital de José Crespo Castillo y la calidad de los servicios; si bien es cierto que el nivel de asociatividad entre estas dos variables es baja podemos concluir que los indicadores descritos como, interacción de los procesos, diseño de los procesos, simplificación, uso de recursos y tecnologías no son notorios y resaltan para los ciudadanos y son percibido como de baja calidad para la contribución a un mejor servicios.
3. Uno de los aspectos menos valorados por los ciudadanos del distrito de José Crespo Castillo es el uso y aplicación de tecnologías y la interacción de los procesos para la prestación de los servicios (1.96); eso denota claramente que el gobierno local no está haciendo esfuerzos por establecer nexos de coordinación entre las diversas áreas y dotar de tecnologías que simplifiquen muchos de los servicios a los ciudadanos; adicionalmente a eso debemos indicar que los costos de los servicios no justifican el valor de las tarifas que se les impone, adicionándose a esto que

según la percepción de los ciudadanos el estilo burocrático de la tramitología y la forma como se diseñan los procesos contribuyen a percibir que estos siguen siendo engorrosos para los ciudadanos debido a que carecen de simplificación.

4. Uno de los aspectos que menos valora los ciudadanos en los servicios que presta la municipalidad es la falta de respuesta a sus demandas (1.76), seguido de la calidad de la infraestructura (2.18), la empatía de los empleados públicos (2.24), la calidad de vida en el distrito (2.35) y la prestación de los servicios urbanos (2.55) como son agua y desagüe, seguridad, limpieza, contaminación entre otros. Si bien es cierto que la inversión realizada en los últimos años ha permitido dotar servicios urbanos al distrito aun la calidad de dicha servicios todavía es cuestionada debido a que se obtiene una evaluación de la calidad ligeramente por encima de la media lo que nos llevaría a calificarla como regular.
5. La calidad de los servicios y su relación con los procesos, es un enfoque que el estado demanda su implementación; por lo tanto se percibe que existe un total desinterés del gobierno distrital por emprender acciones que contribuyan a mejorar la calidad de los servicios; sobre todo aquellos procesos que se pueden considerar como claves para contribuir en la calidad de vida de sus ciudadanos como son: infraestructura básica, medio ambiente, simplificación administrativa, gestión estrategia por resultados, seguridad, ordenamiento urbano entre otros.
6. Gestión del gobierno local es calificada desde el punto de vista de la calidad de los servicios públicos que se ofrece, la valoración de la gestión y la satisfacción ciudadana, la calificación que obtiene una valoración de 2.16 es inferior a la media; lo que representa que para los ciudadanos la gestión está considerado como mala.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario que el gobierno local en el marco de la ley N^o 27658, *ley marco de modernización de la gestión pública*; inicie el proceso de modernización de la gestión municipal; en ese sentido es necesario que se implemente políticas de gestión estrategia, presupuesto por resultados, simplificación administrativa, gestión por procesos, meritocracia y seguimiento y monitoreo de la gestión y el conocimiento; estas medidas están descritas dentro del marco de modernización y que permitirá acercar la gestión del gobierno local a las demandas de los ciudadanos.
2. Está demostrado que la gestión de procesos tiene una relación significativa con los servicios públicos; si bien la correlación es débil se puede confirmar que los procesos que desarrolla la municipalidad no contribuyen en la mejora de la calidad de los servicios públicos en el distrito lo que impacta en la calidad de vida y la satisfacción de sus ciudadanos; en ese sentido es necesario que el gobierno local desarrolle un plan de reingeniería de sus procesos para mejorar la percepción de sus servicios.
3. La gestión del gobierno local puede ser más eficientes si es que los diferentes procesos interactúan en torno a los objetivos que se plantean; la forma de organización, así como también como se diseñan los diferentes procesos para gestionar la prestación de los servicios públicos contribuyen e impactan mejor en los ciudadanos; en ese sentido es necesario el gobierno local articule mejor las actividades administrativas y que estos sean formulados en torno a los resultados que se espera entregar.
4. Es necesario que se establezcan tiempos promedios estandarizados para las diversas actividades que ofrece el gobierno local; en ese sentido sin lugar a dudas que la

simplificación de sus procesos (tramites) deben de contribuir a tener un mejor tiempo de respuesta a los tramites y necesidades de servicios; la migración de una organización funcional a una organización por procesos, contribuirá a mejorar los servicios administrativos y servicios públicos dentro de la sociedad.

5. El gobierno local debe enfocarse prioritariamente a desarrollar con mejor eficiencia sus procesos claves como son: servicios públicos (espacios públicos, limpieza, ordenamiento urbano, seguridad), infraestructura (parques y jardines, agua y desagüe, pistas y veredas etc.) medio ambiente (limpieza, contaminación); estos procesos constituyen aspectos básicos sin dejar de contribuir como gobierno local en la salud y educación de la población.

