FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TESIS

EFECTIVIDAD DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL SERVICIO AL USUARIO EN EL ÁREA DE LA SUB GERENCIA DE OBRAS PÚBLICAS Y CONVENIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

Para optar el título profesional de licenciado en:

Administración Pública

AUTOR

Jesús Hernán Dávila Bravo

Asesor Metodológico:

Mg. Guerrero Millones Ana María

Asesor Especialista:

Mg. Deza Barrantes Jolber

Pimentel, abril del 2016.

Título de la Tesis

EFECTIVIDAD DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL SERVICIO AL USUARIO EN EL ÁREA DE LA SUB GERENCIA DE OBRAS PÚBLICAS Y CONVENIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

Aprobación del Proyecto

MG. GUERRERO MILLONES ANA MARÍA
Asesor Metodólogo

DR. DEZA BARRANTES JOLBER
Asesor Especialista

Mg. FAILOC PISCOYA DANTE

Presidente del Jurado de Tesis

Mg. DEZA BARRANTES JOLBER
Secretario del Jurado de Tesis

Mg. VILLANUEVA CALDERÓN JUAN A.
Vocal del Jurado de Tesis

DEDICATORIA

Con cariño a mi hijo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a nuestro Señor, por la sabiduría que me ha brindado para desarrollar este proyecto importante para mi formación profesional; asimismo mi sincero agradecimiento a la plana docente y a la universidad USS, por los conocimientos adquiridos para ser un profesional exitoso y distinguido en nuestro mercado laboral.

RESUMEN

Las Municipalidades cuentan con un marco normativo y administrativo en el desarrollo de su gestión garantizando a la población una correcta prestación de los servicios públicos; para ello deben utilizarse correctamente las herramientas de gestión, las cuales contienen actividades, estrategias y técnicas idóneas que proyectan a la comunidad la imagen de un gobierno eficiente. En la presente investigación estudiamos las diferentes herramientas de gestión, llámense Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley Orgánica de Municipalidades, Reglamento Interno del Consejo Municipal, Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones, Cuadro de Asignación de Personal, Texto Único de Procedimientos Administrativos, Plan Operativo Institucional, Plan Estratégico Institucional, Reglamento Interno de Control y Permanencia de Personal, Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, etc. Habiéndose aplicado encuestas y realizado entrevistas hemos advertido la desaprobación de algunos usuarios de la Subgerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, y pretendiendo mejorar la calidad del servicio prestado por dicha área, en la presente investigación no experimental, descriptiva y propositiva luego de plantearnos la interrogante ¿Cuál es la efectividad de las herramientas de gestión para mejorar el servicio al usuario en el área de la Subgerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo?. Se ha concluido que primero se requiere un buen conocimiento de la normativa aplicable por parte del funcionario y servidor municipal y segundo la satisfacción de los usuarios se logrará a través de un plan de mejora de la calidad de servicio.

PALABRAS CLAVE: CALIDAD DE SERVICIO, HERRAMIENTAS DE GESTIÓN, MUNICIPALIDAD, GESTIÓN PÚBLICA, USUARIO ADMINISTRADO.

ABSTRACT

Municipalities have a legal and administrative framework in developing their management ensuring the population a proper provision of public services; it must be used correctly for management tools, which contain activities, strategies and techniques appropriate to the community project the image of an effective government. In this research study the different management tools, whether they are General Administrative Procedure Law, Organic Law of Municipalities, Municipal Council Rules of Procedure, Rules of Organization and Functions, Manual of Organization and Functions, Staff Allocation Table, Single Text Administrative Procedures, Institutional Operational Plan, Institutional Strategic Plan, Rules of Procedure and Permanence Control Personnel Procurement Law of the State, etc. Having applied surveys and conducted interviews we have noted the disapproval of some users of the Deputy Manager of Public Works and Covenants of the Provincial Municipality of Chiclayo, and trying to improve the quality of service provided by this area, in this non-experimental research, descriptive and purposeful then ask the question How management tools should be used to improve customer service in the area of the Deputy Manager of Public Works and Covenants of the District Municipality of Chiclayo? First, it was found that a good knowledge of the rules by the official and municipal and second server requires user satisfaction will be achieved through a plan to improve the quality of service.

KEY WORDS: Quality of Service, Management tools, Municipality, Public Management, User Managed.

INDICE

INTRODUCCIÓN 8

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .... **¡Error! Marcador no definido.**

1.1 Situación Problemática ..... **¡Error! Marcador no definido.**

1.2 Formulación del Problema ... **¡Error! Marcador no definido.**

1.3 Delimitación de la Investigación **¡Error! Marcador no definido.**

1.4 Justificación e Importancia... **¡Error! Marcador no definido.**

1.5 Limitaciones de la Investigación **¡Error! Marcador no definido.**

1.6 Objetivos de la Investigación **¡Error! Marcador no definido.**

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO ..... **¡Error! Marcador no definido.**

2.1 Antecedentes de la investigación **¡Error! Marcador no definido.**

2.2 Base teórico científica ..... **¡Error! Marcador no definido.**

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO ..... **¡Error! Marcador no definido.**

3.1 Tipo y diseño de Investigación **¡Error! Marcador no definido.**

3.2 Validez ..... **¡Error! Marcador no definido.**

3.3 Población Y Muestra ..... **¡Error! Marcador no definido.**

3.4 Hipótesis ..... **¡Error! Marcador no definido.**

3.5 Operacionalización de Variables **¡Error! Marcador no definido.**

3.6. Materiales y Métodos ..... **¡Error! Marcador no definido.**

3.7 Procedimientos para la recolección de datos **¡Error! Marcador no definido.**

3.8 Plan de análisis de datos ..... **¡Error! Marcador no definido.**

3.9 Criterios éticos ..... **¡Error! Marcador no definido.**

3.10 Criterios de rigor científico ... **¡Error! Marcador no definido.**

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS ..... **¡Error! Marcador no definido.**

