



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES



TESIS

MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES DE LA REGIÓN PUNO - 2019

PRESENTADA POR:

CARMEN ELIZA ZELA PACORI

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGÍSTER SCIENTIAE EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO LOCAL

PUNO, PERÚ

2020



DEDICATORIA

A Xavier por su apoyo incondicional y a mis padres.



AGRADECIMIENTOS

La presente investigación ha sido posible gracias a la participación, al apoyo y a la compañía de muchas personas. En primer lugar, agradezco a mis padres, por alentarme a cumplir mis metas.

De forma muy especial agradezco a la Dra. Maritza Castro Távora, quien contribuyó con sus agudos comentarios y sugerencias para el desarrollo de esta tesis. Así mismo, a los miembros del jurado conformado por el Dr. Emilio Flores Mamani, Dr. Walter Tudela Mamani y al Dr. Alan Midguar Franco Jove y al equipo de jóvenes que apoyaron en el trabajo de campo, a los funcionarios y ciudadanos del lugar de estudio por la paciencia y predisposición.

Agradezco a la escuela de posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano, los profesores de la maestría quienes nos guiaron y aconsejaron profesionalmente a lo largo de este recorrido.



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	iii
ÍNDICE DE ANEXOS	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Marco teórico	3
1.1.1 El nuevo paradigma de la gestión pública	3
1.1.1.1 Principios orientadores de la nueva gestión pública	9
1.1.1.2 Técnicas y herramientas del sector privado al sector público	10
1.1.2 Modernización de la gestión pública en el Perú	12
1.1.3 Calidad de atención al usuario-ciudadano en las entidades públicas	17
1.1.3.1 Modelo de calidad del servicio percibido	19
1.2 Antecedentes	20

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema	24
2.2 Enunciado del problema	26
2.3 Justificación	26
2.4 Objetivos	27



2.4.1	Objetivo general	27
2.4.2	Objetivos específicos	27
2.5	Hipótesis	27
2.5.1	Hipótesis general	27
2.5.2	Hipótesis específicas	27

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1	Lugar de estudio	28
3.2	Población	28
3.3	Muestra	28
3.4	Método de investigación	30
3.5	Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	31

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	Modernización de la gestión pública en las municipalidades provinciales de la región Puno	36
4.2	Calidad de atención al usuario en las municipalidades provinciales de la región Puno	52
4.3	Relación entre modernización de la gestión pública y calidad de atención	64
	CONCLUSIONES	65
	RECOMENDACIONES	66
	BIBLIOGRAFÍA	67
	ANEXOS	74

Puno, 24 de noviembre de 2020

ÁREA: Gestión Pública.

TEMA: Modernización de la gestión pública y la calidad de atención al usuario en las municipalidades provinciales de la región Puno – 2019.

LÍNEA: Investigación de tecnologías sociales para el diseño y formulación de políticas y proyectos de desarrollo social.



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Distribución del promedio de usuarios atendidos por día según la municipalidad provincial de la región Puno - 2019	30
2. Baremo de cada ítem de modernización de la gestión pública	32
3. Baremo de la variable modernización de la gestión pública	32
4. Baremo de cada ítem de calidad de atención	34
5. Baremo de la variable calidad de atención	34
6. Nivel de Modernización de la Gestión Pública en las municipalidades provinciales de Puno – 2019	36
7. Planificación y organización en las municipalidades provinciales de Puno - 2019	38
8. Conocimiento que se tiene del usuario en las municipalidades provinciales de Puno - 2019	40
9. Accesibilidad y canales de atención en las municipalidades provinciales de Puno - 2019	41
10. Infraestructura, mobiliario y equipamiento para la atención en las municipalidades provinciales de Puno - 2019	43
11. Proceso de simplificación administrativa en las municipalidades provinciales de Puno - 2019	45
12. Personal de atención en las municipalidades provinciales de Puno - 2019	46
13. Transparencia y el acceso a la información en las municipalidades provinciales de Puno - 2019	48
14. Medición de la satisfacción de los ciudadanos en las municipalidades provinciales de Puno - 2019	50



- 15.** Mecanismos implementados para atención de reclamos y sugerencias en las municipalidades provinciales de Puno - 2019 51
- 16.** Distribución del número de usuarios según género y municipalidad provincial de Puno – 2019 52
- 17.** Nivel de calidad de atención al usuario según las municipalidades provinciales de Puno - 2019 53
- 18.** Estadístico de prueba RHO de Spearman entre modernización de la gestión pública y calidad de atención al usuario en las municipalidades provinciales de la región Puno 64



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Elementos tangibles en las municipalidades provinciales de Puno – 2019	55
2. Seguridad del servicio en las municipalidades provinciales de Puno – 2019	57
3. Fiabilidad del servicio en las municipalidades provinciales de Puno – 2019	59
4. Capacidad de respuesta en las municipalidades provinciales de Puno – 2019	61
5. Empatía del personal en las municipalidades provinciales de Puno – 2019	63



ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Cuestionario aplicado a los gerentes municipales de las municipalidades provinciales de la región Puno	74
2. Cuestionario aplicado a los usuarios de las municipalidades provinciales de la región Puno	79



RESUMEN

La investigación tuvo como propósito determinar la relación entre la modernización de la gestión pública y la calidad de atención al usuario en las municipalidades provinciales de la región Puno. La investigación es de carácter cuantitativa con alcance relacional. La muestra estuvo compuesta por 13 gerentes municipales y 680 usuarios de las municipalidades provinciales de la región Puno. Para la recolección de datos se aplicó dos encuestas, el primero fue un cuestionario de 113 ítems tipo escala Likert, el segundo instrumento fue un cuestionario Servqual de 21 ítems tipo escala Likert. Se halló que un 76,92% de los municipios provinciales alcanzaron un nivel incipiente en el proceso de modernización, con un promedio de 23% de avance, Puno ha logrado el mayor avance con 48%, y Sandía el menor con 14%. El 50.6% de los usuarios consideran que el nivel de calidad de atención en las municipalidades provinciales es regular, en Moho un 43.75% de los usuarios considera que la calidad de atención es alta, y un 46.92% de usuarios de San Román preciso que la calidad de atención es baja. Se concluye que no existe correlación entre la modernización de la gestión pública y la calidad de atención al usuario en las municipalidades provinciales.

Palabras clave: Calidad de atención, ciudadanía, gestión pública, modernización, municipalidad.



ABSTRACT

The purpose of the research was to determine the relationship between the modernization of public management and the quality of user service in the provincial municipalities of the Puno region. The research is of a quantitative nature with a relational scope. The sample was composed of 13 municipal managers and 680 users from the provincial municipalities of the Puno region. Two surveys were applied for data collection, the first was a questionnaire of 113 items type Likert scale, the second instrument was a Servqual questionnaire of 21 items type Likert scale. It was found that 76.92% of the provincial municipalities reached an incipient level in the modernization process, with an average of 23% progress, Puno has achieved the greatest progress with 48%, and Sandia the least with 14%. 50.6% of users consider the level of quality of care in the provincial municipalities to be regular, in Moho 43.75% of users consider the quality of care to be high, and 46.92% of users in San Román consider the quality of care to be low. It is concluded that there is a low correlation between the modernization of public management and the quality of user services in provincial municipalities

Keywords: Quality of care, citizenship, public management, modernization, municipality.

INTRODUCCIÓN

La pérdida de credibilidad del sector público, como gestor del bienestar ciudadano, viene acompañado de manifestaciones que exigen y obligan a que las instituciones públicas actúen aplicando principios de economía, eficiencia y eficacia. En tal sentido, la prestación de servicios de la administración pública pareciera caracterizarse por la insatisfacción. Tanto políticos como ciudadanos, e incluso de forma creciente los trabajadores mismos de la administración pública la critican.

La demanda por servicios de calidad, requirió una reforma administrativa que suele asociarse al concepto de modernización, en función al nuevo paradigma de la gestión pública, en la que se busca crear una administración eficiente y eficaz, que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible; a fin de favorecer la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad.

Con el propósito de lograr un Estado moderno al servicio del ciudadano, en el Perú, la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, como ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, viene impulsado la implementación concertada de la política de modernización, orientada a resultados y al servicio del ciudadano. Ello implicó transformar los enfoques y prácticas de gestión, concibiendo al Estado moderno como eficiente, unitario, descentralizado, inclusivo y abierto, que busca la calidad del servicio y satisfacción del usuario o ciudadano.

El estudio se realizó en las trece provincias de la región Puno, con el propósito de determinar la relación entre modernización de la gestión pública y la calidad de atención a los usuarios, se midió el nivel de modernización de la gestión pública en sus dimensiones de planificación y organización, infraestructura y equipamiento, simplificación administrativa y transparencia; y acceso a la información (Secretaría de Gestión Pública, 2015). Y la calidad de atención a los usuarios, con sus dimensiones de elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía (Zeithaml *et al.*, 1993).



Esta investigación, se ha organizado en cuatro capítulos. En el capítulo I, se presenta la revisión de la literatura, que sustenta la base teórica del estudio de modernización y calidad de atención, y los antecedentes de la investigación.

En el capítulo II, se plantea el problema de investigación, la justificación, los objetivos de estudio y finalmente las hipótesis de investigación.

El capítulo III contiene los materiales y métodos, el cual está compuesto del lugar de estudio, la población y muestra, el método aplicado, el cual contiene el diseño de la investigación, el alcance de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el procesamiento y análisis de datos por cada objetivo planteado.

Finalmente, el capítulo IV presenta los resultados y discusión. En la primera parte se desarrolla la modernización de la gestión pública y en la segunda parte, la calidad de atención al usuario de las 13 municipalidades provinciales de la región Puno. Por último, se presenta las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Marco teórico

1.1.1 El nuevo paradigma de la gestión pública

Existen diversas razones justificativas de los cambios acaecidos en el modelo de gestión de las administraciones públicas a lo largo de los últimos cuarenta años¹ (Araya y Cerpa, 2009; Barberá, 2010). La mayoría de los gobiernos occidentales, independiente de su preferencia ideológica, han llevado a cabo, explícita o implícitamente, variadas transformaciones y reformas en la administración pública.

Las razones que llevaron a estos cambios son aquellas relacionadas de manera directa con la crisis del Estado de Bienestar (Araya y Cerpa, 2009; Barberá, 2010; Cejudo, 2013; García, 2007), los problemas que debieron resolver los gobiernos producto de esta crisis fueron: la inflación, desempleo, crisis energética, desencanto con los servicios públicos provistos directamente por el Estado (Cejudo, 2013; López, 2007; Schröder, 2014). El modelo tradicional burocrático de Weber, no pudo responder a estos problemas, mostrando límites relevantes.

Cejudo (2013) plantea dos límites fundamentales del modelo tradicional, el primero tuvo que ver con la expansión de la burocracia estatal no solo como agente de provisión de bienestar, sino, también, como generador directo de bienes y servicios a la ciudadanía. Ello significó que mayor tamaño del gobierno hizo necesarias reglas más homogéneas, procedimientos estandarizados, vigilancia centralizada y jerarquías

¹ Desde los años 70, se evidencia estos cambios en el modelo de gestión de la administración pública.

sólidas que buscaban facilitar el control de un creciente aparato administrativo. El segundo límite fueron los métodos de organización y las prácticas de gestión.

Ante esto, surgió críticas al tamaño y la ambición del Estado que había sobrepasado sus límites adecuados y que, por lo tanto, debía retraerse a un tamaño más modesto (Cejudo, 2013). Además, se empezó a discutir en el campo académico y político la función del sector público, no ya únicamente como ente productor de servicios, sino más bien como responsable de la provisión y mantenimiento del marco general necesario que haga posible el desarrollo económico y la creación de capital humano. Y se puso bajo la lupa el ámbito y los métodos de la acción estatal.

La crisis del modelo burocrático y los cambios de la sociedad, requerían plantear diferentes teorías y aproximaciones alrededor de cómo gestionar de manera eficaz, eficiente y económica lo público. Ello implicó para los gobiernos un reto en el cambio de sus pautas tradicionales y propició un clima favorable para establecer reformas en la administración pública (Muñoz, 2020).

Los cambios y reformas que emprendieron los gobiernos occidentales no obedecían al modelo tradicional de la administración pública, más bien el nuevo modelo de gestión contenía instrumentos del sector privado (López, 2001). Christopher Hood en su estudio de (1991) lo denominó *Nueva Gestión Pública* (Araya y Cerpa, 2009; Cejudo, 2013). Hood precisa que, en los 15 años anteriores a la publicación de su estudio en cuestión, se rompieron las tendencias internacionales referentes a los temas de administración pública, específicamente debido a la reforma y modernización de esta, llevada a cabo en el Reino Unido y en otros países (Araya y Cerpa, 2009).

Hood (1991) señala que las reformas implementadas en Reino Unido en el gobierno de Thatcher en la década de 1980 se basó en cuatro *megatendencias* administrativas, a saber: 1) intentos de ralentizar o invertir el crecimiento del gobierno en términos de gasto público manifiesto y de personal. 2) el cambio hacia la privatización y la cuasi-privatización y el alejamiento de las instituciones gubernamentales básicas, con un renovado énfasis en la subsidiariedad en la prestación de servicios. 3) el desarrollo de la automatización, en particular en la tecnología de la información, en la producción y distribución de los servicios públicos; y 4) La elaboración de un programa más internacional, centrado cada vez más en cuestiones generales de

gestión pública, diseño de políticas, estilos de decisión y cooperación intergubernamental, que se suma a la antigua tradición de los especialistas de cada país en la administración pública.

Añade Hood que para ese entonces se tuvo dos extremos en relación al nuevo paradigma de la gestión pública; en un extremo estaban aquellos que sostenían que era la única forma de corregir los fracasos irremediables e incluso la bancarrota moral de la "vieja" gestión pública. En el otro extremo estaban aquellos que descartaron gran parte del impulso como una destrucción gratuita y filistea de la labor realizada durante más de un siglo para desarrollar una ética y una cultura de servicio público distintivas (Hood, 1991).

Las cuatro *megatendencias* administrativas de la nueva gestión pública no es un desarrollo únicamente británico. Su surgimiento está vinculado con reformar administrativas en Nueva Zelanda y Australia, donde se plantearon nuevas respuestas a la crisis del Estado de Bienestar (Cejudo, 2013), más adelante detallaremos esta parte. Años después, la experiencia del nuevo paradigma de gestión, se extendió a otros gobiernos occidentales en busca de cambios y reformas del sector público, fueron Estados Unidos, Europa occidental y países latinoamericanos, quienes se enrumbaron en la implementación de la nueva gestión pública (Cejudo, 2013; López, 2001).

Es así, que la nueva gestión pública se constituye en un modelo que incorpora principios gerenciales y empresariales del sector privado dentro del sector público, busca un Estado más eficiente y cercano a las necesidades de los usuarios, los cuales son vistos como ciudadanos-clientes en la búsqueda de mejor atención (Muñoz, 2020).

Barberá (2010) plantea una línea de tiempo de la evolución del nuevo paradigma. En sus inicios-años 70-, la nueva gestión pública, se impuso el modelo neo-taylorista que busco mejoras en la utilización de los recursos, además de superar la burocracia a través de la gestión flexible del presupuesto y del personal, la privatización, la expansión del modelo de la agencia y de los modelos empresariales de gerencia. En esta etapa se impone las tres E: economía, eficacia y eficiencia.

En la segunda etapa Barbera plantea que en la década de los 80, predominó el enfoque sociotécnico y buscó la base de la definición de un contenido modular y no fragmentado del trabajo que toma como unidad organizativa al equipo, favoreciendo la comunicación rápida y horizontal, la toma de decisiones delegada, los procedimientos flexibles, la formación permanente y la generación de una cultura corporativa. Además, enfatiza la participación del mercado, las nuevas técnicas de gestión y el papel del gerente público como *empresario de la política*, utilizándose a su vez términos como: flexibilidad, responsabilidad, reingeniería de procesos, empoderamiento (*empowerment*), optimismo e igualdad de oportunidades. En esta etapa se impone las tres D: descentralización, desinstitucionalización y devolución.

En la tercera etapa Barbera menciona que en la década de los 90, se caracterizó por la introducción de la idea de un nuevo y amplio reparto de tareas y responsabilidades entre el Estado, la sociedad y el mercado, la orientación de los servicios al ciudadano-cliente, la gestión de calidad y la introducción de mecanismos concurrentes en la provisión del *Estado relacional*, que persigue la consecución de una serie de objetivos como un agente más, y que ejerce sus funciones no de forma coactiva, aislada y autosuficiente, sino a modo de interlocutor de la interrelación social.

Se pudo ver que el nuevo paradigma, desde sus inicios se puso énfasis en temas económicos y con tendencia a reducir el aparato Estatal, para luego buscar nuevas formas de conseguir valor público, con el fin de dar mejor servicio al ciudadano y en la democratización de los Estados.

A continuación, destacaremos las primeras experiencias de la nueva gestión pública en países como Nueva Zelanda, Reino Unido y Australia, quienes implementaron reformas en la administración pública con herramientas del modelo privado, en un contexto de crisis del Estado de Bienestar en las dos últimas décadas del siglo XX (Schröder, 2014).

El primer caso fue de Nueva Zelanda, arquetipo de la reforma que desde los años ochenta realizó cambios significativos como dotar de mayor autonomía a los jefes de las entidades del Estado para que pudieran determinar su forma de operar y sus prioridades, e incentivaron competencias entre el sector público y el sector privado. Así mismo priorizaron los productos esperados de cada entidad, y diseñaron

estándares altamente especificados para medir el desempeño y los productos del trabajo de las entidades públicas (Cejudo, 2013). Estas reformas se realizaron en un contexto de crisis económica en que se encontraba el país, así como la sensación de ineficiencia gubernamental percibida por los actores políticos y la ciudadanía en general (López, 2007).

El segundo caso fue Reino Unido, donde se experimentó un proceso similar a Nueva Zelanda, donde la primera ministra Margaret Thatcher en 1979 impulsó la reforma para hacer frente a la crisis económica, a ello se aunaron los conservadores, quienes impulsaron una agenda en materia de gestión pública basada en aumentar el control político sobre el servicio civil, reducir el tamaño y el costo del aparato gubernamental y mejorar los procesos de gestión, inspirados por doctrinas provenientes del sector privado. Thatcher fue asesorada por consultores y miembros de la iniciativa privada, para realizar una reforma radical a la estructura del Estado (Araya y Cerpa, 2009; Cejudo, 2013).

Se resalta de esta experiencia el control e incremento de la eficiencia (casi siempre por la vía de reducir costos y pocas veces por la de agregar valor) del sector público. Se generó estándares para medir el desempeño y divulgar sus resultados, introdujo mecanismos de mercado en el sector público, la transparencia y la calidad de los servicios públicos. El efecto, para esos años, fue un nuevo modelo de gestión (Cejudo, 2013). Donde la superioridad de las prácticas del sector privado sobre las del sector público y tomar prestado del primero ha sido parte de toda estrategia de reforma en las administraciones públicas (Knafo, 2020).

El tercer caso fue Australia, tras la crisis fiscal de los años setenta y las críticas generalizadas al gobierno derivaron en un proceso parecido. Sin embargo, fue el interés de los tecnócratas a diferencia de Inglaterra, la motivación por mejorar la administración pública. Las reformas fueron la reducción del gasto público, la intención de aumentar el control ministerial sobre los departamentos (por medio de más funcionarios designados), la introducción de una política de igualdad de oportunidades y, finalmente, la generación de nuevos métodos de gestión (Cejudo, 2013).

Estas tres experiencias de reformas del sector público, fueron las que comenzaron a llamar la atención como una nueva alternativa de organizar y gestionar la administración pública. No solo fue la respuesta a los problemas identificados en muchos países, sino que ofrecían mejoras sustanciales en la calidad de los servicios y reducción en los costos para el sector público (Araya y Cerpa, 2009; Cejudo, 2013; López, 2001). Lo que Hood (1991) denominó nueva gestión pública.