BIBLIOGRAFIA

Albrecht, K y Zenke, R (1995). *La gerencia del servicio*. Ed Leguis, Bogotá – Colombia

P 2.17

AC Publica (2012); *Política Nacional de modernización de la Gestión Pública*;

Presidencia del Consejo de Ministros, Perú.

Bravo Carrasco, Juan (2005) *Gestión de procesos*, Editorial Evolución, Chile

Castillo Maza, Juan (2004) *Reingeniería y Gestión Municipal*, (Tesis doctorado).

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

CIES (2011), *Medidas para mejorar la gestión operativa de las entidades públicas:*

¿cómo pasar de un marco normativo rígido de cumplimiento “flexible” a un marco flexible de cumplimiento obligatorio? Lima, Peru

Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis.*

Díaz de Santos. Madrid

Dañoveittia Martinez, M. (2012) *Importancia de las dimensiones SERVQUAL en la*

satisfacción del cliente en los servicios de transporte interprovincial: Tingo María

– Lima. (Tesis pregrado) Universidad Nacional Agraria de la Selva. Tingo María,

Perú.

Gibson (2011) *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*; Editorial Mac

Graw-Hill, México.

Gryna (2007) *Análisis y planeación de la calidad, método Duran*, Editorial Mac Graw-

Hill, México

Ivan Thompson, (2012). *Características de los servicios*. Edit. Prentice Hall. USA. P.

42-62, 84-95.

Javier Ortega, (2012). Internet Site *La tangibilidad de los servicios*. Recuperado de <http://javierortego.com/la-tangibilidad-de-losservicios/#more642>. Accedido 11 Noviembre 2017.

Jimenez Saavedra, Hildebrando (2010) *Gestión de intereses en la administración pública*; tesis para optar el título de maestro en Gerencia Publica; UNI

Juan Carlos Fernandez (2009). *Calidad en el Servicio*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/jcfdezmxvtas/calidad-en-el-servicio-presentation-960207>.

Muñoz (2009) *Administración de procesos de negocios*. México: Editorial Cengage Learning.

Muñoz, (2010) *Administración de operaciones, enfoque de administración de procesos de negocios*. México: Editorial Cengage Learning.

Presidencia del Consejo de Ministros PCM (2013) *Política Nacional de Modernización del Estado* al 2021; DS 004-2013-PCM

Presidencia del Consejo de Ministros PCM (2013) *Plan de implementación de la Política Nacional de Modernización del Estado*; RM 125-2013-PCM

Trefogli Wong; G. (2013) *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público: estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano (2008-2012)*. (Tesis pregrado). PUCP, Lima Perú.

ANEXO 1


UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

ENCUESTA ANÓNIMA

INSTRUCCIONES:

Estimado Sr(a), como ciudadano de este distrito; mucho agradecemos su colaboración en responder el presente cuestionario de investigación, cuyo objetivo es conocer la percepción de los servicios públicos que brinda la municipalidad. Le invitamos a responder cada una de las características descritas en los siguientes enunciados y lea cuidadosamente cada una de las alternativas y elija la respuesta que cree conveniente marcando con una "X".

DATOS GENERALES:

1. ¿Cuál es el tiempo promedio que radica (años) en esta ciudad?

1 – 5 años	6 – 10 años	11 – 15 años	16 – 20 años	Mayor a 20 años

2. ¿Cuándo usted acude a la municipalidad; generalmente lo hace por:

No acude (indiferencia)	Tramites comerciales	Certificaciones y doc. Person.	Quejas y reclamos	Pago de arbitrio

3. ¿Cuándo la municipalidad no le brinda un servicio rápido considera usted que esto se debe a que su personal no esta preparado?

En desacuerdo	Nada de acuerdo	Ni mucho ni poco	De acuerdo	Muy de acuerdo

4. ¿Cómo ciudadano de este distrito, como considera el crecimiento, desarrollo social y económico que ha experimentado los habitantes en los últimos años?

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

5. ¿La forma como le atienden y le brindan los servicios la municipalidad; como público usuario a usted le genera?

Pérdida de tiempo	Costos indebidos	Incumplim. de obligaciones	Insatisfacción ciudadana	Ninguna de las anteriores

6. ¿Considera usted que la municipalidad está interesado en modernizarse para brindarle un servicio ágil y eficiente?

Nada	Casi nada	Ni mucho ni poco	interesado	Muy interesado

ANALISIS DE PROCESOS**NIVEL TECNOLÓGICO**

7. ¿Cuándo usted se acerca a la municipalidad por diversos trámites; usted percibe que para su atención se hace uso de tecnologías que modernizan el servicio?

Nada	Casi nada	Regular	Alto	Muy Alto

DISEÑO DE PROCESO

8. ¿Considera usted que la municipalidad cuando le atiende le brinda un servicio adecuado a sus necesidades?

Muy inadecuado	Inadecuado	Regular	Adecuado	Muy adecuado

SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA.

9. ¿Cómo calificaría usted los procedimientos que utiliza la municipalidad en la prestación de sus servicios al ciudadano?