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN **¡Error! Marcador no definido.**

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... **¡Error! Marcador no definido.**

6.1. Conclusiones ..... **¡Error! Marcador no definido.**

REFERENCIAS 98
ANEXOS…….. 100

INTRODUCCIÓN

Los Gobiernos Locales o Municipalidades deben constituirse en una Institución que garantiza a los administrados una correcta prestación de servicios públicos locales y la ejecución de obras de Infraestructura Local, esto implica conocer y aplicar adecuadamente las herramientas de gestión que incluyen la normativa sobre actividades de fortalecimiento y desarrollo institucional, transparencia en la gestión, desarrollo económico local, servicios municipales, democratización de la gestión, desarrollo humano y promoción social, entre otras.

La Subgerencia de Obras públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo es el área encargada de programar, dirigir, ejecutar, coordinar y controlar la buena ejecución de las obras públicas a través de la supervisión, valiéndose de herramientas de gestión que garanticen un servicio de calidad dentro de los plazos establecidos y con arreglo a ley.

Actualmente según el presente estudio, los servicios brindados por la Municipalidad Provincial de Chiclayo se consideran como de regular calidad, pues no se logra satisfacer los requerimientos y/o solicitudes de los usuarios – administrados y en búsqueda de por qué razón los funcionarios, o servidores públicos no cumplen adecuadamente con el compromiso de la institución para la cual laboran, en la presente investigación hemos estudiado las principales herramientas de gestión que utiliza la administración pública con la finalidad de determinar su efectividad para lograr la satisfacción del usuario administrado con el servicio que brinda, específicamente el área de la Subgerencia de Obras públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

En este sentido me he planteado la interrogante ¿Cuál es la efectividad de las herramientas de gestión para mejorar el servicio al usuario en el área de la Subgerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo?

A efectos de lograr resolver la situación problemática planteada, el presente Informe he creído conveniente dividirlo en seis capítulos:

En el **CAPÍTULO I** denominado: **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA** se presenta la Situación Problemática, la Formulación del Problema, la Delimitación de la Investigación, la Justificación e Importancia de la presente investigación, sus Limitaciones y además los Objetivos de la Investigación .

En el **CAPÍTULO II**, denominado: **MARCO TEÓRICO,** se abordan los Antecedentes de la investigación, además se incluyen las bases teórico científicas, es decir los conceptos importantes empleados en la presente Investigación, como son Municipalidades, Gestión Pública, Herramientas de gestión, Calidad de Servicio, consultando diversos autores y las normas a nivel internacional, nacional y a nivel local.

En el **CAPÍTULO III**, denominado **MARCO METODOLÓGICO**, se analizan el Tipo y diseño de Investigación, validez Interna, muestra, tipo de muestra, población, variabilidad de la población. Así mismo se estudian dos hipótesis distintas que darían solución al problema planteado, la Operacionalización de variales independiente y dependiente, indicadores, técnicas empleadas, materiales y métodos de la investigación, el plan de análisis de datos y por último los criterios éticos y de rigor científico aplicados en la presente investigación.

En el **CAPÍTULO IV**, denominado **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**, el mismo que comprende la evaluación mediante encuestas, del servicio brindado al usuario y el manejo de las herramientas de gestión utilizadas por los funcionarios en el área de la Subgerencia de Obras públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, cuyos resultados se muestran mediante gráficos y tablas, se incluye además la discusión sobre los resultados.

En el **CAPÍTULO V**: denominado **PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN,** se describen dos talleres uno dirigido a sensibilizar al funcionario y/o servidor público de la Subgerencia de Obras públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo y otro dirigido a sensibilizar al usuario - administrado de la Subgerencia de Obras públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

Finalmente en el **CAPÍTULO VI**, denominado **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**; se indican las conclusiones a las que he llegado en la presente Investigación y me permito dar algunas recomendaciones para mejorar la

calidad del servicio prestado por la Subgerencia de Obras públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

Las Municipalidades, asumen competencias que constituyen el conjunto de Funciones concedidas por la Constitución Política del Estado y desarrolladas en la Ley Orgánica de Municipalidades; de este modo cuenta con un marco normativo y administrativo en el desarrollo de su gestión; con la finalidad de que cada Municipio se constituya en una institución de salvaguarda a los vecinos a través de garantizar una correcta prestación de los Servicios Públicos Locales y la ejecución de Obras de Infraestructura Local, satisfaciendo las crecientes necesidades de la Población.

En el desarrollo de la Gestión de los Gobiernos Locales, podemos detectar concretamente deficiencias que repercuten negativamente en el ámbito administrativo. Al no intentar mejorar o reparar las deficiencias advertidas, la situación ocasiona problemas mayores, perdiéndose la garantía de una adecuada prestación de servicio hacia el administrado.

La Gestión Municipal, engloba el desarrollo de un conjunto de actividades, estrategias y técnicas idóneas que logradas internamente permiten proyectar a la comunidad la imagen de un gobierno edil respetable, responsable, actualizado, eficaz y eficiente acorde con las expectativas de la población, es así que las herramientas de Gestión, vienen a ser aquellos documentos en los que se plasman todas las actividades de fortalecimiento y desarrollo Institucional, transparencia en la gestión, desarrollo económico local, servicios municipales, democratización de la gestión, desarrollo humano y promoción social entre otras.

Con la correcta utilización de los instrumentos técnico - normativos podrá lograrse que los Gobiernos Provinciales y Distritales, manejen eficazmente el talento humano, así como los materiales económicos, financieros y administrativos para reflejar transparencia en los resultados de la Gestión Municipal.