Las características comunes de la nueva gestión pública en los países anglosajones según Hood (1991) fueron los profesionales prácticos en la administración del sector público, estándares explícitos de medición en el actuar, gran énfasis en el control de los resultados, cambio en la desagregación de las unidades en el sector público, hacer competitivo sector público. poner atención en el sector privado y en sus estilos de administración y poner atención en el uso de los recursos.

Funck y Karlsson (2020) resaltan de estas primeras experiencias, lo planteado por Hood sobre los siete componentes doctrinales superpuestos: 1) gestión profesional práctica; 2) normas y medidas explícitas de rendimiento; 3) mayor énfasis en el control de los resultados; 4) paso a la desagregación de las unidades en el sector público; 5) paso a una mayor competencia en el sector público; 6) énfasis en los estilos de práctica de gestión del sector privado; 7) mayor énfasis en el control de los resultados.

El proceso de transformación de la gestión pública en función al nuevo paradigma, se ha difundido enérgicamente a nivel mundial como eje central para el cambio y la modernización de las administraciones públicas, “en países con tradiciones institucionales tan disímiles como Estados Unidos, Suecia, Gran Bretaña, Francia, Australia, incluyendo los de la propia región de América Latina” (López, 2001, p. 7). Donde la administración pública se ve envuelta en procesos de regeneración, de cambio, de nuevos patrones de actuación y comportamiento, comunes internacionalmente, son los que han llevado a diseñar un nuevo sistema operativo público (García, 2007).

En suma, la nueva gestión pública representa un cambio trascendental de la perspectiva tradicional de la administración pública, a un sistema que pone énfasis en los resultados, que reclama mayor responsabilidad y flexibilidad institucional y este

cambio, no exento de controversias, obliga a asumir una posición en torno al futuro del sector público (Moyado, 2002).

1.1.1.1 Principios orientadores de la nueva gestión pública

La reforma de la gestión pública se ha focalizando en los resultados organizacionales, donde fue necesario principios que guíen la acción modernizadora, las cuales son denominadas cinco R: reestructuración, reingeniería, reinención, realineación y reconceptualización.

Siguiendo a López (2007) detalla cada principio. La reestructuración significa eliminar de la organización todo aquello que no contribuye a aportar un valor al servicio o producto suministrado al público; la consigna es que el gobierno debería eliminar lo que no necesita. La reingeniería trata sobre empezar de nuevo, más no solo reparar los problemas existentes mediante soluciones parciales, está orientado hacia los procesos, prescindiendo de las tareas y las posiciones establecidas en las jerarquías organizacionales y vincula aprovechar las ventajas de la tecnología informática para promover un trabajo más inteligente, que elimine el papeleo innecesario y redundante.

Reinventar es crear una *cultura de espíritu empresarial* que facilite la introducción de mecanismos de mercado y pensamiento estratégico en el sector público, centrándose en los resultados, remitiéndose a los incentivos del mercado y tomando en cuenta las actitudes y los comportamientos del cliente-ciudadano, para satisfacer plenamente sus demandas y expectativas. *Colocar a los clientes en primer lugar*. La realineación es definir la estrategia de mercado, los funcionarios tendrán que gerenciar el cambio de las estructuras de forma coherente y articulada con lo planificado. *La estructura sigue a la estrategia*.

La reconceptualización es mejorar en todas sus dimensiones el ciclo de aprendizaje organizacional. Es desarrollar en el sector público una nueva manera de pensar el fenómeno gerencial, promoviendo organizaciones con capacidad de adaptación y forjadoras de conocimiento. De este modo, podrá crearse una cultura diferente en la gestión pública, que involucre a sus agentes

en lo que ha dado en llamarse una *visión compartida sobre el futuro* (Araya y Cerpa, 2009; López, 2001, 2007).

Estos principios que configuran la nueva gestión pública se presentaron como un conjunto de iniciativas aplicables a todo tipo de organizaciones y caracterizadas por su “neutralidad política”. Sobre todo, en los Estados Unidos, país que acuñó en sus ámbitos académicos el concepto de *public management* como reemplazante del término tradicional, donde se destacaban los beneficios que traería aparejada una fusión entre la orientación normativa de la administración pública y la orientación instrumental de la gestión general (López, 2001, 2007).

1.1.1.2 Técnicas y herramientas del sector privado al sector público

El nuevo paradigma incorporó las herramientas de gestión empresarial creadas y desarrolladas frente a las exigencias del mercado y obedecen a preocupaciones como:

La tasa de rentabilidad, la obtención de resultados, los costos, las inversiones, el grado de competitividad, la orientación al cliente y la preocupación por la eficiencia, en tanto criterios que empresarios y gerentes deben constantemente promover y desarrollar para asegurar la adaptación de sus organizaciones a los entornos cada vez más competitivos (López, 2007, p. 13).

Las técnicas y herramientas del sector privado buscan la eficiencia y eficacia de la administración pública, la reducción de los costos asociados a la prestación de servicios y aumentar la calidad de estos, introducir modalidades de competencia interna (García, 2007), uso de técnicas mayoritariamente inclinadas hacia el cálculo, la cuantificación y la elaboración de indicadores, hoy transferidas al sector público (Schröder, 2014). Es decir, las empresas gubernamentales fueron privatizadas.

López (2007) resalta del sector privado en la administración pública: 1) las técnicas de dirección general de la organización para anticiparse y adaptarse a los cambios del entorno (perspectiva estratégica) y en garantizar tanto el buen

desarrollo de las operaciones como el logro de las metas establecidas (perspectiva operativa). Las herramientas que pertenecen a este grupo pueden ser: planificación estratégica, gestión de los procesos de cambio organizativo, dirección por objetivos y dirección de proyectos. 2) las técnicas correspondientes a las funciones de una empresa.

En este subconjunto se encuentran, por ejemplo: *marketing*, dirección de operaciones, diseño organizativo, dirección de recursos humanos, gestión de servicios, gestión financiera, gestión de sistemas de información y control de gestión. 3) las técnicas de desarrollo de habilidades directivas, como las habilidades de toma de decisiones; negociación y gestión del conflicto; liderazgo; trabajo en equipo; creatividad e innovación y capacidad de asumir la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre.

La necesidad de incorporar un nuevo modelo, como parte de la prioridad gubernamental y ciudadana de contar con un sistema público que actúe aplicando principios administrativos privados, fue para mejorar la eficacia, eficiencia (Secretaría de Gestión Pública, 2016a), así como la “transparencia de sus acciones, con el fin de satisfacer las necesidades públicas, otorgándoles a sus ciudadanos un papel cada vez más activo en el campo público” (García, 2007, p. 16). Realizando, además, reestructuraciones internas encaminadas a eliminar la burocracia, a la adopción de procesos más racionales, a una mayor autonomía en la gestión.

Podríamos resumir que la nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad.

1.1.2 Modernización de la gestión pública en el Perú

La reforma administrativa suele asociarse al concepto de modernización, en función al nuevo paradigma de la gestión pública (*New Public Management*). Pollitt y Bouckaert (2004) afirman:

La reforma de la gestión pública conduce a un gobierno más económico y eficiente, con servicios de mayor calidad y programas más eficaces, y además, simultáneamente, introduce cambios como la ampliación del control político, mayor libertad a los gerentes para que lleven a cabo su gestión, mayor transparencia gubernamental y una mejora de la imagen de aquellos ministros y líderes más comprometidos. (p. 68)

La reestructuración tendiente a minimizar el rol del Estado en diferentes esferas de la actividad económica y social, tuvo dos etapas: la primera comprende con el proyecto impuesto en América Latina con el impulso de las políticas derivadas del Consenso de Washington; privatización, desregulación, descentralización. Llamadas también primera generación. En su segunda etapa se encuentra el proceso de modernización de la gestión pública.

López (2007) enfatiza que en la segunda etapa se introdujo nuevas lógicas en la forma de actuación de las instituciones gubernamentales, promoviendo la gestión por resultados, enfatizando un carácter más gerencial que procedimental, ubicando a los usuarios como centro de las preocupaciones de gestión y transparentando los actos públicos para mejorar los niveles de confianza de la ciudadanía sobre lo público. “La puesta en marcha de estas iniciativas garantizaría una asignación y utilización de los recursos públicos bajo un estricto criterio que incorpora eficiencia, eficacia y calidad” (López, 2007, p. 8).

El proceso de reforma del Estado peruano ha incorporado a la nueva gestión pública, como pilar fundamental para hacer frente a las deficiencias en la prestación de los servicios públicos a la ciudadanía, las cuales terminan incidiendo negativamente en la percepción ciudadana sobre la gestión pública y el desempeño del Estado. Al respecto, la Secretaria de Gestión Pública (2013) menciona:

En el Perú en los últimos diez años, se logró una de las tasas más altas de crecimiento económico de la región. Sin embargo, el fuerte crecimiento económico y presupuestal no fue acompañado por un crecimiento similar de la capacidad del Estado de gastar bien lo que recauda y de generar las condiciones para un crecimiento sostenible que conlleve a un desarrollo económico y social. (p. 9)

Las deficiencias de la gestión pública reflejan, por ejemplo, que el proceso de descentralización satisfizo aspiraciones y necesidades largamente postergadas; también, ha generado nuevas expectativas por mayor inclusión y oportunidades para el desarrollo. Sin embargo, esta transferencia de funciones y el incremento de recursos no han sido acompañados por mejores capacidades descentralizadas de gestión Pública.

En el Perú se identificaron diversos problemas de la gestión pública que vinculan el pésimo desempeño del Estado, documento elaborado por AC Pública SAC (2012) que sirvió de línea de base para elaborar la política de modernización. En este documento se puede resaltar los siguientes problemas:

- Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público,
- deficiente diseño de la estructura de organización y funciones,
- inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos,
- infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente,
- inadecuada política y gestión de recursos humanos,
- limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades,
- carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento. Débil articulación intergubernamental e intersectorial.

Es en este contexto, de deficiencias, limitaciones y carencias, los esfuerzos por mejorar la gestión pública son numerosos: Por lo tanto, el Estado peruano, desde el año 2002, ha venido desarrollando un cuerpo normativo sobre el proceso de modernización. Como la Ley marco de Modernización de la Gestión del Estado - Ley

27658, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Ley del Código de Ética de la Función Pública.

El año 2007 se impulsó la Ley del Silencio Administrativo, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo – Ley 29158. El 2010 se desarrolla la estrategia para la implementación del Sistema Nacional de modernización de la Gestión Pública. El 2012 la Estrategia para la Modernización de la Gestión Pública y el I Plan de Acción del Perú para un Gobierno Abierto 2012-2013. El 2013 se impulsó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública – PNMGP, Plan de implementación de la PNMGP, Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013-2016 y la Ley del Servicio Civil.

El ente encargado de llevar adelante las reformas del Estado, es la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros, como ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, cuyo fin es formular, aprobar y ejecutar las políticas nacionales de modernización de la administración pública y las relacionadas con la estructura y organización del Estado, así como coordinar y dirigir la modernización. Con el fin de promover una administración pública eficiente, enfocada en resultados y que rinda cuentas a los ciudadanos (Secretaria de Gestión Pública, 2013b).

La secretaria de gestión pública, elaboró la política nacional de modernización de la gestión pública al 2021, donde se encuentra los lineamientos para la reforma del Estado peruano. Este documento tiene como objetivo: “Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país” (Secretaria de Gestión Pública, 2013b, p. 21). Además, la Política de modernización constituye el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, y establece la visión, los principios, los objetivos y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país.

El Estado moderno que se espera lograr, busca una gestión ágil, eficaz, eficiente y oportuna, transparente, con rendición de cuentas y ética pública, Innovador y aprovechando de las tecnologías para su sostenibilidad. El cual implica una

transformación de sus enfoques y prácticas de gestión, concibiendo sus servicios o intervenciones como expresiones de derechos de los ciudadanos (Secretaría de Gestión Pública, 2016b).

Se enfatiza, en la política de modernización el logro de resultados, al servicio del ciudadano, donde implica funcionarios públicos calificados y motivados en cada nivel de gobierno, que entienda las necesidades de los ciudadanos y organicen tanto los procesos de producción o el conjunto de acciones que transformen los insumos en productos en la cadena de valor, con el fin de transformar los insumos en productos de seguridad jurídica, normas, regulaciones, bienes o servicios públicos que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible (Secretaría de Gestión Pública, 2013b).

La implementación de las reformas pasa por un proceso político-técnico de transformación de actitudes y de fortalecimiento de aptitudes, de agilización de procesos, simplificación de procedimientos, sistemas funcionales y administrativos, relaciones y estructuras administrativas, con el fin de hacerlos compatibles con los nuevos roles de todos los niveles de gobierno, así como con los planes nacionales e institucionales

Los componentes de la gestión pública orientada a resultados, son los siguientes: 1) Planeamiento de Estado. Políticas de Estado y de gobierno. 2) Planeamiento estratégico. 3) Presupuesto para resultados. 4) Gestión por procesos. 5) Servicio civil meritocrático y 6) Seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento.

Componentes centrales que sirvieron de base para fundamentar los cinco pilares de la Política de modernización de la gestión pública, los cuales son: Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos. Presupuesto para Resultados. Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Institucional. Servicio Civil Meritocrático. Sistema de Información, Seguimiento, Monitoreo, Evaluación y Gestión del Conocimiento. Estos cinco pilares se complementan con tres ejes transversales, como: Gobierno Abierto, Gobierno Electrónico y el Gobierno Institucional.

Los lineamientos de la Política se han organizado en tres grupos: 1) está dirigido a todas las entidades públicas en todos los niveles de gobierno para servir mejor al ciudadano, desarrollar una gestión pública para resultados y contribuir al desarrollo nacional, regional y/o local. 2) está dirigido a los ministerios y organismos nacionales rectores de sistemas funcionales, que de manera articulada deben formular políticas nacionales, así como apoyar y supervisar su aplicación coherente. 3) está dirigido específicamente a los entes rectores de los sistemas administrativos nacionales, adoptando una visión equilibrada sobre el control que deben ejercer en relación con la autonomía que necesitan las entidades sujetas a los sistemas, de manera que su normativa contribuya a una gestión pública al servicio del ciudadano.

La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo, como ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, con el propósito de lograr un Estado moderno al servicio de las personas. Formuló, además, de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM). El Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Cuyo propósito fue definir las acciones y los indicadores con sus respectivas metas, plazos y entidades líderes encargadas de la implementación de los objetivos y lineamientos de la Política de Modernización.

En el Plan de Implementación, se enfatiza que en los tres niveles de gobierno, se ejerza las competencias y cumpla funciones que les son asignadas por la normativa, alineando su actuación a las políticas, normas y lineamientos dictados por los Sistemas Funcionales y los Sistemas Administrativos, y desarrollen en el marco de su potestad, las políticas, normas y lineamientos específicos para su ámbito de intervención. Además, en lo que compete a la modernización de la gestión pública, las entidades públicas y los gobiernos descentralizados deben modernizar su gestión según los lineamientos establecidos en la Política de modernización (Secretaría de Gestión Pública, 2016b).

Implementar el plan de modernización signifique ubicar al ciudadano en el eje central de la modernización, la propuesta de cambio flexible a las necesidades de la ciudadanía (resolver sus problemas), los mecanismos de rendición de cuentas de la actividad pública (transparencia), asegurar la sostenibilidad de las propuestas en el tiempo (legitimidad). En resumen, que el Estado esté al servicio del ciudadano, para

ello mejorar la calidad y cobertura de los servicios prestados al ciudadano en los tres niveles de gobierno es crucial para lograr las políticas de modernización (Secretaría de Gestión Pública, 2013b).

Y que logre que los ciudadanos accedan a bienes y servicios públicos, para lograr mayor satisfacción y bienestar al menor costo posible y que la calidad se base en la eficiencia y eficacia. Siendo la columna vertebral de la administración pública (Moreno, 1994). una administración orientada al ciudadano, receptiva, ágil, económica, moderna, e innovadora (Secretaría de Gestión Pública, 2019).

1.1.3 Calidad de atención al usuario-ciudadano en las entidades públicas

El debate sobre la prestación de servicios de la administración pública se caracteriza por la insatisfacción. Tanto políticos como ciudadanos, e incluso de forma creciente los empleados mismos de la administración pública, la critican con frases como: demasiado lenta, demasiado cara, demasiado alejada de las necesidades de las personas, corrupta, de mala calidad y derrocha recursos financieros y humanos (Schröder, 2014). “La pérdida de credibilidad del sector público como gestor del bienestar ciudadano viene acompañado de manifestaciones que exigen y obligan a que las instituciones públicas actúen aplicando principios de economía, eficiencia y eficacia” (García, 2007, p. 17).

Todo ciudadano, sea que actúe en nombre propio o en virtud de representación, tiene derecho a recibir servicios de calidad al momento de realizar algún trámite o requerir algún servicio del Estado. Esto implica según la Secretaría de Gestión Pública (2015):

- Contar con una Administración Pública moderna y transparente.
- Acceder, fácilmente, a la información que administran las entidades.
- Recibir información clara, completa, oportuna y precisa sobre los servicios prestados por las entidades públicas.
- Obtener información sobre los horarios de atención al público, de manera visible, en las sedes de las entidades.
- Conocer el estado de su trámite.

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

La calidad y la modernización se convierten en objetivos incuestionables en nuestra sociedad (Departamento de Formación Académica, 2011). Ya que, las entidades públicas, por definición, prestan servicios únicos, establecidos por ley, por lo que los ciudadanos se ven obligados a acudir a dichas entidades. “Las entidades requieren, entonces, de incentivos institucionales que motiven y garanticen las mejoras progresivas en la calidad de los servicios públicos que ofrecen a la ciudadanía” (Fernández *et al.*, 2008).

Será necesario, por lo tanto, definir las prioridades e intervenciones de las entidades a partir de las necesidades ciudadanas, siendo el personal de las entidades públicas el agente del cambio, que impulse mejoras continuas en los procesos de gestión a fin de responder mejor a esas necesidades, con los recursos y capacidades disponibles.

La Secretaria de Gestión Pública (2013, 2016), ha orientado la reforma del Estado a fin de lograr la calidad del servicio en todos los niveles de gobierno, adaptándose a

la diversidad de las preferencias y demandas de los ciudadanos, asociadas a sus múltiples realidades sociales, económicas, culturales y territoriales. Por lo tanto, las entidades públicas deben saber escuchar y entender las necesidades de los ciudadanos.

Implica que todo el proceso de reforma y modernización del Estado, se vea reflejado en la calidad de atención que va a recibir el ciudadano cuando requiera un servicio. Para ello, las entidades deben asumir el compromiso con total responsabilidad. Se ha elaborado instrumentos que sirven para este proceso como el manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración pública, involucra prestar servicios de calidad en su atención en general y en la provisión de bienes y servicios públicos (Secretaría de Gestión Pública, 2015).

1.1.3.1 Modelo de calidad del servicio percibido

El modelo SERVQUAL, desarrollado por Zeithaml *et al.* (1993), es el más difundido en el mundo de los servicios. Los autores desarrollaron un modelo que identifica las cinco dimensiones básicas que caracterizan a un servicio (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía).

Este modelo permite estudiar la calidad de servicio percibido por los usuarios (ciudadanos). En base a las siguientes dimensiones:

- Elementos tangibles: representan las características físicas y apariencia del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, personal y otros elementos con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio.
- Confiabilidad: representa la habilidad para desempeñar el servicio prometido de manera precisa, fiable y constante.
- Capacidad de respuesta: se refiere a la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- Seguridad (Garantía): son los conocimientos y atención mostrados por los empleados respecto al servicio que están brindando, además de la habilidad para inspirar confianza y credibilidad. Representa al cliente

el hecho de estar protegido en sus actividades y/o en las transacciones que realiza mediante el servicio.

- Empatía: representa la capacidad de sentir y comprender las emociones de otros, mediante un proceso de identificación y atención individualizada al cliente.

Estas dimensiones tienen el propósito de desarrollar un instrumento que permitiese medir las percepciones de los usuarios sobre la calidad de los servicios.