Muy deficientes	Deficientes	Regular	Eficientes	Muy Eficientes

INTERACCIÓN DE PROCESOS:

10. ¿Considera que las prestaciones de los servicios en la municipalidad se encuentran coordinados entre las diferentes áreas que no generan suspensión ni atrasos en el servicio público?

Nada coordinados	Poco coordinados	Regular coordinación	Alta coordinación	Muy alta coordinación

COSTOS

11. ¿Cómo considera el costo de los servicios que la municipalidad le brinda en la prestación de los servicios públicos?

Muy caros	Caros	Moderados	Bajos	Muy bajos

USO DE RECURSOS:

12. ¿Cómo percibe usted el uso de los recursos públicos (materiales, personas, presupuesto) para la prestación de los servicios bajo el criterio de austeridad y prioridad

Muy Alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo

SERVICIOS PÚBLICOS.**CAPACIDAD DE RESPUESTA:**

13. ¿Considera usted que los plazos de demora en los trámites y atenciones en la prestación de los servicios públicos son:

Muy lentos	Lentos	Ni mucho ni poco	Rápidos	Muy rápidos

EMPATIA

14. ¿Cuándo usted acude a la municipalidad y está frente a un empleado, usted percibe que se preocupan y se interesa por resolver, atenderlo y satisfacer sus necesidades?

Nada	Casi nada	poco	Alto	Muy alto

INFRAESTRUCTURA:

15. ¿Considera usted que la municipalidad a dotado de infraestructura urbana y rural a sus pobladores para contribuir en el desarrollo social y económico?

Nada	Casi nada	Ni mucho ni poco	Bastante	Muy alto

CALIDAD DE VIDA

16. ¿Considera usted que la municipalidad se preocupa por el medio ambiente, salubridad, seguridad y las áreas de recreación y esparcimiento de sus ciudadanos?

Nada	Casi nada	Ni mucho ni poco	Bastante	Muy alto

CALIFICACION DE LA GESTION MUNICIPAL:

17. ¿Califique usted los servicios públicos que le brinda la municipalidad como: ¿recolección y tratamiento de la basura, seguridad, parques y jardines, ordenamiento del transporte urbano, comercio ambulatorio, etc?

Muy mal	Mal	Regular	Bueno	Muy bueno

18. ¿Cómo CALIFICA usted el impacto de la gestión municipal en el beneficio de la ciudadanía en los últimos años?

Muy Bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy Alto

19. ¿Cuál es el grado de satisfacción que usted tiene a cerca de los servicios que le brinda la municipalidad de Aucayacu

Muy bajo	Bajo	Regular	Bueno	Excelente

ANEXO 2

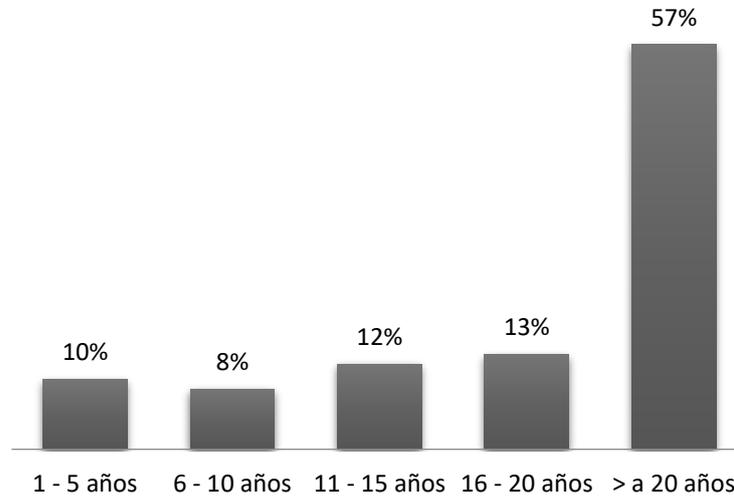
**VALORACION DE LOS SERVICIOS PUBLICOS EN LA MUNICIPALIDA DEL DISTRITO DE JOSE CRESPO
CASTILLO – PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - HUANUCO
MATRIZ D E CONSISTENCIA DEL PROYECTO**