Las Principales herramientas de Gestión utilizadas por una Municipalidad son: Reglamento Interno del Consejo Municipal, El Organigrama, Reglamento de Organización y Funciones (ROF), El Manual de Organización y Funciones (MOF), El Cuadro de Asignación de Personal (CAP), El Presupuesto Analítico de Personal (PAP), El Presupuesto Nominativo de Personal (PNP), El Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), El Plan Operativo Institucional (POI), El Plan Estratégico Institucional (PEI), EL Reglamento Interno de Control y Permanencia de Personal.

Actualmente tanto los servidores municipales como los administrados esperamos que los Gobiernos Locales, logren una mejor calidad en la prestación de servicio y para que esto ocurra es necesario conocer, desarrollar y aplicar las herramientas de gestión a fin de garantizar el buen desempeño Municipal.

En este sentido se hace necesario: Primero, que los Gobiernos Locales difundan el conocimiento de las normas que los rige tanto al administrado que recibe el servicio como al funcionario que lo brinda; un administrado que desconoce la Norma difícilmente exigirá que se le brinde un servicio competente; Segundo, que los funcionarios apliquen estrictamente lo que la Ley prevé adecuándola a la realidad y Tercero, que la norma sea capaz de enmarcar las diferente problemáticas suscitadas.

En la Municipalidad Provincial de Chiclayo, las autoridades, funcionarios y trabajadores no conocen ni aplican el proceso de la calidad, siendo actualmente una gestión municipal con aprobación parcial, cuyos efectos son los servicios de regular calidad que brindan a los usuarios administrados.

Al considerar los servicios que brinda la Municipalidad Provincial de Chiclayo como de regular calidad, deducimos que no se está cumpliendo con las expectativas de los usuarios administrados, pues ofrece servicios

que son ejecutados en locales inapropiados, con personal poco calificado, no capacitados, es decir desactualizados, razón por la cual no cumplen sus funciones a cabalidad. Se aprecia también que la normatividad como son leyes, EL TUPA, ROF, MOF, MAPRO, u otras herramientas de gestión, así mismo las ordenanzas, acuerdos, resoluciones de Alcaldía, etc. no son tomados en cuenta en la mejora de calidad de los servicios municipales.

Una municipalidad que practique los procesos y técnicas de la calidad se organizará de acuerdo a un sistema de gestión de la calidad y de mejora continua que le permitirá avanzar en el desempeño de la prestación de los servicios que brinda a sus usuarios. Lo principal está en reconocer que los trabajadores municipales deben tener la firme decisión de hacer las cosas bien, no sólo para obtener buenos resultados sino para superar las expectativas de los usuarios.

La finalidad de esta investigación es mejorar la calidad del servicio prestado al administrado, para que el nivel de aprobación pase de la condición de regular a eficiente; partiendo de la evaluación de la utilidad de las herramientas de gestión en los procesos administrativos de la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, analizando las fortalezas, debilidades, documentos legales y técnicos, del área y posteriormente su aplicación en los procesos reales.

1.2 Formulación del Problema

El problema materia de investigación se formuló en los siguientes términos:

¿Cuál es la efectividad de las herramientas de gestión para mejorar el servicio al usuario en el área de la Subgerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo?

1.3 Delimitación de la Investigación

La Investigación se ha desarrollado en la Municipalidad Provincial de

Chiclayo, en la Provincia de Chiclayo, en el Departamento de Lambayeque, específicamente se ha trabajado con el Área de la Subgerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, involucrando la participación de los funcionarios, y servidores públicos pertenecientes a esta área, así como la de algunos usuarios – administrados.

1.4 Justificación e Importancia

Debido a las deficiencias advertidas internamente en el desempeño de las funciones y servicios prestados por las Municipalidades, se hace imprescindible ocuparnos de un tema trascendental, y al ser trabajador de la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, y estar en contacto directo con los administrados he podido captar situaciones que involucran una pésima aprobación de parte de los vecinos en cuánto a los servicios prestados por el área de la que formo parte.

Asimismo, desde el plano social, el tema es relevante en la medida en que se ajusta a una realidad palpable, pretendiéndose garantizar una prestación de servicio idónea a los administrados enfocados en las mismas herramientas de gestión que todos debemos conocer. Desde el plano administrativo, el presente trabajo pretende lograr que se conozca la norma para poder aplicarla no sólo para satisfacción de los administrados sino para evitar las penosas sanciones administrativas por incumplimiento de plazos, pérdida de documentos o errónea aplicación de la norma administrativa. Desde el plano legal, el presente trabajo cobra importancia en la medida en que pretende detectarse si las herramientas de gestión están enmarcadas de acuerdo al contexto real para que exista coherencia entre normativa y ejecución. Desde un plano laboral, se busca concientizar a aquellos que brindan el servicio solicitado, captando las fortalezas y debilidades existentes por la incorrecta aplicación o desconocimiento de las herramientas de gestión en los que deben regirse. Considero que metodológicamente es importante ésta investigación

porque servirá de motivación a otras investigaciones similares.

De esta manera es interesante y exigible conocer el contenido de las herramientas de gestión municipal y su aplicación por la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, tanto para corroborar por qué no se está logrando la satisfacción de los administrados, así como para saber qué medidas correctivas deben aplicarse, detectando cuál sería el principal problema para hallar una solución asertiva y ello únicamente se puede lograr a través del estudio de las herramientas de gestión; es así que de esta manera se va a desarrollar el presente estudio de investigación, el mismo que me conlleva a plantear el cuestionamiento que da inicio a mi investigación a través de la formulación del problema planteado.