1.2 Antecedentes

En los últimos años los investigadores han mostrado un interés constante en temas de modernización y calidad de atención; sin embargo, aún no se ha logrado en los municipios servicios de calidad. A continuación, se presenta los antecedentes del estudio:

Funck y Karlsson (2020) examinaron la contribución sustancial de Hood a la investigación de la administración pública cuando formuló el concepto de nueva gestión pública, el artículo revisa el conocimiento actual a través de una revisión sistemática de la literatura de 299 artículos publicados entre 1991 y 2016. Realizaron un meta-análisis de la investigación publicada en cinco revistas internacionales de administración pública de primera línea. Identificamos cuatro temas importantes que surgen de nuestra revisión: a) una reforma con una intención vaga, b) el concepto de cojera, c) la perspectiva unilateral, y d) la nueva gestión pública como la nueva norma.

Caballero (2014) examinó los cambios y/o innovaciones producidos en la gestión del Estado provincial, a partir de procesos de reforma y modernización desarrollados, en distintos momentos, por el gobierno provincial, a través de sus distintas gestiones. Menciona que, en la provincia de Mendoza, donde los cambios o transformaciones del Estado provincial han seguido un rumbo marcado por la discontinuidad y por la poca discusión política sobre la materia.

Barberá (2010) estudió la evolución y el grado de implementación de la modernización de la gestión pública, hace mención que el efecto de la nueva normativa reguladora consagra la relación con las administraciones públicas por medios electrónicos como un derecho de los ciudadanos, los ayuntamientos estudiados han creado carpetas ciudadanas,

ventanillas digitales o portales telemáticos que permitan la interrelación fluida ciudadano-administración a través de las páginas Web municipales. Afirma que esos ayuntamientos se encuentran actualmente en la fase de implementación de aplicativos informáticos de gestión de expedientes, capaces de gestionar electrónicamente y de manera conjunta la información corporativa susceptible de acceso ciudadano; aplicaciones que a su vez requieren la previa recopilación, normalización y descripción de la totalidad de procesos de la organización.

Ramírez (2011) realiza un análisis histórico de la evolución de la política y tecnología, del gobierno e iniciativas para abrir las ventanas del sector público hacia el escrutinio ciudadano, con el objeto de reducir la opacidad burocrática, con un nuevo eje articulador de los esfuerzos por mejorar las capacidades del Gobierno y modernizar las administraciones públicas bajo los principios de la transparencia y apertura, la participación y la colaboración. Para fortalecer sistemas democráticos y mejorar la gestión pública.

Montero y Vignolo (1996) estudió el impacto del Programa de Modernización donde muestran que es posible incluso en organizaciones de muy alta complejidad, como son las organizaciones de salud en general y los hospitales de urgencia en particular. Este caso demuestra que se puede romper la inercia de los servicios públicos de salud y de la cultura médica de los mismos. En un período breve - para los tiempos que requieren estos procesos en general-, fue posible obtener resultados, no solo en términos de generar un proyecto común de futuro y obtener un buen nivel de compromiso con él, sino revirtiendo las tendencias negativas en términos de producción, productividad y calidad.

Cárdenas (2018) estudió la modernización de la gestión pública vinculada al cumplimiento de obligaciones ambientales, menciona que el cumplimiento de las normas específicas ha contribuido a mejorar la fiscalización del ambiente y está directamente relacionada con la nueva gestión pública.

Documet (2015) examinó la experiencia peruana y el modelo de calidad para mejorar la atención de los servicios prestados a la ciudadanía, menciona que la modernización del Estado peruano requiere que en los tres niveles de gobierno se tenga un enfoque gerencial aplicado a la calidad en los servicios, con servidores capaces de llevar adelante dichos cambios en el marco del fortalecimiento de su atención a través de procesos, la

simplificación administrativa, la implementación de los sistemas de control interno, la certificación de calidad de cada uno de los servicios que se brindan al ciudadano y la mejora continua.

Suárez (2015) estudió la satisfacción en el usuario, donde evidenció que existe un promedio ponderado de las principales variables de insatisfacción de los usuarios, lo que se mostró fue la eficiencia del personal administrativo y plana docente; además, de la predisposición del personal para brindar asesoría en los trámites.

Redhead (2015) examinó la relación que existe entre la calidad de servicio y la satisfacción del usuario, después de la evaluación se obtuvo mayor satisfacción en las dimensiones de empatía y seguridad; ya que el 52% indicó estar satisfecho con los aspectos encerrados en la dimensión de empatía y el 51.8% en la dimensión de seguridad, a diferencia de las otras dimensiones que muestran un grado mayor de insatisfacción como en la dimensión de fiabilidad 58.5%, capacidad de respuesta 60.5% y aspectos tangibles 59.6%.

Arrué (2014) estudió la percepción de los usuarios en el nivel de calidad de los servicios de atención brindados por la oficina desconcentrada del OSIPTEL Loreto, donde plantea mejorar la atención a los usuarios, desarrollando acciones que atenúen la diferencia que existe entre lo que espera el usuario del organismo regulador (expectativas) y lo que realmente recibe de este, dado que la calidad del servicio y la satisfacción del usuario, son temas que han traspasado la barrera de la empresa privada y actualmente están tomando relevancia, sobre todo a nivel latinoamericano, en los procesos de modernización que está viviendo el sector público.

Fernández *et al.* (2008) en una de sus publicaciones mencionan que las nuevas circunstancias culturales, informativas y económicas manifestadas, se fundamentan en administraciones Públicas que se ven inmersas en niveles organizativos y formas de actuación con el objeto de alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en su gestión. Pero, en bastantes ocasiones, las características particulares de cada país hacen que la implantación de los postulados de la nueva gestión pública se realice de forma y ritmos distintos, aunque en algunos puntos presenten cierta convergencia. Esta situación ha puesto de manifiesto la existencia de límites en la aplicabilidad de la modernización y ha originado la crítica seria y razonada de diversos autores en la materia.



Gonzales (2017) estudió la calidad de servicio y su relación con el nivel de satisfacción al cliente con el modelo SERVQUAL, manifiesta que los estudiantes que perciben que el servicio es de baja calidad, observándose, además, que se encuentran insatisfechos. Se halla una relación con el nivel de satisfacción expresada por los estudiantes.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema

La crisis del Estado del Bienestar a justificado los cambios acaecidos en el modelo de gestión de las administraciones públicas a lo largo de los últimos cuarenta años en diferentes países occidentales (Araya & Cerpa, 2009; Barberá, 2010; Cejudo, 2013; García, 2007). Ante la crisis del modelo burocrático y los cambios de la sociedad, se comenzaron a plantear cambios y reformas, pero estos no obedecían a los modelos tradicionales de la gestión pública, si no a modelos de gestión del sector privado (López, 2001). Ello implicó para los gobiernos un propicio clima favorable para establecer reformas de en la administración pública (Muñoz, 2020), que puedan resolver problemas como la inflación, desempleo, crisis energética, desencanto con los servicios públicos provistos directamente por el Estado (Cejudo, 2013; López, 2007; Schröder, 2014).

Christopher Hood denominó *Nueva Gestión Pública* al modelo emergente, que enfrente a la crisis del Estado de Bienestar (Araya y Cerpa, 2009; Cejudo, 2013). En su estudio Hood (1991) muestra que las reformas implementadas en países como Reino Unido y Nueva Zelanda en la década de 1980, se basó en nuevas *megatendencias* administrativas. Es así, que la nueva gestión pública se constituye en un modelo que incorpora principios gerenciales y empresariales del sector privado dentro del sector público, donde se busca un Estado más eficiente y cercano a las necesidades de los usuarios (Muñoz, 2020).

El proceso para la transformación del Estado en función al nuevo paradigma, se ha difundido enérgicamente a nivel mundial como eje central para el cambio y la modernización de las administraciones públicas, en países con tradiciones institucionales tan disímiles como Estados Unidos, Suecia, Gran Bretaña, Francia, Australia, incluyendo los de la propia región de América Latina (López, 2001). Emprendieron

reestructuraciones internas, encaminadas a eliminar la burocracia, y adoptaron procesos más racionales, y una mayor autonomía en la gestión (García, 2007). La necesidad de incorporar un nuevo modelo, es para mejorar la calidad del servicio al ciudadano (Secretaría de Gestión Pública, 2016a), satisfacer las necesidades públicas y elevar el desempeño del Estado (Tello, 2009).

El proceso de reforma del Estado peruano ha incorporado a la nueva gestión pública, como pilar fundamental para hacer frente a las deficiencias en la prestación de los servicios públicos a la ciudadanía, las cuales terminan incidiendo negativamente en la percepción ciudadana sobre la gestión pública y el desempeño del Estado (Secretaría de Gestión Pública, 2013). La secretaria de gestión pública, elaboró la política nacional de modernización de la gestión pública al 2021, donde se encuentra los lineamientos para la reforma del Estado peruano y el Plan de implementación, donde se enfatiza que en los tres niveles de gobierno, se ejerza las competencias para modernizar su gestión según los lineamientos establecidos en la Política de modernización (Secretaría de Gestión Pública, 2016b).

La modernización significa ubicar al ciudadano en el eje central, que el Estado moderno esté al servicio del ciudadano, para ello mejorar la calidad y cobertura de los servicios prestados al ciudadano en los tres niveles de gobierno es crucial (Secretaría de Gestión Pública, 2013b), para lograr el acceso a bienes y servicios públicos de calidad (Altaba, 2010; Barberá, 2010; Suárez, 2015), usando diversas técnicas y herramientas columna vertebral de la administración pública (Moreno, 1994). En suma, impulsar el proceso de modernización en todas las entidades públicas, busca una “gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país” (Secretaría de Gestión Pública, 2013b, p. 21).

En este contexto, en la región de Puno las municipalidades provincial vienen implementando el proceso de modernización de la gestión pública, que implica transformar los enfoques y prácticas de gestión, concibiendo los servicios o intervención como expresiones de derecho de los ciudadanos, caracterizado por la eficiencia, eficacia, inclusión y transparencia (Secretaría de Gestión Pública, 2013b).

Existen estudios sobre la modernización de la gestión pública, relacionado con el avance e implementación, realizado por Funck y Karlsson (2020); Cárdenas (2018); Caballero

(2014); Barberá (2010); Ramírez (2011); Tello (2009); Montero y Vignolo (1996); así mismo referidos a la calidad de atención de los servicios prestados a la ciudadanía, las investigaciones que resaltan es de Documet (2015); Suárez (2015); Redhead (2015); Arrué (2014); Fernández *et al.* (2008), sin embargo, no se ha encontrado un estudio que relacione el modernización de la gestión Pública y la calidad de atención.

2.2 Enunciado del problema

Así ante lo anteriormente expuesto, la pregunta que guía esta investigación es: ¿Qué relación existe entre modernización de la gestión pública y la calidad de atención al usuario en las municipales provinciales de la región Puno – 2019?

2.3 Justificación

Un servicio de calidad para todos los ciudadanos es la clave para promover el desarrollo y evaluar las distintas instituciones públicas y su grado de calidad alcanzado, en el marco de la modernización de la gestión pública, el cual tiene como objetivos fundamentales el otorgamiento de servicios de calidad, eficiencia y eficacia. En ese sentido el tema de investigación que presento es importante desde diversos puntos de vista: en el plano contextual, la problemática se ha hecho visible en estos últimos años por la insatisfacción ciudadana que muestran al recibir un servicio deficiente de las entidades públicas.

En el plano académico la importancia de la presente investigación reside en el tratamiento del tema, desde una perspectiva sociológica que se sustenta en la teoría social que facilita comprender la interacción entre ciudadanía e institución pública. Relacionado con lo anterior el valor teórico que sustenta el estudio pretende aportar el vacío de conocimiento en el campo de estudio de la calidad del servicio que brindan las municipalidades a los usuarios, y el reconocimiento de la satisfacción al momento de la atención del servicio público; además, apoya las investigaciones empíricas realizadas, cuyos resultados pueden ser principios más amplios.

Finalmente, en el plano de las aplicaciones prácticas, se pueda ayudar a resolver situaciones de conflicto entre usuarios y funcionarios públicos, al identificar los vacíos en los procesos de prestación de servicios de calidad que ocasionan fisuras y rompen las relaciones armoniosas.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la modernización de la gestión pública y la calidad de atención al usuario en las municipalidades provinciales de la región Puno - 2019

2.4.2 Objetivos específicos

- ✓ Determinar el nivel de modernización de la gestión pública en las municipalidades provinciales de la región Puno.
- ✓ Determinar el nivel de calidad de atención al usuario de las municipalidades provinciales de la región Puno.
- ✓ Determinar el nivel de relación entre la modernización de la gestión pública y la calidad de atención a los usuarios en las municipalidades provinciales de la región Puno.

2.5 Hipótesis

2.5.1 Hipótesis general

La modernización de la gestión pública está asociada directamente con la calidad de atención al usuario en las municipales provinciales de la región Puno – 2019.

2.5.2 Hipótesis específicas

- ✓ El nivel de modernización de la gestión pública alcanzado en las municipalidades provinciales de la región Puno es básico.
- ✓ El nivel de calidad de atención al usuario de las municipalidades provinciales de la región Puno es regular.
- ✓ Existe relación positiva muy alta entre el nivel de la modernización de la gestión pública y la calidad de atención a los usuarios en las municipalidades provinciales de la región Puno.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Lugar de estudio

El estudio se realizó en el departamento de Puno, en las 13 provincias como son: Puno, San Antonio de Putina, Lampa, Melgar, Carabaya, Sandía, San Román, Azángaro, Huancané, Moho, M.P. Chucuito, El Collao y Yunguyo.

3.2 Población

La población es un conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que concuerdan con una serie de especificaciones con características comunes de contenido y pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla la investigación; esta está delimitada por el problema y por los objetivos del estudio (Arias, 2012; Carrasco, 2006; Hernández *et al.*, 2014). Considerando la complejidad y variedad de los objetivos de estudio, cada objetivo requiere una población distinta (Vara, 2010).

La población está constituida por: a) El conjunto de funcionarios públicos de las 13 municipalidades provinciales de la región Puno, los cuales son: M.P. Puno, M.P. San Antonio de Putina, M.P. Lampa, M.P. Melgar, M.P. Carabaya, M.P. Sandía, M.P. San Román, M.P. Azángaro, M.P. Huancané, M.P. Moho, M.P. Chucuito, M.P. El Collao, M.P. Yunguyo. b) el conjunto de usuarios que tienen la propiedad en común de haber recibido un servicio en la municipalidad provincial de la región Puno.

3.3 Muestra

La muestra es un subconjunto representativo de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características y propiedades de la población, que son seleccionados científicamente (Arias, 2012; Balestrini, 2006; Carrasco, 2006; Hernández *et al.*, 2014).

Considerando la complejidad y variedad de los objetivos, cada objetivo requiere una muestra distinta.

La primera muestra de estudio es de tipo no probabilístico y estuvo constituida por gerentes municipales de las 13 municipalidades provinciales de la Puno. Según los criterios de inclusión y exclusión, se ha considerado:

- La administración municipal está bajo la dirección y responsabilidad del gerente municipal, funcionario de confianza a tiempo completo y dedicación exclusiva designado por el alcalde (El Peruano, 2003).
- El gerente municipal cumple la función de planear, dirigir, supervisar y evaluar las actividades que efectúan los órganos que conforman la estructura orgánica municipal (Municipalidad Provincial de Puno, 2018)
- Además, conduce y supervisa el desarrollo de la prestación de los servicios sociales y comunales que brinda la Municipalidad en su jurisdicción, en concordancia con los planes, presupuesto y política de trabajo establecidos (Municipalidad Provincial de San Román, 2012).

La segunda muestra de estudio, es de tipo no probabilista y estuvo constituida por 680 usuarios de las 13 municipales provinciales de la región Puno. Los criterios de inclusión y exclusión considerados para la elección son los siguientes:

- Ciudadanos mayores o igual a 18 años.
- Usuarios que tienen la propiedad en común de haber recibido un servicio de la municipalidad provincial.

Para obtener la muestra de estudio, se observó el registro de la oficina de mesa de partes de la institución municipal, en el cual se identificó el número de usuarios atendidos los cinco días de la semana durante cuatro meses, producto de ello se obtuvo un promedio de usuarios atendidos cada día, semana y mes, lo cual permitió obtener el número de usuarios que se atienden en la municipalidad provincial, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Distribución del promedio de usuarios atendidos por día según la municipalidad provincial de la región Puno - 2019

Municipalidad Provincial	Promedio de usuarios				Total de usuarios
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	
M.P. Puno	133,8	126	117,8	118,8	124
M.P. San Antonio de Putina	46,6	40,8	46,75	43	44
M.P. Lampa	40,2	37	36,8	38	38
M.P. Melgar	44,8	43,2	42	51	45
M.P. Carabaya	29,2	30,2	30,6	31,8	30
M.P. Sandia	29,4	33,2	33,2	29,6	31
M.P. San Román	133	133,8	127,2	124	130
M.P. Azángaro	59	57,8	57,4	55,6	57
M.P. Huancané	31,8	30,2	32,8	34,8	32
M.P. Moho	34	32,8	33,6	27	32
M.P. Chucuito	39,8	37,2	39,4	37,8	39
M.P. El Collao	45,8	41,8	46	44,4	45
M.P. Yunguyo	37,6	31,4	32	30,8	33
Total	705	675	675	666	680

3.4 Método de investigación

El enfoque de investigación es el paradigma cuantitativo y con él se busca responder a las preguntas de investigación planteadas, cumplir con los objetivos del estudio y someter a prueba las hipótesis. El diseño de investigación es de tipo no experimental de corte transversal de alcance descriptivo – relacional (Bernal, 2010; Hernández *et al.*, 2014; Vara, 2010).

Es de enfoque cuantitativo porque se midió las variables de estudio y se recogió evidencia empírica. Es no experimental porque la investigación se realizó sin manipular deliberadamente variables. Es decir, este tipo de estudio no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Como señalan Hernández *et al.* (2014) “lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (p. 139).

Es de corte transversal o transeccional porque se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único. Con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia e interrelacionar en un momento dado (Carrasco, 2006).

Es de alcance correlacional porque tiene como “finalidad determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables. En estos estudios, primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación” (Arias, 2012, p. 25).

3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

Para lograr el objetivo: Determinar el nivel de modernización de la gestión pública en las municipalidades provinciales de la región Puno, se procedió a la recolección de datos, de las fuentes de información que estuvo conformado por 13 gerentes municipales de las municipalidades provinciales del departamento de Puno.

La técnica usada fue la encuesta con su instrumento cuestionario, tomado del Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración pública. El instrumento estuvo compuesto por 113 ítems, con 4 opciones de respuesta, se puede asignar un puntaje en una escala de 0 a 3 puntos, donde 0 denota incipiente, 1 denota básico, 2 denota intermedio y 3 indica avanzado, se valoró 9 dimensiones (estándares) de la Modernización de la Gestión Pública, relacionados a la calidad de la atención prestada a la ciudadanía. El puntaje global mínimo es de 0 puntos y el puntaje global máximo es de 339 puntos. La consistencia interna se realizó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, mediante la varianza de los ítems, obteniendo alta fiabilidad (0,873).

Se aplicó el instrumento en forma individual, para lo cual se acudió a las municipalidades provinciales, el encuestador dio las instrucciones a los gerentes municipales. El tiempo de aplicación fue en promedio de 45 minutos y fue anónima.

Para el procesamiento y el análisis de datos, a cada ítem se otorgó una escala de puntuación de 0 a 3. A continuación, describimos cada escala y el valor que se asigna a la respuesta dada (Ver tabla 2).

Tabla 2

Baremo de cada ítem de modernización de la gestión pública

Escala de Likert	Valor	Descripción
Incipiente	0	Si el gerente municipal marca esta opción, significa que no se ha alcanzado el desarrollo mínimo del proceso con respecto al indicador planteado.
Básico	1	Si el gerente municipal marca esta opción, significa que se ha alcanzado el desarrollo mínimo del proceso con respecto al indicador planteado.
Intermedio	2	Si el gerente municipal marca esta opción, significa que se ha alcanzado un intermedio desarrollo del proceso con respecto al indicador planteado.
Avanzado	3	Si el gerente municipal marca esta opción, significa que se ha alcanzado un alto desarrollo del proceso con respecto al indicador planteado.