PROBLEMATIZACIÓN	OBJETIVOS	FORMULACION DE LA HIPÓTESIS	ESTRUCTURA (VARIABLES)	INDICADORES DE VARIABLES	INSTRUMENTOS
<p><u>PROBLEMA PRINCIPAL</u></p> <p>Las entidades públicas deben ser entidades prestadoras de servicios públicos de calidad a los ciudadanos; sin embargo, la carencia de servicios básicos, seguridad, espacios públicos para sus ciudadanos y la contaminación ambiental genera una percepción deficiente de los servicios públicos; contribuyendo a una desvalorización de los gobiernos locales</p> <p>Si bien es cierto que la causa raíz del problema puede estar relacionado a los deficientes procesos que se desarrolla y falta de compromiso de los empleados públicos hacia la sociedad, podría deducirse también a la falta de alineamiento de los objetivos del gobierno local con las políticas públicas, esto implica la falta de coherencia y articulación intergubernamental.</p> <p>¿Cómo se relaciona los procesos que desarrolla la Municipalidad de José Crespo Castillo con la calidad de los servicios públicos?</p>	<p><u>OBJETIVO GENERAL</u></p> <p>Determinar la influencia de la gestión de procesos y calidad de los servicios públicos del gobierno distrital de José Crespo Castillo Aucayacu</p> <p><u>OBJETIVOS ESPECIFICOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar el nivel de influencia de la gestión de procesos en la capacidad de respuesta que desarrolla el municipio distrital de José Crespo Castillo Aucayacu. ▪ Determinar el grado de influencia de la gestión de procesos de la municipalidad distrital de José Crespo Castillo Aucayacu en la calidad de vida de sus ciudadanos. ▪ Analizar la influencia de los procesos en la de la calidad de vida de los ciudadanos en el distrito de José Crespo Castillo – Aucayacu. 	<p><u>HIPOTESIS GENERAL</u></p> <p>La gestión de procesos que desarrolla la municipalidad distrital de José Crespo Castillo influye en la calidad de los servicios públicos.</p>	<p><u>V. INDEPENDIENTE</u></p> <p>X= Procesos</p> <p><u>V. DEPENDIENTE</u></p> <p>Y= Valoración de los servicios Públicos</p>	<p><u>Variable independiente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel tecnológico ✓ Diseño del proceso ✓ Simplificación ✓ Interacción ✓ Resultados ✓ Tarifas ✓ Recursos <p><u>Variable dependiente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de respuesta ✓ Calidad de vida ✓ Empatía ✓ infraestructura 	<p>Encuestas</p> <p>Encuestas</p>

ANEXO 3

DATOS GENERALES

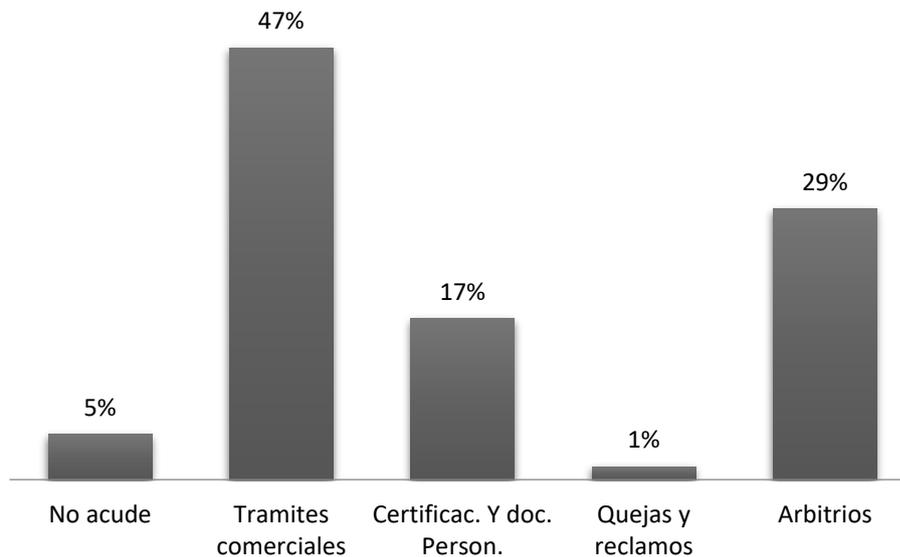
a) **Promedio de tiempo de residencia**



Fuente: encuesta, febrero 2018

Figura. Promedio de años de residencia de la población en el distrito de José Crespo Castillo.

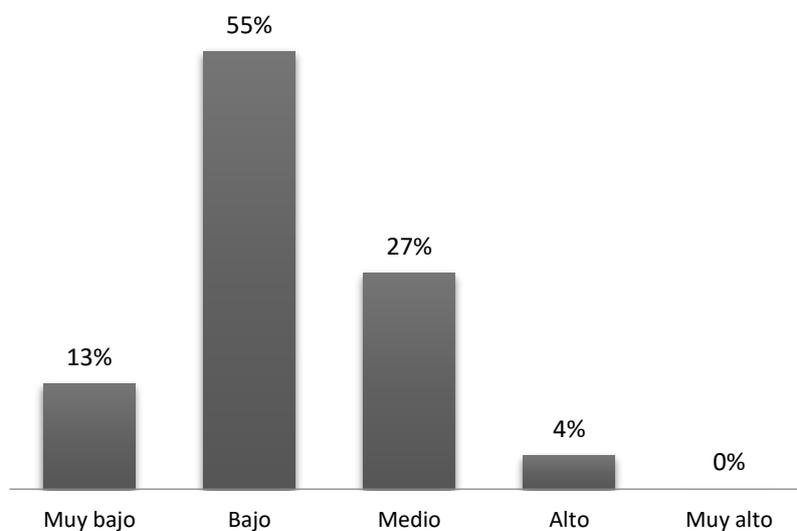
b) **Factores motivacionales para uso de los servicios**



Fuente: encuesta, febrero 2018

Figura. Características de los trámites de la población en el gobierno distrital de José Crespo Castillo.