1.5 Limitaciones de la Investigación

Durante el desarrollo de la investigación hemos contado con apoyo de todos los funcionarios y servidores del área de la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo. Sin embargo, la única dificultad que he podido advertir es que el Manual de Organización y Funciones de la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo no se encuentra actualizado, sino que es del año 2013, faltando modificar precisamente los cargos y funciones de quiénes laboran en dicha área porque no coinciden con la realidad. Así mismo, hay desconocimiento por parte de los funcionarios y servidores del área acerca de la normativa vigente, lo que hace que exista una desorganización estructural en las competencias de cada uno; por no tener claras sus funciones.

1.6 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Mejorar la calidad del servicio al usuario del área de la Subgerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

Objetivos específicos

1. Identificar el grado de satisfacción de los usuarios administrados, sobre los servicios prestados por el área de la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

2. Analizar el contenido de las herramientas de gestión aplicadas en la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo y establecer si en la realidad se están utilizando adecuadamente.

3. Determinar la efectividad de las herramientas de gestión para mejorar la calidad del servicio prestado por el área de la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 A nivel internacional

Dana Montaño, Salvador. (1962) Argentina Existen Municipalidades que independientemente han elaborado y aprobado su propio Manual de Organización y funciones (MOF), que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada dependencia, estableciendo las líneas de autoridad y responsabilidad. Este instrumento técnico contribuye a mejorar los canales de comunicación y coordinación. El uso interno y diario de este documento guía y especializa las áreas de trabajo, marca responsabilidades y fomenta el orden. El Manual de Organización y Funciones (MOF) de la AMSS describe las funciones específicas de Direcciones, Gerencias, Subgerencias, Unidades y Departamentos, dichas especificaciones son descritas a partir de la estructura organizativa aprobada por el Concejo Municipal. El MOF proporciona información a los funcionarios y servidores de la Municipalidad describiendo las funciones y ubicaciones específicas de cada cargo, además de las líneas de autoridad y responsabilidad.

Particularmente, estoy de acuerdo en que los gobiernos, tanto locales como regionales cuenten con una normativa interna que les permita crear canales de comunicación con los usuarios administrados, basados en la experiencia internacional. El país de Argentina, que pertenece a Sudamérica, tiene una organización política similar a la del Perú; por lo tanto todos los conceptos sobre

herramientas de gestión que nos brinda su doctrina pueden ser perfectamente aplicados en nuestro país.

Robles Martínez Reynaldo. (2000) México. Los Servicios Públicos se pueden reglamentar en un solo ordenamiento, en varios de acuerdo a la materia, o inclusive puede ser que exista un reglamento por cada uno de los servicios públicos existentes.

El contenido de este tipo de reglamentos debe orientarse al control y administración de los servicios públicos con los que cuenta el Municipio. Deben establecerse las condiciones para su eficaz prestación y los requisitos que deberá reunir el usuario para tener acceso a su uso.

Por otro lado, distinto al caso Argentino, México, que es un país del Norte de América, con una organización política distinta a la peruana, también aporta conceptos importantes sobre la estructura que debe existir en los municipios, pertenecientes al sector público; es decir si los municipios, son respaldados por herramientas de gestión adecuadas, se podrá lograr una prestación de servicio de calidad.

2.1.2 A nivel nacional

Evangelista Aliaga, José Luis. (2015) Perú. Con la utilización de los instrumentos técnicos normativos posibilitará a las Municipalidades Provinciales y Distritales, un buen manejo de los recursos humanos, materiales económicos y financieros así como reflejar con mucha transparencia los resultados de la Gestión Municipal.

Las Municipalidades como Órganos del Gobierno Local, tienen asignado entre otras funciones la organización, reglamentación y en su caso la administración de los servicios públicos de su responsabilidad tales como la planificación del desarrollo urbano y rural y ejecución de obras de infraestructura local para satisfacer las crecientes necesidades de la población de nuestro país. El desarrollo de estas funciones requiere de financiamiento, es por ello conveniente revisar la normatividad sobre Rentas Municipales vigentes, para medir el grado de capacidad de gastos y posibilidades de buscar otras fuentes de financiamiento, como es el endeudamiento o las donaciones.

Este autor tiene clara la idea de herramientas de gestión, y señala además su importancia, en el desarrollo y mejora de los gobiernos locales, destacando su aporte para el desarrollo del presente informe, debido a que orienta su teoría hacia la satisfacción del usuario administrado con la prestación de servicios que brindan dichos gobiernos.

2.1.3 A nivel local

Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades. (2003)
Artículo 3° Las Municipalidades son los órganos del Gobierno Local, emanadas de la voluntad popular. Como personas jurídicas de derecho público interno, tienen autonomía económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

Son aplicables a las Municipalidades, las leyes y disposiciones que, de manera general y de conformidad con la Constitución regulen las actividades y funcionamiento del Sector Público Nacional.

En su numeral 2 del artículo 9, establece que corresponde al Concejo Municipal: Aprobar el régimen de organización interna y del funcionamiento del gobierno local; así mismo el artículo 26 de la Ley Orgánica de Municipalidades — Ley N° 27972, respecto a la Administración Municipal, señala "La Administración Municipal adopta una estructura gerencial sustentándose en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior. Se rige por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia, participación y seguridad ciudadana, y por los contenidos en la Ley N° 27444".

Contraloría General de la República, Escuela Nacional de Control. 2015. Las Municipalidades, para optimizar sus Competencias Municipales, deben contar con instrumentos de gestión idóneos, como son las normas legales y las competencias administrativas, brindando bienestar a los vecinos a través de una adecuada prestación de los Servicios Públicos Locales.