Posteriormente, para identificar el estado actual en el que se ubica la entidad, se sumó las puntuaciones obtenidas de cada dimensión, obteniendo así el nivel de modernización de la gestión pública de la municipalidad. Sobre la base del puntaje total obtenido, y para efectos de medición, se consideró que el grado de desarrollo de la entidad, con relación a la Modernización de la Gestión Pública, vinculado a la calidad de la atención a la ciudadanía, puede ubicarse en uno de los siguientes niveles (ver Tabla 3).

Tabla 3

Baremo de la variable modernización de la gestión pública

Escala de Likert	Valor	Descripción
Incipiente	0 – 84 puntos	La entidad pública no alcanza el nivel básico en todos los sub elementos que componen los distintos estándares. Las acciones relacionadas a mejorar la atención a la ciudadanía no responden a un enfoque sistémico, sino a acciones aisladas.
Básico	85 – 169 puntos	La entidad pública ha implementado acciones esporádicas para mejorar la atención a la ciudadanía, encontrándose en un punto en el que la mayoría de los elementos se logran a nivel básico. Dependiendo de sus capacidades y características institucionales, la entidad podrá migrar a un estado intermedio en el que consolide y avance con relación a algunos sub elementos.
Intermedio	170 – 254 puntos	La entidad pública ha implementado acciones periódicas para incorporar la mejora a la atención a la ciudadanía dentro de las estrategias institucionales. Gran parte de los elementos evaluados que componen los estándares se logran a un nivel medio y algunos se encuentran en un nivel avanzado, siendo excepcional la situación de aquellos que se mantienen en el nivel básico.
Avanzado	255 – 339 puntos	La entidad pública ha implementado acciones permanentes como parte de un proyecto de mejora de la atención a la ciudadanía con un máximo aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y con un enfoque de servicios orientado a la ciudadanía.

El análisis realizado es de tipo tendencia central y análisis no paramétrico, se usó el paquete estadístico SPSS versión 25.0

Para lograr el objetivo: Determinar el nivel de calidad de atención al usuario de las municipalidades provinciales de la región Puno.

Se procedió a la recolección de datos, a las fuentes de información que estuvo conformado por 680 usuarios de las 13 municipales provinciales de la región Puno, que recibieron un servicio de la entidad.

La técnica usada fue la encuesta con su instrumento el cuestionario, se usó el modelo Servqual adaptado de los autores Zeithaml *et al.* (1993). El instrumento estuvo compuesto de 21 ítems, con 5 opciones de respuesta, a cada ítem se le puede asignar un puntaje en una escala de 1 a 5 puntos, donde 1 indica muy en desacuerdo, 2 denota en desacuerdo, 3 denota indiferente, 4 indica de acuerdo y 5 indica muy de acuerdo, se valoró 5 dimensiones de la calidad de servicio percibido por los usuarios (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía). El puntaje global mínimo es de 21 puntos y el puntaje global máximo es de 105 puntos. La consistencia interna se realizó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, mediante la varianza de los ítems, obteniendo alta fiabilidad (0,931).

Se aplicó el instrumento de forma individual, para lo cual se acudió a las municipalidades provinciales, el encuestador dio las instrucciones a los usuarios que recibieron un servicio de la municipal. El tiempo de aplicación fue en promedio de 10 minutos.

Para el procesamiento y el análisis de datos, a cada ítem se otorgó una escala de puntuación de 1 a 5. A continuación, describimos cada escala y el valor que se asigna a la respuesta dada (ver Tabla 4).

Tabla 4

Baremo de cada ítem de calidad de atención

Escala de Likert	Valor	Descripción
Muy en desacuerdo	1	Si el usuario marca esta opción, significa que la calidad es nula con respecto al indicador planteado.
En desacuerdo	2	Si el usuario marca esta opción, significa que la calidad es baja con respecto al indicador planteado.
Indiferente	3	Si el usuario marca esta opción, significa que la calidad es regular con respecto al indicador planteado.
De acuerdo	4	Si el usuario marca esta opción, significa que la calidad es alta con respecto al indicador planteado.
Muy de acuerdo	5	Si el usuario marca esta opción, significa que la calidad es muy alta con respecto al indicador planteado.

Posteriormente, para identificar el estado actual en el que se ubica la entidad se sumó las puntuaciones obtenidas de cada dimensión, obteniendo el nivel de calidad de atención de la municipalidad. Sobre la base del puntaje total obtenido, y para efectos de medición, se consideró que el grado calidad de atención de la entidad, puede ubicarse en uno de los siguientes niveles (ver Tabla 5).

Tabla 5

Baremo de la variable calidad de atención

Escala de Likert	Valor	Descripción
Baja	21 – 35 puntos	La entidad pública presta el servicio de baja calidad a los usuarios.
Regular	36 – 70 puntos	La entidad pública presta el servicio de regular calidad a los usuarios.
Alta	71 – 105 puntos	La entidad pública presta el servicio de alta calidad a los usuarios.

El análisis se realizó con el paquete estadístico SPSS versión 25.0 y fue de tipo de tendencia central y análisis no paramétrico.

Análisis estadístico

Para cada variable, se establecieron los diferentes rangos de puntaje. Las variables de modernización y calidad de atención fueron analizadas individualmente.

Se buscó establecer la relación entre ambas variables a través de un análisis estadístico realizado con el programa SPSS 25: primero, se evaluó la distribución de los datos a



través de la prueba de Kolmogorov – Smirnov, y después se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman para las hipótesis de investigación, usando para ello un nivel de significación de 0.05.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Modernización de la gestión pública en las municipalidades provinciales de la región Puno

En los resultados de este estudio, se obtuvo que tres municipalidades provinciales alcanzaron el nivel básico del proceso de modernización, entre ellos esta Puno con un 48% de avance, así como San Román con 36% y San Antonio de Putina con 32%.

Tabla 6

Nivel de Modernización de la Gestión Pública en las municipalidades provinciales de Puno – 2019

Municipalidad Provincial	Puntaje	Porcentaje	Nivel
M.P. Puno	163	48%	Básico
M.P. San Antonio de Putina	107	32%	Básico
M.P. Lampa	51	15%	Incipiente
M.P. Melgar	72	21%	Incipiente
M.P. Carabaya	57	17%	Incipiente
M.P. Sandia	49	14%	Incipiente
M.P. San Román	121	36%	Básico
M.P. Azángaro	63	19%	Incipiente
M.P. Huancané	68	20%	Incipiente
M.P. Moho	54	16%	Incipiente
M.P. Chucuito	65	19%	Incipiente
M.P. El Collao	71	21%	Incipiente
M.P. Yunguyo	68	20%	Incipiente
Promedio	77.61	23%	Incipiente

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes municipales

Estas municipalidades alcanzaron un puntaje entre 85 y 169 puntos. Lo que significa que el avance de la implementación de la modernización de la gestión pública fueron acciones esporádicas en la mayoría de las municipalidades, y que la mejora de la atención a la ciudadanía se ve afectado por el incumplimiento de las dimensiones (ver Tabla 6).

En Chile, la dinámica fue diferente, como señala Morales (2014) que desde los años noventa, los gobiernos democráticos concibieron la reforma del Estado como un proyecto que incluía además de la dimensión económica aspectos políticos y sociales, como la consolidación democrática y la mejora en las condiciones de vida de la ciudadanía. Para cumplir con tales objetivos, la modernización de la gestión pública y la mejora del aparato gubernamental fueron consideradas como prerequisites necesarios.

Por otra parte, 10 municipalidades provinciales alcanzaron un el nivel incipiente de la modernización de la gestión pública (0 – 84 puntos), como son Sandia, Lampa, Carabaya, Moho y Azángaro (puntaje menor a 20), lo que significa que las acciones relacionadas a mejorar la atención a la ciudadanía no responden a un enfoque sistémico, sino a acciones aisladas. Poniendo en riesgo la administración pública, como “garante a la igualdad y equidad en la prestación de los servicios públicos” (Caballero, 2014, p. 201).

Estos datos muestran problemas álgidos en la administración pública de las municipalidades provinciales de la región Puno, como aquellos identificados por la Secretaria de Gestión Pública (2013) la ausencia de un sistema eficiente de planificación y articulación, infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente, inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos, inadecuada política y gestión de recursos humanos, limitada evaluación de resultados e impactos, así como ausencia de seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades.

A pesar, que hace una década se inició un profundo proceso de reforma del Estado, que significó la transferencia de funciones y recursos desde el nivel central a los gobiernos regionales y locales para que, en ejercicio de su autonomía política, económica y administrativa sirvan de manera más cercana y efectiva a la ciudadanía. Aun el avance para estas municipalidades no es significativo. Reflejando bajos niveles de satisfacción ciudadana (Fernández *et al.*, 2008).

El bajo desempeño de la entidad y la poca confianza de la población en el Estado y bajos niveles de satisfacción ciudadana. Hace una década se inició un profundo proceso de reforma del Estado, que significó la transferencia de funciones y recursos desde el nivel central a los gobiernos regionales y locales para que, en ejercicio de su autonomía política, económica y administrativa sirvan de manera más cercana y efectiva a la ciudadanía.

Respecto a la dimensión (estándar) planificación y organización que acompaña la modernización de la gestión pública, en las municipalidades provinciales de Puno.

Tabla 7

Planificación y organización en las municipalidades provinciales de Puno - 2019

Municipalidad Provincial	Puntaje	Porcentaje
M.P. Puno	36	50%
M.P. San Antonio de Putina	26	36%
M.P. Lampa	15	21%
M.P. Melgar	16	22%
M.P. Carabaya	15	21%
M.P. Sandia	14	19%
M.P. San Román	17	24%
M.P. Azángaro	14	19%
M.P. Huancané	15	21%
M.P. Moho	12	17%
M.P. Chucuito	19	26%
M.P. El Collao	16	22%
M.P. Yunguyo	20	28%

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes municipales

En la tabla 7 se aprecia la modernización en planificación y organización en las municipalidades provinciales, la mayoría (12 municipalidades) se encuentran por debajo del 30% de avance. La única municipalidad provincial que alcanzó el 50% de avance fue Puno, seguido de San Antonio de Putina (36%). Aquellos que se ubican debajo del 20% fue la Municipalidad de Sandia y Moho (17%).

Con esta tendencia, podríamos afirmar que las municipalidades cuentan con planes estratégicos institucional (PEI) y operativos institucional (POI). Sin embargo, falta incorporar en estos documentos de gestión el enfoque de atención de calidad y agregar procesos de mejora. Además, de adicionar el enfoque intercultural como un eje de acción

de la entidad, con el fin de mejorar la calidad de atención a los usuarios de los pueblos originarios.

En ese sentido Hurtado y Gonzales (2015) plantean que la planificación local, es muy importante para lograr mejores resultados en la calidad de vida de las personas, ya que en él “se plasma la visión y aspiración, convertidos en proyectos y actividades, producto del consenso social, y en base a este instrumento se diseñan las políticas públicas locales, al orientar esfuerzos y recursos individuales y colectivos en beneficio del desarrollo local”. (p. 113)

Por ello, es necesario que los planes estratégicos con las políticas nacionales, estén articulados, ya que son las que permiten integrar y dar coherencia a toda la acción del Estado al servicio del ciudadano. Los gobiernos regionales y locales conducen el proceso participativo de planificación de desarrollo en su ámbito territorial y tienen gran importancia al respecto.

Así mismo, en cada entidad se debe incorporar al menos, una persona responsable de revisar y garantizar que los procesos internos y procedimientos brindados se encuentren simplificados, priorizando las necesidades del ciudadano. Además, es necesario implementar el órgano a cargo de la atención al ciudadano (que se ubica en Mesa de Partes), el órgano a cargo del Trámite Documentario (ubicado en ventanilla) y el órgano o unidad orgánica responsable de la mejora continua de la entidad, para llevar a cabo la gestión del cambio enfocada a mejorar la atención a la ciudadanía, sin olvidar la incorporación del enfoque intercultural en la estrategia de comunicación.

Tabla 8

Conocimiento que se tiene del usuario en las municipalidades provinciales de Puno - 2019

Municipalidad Provincial	Puntaje	Porcentaje
M.P. Puno	4	22%
M.P. San Antonio de Putina	4	22%
M.P. Lampa	1	6%
M.P. Melgar	5	28%
M.P. Carabaya	2	11%
M.P. Sandia	1	6%
M.P. San Román	4	22%
M.P. Azángaro	4	22%
M.P. Huancané	4	22%
M.P. Moho	1	6%
M.P. Chucuito	2	11%
M.P. El Collao	3	17%
M.P. Yunguyo	4	22%

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes municipales

En la tabla 8 se aprecia la modernización en el grado de conocimiento que se tiene del usuario en las municipalidades provinciales, la mayoría se ubica debajo del 20% de avance. La municipalidad provincial que logro el mayor avance fue Melgar (28%), seguido de San Antonio de Putina, Yunguyo, San Román, Azángaro, Huancané y Puno, todos ellos con 22%; mientras el municipio que menor porcentaje fue Lampa, Sandia y Moho con 6% respectivamente.

Con esta tendencia, podríamos afirmar que la forma y el uso de distintas herramientas que las entidades utilizan para el conocimiento de la ciudadanía a quien va dirigida la atención, así como la promoción de mecanismos y espacios de participación que sirven de retroalimentación para mejor atención en la mayoría de las municipalidades no se han implementado.

Es necesario incorporar mecanismos para perfilar al público objetivo al cual van dirigidos los servicios. Esta data es útil para planificar estratégicamente y determinar mejoras, teniendo en cuenta las necesidades particulares de los usuarios. Y la atención itinerante, al ciudadano vulnerable, caso adulto mayor, mujeres embarazadas, personas discapacitadas, entre otros. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que la descentralización

de la oficina principal mediante sedes en diferentes puntos de la localidad, “no ha generado en todos los casos el objetivo de acercamiento debido a que no en todas las sedes se pueden realizar todos los trámites que el ciudadano necesita” (Chung *et al.*, 2017, p. 81).

Además, es importante identificar grupos étnico-culturales a los que pertenecen los usuarios, ya que sus contextos y su cultura moldearán las necesidades y las expectativas que tengan sobre la atención recibida. En este sentido, la mayoría de municipios solo implementaron estrategias para la interacción comunicativa entre el personal de la institución y el público, en lenguas originarias como aymara (zona sur) y quechua (zona norte).

Tabla 9

Accesibilidad y canales de atención en las municipalidades provinciales de Puno - 2019

Municipalidad Provincial	Puntaje	Porcentaje
M.P. Puno	29	69%
M.P. San Antonio de Putina	12	29%
M.P. Lampa	5	12%
M.P. Melgar	9	21%
M.P. Carabaya	9	21%
M.P. Sandia	6	14%
M.P. San Román	24	57%
M.P. Azángaro	9	21%
M.P. Huancané	8	19%
M.P. Moho	10	24%
M.P. Chucuito	15	36%
M.P. El Collao	16	38%
M.P. Yunguyo	9	21%

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes municipales

En la tabla 9 se aprecia la modernización de la accesibilidad y canales de atención en las municipalidades provinciales, la mayoría (11 municipalidades) no alcanzo ni el 40% de avance. La municipalidad provincial con mayor porcentaje alcanzado fue Puno (69%), seguido de San Román (57%), mientras que la municipalidad con menor porcentaje logrado fue Lampa (12%).

Con estos resultados, se puede afirmar que los canales de atención a través de los cuales la ciudadanía hace uso de los distintos servicios provistos por las municipalidades

requieren ser implementados, con el fin de ampliar la cobertura de los servicios, agilizar los trámites, atender a grupos vulnerables y mejorar el acceso de la ciudadanía a la información.

Por otra parte, se ha evidenciado que las municipalidades de estudio usan el canal presencial para brindar el servicio a la ciudadanía. Este medio cuenta con la ventaja de brindar una atención personalizada que permite una mayor asistencia en la realización del trámite o servicio. Es importante dejar en claro que, en entidades pequeñas con escasos recursos y con baja demanda de servicios, no se cuenta con una plataforma de servicios con varias ventanillas. Además, se carece de módulos de atención ubicadas en los locales de las municipalidades.

Se ha identificado en la municipalidad provincial de Puno, el uso del canal telefónico como práctica esporádica, que consiste en la recepción de llamadas de la ciudadanía realizadas a una línea de atención específica, instalada por la entidad correspondiente, con el fin de facilitar el acceso a la información. En relación al uso del canal virtual, falta incorporar y poner en práctica el uso de este canal de atención en la mayoría de las municipalidades provinciales, el cual facilitaría las solicitudes online, mediante una plataforma virtual específica (página web) o correo electrónico, con el fin de requerir información, realizar un trámite o cancelar los derechos del mismo. Finalmente, no se hace uso del canal móvil o itinerante, que consiste en el traslado temporal de una oficina de atención hacia una población que tiene acceso limitado a la misma.

Al respecto, podemos mencionar que existe un bajo uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), como herramienta para el acceso a los servicios que ofrecen las municipalidades provinciales. Carranza (2013) señala que las TIC son eje transversal en los órganos de la administración pública, y juegan un papel importante, para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientan la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementan sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos.

En un informe del 2013 sobre avances y limitaciones del gobierno electrónico a nivel municipal, se puso en evidencia el déficit en el insuficiente uso de TIC (Claros, 2013), siendo un reto para la ONGEI (Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática) implementar el gobierno electrónico, para asegurar la comunicación entre el gobierno y

el ciudadano (Chucuya, 2017). Considerando que la modernización de la gestión pública cuenta con el eje transversal del gobierno abierto, que es una herramienta fundamental para la gestión por procesos, apoyo del seguimiento y la evaluación (Secretaría de Gestión Pública, 2013b).

Tabla 10

Infraestructura, mobiliario y equipamiento para la atención en las municipalidades provinciales de Puno - 2019

Municipalidad Provincial	Puntaje	Porcentaje
M.P. Puno	28	78%
M.P. San Antonio de Putina	23	64%
M.P. Lampa	8	22%
M.P. Melgar	13	36%
M.P. Carabaya	14	39%
M.P. Sandía	9	25%
M.P. San Román	21	58%
M.P. Azángaro	15	42%
M.P. Huancané	13	36%
M.P. Moho	9	25%
M.P. Chucuito	11	31%
M.P. El Collao	12	33%
M.P. Yunguyo	11	31%

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes municipales

En la tabla 10 se aprecia la modernización en infraestructura, movilidad y equipamiento en las municipalidades provinciales, la mayoría (10 municipalidades) no lograron ni el 50% de avance. Es la municipalidad provincial de Puno que alcanzó el porcentaje más alto (78%), seguido de S.A Putina (64%) y San Román (58%); mientras el municipio que menor porcentaje alcanzó fue Lampa (22%).

Esta tendencia, permite afirmar que la infraestructura (relacionada al espacio físico de atención), mobiliario y equipamiento para la atención al usuario. Así como, la señalización, el estado y mantenimiento de las instalaciones, mobiliario y equipamiento, y las condiciones de seguridad de los ambientes físicos, en la mayoría de municipalidades es precario. A excepción de la municipalidad provincial de Puno, Melgar y SA. Putina, donde las condiciones físicas para la atención a la ciudadanía son adecuadas en infraestructura, mobiliario, ventilación, limpieza e iluminación, así como en el

mantenimiento de las instalaciones. Sin embargo, sucede todo lo contrario en el Municipio de San Román.

En relación a la infraestructura básica donde se facilita el uso y acceso a las mujeres embarazadas, niños, adultos mayores y con discapacidad, la mayoría de las municipalidades no cuenta con estas condiciones. A pesar, de las exigencias de la Ley 29973, donde se dispone, entre otros puntos, que las edificaciones públicas y privadas que brinden u ofrezcan servicios al público deben contar con ambientes y rutas accesibles para permitir el libre desplazamiento y atención de las personas con discapacidad en igualdad de condiciones que las demás.