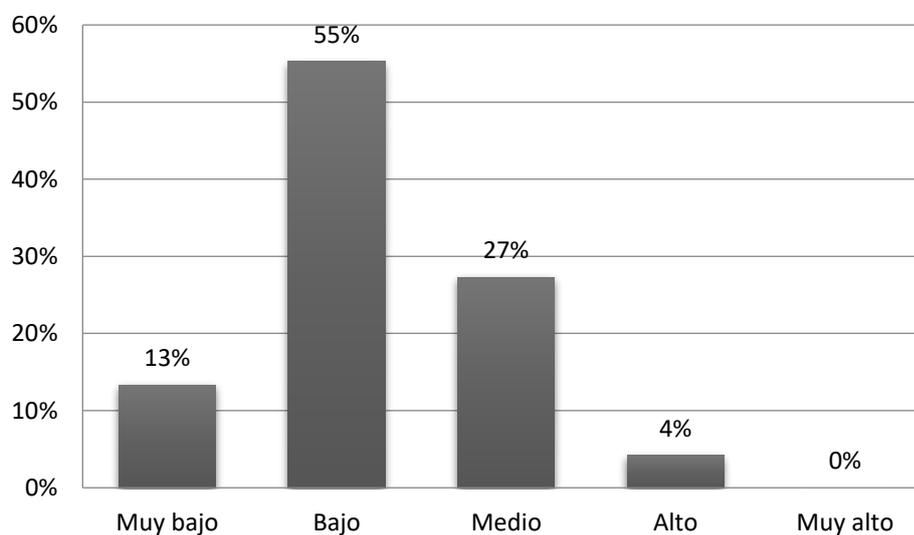
c) Valoración del compromiso del personal



Fuente: encuesta, febrero 2018

Figura . Valoración del personal en los trámites y servicios en el gobierno distrital de José Crespo Castillo.

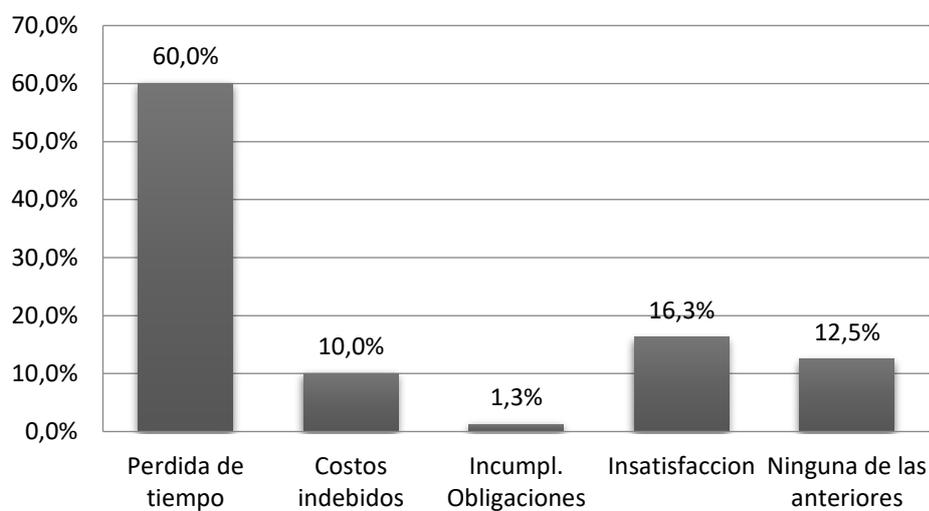
d) Contribución al desarrollo socio económico



Fuente: encuesta, febrero 2018

Figura. Contribución de la gestión municipal al desarrollo socio económico en el distrito de José Crespo Castillo.

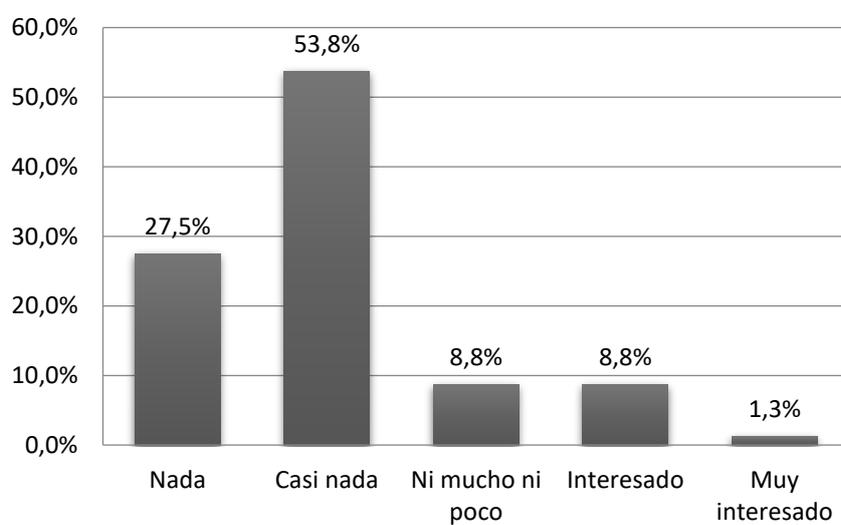
e) Repercusiones de la gestión y trámites y servicios