Puede deducirse notablemente, que las Municipalidades cuentan con herramientas de gestión, las mismas que se encuentran definidas en la Ley Orgánica de Municipalidades, respaldadas por la Constitución Política del Perú y otras instituciones que se encargan de velar por el adecuado funcionamiento de las mismas, como la Contraloría General de la República, que supervisa que los gobiernos locales se enmarquen dentro de los parámetros legales establecidos, para brindar un servicio de calidad al usuario administrado.

2.2 Base teórico científica

2.2.1 Las Municipalidades

Partiendo de las premisas contenidas en la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972, las Municipalidades son instancias Descentralizadas que pertenecen a los niveles de Gobierno Local, que resultan de la voluntad popular. Son personas Jurídicas de derecho público con autonomía Política, Económica y Administrativa en los asuntos de su competencia.

La autonomía Municipal, comprende la capacidad de ejercer una gestión independiente dentro de los asuntos atribuidos como propios. Es decir, autonomía Municipal es la facultad que tiene una Municipalidad para tomar decisiones y regularse normativamente (autonormarse), dentro del ámbito de sus funciones y competencias exclusivas, las mismas que no son ejercidas por ninguna otra institución.

Las Municipalidades, para que puedan cumplir con sus Competencias Municipales, que son el conjunto de Funciones atribuidas por la Constitución Política del Estado y desarrolladas en la Ley Orgánica de Municipalidades debe contar con un marco general que toda Administración Pública, tiende a decidir, libremente o no, determinados asuntos como de orden legal y de administración; como son normas legales y las competencias administrativa, con la finalidad de que cada Municipio se constituya en una institución de garantía; brindando bienestar a los vecinos a través de una adecuada prestación de los Servicios Públicos Locales y la ejecución de Obras de Infraestructura Local para satisfacer las crecientes necesidades de la Población. **(Contraloría General de la República, Escuela Nacional de Control. 2015).**

En el desarrollo de la Gestión de los Gobiernos Locales, se ha detectado la existencia de discrepancias que inciden negativamente en el cumplimiento de los objetivos y metas. Tales aspectos se tornan repetitivos y el no superarlos oportunamente puede dar lugar a que no solo se agudicen las deficiencias existentes sino que además ocasionen problemas de mayor magnitud.

En mis palabras, concluyo que no basta contar con una normativa adecuada, sino que el poco conocimiento que poseen los servidores públicos o funcionarios, de la normativa aplicable, los conduce a brindar un servicio deficiente, causando no sólo malestar en los usuarios administrados sino también responsabilidad administrativa, e incluso penal en los encargados de brindar estos servicios públicos.

2.2.2 Calidad de Servicio

De acuerdo a **Deming (Deming Edwards, William.1989: 9. Estados Unidos),** la calidad debe orientarse a la satisfacción de las necesidades del consumidor presente y futuro; señala que mediante la mejora de la calidad es posible incrementar la productividad de la empresa y por tanto aumentar la competitividad de la organización. Deming concibe la calidad mediante el seguimiento de cuatro acciones conocidas como ciclo de Deming o PDCA: Planificar (P), establecer las necesidades de los clientes previa planificación de diseño y procedimientos; hacer (D), llevar a cabo lo planificado; comprobar (C) es medir los resultados; actuar (A), empezar el ciclo otra vez mediante la información necesaria. Deming ofreció catorce principios para la gestión y

transformación de la eficacia empresarial para ser competitivo, mantenerse en el negocio y dar empleo para salir de una crisis. Detalló las 7 enfermedades mortales de una gerencia que llevan a la empresa a no generar calidad.

Evidentemente – y estoy de acuerdo con esto - con la mejora de la calidad, en la prestación de los servicios de los gobiernos locales, se lograría mayor aprobación por parte de los usuario - administrados, porque se atenderían sus necesidades según el conocimiento pleno de los requerimientos que ellos mismos realicen.

Para **Juran, Moses Joseph (1990: 32. Rumania)**, la planificación de la calidad consiste en desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes. Indica que la empresa tiene tres grandes problemas para conseguir la calidad que son: la organización, la comunicación y la coordinación interna. La calidad pasa a ser cosa de todos los miembros de la organización, se realiza mediante lo que se conoce como la "trilogía de la calidad", esto es, un conjunto sistémico de tres procesos que son: la planificación de la calidad, el control de la calidad y la mejora de la calidad.

Este autor se enfoca exclusivamente en la calidad y en su mejoría para agradar a "los clientes", sin embargo, a mi criterio, pienso que no se logra la calidad sin conocer las herramientas de gestión que orienten a los servidores públicos a cumplir sus funciones eficazmente.

Según **Chiavenato (Chiavenato, Idalberto. 2005. Brasil),** la calidad total está en el cliente; y en el servicio que este merece; sin descuidar la perfección del producto.

Siguiendo a este autor, la calidad es una cualidad que todo gobierno local debería tener, porque así lo exigen los usuario – administrados, pues los servicios prestados estarían orientados a su satisfacción, a través de la aplicación correcta de las herramientas de gestión

La idea principal que aporta **Crosby (Crosby, Philip B.1987, Estados Unidos)** es que la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad. Crosby define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".
Concuerdo con este autor, en que toda entidad pública debe tender a la perfección, y, debido a ello, debe de encaminarse mediante el uso correcto de la normativa que dirige tanto a servidores y funcionarios como a usuario – administrados.

La Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, en los artículos del 79 al 86, asigna competencias y funciones específicas a las municipalidades en materia de servicios públicos para mejorar las condiciones de vida de la población de su jurisdicción. Teniendo en cuenta esta norma, se ha focalizado 8 servicios que son: 1) Los servicios de organización del espacio físico y uso del suelo; 2) los servicios de saneamiento, salubridad y salud; 3) el servicio de tránsito, vialidad y transporte público; 4) el servicio de educación,

cultura, deportes y recreación; 5) el servicio de abastecimiento y comercialización de productos; 6) el servicio de programas sociales, defensa y promoción de derechos; 7) el servicio de seguridad Ciudadana; y 8) el servicio de promoción del desarrollo económico local. Aplicando a la realidad este texto normativo, es posible mejorar los servicios municipales, dándose un tratamiento adecuado, aplicando las leyes y procesos de un sistema de calidad, pero respaldados por la efectividad de la técnica y las teorías en materia de calidad, realizando un estudio de los servicios orientados a mejorar las condiciones de vida de la población, atendiendo sus reclamos, quejas y denuncias de tal forma que se cubra las expectativas de los usuarios, que ameritarán con seguridad medidas correctivas al mal servicio municipal. (Revista Ciencia y Tecnología Vol. 9 – Universidad Nacional de Trujillo- Escuela de Post grado) .2013).

2.2.3 Gestión Pública

Resulta adecuado comenzar el análisis del concepto de gestión pública desde una perspectiva etimológica del mismo, para lo cual es posible citar a Emilio Albi, José Manuel González Páramo y Guillem López Casasnovas (Albi Ibañez, Emilio et al. 1997. España), quienes plantean que la gestión pública implica "un conjunto de decisiones de coordinación y motivación de las personas, plasmados en procedimientos y mecanismos contractuales, para alcanzar los fines de la organización estatal (eficiencia y equidad), dentro de las restricciones del marco jurídico-político". Estos autores distinguen en su análisis el concepto de gestión, entendiendo por tal "un conjunto de reglas y decisiones dirigidas a incentivar y a coordinar acciones", y el concepto de pública debido a que "persigue metas colectivas y se

desenvuelve en el marco de unas restricciones jurídico-políticas peculiares".

El concepto de gestión pública también es asociado con el enfoque de las políticas públicas, especialmente cuando se trata de las materias de salud, educación o vivienda, las que describen necesidades sociales, requiriéndose eficiencia en la capacidad de gestión pública para satisfacerlas, sobre todo en lo referido a las decisiones que permitan desarrollar políticas públicas pertinentes.

La Gestión Pública, estaría definida como el conjunto de acciones mediante las cuales las Instituciones del Sector Público tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, de acuerdo a las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo, para lograr en los administrados resultados satisfactorios y alcanzar eficiencia en las funciones que desempeñan.

En palabras de Castro (1995:322) siguiendo a Brugué (1995), "el origen de cualquier política pública debiera ser la voluntad de resolver un problema determinado, se trataría de las causas que lo han provocado y de buscar la solución más adecuada para ponerle remedio". Dichos autores señalan que la dificultad que muestran muchas políticas públicas para desarrollar el concepto de causa efecto- solución, debido a la complejidad de las decisiones tomadas por la administración pública en relación con las políticas públicas, en particular en lo concerniente a las posibles soluciones a la enorme cantidad de problemas de los actores que integran la sociedad civil.

Creo que, no sería tan complejo resolver los problemas de la sociedad civil (considerada en este informe como usuario – administrados) si es que respetamos los parámetros legales, dentro de los cuales se enmarcan las funciones y/o servicios que prestamos. Es decir si contamos con herramientas de gestión, perfectamente definidas e identificadas.

Según Tomassini, (**Tomassini Olivares, Luciano. 1994:84. Chile)** para tener buenas políticas públicas "los países deberán incorporar muchos de los aportes provenientes de la moderna teoría de las organizaciones, de los conocimientos logrados en materia de gestión o management sciences". Se entiende así que, resulta relevante el hecho de que los servicios públicos efectúen una gestión pública renovada para un acertado desarrollo de las políticas públicas, caracterizada por un mayor énfasis en los resultados, utilización de técnicas modernas de gestión y activa participación de la ciudadanía en los procesos de gestión.

Para mí, como autor del presente informe, la importancia de modernizar la gestión pública radica en actualizar las herramientas de gestión de acuerdo al avance de las exigencias de los usuario – administrados, recae en lograr mejor aprobación de éstos, a través de instrumentos normativos que describan y puntualicen la función de cada servidor público.

De acuerdo con Barzelay **(Barzelay, Michael. 2001:15. México)** durante gran parte del siglo XX se consideró a la gestión pública como "un proceso a través del cual se formulaban políticas, se distribuían los recursos y se implementaban programas, antes que como una cuestión política por derecho propio".

Sin embargo, avanzada la segunda mitad del siglo XX se desarrolla el concepto de "Nueva Gestión Pública". Este plantea como corrientes de expresión significativas la desregulación, la reinvención del gobierno, la posburocracia, la ética en la gestión pública, la participación, etc., identificando la existencia de dos grandes enfoques: "un enfoque neoempresarial de la gestión pública que hace énfasis en la economía, la eficiencia y la eficacia de los aparatos públicos, proponiendo una clientelización de los ciudadanos". Además existiría un "enfoque neopúblico" de la gestión pública que "pone especial atención en la repolitización, la racionalización y el control de la externalización de los servicios públicos, la participación ciudadana y la ética en la gestión pública" **(Ramió Matas, Carles. 1999. España).**

Respecto de la Nueva Gestión Pública, Bañón **(Bañón Martínez, Rafael. 2003. España)** en el marco de la evaluación de políticas públicas, la reconoce como una corriente de modernización de las administraciones públicas que establece los principios de eficiencia y eficacia para la acción pública como elementos distintivos.

Comparto la idea de dichos autores en cuanto la gestión pública, en un proceso de renovación será capaz de evaluarse por resultados, tendrá transparencia en su accionar y podrá rendir cuentas a la sociedad civil. La Administración Pública será mucho más eficiente basándose en el fortalecimiento de herramientas de gestión, afianzadas en un sistema integrado que facilite el uso correcto de los recursos y amplíe la capacidad del Estado para producir resultados en beneficio de los administrados.