Donde no exista una situación desventajosa para un individuo determinado, consecuencia de una deficiencia o de una discapacidad, que limita o impide el desempeño de un papel que es normal en su caso. “Superar estas barreras requiere altos niveles de compromiso” (Flujas Leal, 2013, p. 13), adecuación urbanística y arquitectónica necesarias para que las personas cuenten con un entorno lo más accesible posible, a partir de la identificación de los problemas que afrontan las personas con discapacidad física y sensorial (Huerta, 2007).

En la mayoría de los municipios se cuenta con señalización y mapa de riesgos, lo que permite orientar y facilitar la ubicación y el acceso de la ciudadanía que acude a los espacios de atención. En cuestión del equipamiento, la mayoría de las municipalidades provinciales cuentan con equipos de oficina y también equipamiento específico básico para la atención y provisión de bienes y servicios públicos (equipamiento para servicios de agua y desagüe, limpieza). Sin embargo, San Román y El Collao, no se encuentran en condiciones adecuadas para su uso.

La particularidad en la municipalidad provincial de Puno, fue que los servicios higiénicos, no está a disposición del ciudadano que recibe un servicio, en cambio tiene un costo para su acceso. Además, muchas entidades tienen varias sedes de trabajo y a su personal disperso y fraccionado entre ellas, lo cual trae una serie de costos de gestión y coordinación como resultado de pérdidas de tiempo en traslados para sostener reuniones o tramitar documentos (AC Pública SAC, 2012). Por ello, es necesario disponer de infraestructura y mobiliario para un buen desempeño de los trabajadores y una adecuada calidad de atención a los usuarios.

Tabla 11

Proceso de simplificación administrativa en las municipalidades provinciales de Puno - 2019

Municipalidad Provincial	Puntaje	Porcentaje
M.P. Puno	15	31%
M.P. San Antonio de Putina	18	38%
M.P. Lampa	9	19%
M.P. Melgar	12	25%
M.P. Carabaya	5	10%
M.P. Sandia	7	15%
M.P. San Román	14	29%
M.P. Azángaro	9	19%
M.P. Huancané	12	25%
M.P. Moho	9	19%
M.P. Chucuito	7	15%
M.P. El Collao	9	19%
M.P. Yunguyo	10	21%

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes municipales

En la tabla 11 se observa la modernización en el proceso de simplificación administrativa en las municipalidades provinciales de Puno, la mayoría (12 municipalidades provinciales) no alcanzaron ni el 30% de avance. San Antonio de Putina logro el mayor porcentaje de avance (38%), seguido de Puno (31%) y San Román (29%); mientras la municipalidad de Carabaya solo alcanzo el 10%.

Esta tendencia, permite afirmar que los trámites en muchas municipalidades no se simplificaron, para cumplir el ciclo de atención a la ciudadanía para la gestión de entrega de bienes y servicios públicos. Estos procedimientos engorrosos de algunos trámites, como ocurrido en Carabaya y Sandia, donde queda pendiente eliminar los obstáculos o costos innecesarios para la sociedad (López, 2007). A pesar de contar con la Guía metodológica de Simplificación Administrativa, en la que se busca un proceso a través del cual elimine exigencias y formalidades que se consideran innecesarias en los procedimientos que realiza la ciudadanía (Secretaría de Gestión Pública, 2012).

Maraví (2017) enfatiza que el objetivo de la simplificación administrativa, es eliminar obstáculos o costos innecesarios para el ciudadano, que genera el inadecuado funcionamiento de la administración pública. Implica además el desarrollo de la gestión por procesos, 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 (Secretaría de Gestión Pública, 2013b).

Por otra parte, se sugiere implementar sistemas de orientación o información que pueda estar relacionada con los pasos a seguir, requisitos, costos, características, etc., de un servicio. Disponer de material impreso o folletería en las oficinas de atención o por personal encargado de esas funciones, además se debe usar información registrada en las webs o portales de las municipalidades, orientar usando canales como correo electrónico o teléfono.

Tabla 12

Personal de atención en las municipalidades provinciales de Puno - 2019

Municipalidad Provincial	Puntaje	Porcentaje
M.P. Puno	10	56%
M.P. San Antonio de Putina	13	72%
M.P. Lampa	6	33%
M.P. Melgar	6	33%
M.P. Carabaya	3	17%
M.P. Sandía	4	22%
M.P. San Román	10	56%
M.P. Azángaro	4	22%
M.P. Huancané	6	33%
M.P. Moho	4	22%
M.P. Chucuito	3	17%
M.P. El Collao	4	22%
M.P. Yunguyo	5	28%

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes municipales

En la tabla 12 se observa la modernización en relación al personal idóneo para la atención en las municipalidades provinciales de Puno, la mayoría (10 municipalidades provinciales) no alcanzaron ni el 50% de avance. San Antonio de Putina logro el mayor porcentaje de avance (72%), seguido de Puno (56%) y San Román (56%); mientras el municipio que menor avance fue Carabaya (17%) y El Callao, Moho, Azángaro y Sandía con 22%.

El perfil del puesto está definido en la Directiva N° 001-2013-SERVIR/GDSRH, Normas para la formulación del Manual de Perfiles de Puestos (MPP), como la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión,

funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse, adecuadamente, en un puesto. Para el 2016 la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) aprobó la Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRH Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puestos (MPP) que es de obligatorio cumplimiento para todas las entidades públicas que se encuentren o no en el tránsito al nuevo régimen del servicio civil (Servir, 2020).

En la mayoría de las municipalidades se viene implementando el MPP; sin embargo, no se cumple este requerimiento, es el caso de la municipalidad provincial de Carabaya y Moho, Azángaro, Sandía y Lampa. Esta tendencia, permite afirmar que existe una inadecuada determinación de los perfiles de puestos y el número óptimo de profesionales requeridos por cada perfil, bajo un enfoque de carga de trabajo y pertinencia para el logro de resultados.

Además, se establecen el perfil de puestos, en base a normas anteriores a la Ley Servir; no existiendo directivas que establezcan el procedimiento a seguir en dicha evaluación; no existe formato de evaluación de puestos (Quicaño, 2018). En este sentido, toda estrategia de mejora de la atención debe poner particular énfasis en los recursos humanos que atienden a la ciudadanía, por cualquier otro canal de atención (Secretaría de Gestión Pública, 2015).

Es una tarea pendiente, en la mayoría de las municipalidades contar con el personal idóneo que ocupa el puesto en la ventanilla de atención o unidad de trámite documentario, quien debe orientar y asesorar a la ciudadanía, en los servicios y procedimientos requeridos en sus distintas etapas, cumpliendo con los estándares, reglamentos y procedimientos para la calidad en la atención de los servicios. Lovelock, recomienda contratar personal que cumplan con las cualidades específicas requeridas para el cargo; además, potenciar esas cualidades con capacitaciones constantes es el camino para obtener una ventaja competitiva (Chung *et al.*, 2017).

En relación a la inducción y capacitaciones al personal, la mayoría de los municipios no cuenta con políticas de inducción, que es de suma relevancia, en tanto permite al personal que ingresa a la entidad conocer el modelo de servicio, las reglas de relacionamiento con

los ciudadanos y los métodos de trabajo, como la gestión de procedimientos, uso de formularios y aplicativos informáticos, entre otros aspectos claves de la municipalidad.

Estos problemas se potencian por la ausencia de políticas de capacitación y de desarrollo de capacidades y competencias, ya sea porque las autoridades no valoran la gestión del personal o porque la entidad no cuenta con recursos para ello. Es en San Antonio de Putina que se viene trabajando con la capacitación de todo el personal, lo mismo en Puno y San Román (donde se privilegió a la alta dirección). En su mayoría los cursos dictados de manera improvisada y la entrega de información y herramientas a los funcionarios públicos, no hubo ningún tipo de seguimiento ni evaluación de desempeño.

El reclutamiento del personal presenta inadecuados procesos de planificación, selección, contratación, en algunos casos esos procesos están *direccionados* para privilegiar al personal “de confianza” haciendo que solo sea un mero *formalismo*. En la mayoría de los municipios no hay procedimientos para la evaluación del desempeño, los incentivos, y desarrollo de capacidades. La desincorporación de los trabajadores ocurre de manera espontánea.

Tabla 13

Transparencia y el acceso a la información en las municipalidades provinciales de Puno - 2019

Municipalidad Provincial	Puntaje	Porcentaje
M.P. Puno	29	81%
M.P. San Antonio de Putina	7	19%
M.P. Lampa	5	14%
M.P. Melgar	10	28%
M.P. Carabaya	7	19%
M.P. Sandia	6	17%
M.P. San Román	24	67%
M.P. Azángaro	6	17%
M.P. Huancané	9	25%
M.P. Moho	8	22%
M.P. Chucuito	7	19%
M.P. El Collao	10	28%
M.P. Yunguyo	8	22%

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes municipales

En la tabla 13 se observa la modernización en la transparencia y el acceso a la información en las municipalidades provinciales de Puno, la mayoría (11 municipalidades provinciales) no alcanzaron ni el 50% de avance. La municipalidad provincial de Puno alcanzó un 81% de avance, siendo uno de los municipios con el mayor porcentaje, seguido de San Román (67%); mientras el municipio que menor porcentaje logro fue Lampa (14%).

Esta tendencia, significa que entre los tres ejes transversales que atraviesan y apoyan el desarrollo de una gestión pública orientada a resultados está el Gobierno Abierto, como aquel que se abre al escrutinio público, accesible a los ciudadanos, es capaz de responder a sus demandas y necesidades, y rinde cuentas de sus acciones y resultados. Asimismo, es un gobierno en el cual las organizaciones de la sociedad civil y los ciudadanos pueden: (i) obtener fácilmente información relevante y comprensible; (ii) interactuar con las instituciones públicas y fiscalizar la actuación de los servidores públicos; y (iii) participar en los procesos de toma de decisiones (Secretaría de Gestión Pública, 2013b).

La municipalidad provincial de Puno es aquel que logró un avance significativo en incorporar el gobierno abierto. Cuenta con mecanismos que permiten la transparencia y acceso a información en su página web; así mismo, San Román, también, ha logrado avances importantes. Sin embargo, se ha identificado a municipalidades que no cuentan con una página web actualizada, no permitiendo contar con acceso a la información, que es respaldado por Ley N° 27806, su modificatoria Ley N° 27927, que tiene por finalidad regular el derecho fundamental del acceso a la información, consagrado en el numeral 5 del Artículo 2, de la Constitución Política del Perú. Por otra parte, la información de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad, o comúnmente llamados trámites, precisados en el TUPA, la mayoría de los municipios cuenta con este documento de gestión; sin embargo, no está disponible para los ciudadanos que no cuentan acceso con sistemas informativos como aquellos que provienen de las zonas rurales.

Respecto a la información sobre los servicios prestados no exclusivos, precisados en el TUSNE (Texto Único de Servicios No Exclusivos). La mayoría de los municipios cuenta con este documento de gestión; sin embargo, falta fortalecer el acceso a la información, el cual debe ser clara y sencilla y utilizar terminología que haga posible que la ciudadanía identifique los servicios que son entregados por la municipalidad. Así mismo, el lenguaje

y la forma cómo se va a transmitir la información debe ser acorde con la realidad de la ciudadanía a la que se atiende. Además, la información debe ser traducida a la lengua no castellana que sea predominante en la zona, para que pueda ser accesible a más ciudadanos (Secretaría de Gestión Pública, 2015).

Tabla 14

Medición de la satisfacción de los ciudadanos en las municipalidades provinciales de Puno - 2019

Municipalidad Provincial	Puntaje	Porcentaje
M.P. Puno	2	7%
M.P. San Antonio de Putina	1	3%
M.P. Lampa	2	7%
M.P. Melgar	0	0
M.P. Carabaya	0	0
M.P. Sandia	1	3%
M.P. San Román	4	13%
M.P. Azángaro	1	3%
M.P. Huancané	1	3%
M.P. Moho	1	3%
M.P. Chucuito	1	3%
M.P. El Collao	1	3%
M.P. Yunguyo	1	3%

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes municipales

En la tabla 14 se observa la modernización en relación a la medición de la satisfacción de los ciudadanos en las municipalidades provinciales de Puno, la mayoría (12 municipalidades provinciales) no alcanzaron ni el 10% de avance. San Román tuvo un avance de 13%, siendo una de las municipalidades con el mayor porcentaje, seguido de Lampa y Puno con el 7% respectivamente; mientras los municipios que no registran avance fueron Carabaya y Melgar.

Esta tendencia, permite afirmar que se carece de elementos de ajuste para implementar estrategias en las municipalidades. Ayala y Gómez (2017) mencionan que la medición y evaluación del desempeño puede ayudar a una organización a obtener información importante de actividades pasadas y en curso que se pueden usar como base para ajustar la programación, reorientarla y para la planificación futura. Sin embargo, las municipalidades de estudio, no registran las opiniones de los ciudadanos respecto a la atención brindada por la entidad. Tampoco se aplica encuestas, a través de formatos o

cuestionarios estándares, que permita tener registro sobre la satisfacción de los ciudadanos con el servicio recibido.

Por ello, es fundamental en la administración pública, siguiendo a Montalvo (2009) conocer si los ciudadanos están satisfechos con el desempeño de los funcionarios locales. Sin embargo, si las instituciones locales son incapaces de satisfacer sus demandas, los ciudadanos podrían expresar su descontento no solamente con los gobiernos locales, sino, también, manifestar una creciente insatisfacción con la democracia a nivel nacional. Un gobierno local que no mide su gestión, no puede mejorar, y un gobierno sin una gestión enfocada a resultados no puede ser competitivo (Ayala y Gómez, 2017), de ahí la importancia de contar con un sistema de monitoreo y evaluación constante.

Tabla 15

Mecanismos implementados para atención de reclamos y sugerencias en las municipalidades provinciales de Puno - 2019

Municipalidad Provincial	Puntaje	Porcentaje
M.P. Puno	10	26%
M.P. San Antonio de Putina	3	8%
M.P. Lampa	0	0
M.P. Melgar	1	3%
M.P. Carabaya	2	5%
M.P. Sandia	1	3%
M.P. San Román	3	8%
M.P. Azángaro	1	3%
M.P. Huancané	0	0
M.P. Moho	0	0
M.P. Chucuito	0	0
M.P. El Collao	0	0
M.P. Yunguyo	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes municipales

En la tabla 15 se observa la modernización de los mecanismos implementados para la atención de reclamos y sugerencias en las municipalidades provinciales de Puno, la mayoría (12 municipalidades provinciales) no alcanzaron ni el 10% de avance. Solo Puno logro 26%, siendo uno de los municipios con el mayor porcentaje, seguido de San Román y SA Putina con el 8% cada uno; mientras las municipalidades que no registran avance fueron Yunguyo, El Collao, Lampa y otros con el 0%.

Los resultados, permiten afirmar que existe un precario proceso de atención de reclamos y sugerencias, que comprenda las actividades relacionadas con la recepción, análisis y respuesta a los mismos. No obstante, con este fin se implementó el Libro de Reclamaciones en cada entidad, cuya obligatoriedad se encuentra regulada en el Decreto Supremo N° 042-2011-PCM. Así mismo, es indispensable contar con equipo orientado a analizar, procesar, evaluar y dar respuesta a los ciudadanos, que tengan sugerencias, quejas y reclamos, con un espíritu de mejora continua. Lo cual no se evidencia en las municipalidades de estudio. Únicamente, colocaron un buzón de sugerencias y el Libro de Reclamaciones, ubicado en un lugar inadecuado a la visibilidad al ciudadano. Huaita (2018) enfatiza al respecto, sobre la importancia de contar con un sistema de gestión de quejas y reclamos, para recuperar la confianza inmediata de un ciudadano que ha quedado insatisfecho con el servicio recibido en la municipalidad. Ello busca implementar acciones para prevenir el mismo problema en el futuro.

4.2 Calidad de atención al usuario en las municipalidades provinciales de la región Puno

Tabla 16

Distribución del número de usuarios según género y municipalidad provincial de Puno – 2019

Municipalidad Provincial	Varones		Mujeres		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
M.P. Puno	93	13,7	31	4,6	124	18,2
M.P. San Antonio de Putina	24	3,5	20	2,9	44	6,5
M.P. Lampa	24	3,5	14	2,1	38	5,6
M.P. Melgar	34	5	11	1,6	45	6,6
M.P. Carabaya	19	2,8	11	1,6	30	4,4
M.P. Sandía	17	2,5	14	2,1	31	4,6
M.P. San Román	74	10,9	56	8,2	130	19,1
M.P. Azángaro	36	5,3	21	3,1	57	8,4
M.P. Huancané	20	2,9	12	1,8	32	4,7
M.P. Moho	18	2,6	14	2,1	32	4,7
M.P. Chucuito	20	2,9	19	2,8	39	5,7
M.P. El Collao	27	4	18	2,6	45	6,6
M.P. Yunguyo	18	2,6	15	2,2	33	4,9
Total	424	62,4	256	37,6	680	100

Los 680 usuarios que participaron en la investigación pertenecen a un municipio provincial de la región Puno. La mayoría pertenece a la provincia de San Román (19,1%), seguido de Puno (18,2%) y Azángaro (8,4%).

Según el sexo, la mayor parte de los encuestados es de sexo masculino (62,4%). Según grupos etarios, la mayoría (37,2%) tenía entre 31 y 40 años, seguido por el grupo entre los 41 y 50 años (25,6%).

Tabla 17

Nivel de calidad de atención al usuario según las municipalidades provinciales de Puno - 2019

Municipalidad Provincial	Baja		Regular		Alta	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
M.P. Puno	12	2,4	62	9,1	42	8,8
M.P. San Antonio de Putina	7	1	20	2,9	6	2,5
M.P. Lampa	12	1,8	20	2,9	6	0,9
M.P. Melgar	6	0,9	22	3,2	17	2,5
M.P. Carabaya	0	0	30	4,4	0	0
M.P. Sandia	3	0,4	15	2,2	13	1,9
M.P. San Román	61	9	61	9	8	1,2
M.P. Azángaro	26	3,8	27	4	4	0,6
M.P. Huancané	4	0,6	19	2,8	9	1,3
M.P. Moho	8	1,2	10	1,5	14	2,1
M.P. Chucuito	9	1,3	17	2,5	13	1,9
M.P. El Collao	5	0,7	23	3,4	17	2,5
M.P. Yunguyo	10	1,5	18	2,6	5	0,7
Total	167	24,4	344	50,4	169	24,9

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de las municipales provinciales de la región Puno

Se obtuvo que 17 municipalidades provinciales de la región Puno son calificados como regular la calidad de atención que brindan a los ciudadanos. Ello significa que hay muchos vacíos por resolver en la mejora de la atención en la prestación de servicios públicos. Por tanto, se debe trabajar con mayor ahínco para lograr la consolidación de la nueva gestión pública en la perspectiva gubernamental, quedando pendiente una serie de reformas de carácter macro que permiten concentrar el esfuerzo en la atención de demandas y asuntos públicos que incidirán en el fortalecimiento de la legitimidad de lo público. Sin ese paso

previo la calidad se diluye y no trasciende los esfuerzos institucionales aislados (Moyado, 2002).

El 43,75% de los usuarios del Municipio Provincial de Moho mencionan que el servicio brindado es de alta calidad; por otra parte, (ver Tabla 3), y del total de usuarios encuestados la mayoría (50,6%) mencionan que la atención es regular. Es fundamental, por lo tanto, adoptar la filosofía de la calidad total, como cultura de la entidad pública, ello reflejaría en el cambio en la imagen de ineficiencia del sector público.

Por otra parte, el 46,92% de usuarios de la Municipalidad Provincial de San Román señalan que la atención brindada es de baja calidad. A pesar, que la mayoría de las municipalidades de estudio, están actuando en el marco de la Política de modernización de la gestión pública, y su respectivo Plan, donde la preocupación está centrada en ciudadanos, que demandan un Estado Moderno, al servicio de las personas. Es decir, un Estado orientado al ciudadano, eficiente, que utilice sus recursos de manera racional, asegurando que los ciudadanos accedan a bienes y servicios de calidad, en cantidades óptimas y al menor costo posible (Secretaría de Gestión Pública, 2013a), con el objetivo de lograr la satisfacción del ciudadano (Begazo, 2006). Sin embargo, algunas municipalidades aún deben adecuar los servicios públicos a las necesidades del ciudadano.