Fuente: encuesta, febrero 2018

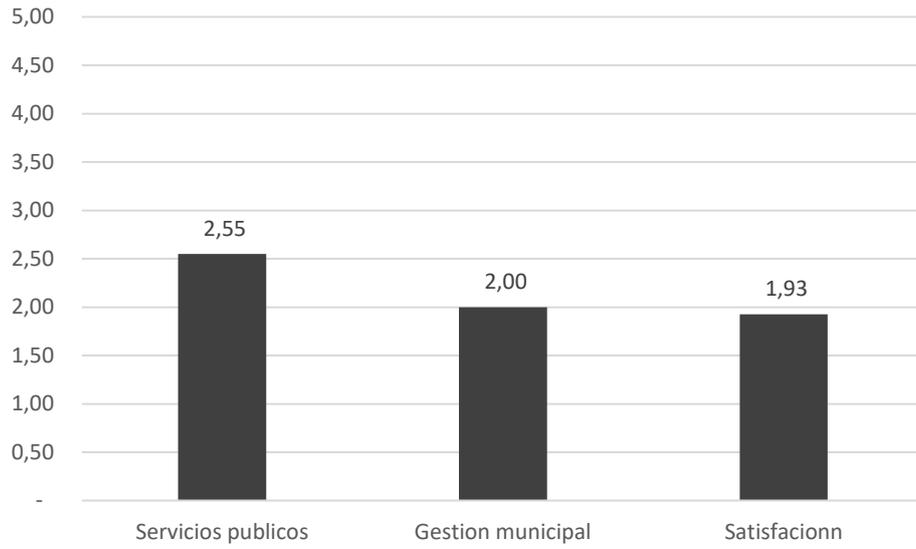
Figura. Repercusiones de los trámites y servicios en el gobierno distrital de José Crespo Castillo.

f) Percepción de la modernización institucional



Fuente: encuesta, febrero 2018

Figura. Percepción del interés por la modernización del gobierno distrital de José Crespo Castillo.



Fuente: encuesta, febrero 2018

Figura. Gestión del gobierno distrital de José Crespo Castillo.