2.2.4 Herramientas de Gestión

Haciendo una revisión bibliográfica así como virtual podemos afirmar que las herramientas de gestión, también denominadas por la doctrina como documentos de gestión o instrumentos de gestión, son aquellos documentos normativos que contienen los planeamientos, dirección y desarrollo funcional de las diferentes áreas de una entidad.

a) **La Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General**, su finalidad es establecer el régimen jurídico aplicable para que la actuación de la Administración Pública, sirva al interés general, garantizando los derechos e intereses de los administrados, y con sujeción al ordenamiento constitucional y jurídico en general (Art. III Título Preliminar); y en su Artículo 55° describe cada uno de los Derechos de los administrados, con respecto al procedimiento administrativo, entre ellos 1. La precedencia en la atención del servicio público requerido, guardando riguroso orden de ingreso. 2. Ser tratados con respeto y consideración por el personal de las entidades, en condiciones de igualdad con los demás administrados. 3. Acceder, en cualquier momento, de manera directa y sin limitación alguna a la información contenida en los expedientes de los procedimientos administrativos en que sean partes y a obtener copias de los documentos contenidos en el mismo sufragando el costo que suponga su pedido, salvo las excepciones expresamente previstas por ley. 4. Acceder a la información gratuita que deben brindar las entidades del Estado sobre sus actividades orientadas a la colectividad, incluyendo sus fines, competencias,

funciones, organigramas, ubicación de dependencias, horarios de atención, procedimientos y características. 5. A ser informados en los procedimientos de oficio sobre su naturaleza, alcance y, de ser previsible, del plazo estimado de su duración, así como de sus derechos y obligaciones en el curso de tal actuación. 6. Participar responsable y progresivamente en la prestación y control de los servicios públicos, asegurando su eficiencia y oportunidad. 7. Al cumplimiento de los plazos determinados para cada servicio o actuación y exigirlo así a las autoridades. 8. Ser asistidos por las entidades para el cumplimiento de sus obligaciones.
9. Conocer la identidad de las autoridades y personal al servicio de la entidad bajo cuya responsabilidad son tramitados los procedimientos de su interés y los demás derechos reconocidos por la Constitución o las leyes.

Es fundamental que los usuario – administrados, conozcan las normas que los protegen y que enmarcan sus derechos para poder reclamar con propiedad un servicio de calidad de parte de los gobiernos locales.

b) **Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, y sus modificatorias.** La ley es un precepto que manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia. Se trata de reglas dictadas por las autoridades y que obedecen a ciertos principios, como la generalidad (afectan a todos los individuos) y la obligatoriedad (son imperativas), entre otros.

Las leyes orgánicas se caracterizan principalmente por ser necesarias, desde el punto de vista constitucional, para

regular algún aspecto de la vida social. Es importante señalar que tienen una competencia diferente a las leyes ordinarias y presentan algunos requisitos extraordinarios, tales como la mayoría absoluta a la hora de su aprobación.

La ley Orgánica de Municipalidades, como el mismo texto normativo señala en su artículo 1° establece normas sobre la creación, origen, naturaleza, autonomía, organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación y régimen económico de las municipalidades; también sobre la relación entre ellas y con las demás organizaciones del Estado y las privadas, así como sobre los mecanismos de participación ciudadana y los regímenes especiales de las municipalidades. Sin embargo no precisa una definición de herramientas de gestión. No obstante, de lo estudiado puede deducirse que, si la Gestión Municipal está referida al desarrollo un conjunto de actividades, estrategias y técnicas idóneas que permitan desarrollarse internamente y proyectarse a la comunidad la imagen de un gobierno edil serio, responsable, moderno, eficaz y eficiente a tono con las expectativas de la población, entonces las herramientas de Gestión, vienen a ser aquellos documentos que contienen las acciones de fortalecimiento y desarrollo Institucional, transparencia en la gestión, buen uso de los recursos económicos locales, servicios municipales, democratización de la gestión, desarrollo humano y promoción social entre otras.

Los documentos que formalizan la Gestión de los Gobiernos Locales, serán determinados por las normas que regulan la

elaboración y ejecución de los mismos, cuyos documentos de gestión que deben contar son los siguientes (Contraloría General de la República, Escuela Nacional de Control. 2015):

c) **Reglamento de Organización y Funciones - ROF.-** Es un documento Técnico normativo de Gestión que completa, regula y fija la Estructura Orgánica de la Municipalidad, en el cual se precisan la naturaleza, finalidad y funciones generales; tipificando las atribuciones relaciones de las Unidades Orgánicas.

Es de precisar que el Reglamento de Organización y Funciones constituye la norma administrativa de más alta jerarquía, después de la Ley Orgánica de Municipalidades, y sirve de base para la elaboración de otros instrumentos de gestión.

El Reglamento de organización y funciones determina la estructura orgánica funciones y composición de sus dependencias, es el documento técnico normativo de gestión institucional que establece la estructura orgánica de la entidad, las funciones generales y específicas de la entidad y de cada uno de sus órganos y unidades orgánicas, las relaciones de coordinación y control entre órganos. (**Salas Machiavello, Miguel. 2010. Perú**)

Todas las entidades de la Administración Pública deben contar con su respectivo ROF. El ROF se emplea como un instrumento de gestión para establecer los tipos de órganos,

los campos funcionales, las atribuciones funcionales, las interrelaciones funcionales, determinar el régimen laboral, el régimen económico financiero y además sirve como instrumento para el proceso de dirección y control. (Vargas, Gonzales, Ruth. 2015. Perú)

El ROF debe estar organizado en una forma sistemática, contener información pertinente, concreta y clara, debe estar redactado en términos de fácil lectura y comprensión, ser impreso para su fácil manejo, su contenido es presentado en títulos, capítulos y artículos **(Evangelista Aliaga, José Luis. Cs. 2015. Perú).**

Además de una organización sistemática, el ROF debe englobar la totalidad de funciones y servicios que brindan los gobiernos locales, con detalle de la definición y desempeño de cada uno de los cargos atribuidos a los funcionarios y/o servidores públicos.

d) **La Ley Nº 27658, Ley de Modernización de Gestión del Estado** prescribe los principios dentro de los que debe enmarcarse el ROF:

Legalidad de funciones: las funciones y actividades de las entidades deben estar justificadas y amparadas en normas. Toda función debe describirse en la normativa vigente para ser desarrollada en la práctica.