El instrumento midió cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los usuarios para valorar la calidad en un servicio. Según Zeithaml *et al.* (1993) comprenden: Los elementos tangibles, son la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación de la entidad. La fiabilidad identifica las habilidades del trabajador para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable. La capacidad de respuesta es la disposición y voluntad de los trabajadores para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido. La seguridad del servicio constituye los conocimientos y atención mostrados por los trabajadores y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza. Finalmente, empatía corresponde a la atención personalizada que dispensa la entidad para atender a los ciudadanos. A continuación, se presenta cada dimensión.

a) Elementos tangibles

Con respecto a los elementos tangibles en las municipalidades provinciales de Puno, la mitad de los encuestados consideran que son de regular calidad, el 23,4% afirma que es de alta calidad, el 19,3% considera de baja calidad. La mayoría de los usuarios de San Román fueron los que calificaron de manera desfavorable a los elementos tangibles de la municipalidad provincial; mientras que los encuestados de la Sandia, afirmaron que son de alta calidad. Los elementos tangibles se componen del equipamiento, la infraestructura, apariencia del personal y equipos (Figura 1).

En cuanto al equipamiento que poseen las municipalidades provinciales para brindar un servicio de calidad, se obtuvo que el 32,9% de los encuestados está de acuerdo y un 31,3% no está de acuerdo. Se evidenció que los usuarios del municipio de San Román, perciben que los equipos de la entidad no son los adecuados.

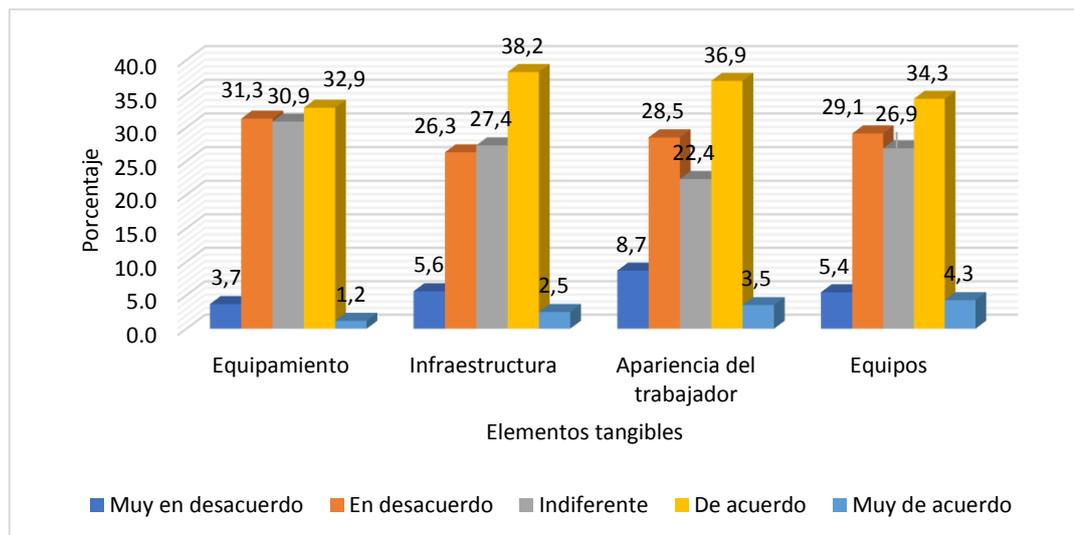


Figura 1. Elementos tangibles en las municipalidades provinciales de Puno - 2019

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de las municipalidades provinciales

Sobre la infraestructura que posee la municipalidad provincial, un 38,2% de los encuestados señalan estar de acuerdo. Se ha podido observar en el trabajo de campo, que la mayoría de las municipalidades cuentan con una moderna infraestructura lo que permite garantizar la prestación de los servicios públicos de una manera adecuada. Por otra parte, un 26,3% está en desacuerdo, a este último pertenecen los usuarios de la municipalidad de San Román y Azángaro, esta tendencia permite afirmar las limitaciones en el servicio que brindan estas entidades.

Para el caso de la municipalidad de San Román, aún persisten problemas como infraestructura precaria, equipamiento y mobiliario obsoleto. Además, al tener varias sedes de trabajo y personal disperso y fraccionado entre ellas, trae una serie de costos de gestión y coordinación entre el personal, como resultado pérdida de tiempo en traslados para sostener reuniones o tramitar documentos, problemas que incrementan las brechas de la gestión pública (AC Pública SAC, 2012).

Sobre la apariencia del personal del municipio que brinda un servicio a la ciudadanía, un 36,9% de encuestados está de acuerdo. Se apreció que el personal usa el traje formal (saco y corbata) en algunas entidades, solo el primer día de la semana o en fechas conmemorativas. Se resalta que la mayoría de los usuarios de Puno, mencionan que la apariencia del personal es adecuada. En cambio, los encuestados de San Román y Azángaro, no perciben lo mismo. Ello refleja el escrutinio de los ciudadanos en el cuidado y apariencias del personal de la institución. Con referencia a los equipos instalados en las oficinas como computadoras, fotocopiadoras, impresoras entre otros, un 34,3% de los encuestados se encuentra de acuerdo, mientras el 29,1% de los usuarios no está de acuerdo.

Siguiendo a Pasco (2016) parte de los estos elementos tangibles permiten alcanzar la cadena de valor en tanto contribuyen en asegurar que los bienes y servicios produzcan resultados. Donde los recursos esenciales para optimizar la cadena de valor son el personal, la infraestructura, los equipos, las técnicas y métodos, y las finanzas. A los elementos tangibles deben acompañar las nuevas tecnología de información, que Fernández *et al.* (2008) señalan no puede quedar al margen de esta nueva sociedad de la información; por lo tanto, debe modernizarse continuamente a fin de mantener en todo momento la competitividad, optimizar la calidad de los servicios y mejorar su relación con los usuarios.

b) Seguridad

Con respecto a la seguridad que brinda el personal de las municipalidades provinciales de Puno, el 49,3% de encuestados consideran que la calidad es regular, un 28,4% califica como bajo, y un 22,4% de los usuarios consideran que es alto. Se resalta que la mayoría de los usuarios de las municipalidades de Puno, Melgar y Huancané indican que la calidad de la seguridad del servicio es regular. En cambio, la mitad de

usuario (10,9%) de la municipalidad de San Román mencionan que la calidad de la seguridad en el servicio es baja.

La seguridad se compone de la confianza, la seguridad, la educación y amabilidad, y la capacitación del personal que labora en la institución, ver la Figura 2. Sobre el personal de la municipalidad que transmite confianza, se obtuvo un 35,6% de los encuestados están de acuerdo; a este grupo pertenecen en su mayoría usuarios de Puno, SA Putina, El Collao y otros; mientras un 34,6% de los encuestados no lo están, y en su mayoría son usuarios de San Román, Azángaro y Carabaya,

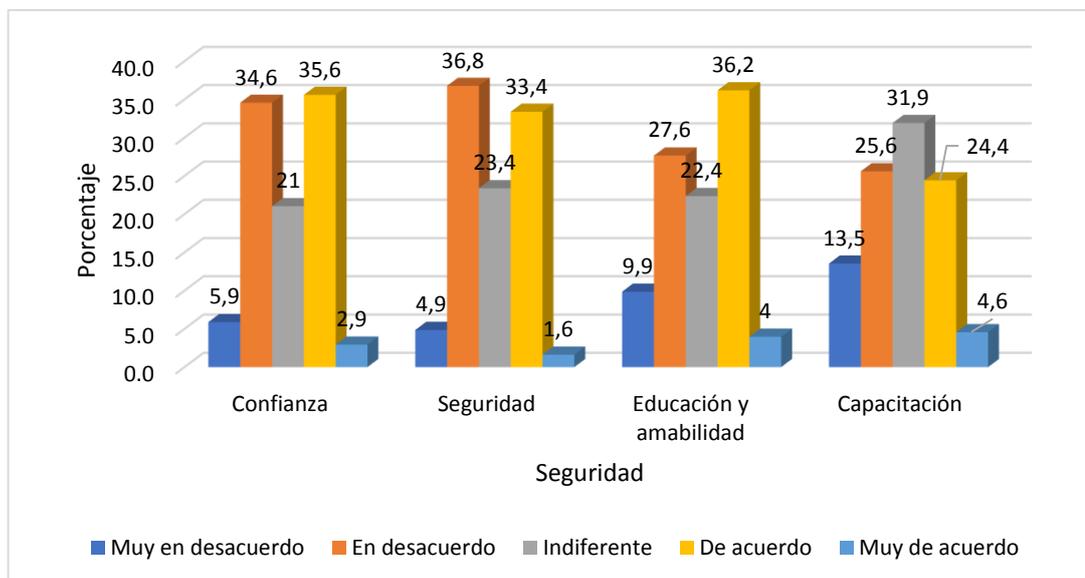


Figura 2. Seguridad del servicio en las municipalidades provinciales de Puno - 2019

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de las municipalidades provinciales

Los ciudadanos exigen que la gestión llevada a cabo en el sector público responda a sus necesidades y preferencias, y que las decisiones relativas a la distribución de los recursos y a la provisión de los servicios se tomen lo más cerca posible de los destinatarios (Fernández *et al.*, 2008). Ello requiere que los trabajadores transmitan confianza a sus usuarios; sin embargo, se observa que los trabajadores no imparten confianza a los usuarios en la atención de los servicios. Aquí “el reto de la calidad es también recuperar la credibilidad y la confianza de los ciudadanos en los diversos servicios que ofertan las administraciones públicas” (Moyado, 2002, p. 5).

Con respecto a los usuarios si se sienten seguros en sus transacciones con el personal de la municipalidad provincial, un 36,8% están en desacuerdo, a este grupo

pertenecen en su mayoría encuestados de San Román y Azángaro. En cambio, el 33,4% está de acuerdo y los encuestados pertenecen a Puno, El Collao y Yunguyo. Estos resultados significan que se ubican al margen de la generación del valor público y la maximización del bienestar social (Secretaría de Gestión Pública, 2016b).

Los encuestados consideran que el personal de las municipalidades provinciales muestra educación y amabilidad al momento de atender el servicio (36,2%), los usuarios en su mayoría pertenecen a Puno. Estos datos muestran que se está trabajando por la visión de ser un Estado inclusivo, donde se busca que todos los ciudadanos tengan igualdad de oportunidades en el acceso a sus servicios y en la elección de sus opciones de vida, buscando cerrar las brechas existentes. Procura brindar a todos los ciudadanos, servicios de calidad y en la cantidad necesaria para satisfacer sus necesidades. A diferencia de San Román y Azángaro, son los menos calificados en este indicador. Una vez más, aquí juega un papel importante la incorporación de personas idóneas para alcanzar el bienestar público; es la primera de las exigencias (Pasco, 2016).

El 31,9% de los encuestados se muestra indiferente con respecto a la capacitación del personal para hacer un buen trabajo, en tanto el 24,4% de los encuestados está de acuerdo y estos usuarios pertenecen en su mayoría a Puno y Melgar. Cabe indicar que para un buen desempeño laboral, el personal debe estar capacitado; en este marco la profesionalización de los recursos humanos, dentro de la reforma del Estado comprende procesos que llevan a cambios sustanciales en la organización y redistribución del poder político, de su estructura, funcionamiento y sobre las reglas que rigen a los trabajadores del sector público para mejorar su desempeño y contribuir positivamente a la transformación de la vida de la población (Caballero, 2014).

El servicio civil meritocrático, que se viene implementando en el proceso de reforma del Estado, refleja el esfuerzo por visibilizar la importancia de los recursos humanos para el cumplimiento de los objetivos y el logro de los resultados de cada entidad (Pasco, 2016). Lo que permite seleccionar a profesionales de acuerdo a sus competencias, con un perfil idóneo para el cumplimiento de las tareas asignadas (Longo, 2001).

Sin embargo, aún se carece de mecanismo para transparentar los procesos de selección, contratación, evaluación del desempeño, incentivos, desarrollo de

capacidades y desincorporación de las personas. Son problemas que se potencian por la ausencia de políticas de capacitación y de desarrollo de capacidades y competencias (Secretaría de Gestión Pública, 2016b) en las municipalidades provinciales. Lo que no permite a los trabajadores manejar el conocimiento a la hora de atender al ciudadano, considerando que vivimos en la sociedad del conocimiento, caracterizados por la tecnificación creciente de las tareas, la reducción del peso del trabajo poco cualificado o rutinario, y el incremento de las exigencias de cualificación de toda índole (Longo, 2001).

c) Fiabilidad

Otra dimensión es la fiabilidad del servicio en las municipalidades provinciales de Puno, donde el 45,6% de encuestados considera que la fiabilidad es de regular calidad; por otra parte, solo el 28,4% señala que es de alta calidad, a este grupo pertenecen usuarios de la Municipalidad de SA Putina. Un 26% de usuarios manifiesta que la fiabilidad es de baja calidad, en su mayoría son usuarios de Lampa.

La dimensión fiabilidad comprende el cumplimiento de fecha del servicio, el interés del personal por solucionar problemas del usuario, la fiabilidad, proveer el servicio a tiempo y contar con información actualizada (Figura 3).

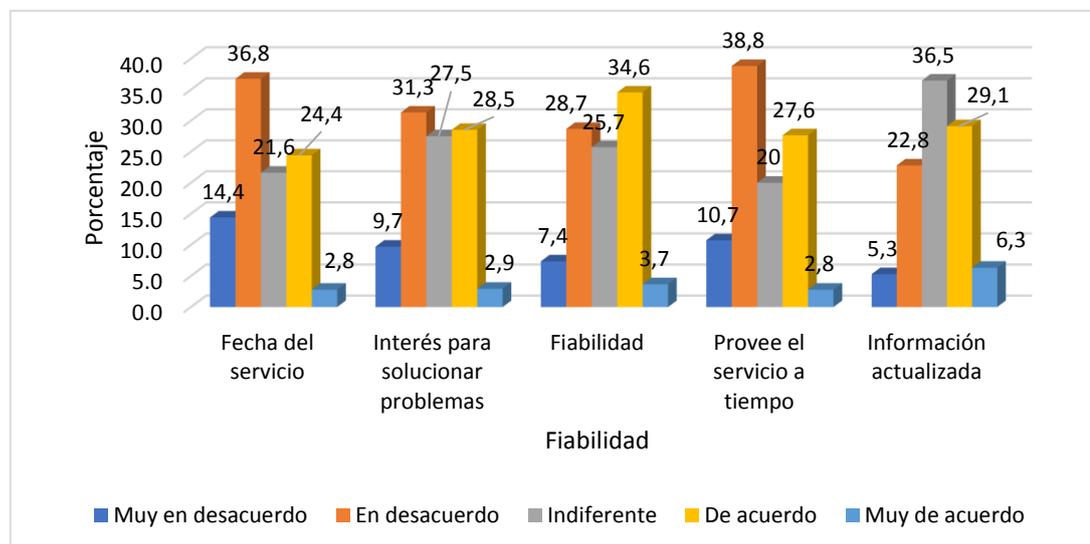


Figura 3. Fiabilidad del servicio en las municipalidades provinciales de Puno - 2019

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de las municipalidades provinciales

Con respecto a la promesa del personal de la municipalidad provincial en realizar el servicio en una fecha determinada, un 36,8% de los encuestados está en desacuerdo y

el 24,4% de encuestados están de acuerdo. Al respecto, los ciudadanos demandan un Estado moderno en el cual las entidades trabajen eficientemente, asegurando la simplificación de trámites y la disminución del tiempo en el que se realizan las gestiones. Para mejorar los servicios que brindan, las entidades públicas deben minimizar el tiempo que supone para los ciudadanos hacer una gestión ante la entidad (AC Pública SAC, 2012).

Sobre el interés que muestra el personal de las municipalidades provinciales para solucionar problemas, un 31,3% de encuestados están en desacuerdo y el 28,5% de acuerdo, en este sentido la modernización de la entidad debe definir sus prioridades e intervenciones a partir de las necesidades ciudadanas y en función de ello, establecer las funciones y los procesos de gestión que permitan responder más y mejor a esas necesidades con los recursos y capacidades disponibles en cada momento (Secretaría de Gestión Pública, 2013b).

En cuanto a la probabilidad que el personal realice el servicio, los encuestados consideran estar de acuerdo con 34,6%, y el 28,7% están en desacuerdo. Ello implica que el modelo de organización funcional se enfoque en los procesos en la cadena de valor de la entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano. Sobre la prestación del servicio en el tiempo establecido, se obtuvo un 38,8% de los encuestados están en desacuerdo, evidenciando que el personal de algunas municipalidades no se ciñe a los plazos establecidos en los documentos de gestión.

Sobre la información actualizada que se maneja en la municipalidad provincial, un 36,5% de los usuarios se muestra indiferente y el 29,1% está de acuerdo. Los resultados mostrados implican que las entidades deben de poner énfasis en la gestión del conocimiento, en principio y siguiendo a la Secretaría de Gestión Pública (2013), la gestión del conocimiento tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal) existente en la entidad sea útil para dar respuestas a las necesidades de los ciudadanos.

d) Capacidad de respuesta

Con respecto a la capacidad de respuesta del personal de las municipalidades provinciales para la buena atención al usuario, el 48,8% de los encuestados, considera

que la capacidad de respuesta es de alta calidad; por otra parte, el 30,1% de usuarios considera que es de baja calidad. Se resalta que la mayoría de los usuarios de las municipalidades señalan que la capacidad de respuesta es de alta calidad. Sin embargo, en San Román y Azángaro los encuestados consideran que la capacidad de respuesta es de baja calidad. La capacidad de respuesta se compone de la comunicación del tiempo de servicio al usuario, la rapidez del servicio, disposición del personal de la entidad a ayudar al usuario y la disponibilidad de responder preguntas (Figura 4).

La dimensión capacidad de respuesta comprende la comunicación al usuario del tiempo de servicio, rapidez del servicio, disposición de ayudar al usuario y disposición de responder preguntas, consultas del usuario.

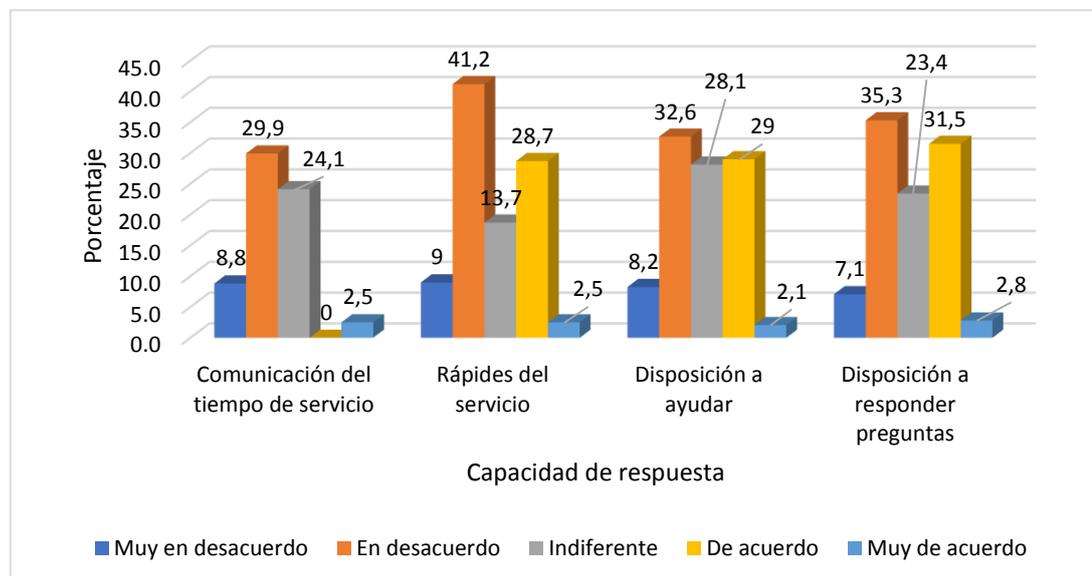


Figura 4. Capacidad de respuesta en las municipalidades provinciales de Puno - 2019

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de las municipalidades provinciales

Ante la pregunta si el personal de la municipalidad provincial comunica el tiempo que concluirá la realización del servicio, el 29,9% está de acuerdo, se resalta que los usuarios en su mayoría de San Román, Azángaro y Lampa se encuentran de acuerdo. En tanto un 24,1% de los encuestados mostraron indiferencia. Sobre la rapidez del servicio el 41,2% de los encuestados de San Román, Azángaro, El Callao y Yunguyo están en desacuerdo.