ANEXO 4

TABULACIÓN DE DATOS

N°	DATOS GENERALES						ANALISIS DE PROCESOS						ANALISIS DE SERVICIOS PUBLICOS				GESTIÓN MUNICIPAL		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19
1	3	2	4	2	1	1	2	3	2	1	3	4	2	4	2	3	3	2	1
2	4	3	2	3	1	2	2	2	2	2	3	4	1	2	3	2	2	2	2
3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	1	2	1	2	3	2	2	2
4	5	2	4	2	2	2	1	1	2	2	2	4	1	2	2	2	2	1	2
5	2	2	4	2	1	2	1	2	2	2	3	4	1	2	2	3	3	2	2
6	5	5	4	2	1	2	1	2	2	2	3	4	1	2	2	2	2	2	3
7	5	2	4	2	1	2	1	2	2	2	2	4	1	2	2	3	3	2	2
8	5	2	4	2	1	2	2	2	2	2	2	4	1	2	2	2	3	2	2
9	5	2	4	2	1	1	1	2	2	2	3	4	1	2	2	3	3	2	1
10	5	2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	3	2	2	1	1	3	2	1
11	4	5	2	2	1	2	1	2	2	2	3	4	1	2	2	2	3	2	2
12	5	2	3	3	1	2	1	1	3	2	3	4	1	2	2	2	2	2	2
13	3	2	3	2	1	2	1	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2
14	5	2	3	2	1	3	1	1	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
15	5	5	3	2	1	2	2	2	2	3	3	4	2	3	2	3	2	2	2
16	5	2	4	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	3
17	5	3	2	2	5	2	2	3	2	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3
18	2	2	4	2	1	3	2	3	2	2	3	3	2	4	3	4	3	2	3
19	3	5	2	2	1	2	1	2	2	2	2	4	1	3	2	4	3	3	2
20	5	2	4	1	1	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3
21	5	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	4	2	2	1	1	2	1	1
22	5	5	1	3	4	2	3	2	2	1	1	3	2	2	2	1	3	2	1
23	5	5	2	3	5	2	3	4	4	1	2	3	2	2	2	3	3	3	2
24	3	5	2	2	1	2	2	1	1	1	1	4	1	1	2	4	2	2	1
25	3	3	4	2	2	1	1	1	2	2	3	4	2	2	3	2	3	2	1
26	5	1	4	3	1	1	2	3	3	1	1	3	2	2	2	2	3	1	2
27	5	5	2	3	1	2	2	3	3	2	1	3	2	2	2	1	2	2	1
28	5	5	2	1	1	2	2	3	2	1	2	4	2	2	2	3	3	1	1
29	4	5	3	3	5	2	3	3	2	4	1	4	3	4	3	4	3	2	3
30	5	2	1	3	1	2	2	3	2	3	3	4	2	3	3	3	2	1	1
31	5	5	1	2	1	1	1	1	2	1	1	3	1	2	1	3	2	3	2
32	5	2	2	3	5	2	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	2	3
33	5	1	2	2	4	3	4	4	2	2	2	3	2	1	2	3	3	3	1
34	5	2	2	4	1	1	1	3	2	2	1	3	2	1	3	4	3	3	2
35	1	1	1	3	4	2	1	3	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2
36	1	2	2	3	1	1	1	3	2	3	3	3	1	2	3	1	4	3	2
37	4	2	2	3	1	1	1	2	2	2	1	3	1	2	2	3	3	1	2
38	4	5	2	3	1	2	3	1	2	2	1	4	2	1	2	2	3	3	1
39	5	1	2	2	4	1	1	1	2	2	1	3	2	2	2	1	3	2	1
40	2	2	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2
41	1	2	2	3	1	1	1	3	1	2	1	4	3	3	3	4	4	2	1
42	3	3	2	3	1	1	1	3	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
43	4	3	4	2	1	2	2	3	2	4	3	2	2	2	3	2	2	2	2
44	5	5	4	3	4	2	1	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2
45	5	5	4	2	4	1	1	1	1	1	1	5	2	1	1	1	2	2	1
46	1	3	4	1	5	4	2	4	4	4	3	3	3	1	4	4	1	3	3
47	1	5	4	1	5	2	3	4	3	3	3	5	1	3	3	1	2	3	1
48	3	4	4	1	2	2	1	1	2	1	1	4	1	2	1	1	2	2	1
49	5	5	4	2	2	2	1	3	3	2	2	3	2	3	1	1	2	1	1
50	5	3	4	2	2	1	1	1	2	1	2	4	2	1	2	2	3	2	1
51	4	2	4	1	1	1	1	1	2	1	1	4	2	1	1	2	2	2	3
52	1	3	4	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	2	1	1	1	1
53	4	5	2	2	1	1	3	2	2	2	1	5	1	4	2	2	1	1	1
54	5	2	1	2	1	4	4	2	3	3	1	4	1	2	2	2	3	2	2
55	3	2	4	3	4	1	4	3	3	1	2	3	1	2	2	3	3	1	1
56	4	5	1	1	4	4	2	2	2	2	1	5	1	3	2	1	1	1	4
57	2	3	1	1	2	4	2	1	2	1	1	5	2	2	1	1	1	1	1
58	2	2	2	1	1	5	4	3	4	3	2	5	2	2	1	1	1	1	1
59	4	2	4	1	2	4	3	2	4	2	4	2	2	2	2	2	1	1	1
60	1	2	4	1	3	4	4	4	4	1	1	4	2	3	2	3	1	1	2
61	5	2	2	2	1	2	3	3	2	1	3	4	2	2	1	2	4	3	2
62	5	2	1	3	1	4	1	2	1	2	3	4	2	3	2	2	1	2	2
63	2	3	1	2	4	1	2	2	1	1	2	4	2	2	2	2	3	2	1
64	5	2	2	2	1	1	1	3	2	1	1	4	2	2	3	2	3	2	2
65	2	2	4	2	1	2	2	2	2	2	1	4	1	2	2	2	3	1	1
66	3	2	4	2	4	2	3	3	2	1	1	4	2	3	2	2	2	2	3
67	5	5	1	1	1	2	3	3	3	1	4	4	1	1	2	2	3	2	1
68	5	3	1	1	1	1	2	3	3	1	1	5	2	1	1	1	3	1	1
69	5	3	3	2	1	2	3	3	3	1	2	4	2	2	2	3	3	3	3
70	5	2	1	2	1	2	2	3	3	1	1	4	1	2	3	2	3	2	2