En relación a la disponibilidad del personal para ayudar al usuario en los problemas que se presente, un 32,6% de los encuestados están en desacuerdo y sobre la disposición del personal para responder consultas de los usuarios, un 35,3% de los usuarios se muestra en desacuerdo; los encuestados de San Román, Azángaro y Carabaya no se encuentran satisfechos con el trato del personal.

Al respecto, Schröder (2014) precisa que la nueva gestión pública busca lograr el acercamiento al ciudadano, con una mentalidad de servicio, flexible y con capacidad de innovación en la disponibilidad de prestaciones de servicios. La entidad debe crear transparencia y accesibilidad a las prestaciones de servicios, capacitar al personal para dar un mejor servicio, así como crear un marco de condiciones orientado hacia la prestación de dichos servicios.

Además, el autor remarca que la entidad debe: a) Informar amplia y activamente al cliente sobre los servicios ofrecidos, de tal manera que el cliente pueda evaluarlos y pueda decidir si los acepta o no. b) garantizar el servicio en el tiempo establecido y realizar ofertas descentralizadas y horarios accesibles para los ciudadanos. c) capacitar al personal para que tenga una cordial relación con los usuarios. d) mejorar la calidad de contactos con los ciudadanos y las medidas de mercadotecnia, como pueden ser las encuestas sobre la satisfacción de los clientes y la adaptación de las ofertas a las necesidades de los ciudadanos.

e) Empatía

En cuanto a la empatía que muestra el personal de la municipalidad provincial, el 43,1% de los encuestados, considera que el personal muestra regular calidad; por otra parte, el 33,4% señala que la empatía es la adecuada. Esta dimensión comprende la atención generalizada, horarios de trabajo conveniente, el interés de conocer las necesidades de los usuarios y su priorización (Figura 5).

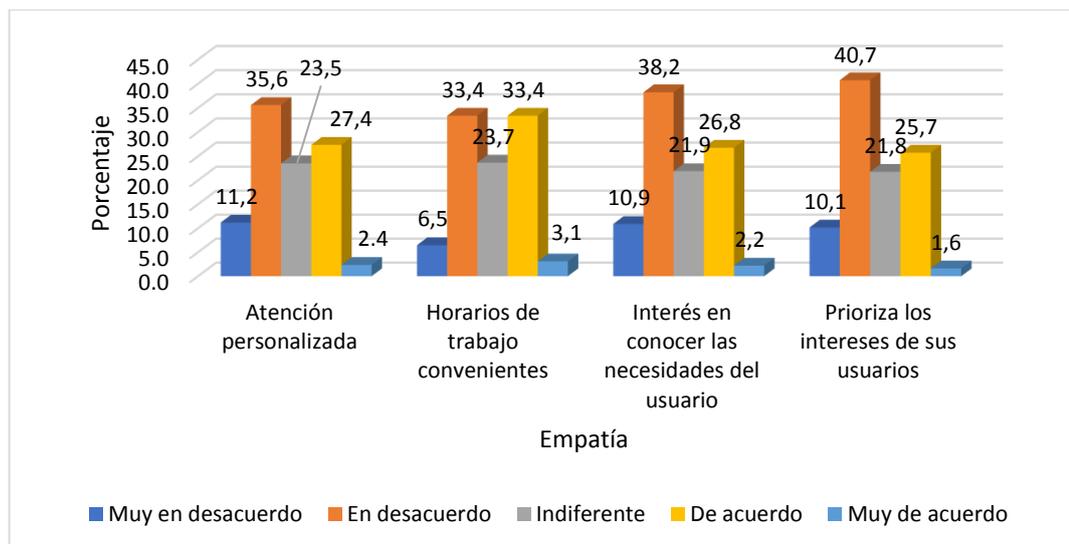


Figura 5. Empatía del personal en las municipalidades provinciales de Puno - 2019

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de las municipalidades provinciales

Sobre la atención personalizada al usuario, un 35,6% de los encuestados están en desacuerdo, los encuestados recibieron el servicio en San Román, Azángaro y Yunguyo, en cambio el 27,4% está de acuerdo, los que pertenecen en la mayoría a las municipalidades provinciales de Puno y S.A Putina. A la consulta sobre la conveniencia de los horarios de trabajo para poder atender a todos los usuarios, un 33,4% están en desacuerdo, la mayoría pertenecen a San Román, Azángaro, Azángaro y Carabaya; mientras el 27,4% está de acuerdo, la mayoría pertenecen a Puno, SA. Putina y Melgar. El horario de atención en las municipalidades es desde las ocho de la mañana hasta las diecisiete horas.

A la interrogante sobre el interés que muestra el personal en conocer las necesidades de sus usuarios, un 38,2% está en desacuerdo, la mayoría pertenecen a San Román, Azángaro, Chucuito y Yunguyo; mientras el 26,8% de los encuestados están de acuerdo, la mayoría pertenecen a Puno, Melgar y El Callao. Sobre si el personal prioriza los intereses de los usuarios, un 40,7% de los encuestados están en desacuerdo, la mayoría pertenecen a San Román, Azángaro, Huancané y Yunguyo. Mientras un 25,7% está de acuerdo, la mayoría pertenecen a los municipios de Melgar, Sandía y Chucuito.

Los resultados muestran que los esfuerzos realizados hasta la actualidad aún no son suficientes para conseguir una buena relación entre trabajador y ciudadano. Las municipalidades provinciales tienen un gran reto en sus manos. Según Chung et al.

(2017) debe ser “establecer estrategias que mejoren su relación con el ciudadano” (p. 30). Para ello es menester lograr la profesionalización de la función pública, de modo que se atraiga a personas calificadas para los puestos clave en la entidad (Secretaría de Gestión Pública, 2013a).

4.3 Relación entre modernización de la gestión pública y calidad de atención

La prueba de Kolmogorov – Smirnov mostró que los datos presentaban distribución normal por lo cual, para determinar la relación estadística entre las dos variables, se usaron los coeficientes de correlación de Spearman.

Dado que $p=0.659$ es mayor que 0.05, se acepta la hipótesis nula “ H_0 : No existe correlación positiva muy alta entre el nivel de la modernización de la gestión pública y la calidad de atención a los usuarios en las municipalidades provinciales de la región”. (Ver Tabla 18). Por tanto, se determina que existe correlación positiva muy baja (0,157) entre ambas variables, lo cual nos permite aseverar que, A mayor nivel de modernización de la gestión pública, mayor nivel de calidad de atención en las municipalidades provinciales de la región Puno.

Tabla 18

Estadístico de prueba RHO de Spearman entre modernización de la gestión pública y calidad de atención al usuario en las municipalidades provinciales de la región Puno

			Calidad de atención
Rho de Spearman	Modernización de la	Coefficiente de correlación	0,157
	gestión pública	Sig. (bilateral)	0,609
		N	13

Fuente: Análisis estadístico de los datos recolectados con paquete estadístico SPSS

Considerando el avance de la modernización en las municipalidades provinciales, que buscan mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano. Aun no tienen un avance significativo en la calidad de servicio en la mayoría de municipalidades. El proceso de modernización tiene como finalidad la obtención de mayores niveles de eficiencia en la administración pública, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos (Documet, 2015).

CONCLUSIONES

PRIMERA: La mayoría de las municipalidades provinciales de la región Puno se ubican en un nivel incipiente en el proceso de modernización de la Gestión Pública. Lo que significa que la transformación de los insumos en productos, en la cadena de valor, arrojen como resultado menor satisfacción en los usuarios, ya que las acciones relacionadas a mejorar la atención a la ciudadanía no responden a un enfoque sistémico, sino a intentos aislados del proceso de reforma.

SEGUNDA: En la mayoría de municipalidades provinciales de la región Puno la calidad de atención es regular, ello refleja la poca satisfacción en la previsión de servicios del sector público como gestor del bienestar ciudadano. Por lo tanto, se requiere que las municipalidades apliquen principios de economía, eficiencia y eficacia. Además, que logren que los ciudadanos accedan a bienes y servicios públicos con el menor costo posible y de calidad, siendo la columna vertebral una administración pública orientada al ciudadano, receptiva, ágil, económica, moderna, e innovadora.

TERCERA: La modernización de la gestión pública no se ve reflejado en la mejora de la calidad de atención a los usuarios de las municipalidades provinciales, por la falta de simplificación administrativa, la inadecuada selección del personal y baja capacitación, la carencia de equipamiento y la renuencia del uso de la tecnología de información y comunicación.

RECOMENDACIONES

- Gestionar los procesos de planificación, selección, contratación, evaluación del desempeño, incentivos, desarrollo de capacidades y desincorporación del personal de las municipalidades provinciales, bajo el marco de la Ley 30057 del Servicio Civil, donde se especifique los mecanismos para la adecuada determinación de los perfiles de puestos y el número óptimo de profesionales requeridos por cada perfil, bajo un enfoque de carga de trabajo y pertinencia para el logro de resultados.
- Crear indicadores cuantitativos y cualitativos para monitorear la gestión en los diferentes niveles de objetivos y responsabilidad en las gerencias y subgerencias municipales, contar con base de datos consolidados, ordenados y confiables, para la toma de decisiones y crear un sistema de recojo y transferencia de buenas prácticas y fomentar la cultura del registro de lecciones aprendidas de la propia experiencia, con el fin de no repetir los mismos errores.
- Gestionar las tecnologías de información, por el área de informática para el planeamiento y gestión de la institución, de las funciones sustantivas con el fin lograr las metas y resultados de la gestión y fomentar la articulación intergubernamental para consolidar el trabajo en equipo con el fin de superar las brechas sociales.

BIBLIOGRAFÍA

- AC Pública SAC. (2012). *Informe de Misión: Documento de identificación de la problemática y mapeo de actores*. Retrieved from http://www.cunamas.gob.pe/wp-content/uploads/2015/02/Diagnostico_30-07-2012.pdf
- Altaba, E. (2010). *La nueva gestión pública y la gestión por competencias (tesis doctoral)*. Universitat Rovira I Virgili. Reus. Retrieved from <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/8818/tesis.pdf?sequence=1>
- Araya, E., & Cerpa, A. (2009). Después de la nueva gestión pública, ¿Qué? *Agenda Pública*, VII(12), 1–8. Retrieved from <http://www.agendapublica.uchile.cl/n12/1ArayaCerpa.pdf>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (6ta ed.; C. A. EDITORIAL EPISTEME, Ed.). <https://doi.org/10.1192/bjp.112.483.211-a>
- Arrué, J. (2014). *Análisis de la calidad del servicio de atención en la oficina desconcentrada de OSITEL loreto desde la percepción del usuario periodo junio a setiembre de 2014 (tesis de maestría)*. Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Amazonas, Perú. Retrieved from <http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/UNAP/3744>
- Ayala, S., & Gómez, R. (2017). Las encuestas de satisfacción y su relación con la evaluación del desempeño municipal. *XXII Congreso Internacional Del CLAD Sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Pública*, 14–17. Retrieved from [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/172334641CC142AB0525822B007A44C6/\\$FILE/ayalaser.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/172334641CC142AB0525822B007A44C6/$FILE/ayalaser.pdf)
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación. Para los Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles* (7ma ed.; BL Consultores Asociados. Servicio Editorial, Ed.). Retrieved from <https://bibliotecavirtualupel.blogspot.com/2016/09/como-se-elabora-el-proyecto-de.html>
- Barberá, I. (2010). *Modernización y nueva gestión pública en los ayuntamientos del Camp de Tarragona (tesis doctoral)*. Universitat Rovira i Virgili. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=85233>

- Begazo, J. (2006). ¿Cómo medimos el servicio? *Gestión En El Tercer Milenio*, 9(18), 73–81. <https://doi.org/doi.org/10.15381/gtm.v9i18.9227>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ra ed.; Pearson Educación, Ed.). <https://doi.org/10.1192/bjp.112.483.211-a>
- Caballero, C. (2014). Modernización de la gestión pública en la Provincia de Mendoza, Argentina (2001-2011). Logros y desafíos. *Revista Digital de Ciencias Sociales*, 1(1), 209–226. Retrieved from <http://revistas.uncu.edu.ar/ojs/index.php/millca-digital/article/view/226>
- Cárdenas, N. (2018). *Modernización de la gestión pública y cumplimiento de obligaciones ambientales fiscalizables aplicables a la minería - OEFA, 2017 (tesis de maestría)*. Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Retrieved from ositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14726/Cárdenas_FN.pdf?sequence=1
- Carranza, L. (2013). Nuevas tecnologías, gobierno local y participación ciudadana: el caso de la Municipalidad de San Borja. *Canalé*, 0(5), 83–90. Retrieved from <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/canale/article/view/14711>
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación científica* (1ra ed.; San Marcos, Ed.). Lima, Perú.
- Cejudo, G. (2013). Nueva gestión pública. Una introducción al concepto y a la práctica. In Biblioteca Básica de Administración Pública. Siglo veintiuno editores (Ed.), *Nueva gestión pública* (1ra ed., p. 254). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/272814906_La_nueva_gestion_publica
- Chucuya, H. (2017). *Modelo de gobierno electronico para la gestión municipal de la Provincia de Chucuito Juli- 2016 (tesis de pregrado)*. Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú. Retrieved from http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/6030/Chucuya_Gomez_Hugo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chung, E., García, V., Rupaila, C., Restegui, R., & Seminario, M. (2017). *Factores claves para mejorar la calidad del servicio al cliente en las municipalidades de Lima Metropolitana (tesis de pregrado)*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Retrieved from https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621965/Chung_ge.pdf?sequence=5&isAllowed=y

- Chung, E., García, V., Rupaila, C., & Seminario, E. (2017). Factores claves para mejorar la calidad del servicio al cliente en las municipalidades de Lima Metropolitana. Retrieved from <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/621965>
- Claros, R. (2013). *Avances y limitaciones del gobierno electrónico en las municipalidades y logros de la Ongei*. Retrieved from [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BB1C40AC76721CF305257C23006D52E5/\\$FILE/24_15490_11612.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BB1C40AC76721CF305257C23006D52E5/$FILE/24_15490_11612.pdf)
- Departamento de Formación Académica. (2011). *La gestión de la calidad. la calidad en la administración pública*.
- Documet, J. (2015). Experiencia peruana: compromisos y modelo de calidad para mejorar la atención de los servicios prestados a la ciudadanía. *XX Congreso Internacional Del CLAD Sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Pública*, 10–13. Retrieved from [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/9A6C7DE982150C1E05258041000F6BF9/\\$FILE/docupine.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/9A6C7DE982150C1E05258041000F6BF9/$FILE/docupine.pdf)
- El Peruano. (2003). *Ley Orgánica de Municipalidades Ley n.º 27972*. Retrieved from [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCD316201CA9CDC A05258100005DBE7A/\\$FILE/1_2.Compendio-normativo-OT.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCD316201CA9CDC A05258100005DBE7A/$FILE/1_2.Compendio-normativo-OT.pdf)
- Fernández, Y., Fernández, J., & Rodríguez, A. (2008). Modernización de la Gestión Pública. Necesidad, incidencias, límites y críticas. *Pecunia: Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de León*, 6, 75–105. <https://doi.org/doi.org/10.18002/pec.v0i6.700>
- Flujas Leal, M. J. (2013). *Protocolo accesible para personas con discapacidad* (1ra ed., Vol. 53; FundaciónONCE, Ed.). Retrieved from http://riberdis.cedd.net/bitstream/handle/11181/3242/Protocolo_accesible_para_personas_con_discapacidad.pdf?sequence=1&rd=0031512079521926
- Funck, E. K., & Karlsson, T. S. (2020). Twenty-five years of studying new public management in public administration: Accomplishments and limitations. *Financial Accountability and Management*, 36(4), 347–375. <https://doi.org/10.1111/faam.12214>
- García, M. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Instituto de Estudios Fiscales*, 47(28), 37–64. Retrieved from [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/\\$FILE/47_GarciaSanchez.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/$FILE/47_GarciaSanchez.pdf)

- Gonzales, O. (2017). *Calidad de servicio y satisfacción de los estudiantes usuarios con la atención administrativa en la facultad de Ciencias Contables y Administrativas UNA - PUNO 2017 (tesis de pregrado)*. Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú. Puno, Perú.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.; Mc Graw Hill Educación, Ed.). <https://doi.org/10.1192/bjp.111.479.1009-a>
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Huaita, C. (2018). *Relación de la gestión de quejas o reclamos y mejora de la satisfacción del usuario en la Dirección del trabajo y promoción del empleo, Tarapoto 2018 (tesis de maestría)*. Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Retrieved from http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26043/Huaita_RCPA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Huerta, J. (2007). *Discapacidad y diseño accesible para personas con discapacidad* (1ra ed.). Retrieved from http://repositoriocdpd.net:8080/bitstream/handle/123456789/249/L_HuertaPeraltaJ_DiscapacidadDisenoAccesible_2007.pdf?sequence=1
- Hurtado, A., & Gonzales, R. (2015). La gestión y planificación municipal en el Perú. *Revista Tecnológica ESPOL – RTE*, 28(4), 110–118. Retrieved from <http://www.rte.espol.edu.ec/index.php/tecnologica/article/viewFile/407/286>
- Knafo, S. (2020). Neoliberalism and the origins of public management. *Review of International Political Economy*, 27(4), 780–801. <https://doi.org/10.1080/09692290.2019.1625425>
- Longo, F. (2001). Modernizar la gestión pública de las personas: los desafíos de la flexibilidad. *Reforma y Democracia*, 19(19), 1–14. Retrieved from <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/019-febrero-2001-1/modernizar-la-gestion-publica-de-las-personas-los-desafios-de-la-flexibilidad-1>
- López, A. (2001). La Nueva Gestión Pública: Algunas precisiones para su abordaje conceptual. In *Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado* (No. 68). Retrieved from <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/INAPngpfinal.pdf>

- López, A. (2007). *Desarrollo Institucional y Reforma del Estado. Indicadores de gestión para el monitoreo de las políticas de modernización en el sector público: Revisión teórica y propuesta para su elaboración* (1ra ed.; Instituto Nacional de la Administración Pública, Ed.). Retrieved from http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117034605/pdf_395.pdf
- Maraví, M. (2017). Mecanismos de simplificación administrativa a la luz de las recientes modificaciones a la Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley 27444, y la reciente Ley de Prevención y Eliminación de Barreras Burocráticas, Decreto Legislativo 1256. *Ius Et Veritas*, 54(2), 66–99. <https://doi.org/10.18800/iusetveritas.201702.003>
- Montalvo, P. D. (2009). Satisfacción ciudadana con servicios municipales. *Lapop*, 1–6. Retrieved from <https://www.vanderbilt.edu/lapop/insights/I0814es.pdf>
- Montero, C., & Vignolo, C. (1996). Modernización de la gestión en un hospital público: El caso de la asistencia pública de Santiago. *Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas Departamento de Ingeniería Industrial*, pp. 1–22. Retrieved from <http://www.mgpp.cl/wp-content/uploads/2017/04/CASO10.pdf>
- Morales, M. (2014). Nueva Gestión Pública en Chile. *Revista de Ciencia Política (Santiago)*, 34(2), 417–438. <https://doi.org/10.4067/S0718-090X2014000200004>
- Moreno, A. (1994). La reforma administrativa en los Estados Unidos: El Plan del Presidente Clinton. *Revista de Administración Pública*, (134), 521–540. Retrieved from <http://www.cepc.gob.es/publicaciones/revistas/revistaselectronicas?IDR=1&IDN=132&IDA=23951>
- Moyado, F. (2002). Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público. *VII Congreso Internacional Del CLAD Sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Pública*, 8–11.
- Municipalidad Provincial de Puno. (2018). *Reglamento de Organización y Funciones*. Retrieved from https://www.munipuno.gob.pe/archivos/rof_mayo2018.pdf
- Municipalidad Provincial de San Román. (2012). *Reglamento de Organización y Funciones (ROF)* (pp. 1–82). pp. 1–82. Retrieved from [https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/12192/PLAN_12192_ROF_\(Reglamento_de_Organización_y_Funciones\)_2012.pdf](https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/12192/PLAN_12192_ROF_(Reglamento_de_Organización_y_Funciones)_2012.pdf)
- Muñoz, P. (2020). La gestión pública de los modelos al territorio. In Universidad Sergio Arboleda (Ed.), *Manual de ciencia política y relaciones internacionales* (1ra ed.).