N°	DATOS GENERALES						ANALISIS DE PROCESOS						ANALISIS DE SERVICIOS PUBLICOS				GESTIÓN MUNICIPAL		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19
71	5	3	4	1	1	2	3	2	3	1	1	3	2	1	2	3	3	1	2
72	4	5	4	2	4	2	3	3	2	1	2	4	2	1	3	3	3	3	2
73	5	5	4	2	5	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	4
74	5	3	4	4	1	3	3	3	2	2	4	4	2	2	3	3	4	3	3
75	5	3	3	4	4	2	2	2	3	4	2	4	2	4	3	3	2	3	3
76	3	5	4	2	4	2	3	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	2	2
77	5	5	4	2	5	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3
78	1	3	1	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3
79	5	2	5	3	1	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3
80	5	5	4	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3
81	2	2	4	2	1	2	1	2	2	2	3	4	1	2	2	3	3	2	2
82	5	5	4	2	1	2	1	2	2	2	3	4	1	2	2	2	2	2	3
83	5	2	4	2	1	2	1	2	2	2	2	4	1	2	2	3	3	2	2
84	5	2	4	2	1	2	2	2	2	2	2	4	1	2	2	2	3	2	1
85	5	2	4	2	1	1	1	2	2	2	3	4	1	2	2	3	3	2	1
86	5	2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	3	2	2	1	1	3	2	1
87	4	5	2	2	1	2	1	2	2	2	3	4	1	2	2	2	3	2	2
88	5	2	3	3	1	2	1	1	3	2	3	4	1	2	2	2	2	2	2
89	3	2	3	2	1	2	1	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2
90	5	2	3	2	1	3	1	1	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
91	5	5	3	2	1	2	2	2	2	3	3	4	2	3	2	3	2	2	2
92	5	2	4	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	3
93	5	3	2	2	5	2	2	3	2	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3
94	2	2	4	2	1	3	2	3	2	2	3	3	2	4	3	4	3	2	3
95	3	5	2	2	1	2	1	2	2	2	2	4	1	3	2	4	3	3	2
96	5	2	4	1	1	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3
97	5	2	1	3	1	2	2	3	2	3	3	4	2	3	3	3	2	1	1
98	5	5	1	2	1	1	1	1	2	1	1	3	1	2	1	3	2	3	2
99	5	2	2	3	5	2	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	2	3
100	5	1	2	2	4	3	4	4	2	2	2	3	2	1	2	3	3	3	1
101	5	2	2	4	1	1	1	3	2	2	1	3	2	1	3	4	3	3	2
102	1	1	1	3	4	2	1	3	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2
103	1	2	2	3	1	1	1	3	2	3	3	3	1	2	3	1	4	3	2
104	4	2	2	3	1	1	1	2	2	2	1	3	1	2	2	3	3	1	2
105	4	5	2	3	1	2	3	1	2	2	1	4	2	1	2	2	3	3	1
106	5	1	2	2	4	1	1	1	2	2	1	3	2	2	2	1	3	2	1
107	2	2	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2
108	1	2	2	3	1	1	1	3	1	2	1	4	3	3	3	4	4	2	1
109	3	3	2	3	1	1	1	3	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
110	4	3	4	2	1	2	2	3	2	4	3	4	2	2	3	2	2	2	2
111	5	5	4	3	4	2	1	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2
112	5	5	4	2	4	1	1	1	1	1	1	5	2	1	1	1	2	2	1
113	1	3	4	1	5	4	2	4	4	4	3	3	3	1	4	4	1	3	3
114	1	5	4	1	5	2	3	4	3	3	3	5	1	3	3	1	2	3	1
115	3	4	4	1	2	2	1	1	2	1	1	4	1	2	1	1	2	2	1
116	5	5	4	2	2	2	1	3	3	2	2	3	2	3	1	1	2	1	1
117	5	3	4	2	2	1	1	1	2	1	2	4	2	1	2	2	3	2	1
118	3	2	4	2	1	1	2	3	2	1	3	4	2	4	2	3	3	2	1
119	4	3	2	3	1	2	2	2	2	2	3	4	1	2	3	2	2	2	2
120	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	1	2	1	2	3	2	2
121	5	2	4	2	2	2	1	1	2	2	2	4	1	2	2	2	2	1	2
122	2	2	4	2	1	2	1	2	2	2	3	4	1	2	2	3	3	2	2
123	5	5	4	2	1	2	1	2	2	2	3	4	1	2	2	2	2	2	3
124	5	2	4	2	1	2	1	2	2	2	2	4	1	2	2	3	3	2	2
125	5	2	4	2	1	2	2	2	2	2	2	4	1	2	2	2	3	2	2
126	5	2	4	2	1	1	1	2	2	2	3	4	1	2	2	3	3	2	1
127	5	2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	3	2	2	1	1	3	2	1
128	4	5	2	2	1	2	1	2	2	2	3	4	1	2	2	2	3	2	2
129	5	2	3	3	1	2	1	1	3	2	3	4	1	2	2	2	2	2	2
130	3	2	3	2	1	2	1	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2
131	5	2	3	2	1	3	1	1	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
132	5	5	3	2	1	2	2	2	2	3	3	4	2	3	2	3	2	2	2
133	5	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	4	2	2	1	1	2	1	1
134	5	5	1	3	4	2	3	2	2	1	1	3	2	2	2	1	3	2	1
135	5	5	4	2	5	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	4
136	5	3	4	4	1	3	3	3	2	2	4	4	2	2	3	3	4	3	3
137	5	3	3	4	4	2	2	2	3	4	2	4	2	4	3	3	2	3	3
138	3	5	4	2	4	2	3	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	2	2
139	5	5	4	2	5	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3
140	1	3	1	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3
141	5	2	5	3	1	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3
142	5	5	4	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3
143	2	2	4	2	1	2	1	2	2	2	3	4	1	2	2	3	3	2	2