- Bogotá.
- Pasco, J. C. (2016). La modernización del estado en el Perú. *Revista Estudios de Políticas Públicas*, 2(0), 246–252. <https://doi.org/10.5354/0719-6296.2015.38487>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public Management reform* (7ma ed.; Oxford University Press, Ed.). Retrieved from https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=rei8DGQQoooC&oi=fnd&pg=PP13&dq=pollitt+bouckaert+public+management+reform&ots=AQIWwR06Bk&sig=uTSpDRZRLsEB5x7dGuobSqKn_88#v=onepage&q=pollitt+bouckaert+public+management+reform&f=false
- Quicaño, L. (2018). *Evaluación de puestos y perfil profesional en la Municipalidad Provincial de Huamanga (tesis de maestría)*. Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Retrieved from http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28719/quilcaño_el.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramírez, Á. (2011). Gobierno abierto y modernización de la gestión pública: Tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. Reflexiones seminales. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, IX(15), 99–125. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=960/96021303006>
- Redhead, R. (2015). Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Centro de Salud Miguel Grau Distrito de Chaclacayo 2013 (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Retrieved from <https://hdl.handle.net/20.500.12672/4806>
- Schröder, P. (2014). *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno* (1st ed.; Fundación Friedrich Naumann Oficina Regional América Latina, Ed.). Retrieved from <http://relial.org/uploads/biblioteca/ca1a3ef17d120a4d6a2a9a468833dbcb.pdf>
- Secretaría de Gestión Pública. (2013a). *Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Retrieved from [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8C26ACE86B1726BB05257C310057B6F9/\\$FILE/1_pdfsam_Cartilla_Modernizacion.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8C26ACE86B1726BB05257C310057B6F9/$FILE/1_pdfsam_Cartilla_Modernizacion.pdf)
- Secretaría de Gestión Pública. (2013b). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Retrieved from <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>
- Secretaría de Gestión Pública. (2016a). *Informe de seguimiento. Plan nacional de simplificación administrativa 2013 - 2016*. Retrieved from

- https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/12/Informe_003_PNSA.pdf
- Secretaría de Gestión Pública. (2016b). *Plan de implementación de la política nacional de modernización de la gestión pública 2013 - 2016*. Retrieved from <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/Comunicaciones/Comunicados/Plan-Implementacion.pdf>
- Secretaría de Gestión Pública. (2019). *Norma técnica para la gestión de la calidad de servicios en el sector público*. Retrieved from <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/02/Norma-Técnica-para-Calidad-de-Servicios.pdf>
- Secretaría de Gestión Pública. (2012). *Guía de simplificación administrativa y determinación de costos de procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad*. Retrieved from https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/12/Guia_SAYCostos_GL.pdf
- Secretaría de Gestión Pública. (2015). *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública*. Retrieved from <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/manual-atencion-ciudadana.pdf>
- Servir. (2020). SERVIR aprueba directiva para concursos públicos de personal en entidades del Estado. Retrieved from <https://www.servir.gob.pe/servir-aprueba-directiva-para-concursos-publicos-de-personal-en-entidades-del-estado/>
- Suárez, R. (2015). Nivel de calidad del servicio aplicando el modelo SERVQUAL en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional del Callao. *Industrial Data*, 19(1), 7–16. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=816/81650062002>
- Tello, P. (2009). *Gestión pública* (IDEA, PNUD). Retrieved from [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/\\$FILE/Gestión_Pública.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/$FILE/Gestión_Pública.pdf)
- Vara, A. (2010). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa Un método efectivo para las ciencias empresariales* (1st ed.; Universidad San Martín de Porras, Ed.). <https://doi.org/10.1192/bjp.112.483.211-a>
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores* (1ra ed.; S. A. Ediciones Díaz de Santos, Ed.). Retrieved from https://www.academia.edu/29423776/CALIDAD_TOTAL_EN_LA_GESTIÓN_DE_SERVICIOS

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario aplicado a los gerentes municipales de las municipalidades provinciales de la región Puno

Código _____

CUESTIONARIO A GERENTES MUNICIPALES

Estimado y estimada gerente municipal:

Mi persona está llevando a cabo una investigación referida a la Modernización de la Gestión Pública. Para lo cual se considera muy importante su participación por el rol fundamental que cumple en la municipalidad, quedo agradecida de antemano su colaboración por ser de mucha utilidad para el estudio. La información que nos proporcione es completamente anónima y confidencial, por lo que le solicitamos responda apropiadamente todos los ÍTEMS con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

INDICACIONES:

En el presente cuestionario, usted encontrará afirmaciones que deberá valorar con respecto al avance de la modernización para la buena atención al ciudadano, por medio de la siguiente escala: Avanzado (3); Intermedio (2); Básico (1); e Incipiente (0). Por favor, elija **SOLAMENTE UNA RESPUESTA** de las cuatro posibilidades que le ofrecemos y marque con un aspa:

Incipiente (0)	Básico (1)	Intermedio (2)	Avanzado (3)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

A continuación, le presentamos la encuesta que le tomará unos 45 minutos en responderla. Muchas gracias por su valioso tiempo.

Municipalidad Provincial	_____
--------------------------	-------

ESTANDAR/SUB ELEMENTO	CALIFICACIÓN				Puntaje final	MEDIO DE VERIFICACIÓN
	0	1	2	3		
	Inci- piente	Básico	Inter- medio	Avan- zado		
I. ESTANDAR PARA LA ESTRATEGIA Y ORGANIZACION						
1.1 Planeamiento estratégico y operativo						Plan Estratégico Institucional
						Plan Operativo Institucional
						Presupuesto Institucional aprobado
						Incorporación del enfoque intercultural y de género en los planes de la entidad.
1.2 Responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía						Norma de designación
						Documento de gestión que asigna función a un órgano/funcionario (ROF/MPP)
1.3 Estrategia de comunicación con la ciudadanía						Plan de Comunicación aprobado
						Plan Operativo Institucional
						Productos comunicacionales elaborados
1.4 Incentivos y reconocimiento al logro de resultados						Incorporación del enfoque intercultural y en la estrategia, planes y productos de comunicación
						Documento de reconocimiento individual o colectivo
						Documento de reconocimiento nacional y/o internacional
						Directiva institucional de reconocimiento
1.5 Gestión de la Calidad						Plan operativo institucional
						Documento descriptivo de la iniciativa orientada a la mejora de la calidad de la atención a la ciudadanía política, Directiva, resolución, ordenanza, etc.)

						Documento de diseño del Sistema de Gestión de la Calidad
						Norma institucional que aprueba el proceso del Sistema de Gestión de la Calidad
						Certificación de calidad del proceso de atención a la ciudadanía
1.6 Gestión de la Seguridad y Salud						Documentación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo aprobada
						Registro del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
						Plan Operativo Institucional
						Norma institucional que aprueba el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud
1.7 Articulación intrainstitucional e interinstitucional						Documento descriptivo de la iniciativa de articulación intrainstitucional o interinstitucional
						Norma institucional que aprueba la iniciativa de articulación interinstitucional o interinstitucional
2. ESTANDAR PARA EL CONOCIMIENTO DE LA CIUDADANIA –USUARIO DE LA ENTIDAD PÚBLICA						
2.1 Identificación de las necesidades y expectativas, para segmentar a la ciudadanía-usuario						Instrumentos utilizados para recoger necesidades y expectativas de la ciudadanía-usuario
						Parámetros/criterios para la segmentación de la ciudadanía aprobados
						Documento de los tipos de público objetivo identificado
						Identificar grupos étnico-culturales de la localidad o jurisdicción y sus necesidades.
2.2 Mecanismos y espacios de participación ciudadana para la mejora de los servicios públicos						Documento descriptivo y norma institucional de los mecanismos y espacios de participación ciudadana para la mejora de los servicios públicos
						Documento descriptivo de las mejoras concretas implementadas en los servicios públicos
3. ESTANDAR PARA LA ACCESIBILIDAD Y CANALES DE ATENCION A LA CIUDADANIA						
3.1 Canal presencial						Material fotográfico o de video del canal presencial
						Documento(s) o norma(s) institucional(es) que precisa(n) las sedes de atención al ciudadano, horario de atención, ventanillas para realización de diferentes tramites, acceso a información, recepción de quejas y reclamos atención bilingüe (si corresponde).
						Plan Operativo Institucional
3.2 Canal telefónico						Material fotográfico o de video del canal telefónico
						Documento(s) o norma(s) institucional(es) que precisa(n) el número telefónico o central telefónica, línea dedicada o call center, así como el horario de atención al público atención bilingüe (si corresponde).
						Plan operativo institucional
3.3 Canal virtual						Portal institucional actualizado
						Portal habilitado para solicitar información, presentar quejas, reclamos, sugerencias, denuncias, entre otros
						Correo(s) electrónico(s) institucionales para recepción de consultas y entrega de información relacionada a trámite y/o bienes y servicios públicos
						Plataforma virtual de tramites en línea habilitada para realizar trámites y pagar los derechos del mismo
						Plan Operativo Institucional
3.4 Canal móvil o itinerante						Material fotográfico o de video de atención de tramites o entrega de bienes y servicios públicos fuera de la entidad.
						Documento o material descriptivo de campanas de promoción o ferias itinerantes con atención bilingüe (si corresponde).
						Plan Operativo Institucional
4. ESTANDAR DE INFRAESTRUCTURA, MOBILIARIO Y EQUIPAMIENTO PARA LA ATENCION						
4.1 Condiciones del espacio físico para la atención a la Ciudadanía						Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo del espacio físico para la atención a la ciudadanía y las condiciones en las que se encuentra (mesa de partes, infraestructura que permite el acceso

					a personas discapacitadas, plataforma de atención con ventanillas para público segmentado, etc.)
					Certificado de inspección de Defensa Civil
					Instrumento de diagnóstico sobre adaptaciones que requiere la infraestructura de los espacios de atención ciudadana y servicios públicos
					Plan de mantenimiento de instalaciones
					Procedimiento para mantenimiento de instalaciones aprobado
					Informe de auditoría interna
4.2 Señalización y mapa de riesgos					Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo de señalización (rótulos/gráficos/ paneles), mapas de ubicación, mapas de riesgos, planos o carteles
					Evidencia de la aplicación de medidas de control de los principales riesgos identificados y acciones correctivas
4.3 Equipamiento para la atención de la ciudadanía					Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo de equipamiento disponible para la atención, y provisión de bienes y servicios.
					Inventario de equipamiento (PCs, fotocopiadoras, escáner, equipos de telefonía y comunicación, equipos para atención de los servicios, equipos de asignación de turnos en el área de atención o sistema de colas, televisores, equipos multimedia)
					Plan de mantenimiento de equipamiento
					Procedimiento para mantenimiento de equipamiento
5. ESTANDAR PARA EL PROCESO DE ATENCION A LA CIUDADANIA Y SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA					
5.1 Orientación a la ciudadanía					Norma asignando personal a orientación a la ciudadanía
					Documento de gestión que asigna función a un funcionario o servidor y precisa requisitos (MPP)
					Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo de implementación de orientación a la ciudadanía
5.2 Pagos vinculados a los trámites y servicios					Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo de "caja"
					Evidencia de posibilidad de pago en entidades bancarias
					Portal institucional permite hacer pagos en línea
					Evidencia de mecanismo de servicio de pago mediante telefonía fija o celular
					TUPA indicando medios y lugares de pago
5.3 Protocolos de atención de trámites, bienes y servicios públicos					Norma institucional que aprueba Protocolos y métodos para atención de la ciudadanía
					Documento de Gestión que asigna función a un funcionario o servidor y precisa requisitos (MPP)
					Evidencia de que personal de atención maneja lengua(s) que se hablan en la localidad
5.4 Trato preferente, equitativo y con pertinencia cultural					Documento de gestión que asigna función a un funcionario o servidor y precisa requisitos (MPP)
					Evidencia de que personal de atención maneja lengua(s) que se hablan en la localidad
					Directiva institucional de trato preferente y equitativo
5.5 Simplificación administrativa					TUPA actualizado y aprobado conforme a metodologías aprobadas por SGP
					Normas que aprueban procedimientos simplificados
6. ESTANDAR PARA EL PERSONAL DE ATENCION A LA CIUDADANIA					
6.1 Perfil del puesto					Norma institucional que aprueba MPP aprobado
					Procesos de convocatoria de la entidad
					Personal seleccionado se ajusta al perfil aprobado

6.2 Inducción y capacitación del personal						Plan Operativo Institucional
						Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado – PDP (quinquenal y anual) incorporando temáticas sobre el enfoque intercultural.
						Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo de actividades de inducción y capacitación
7. ESTANDAR PARA LA TRANSPARENCIA Y EL ACCESO A LA INFORMACION						
7.1 Transparencia de la información pública						Dirección electrónica del portal de Internet de la entidad donde esta publicada la información o copia de la publicación en el(los) diario(s) de mayor circulación de la localidad, u otros medios de publicación de acuerdo a la infraestructura de la localidad
						Dirección electrónica (link) del Portal de Transparencia Estándar donde esta publicada la información
						Dirección electrónica (link) del portal de Internet de la entidad donde esta publicada la información bajo el enfoque de datos abiertos
7.2 Acceso a la Información						Dirección electrónica (link) del portal de Internet de la entidad donde se ubica el formato
						Dirección electrónica (link) del portal de Internet de la entidad donde se ejecuta el mecanismo virtual de presentación de la solicitud
						Directiva vigente que aprueba el procedimiento de atención
7.3 Información sobre los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad						Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo de TUPA, formularios y/o información sobre sustento legal y técnico disponible en lugares visibles, así como su traducción a lenguas de la localidad
						Portal institucional con información actualizada y formularios sobre procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad
7.4 Información sobre los servicios no exclusivos						Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo de TUSNE en lugares visibles, así como su traducción a lenguas de la localidad
						Portal institucional con información actualizada sobre servicios no exclusivos
7.5 Designación de Funcionarios responsables						Normas de designación de responsables y equipo de mejora continua
						Documento de gestión que asigna función a un funcionario o servidor y precisa requisitos (MPP)
8. ESTANDAR PARA LA MEDICION DE LA GESTION						
8.1 Seguimiento, monitoreo y evaluación de la atención a la ciudadanía						Plan Estratégico Institucional que precisa indicadores
						Plan Operativo Institucional que precisa indicadores
						Libros o archivos con registros
						Documento descriptivo del aplicativo informático
						Informes de evaluación de resultados e impacto
8.2 Medición de la satisfacción de la ciudadanía						Plan Estratégico Institucional que precisa indicador de satisfacción de la ciudadanía
						Encuestas y estudios de satisfacción ciudadana
						Incorporación de la variable de auto identificación étnica en encuestas y estudios.
8.3 Uso de los reportes de medición de la gestión relacionados a la atención a la ciudadanía						Reportes de medición de la gestión
						Documentos o evidencia de presentaciones ante máxima autoridad administrativa y ante la ciudadanía
9. ESTANDAR PARA LOS RECLAMOS Y SUGERENCIAS						
9.1 Mecanismos de recepción, registro y tratamiento de reclamos y sugerencias						Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo de mecanismos de recepción, registro y tratamiento de reclamos y sugerencias (buzón, libro de reclamaciones físico y virtual)
						Portal institucional habilitado para recepción de reclamos y sugerencias

						Registro de reclamos y sugerencias
						Reporte de seguimiento de atención de reclamos y sugerencias
						Norma institucional que aprueba mecanismo de recepción, registro y tratamiento de reclamos y sugerencias
9.2 Uso de reclamos y sugerencias para la mejora continua						Documento de sistematización de reclamos y sugerencias
						Indicador(es) establecido(s) sobre reclamos y sugerencias
						Registro o reporte de los reclamos y sugerencias recibidos
						Proyecto institucional para mejorar la atención a la ciudadanía
						Plan operativo institucional con actividades de mejora continua
9.3 Responsable de la gestión de la información sobre reclamos y sugerencias						Norma de designación
						Documento de gestión que asigna función a un órgano/funcionario (ROF/ MPP)
						Norma institucional que aprueba mecanismo de recepción, registro y tratamiento de reclamos y sugerencias
PUNTAJE TOTAL						

!!! GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

Anexo 2. Cuestionario aplicado a los usuarios de las municipalidades provinciales de la región Puno.

Código_____

CUESTIONARIO A LOS USUARIOS

Estimado y estimada usuaria:

Mi persona está llevando a cabo una investigación referida a la calidad de atención de la municipalidad provincial. Para lo cual se considera muy importante su participación por el rol fundamental que cumple en la municipalidad, quedo agradecida de antemano su colaboración por ser de mucha utilidad para el estudio. La información que nos proporcione es completamente anónima y confidencial, por lo que le solicitamos responda apropiadamente todos los ÍTEMS con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

Género: Masculino () Femenino ()	¿Qué tipo de servicio ha recibido en la Municipalidad?
Edad: 18 a 30 años () 31 a 40 años () 41 a 50 años () 51 a 60 años () 61 a más años ()	¿Cuánto tiempo duro la atención del servicio recibido en la Municipalidad? Menos de 15 minutos () Entre 16 y 30 minutos () Más de 30 minutos ()

INDICACIONES:

En el presente cuestionario, usted encontrará afirmaciones que deberá valorar con respecto de la calidad de atención, por medio de la siguiente escala: Muy de acuerdo (5); De acuerdo (4); Indiferente (3); En desacuerdo (2); Muy en desacuerdo (1). Por favor, elija **SOLAMENTE UNA RESPUESTA** de las cuatro posibilidades que le ofrecemos y marque con un aspa:

Muy en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A continuación, le presentamos la encuesta que le tomará unos 10 minutos en responderla. Muchas gracias por su valioso tiempo.

¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?		Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1	La municipalidad cuenta con equipamiento actualizado y de apariencia moderna.					
2	Lo infraestructura física de la municipalidad es adecuado.					
3	El personal que brinda el servicio en las oficinas tiene una apariencia bien cuidada.					

4	La apariencia del equipamiento de la municipalidad está en consonancia con los servicios ofrecidos.					
5	El personal que brinda el servicio transmite confianza.					
6	Me siento seguro en las transacciones que realizo con el personal de la municipalidad.					
7	El personal que brinda el servicio muestra educación y amabilidad.					
8	El personal que brinda el servicio cuenta con la capacitación necesaria para hacer bien su trabajo.					
9	Cuando el personal de la municipalidad promete hacer algo para una determinada fecha, lo realiza.					
10	Cuando se presenta problemas en el trámite que estoy realizando, el personal de la municipalidad muestra interés sincero en solucionarlo.					
11	El personal ofrece seguridad y fiabilidad en el servicio que brinda.					
12	El personal que provee los servicios a tiempo que promete hacerlo.					
13	La municipalidad cuenta con información siempre actualizada					
14	El personal comunica el tiempo que concluirá la realización de un servicio.					
15	El personal ofrece el servicio en el tiempo establecido.					
16	El personal de la municipalidad siempre está dispuesto a ayudar					
17	El personal de la municipalidad siempre está dispuesto a responder a las preguntas.					
18	El personal de la municipalidad realiza una atención personalizada.					
19	La municipalidad cuenta con horarios de trabajo convenientes para la atención.					
20	El personal de la municipalidad se interesa en conocer mis necesidades.					
21	El personal de la municipalidad prioriza los intereses de los usuarios.					

¡Muchas gracias por su colaboración!!!