Principio de especialidad: el diseño de la estructura orgánica prevalece, debiendo integrarse funciones y

competencias, es decir, cada cargo deberá estar plenamente identificado en la normativa aplicable.

Principio duplicidad: los órganos, entidades e instancias administrativas de la administración pública no deben duplicar funciones o proveer servicios que brindan otras entidades ya existentes; se refiere a que los gobiernos locales cumplen funciones específicas, que otras entidades no pueden desarrollar.

Simplificación de funciones: este principio básico de las organizaciones es establecer métodos más sencillos, para la realización del trabajo de mejor manera; se trata básicamente de reducir los trámites, con arreglo a ley para responder dentro de plazos establecidos.

Cumplimiento de objetivos: todas las actividades de la organización pública se relacionan con los objetivos y propósitos para el cual fue creada la entidad. En otras palabras, la misión de los gobiernos locales, debe estar especificada en la normativa aplicable.

Jerarquía: Establecer el centro de autoridad de donde emana información necesaria para el logro de objetivos en el marco de las funciones. Cada entidad, cada funcionario y/o cada servidor deben saber con exactitud qué papel desempeñan en los gobiernos locales, para respetar siempre el desempeño de otros de distinto nivel.

Paridad de autoridad y responsabilidad: cada grado de

responsabilidad corresponde al grado de autoridad para cumplirla. Se entiende que cada funcionario y/o servidor público, según el cargo que desempeñe, será responsable de los actos realizados en el cumplimiento de sus labores.

Continuidad: establecida la estructura orgánica, ésta requiere mantenerse, mejorarse, ajustarse a las nuevas realidades que vayan sufriendo, o sea que no puede mantenerse estática una norma, cuando surgen nuevas realidades, sino que la normativa aplicable debe estar acorde con el contexto actual.

e) **Cuadro de Asignación de Personal - CAP.-** Es un documento Técnico Normativo de Gestión Institucional que contiene y permite normalizar las previsiones de cargos necesarios que requiere la Municipalidad, determinando la cantidad, características de los puestos de trabajo necesarios para proporcionar los servicios y lograr los fines y objetivos institucionales.

Aseguro que, el CAP es una herramienta de gestión importante en cuanto describe el perfil profesional u ocupacional que deben cumplir los funcionarios y/o servidores.

f) **Presupuesto Analítico de Personal - PAP.-** Es un documento que incluye las plazas requerida durante el año de gestión Presupuestal y que están debidamente financiadas a través del Presupuesto Institucional. Las plazas es la dotación presupuestal que se considera en

cada caso para las remuneraciones por los servicios específicos de personal permanente y contratado, de acuerdo a la disponibilidad económica, ésta asignación presupuestal permite activar determinadas plazas de los cargos que figuran en el CAP.

El PAP, estaría definido como la herramienta de gestión que detalla las remuneraciones a percibir por el personal permanente y contratado de los gobiernos locales.

g) **Manual de Organización y Funciones - MOF.-** Documento Normativo que describe las Funciones Específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, desarrollándolas a partir de la estructura Orgánica, Funciones generales Establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones y de acuerdo con el cuadro para Asignación de Personal.

El MOF es obligatorio para todas las entidades de la Administración Pública. La norma para la formulación del MOF es la Directiva N° 001-95 – INAP/DNR

h) **Manual de Procedimientos Administrativos – MAPRO.-** Es un documento descriptivo y de sistematización normativa de carácter instructivo e informativo. Cuyo contenido es el detalle de los procesos generados para el cumplimiento de las funciones, describe todos los procedimientos administrativos de la entidad, con la descripción, entre otros aspectos cada paso secuencial, área donde se realiza, cargo que actúa en cada paso, forma en que se realizan y los tiempos de ejecución. (Aliaga, J. Cs. 2015).

El MAPRO sirve para sancionar a aquellos funcionarios y o servidores públicos que incumplen sus funciones o las cumplen negligentemente, conteniendo el proceso que debe seguírseles hasta obtener conclusiones claras sobre el desempeño de los roles que cumplen en los gobiernos locales.

i) **Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA.-**
Es un documento unificado que contiene toda la información relativa a la tramitación de los procedimientos administrativos que se generan en la Municipalidad.

El TUPA contiene las tasas a pagar por los servicios prestados por los gobiernos locales, los derechos de pago por los requerimientos y/o solicitudes de los administrados.

j) Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado y su Reglamento

El Área de Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, para brindar un servicio de calidad, debe aplicar además normas específicas, a fin de dar soluciones a los requerimientos de los usuarios administrados; trabajando principalmente con la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento. La misma que textualmente prescribe, contiene las disposiciones y lineamientos que deben observar las Entidades del Sector Público en los procesos de contrataciones de bienes, servicios u obras y regula las obligaciones y derechos que se derivan de los mismos.

A través de un adecuado uso de las herramientas de gestión, las Municipalidades podrán hacer mejor uso de sus recursos, y tendrán resultados sobresalientes. Un Estado eficiente y eficaz requiere de servidores comprometidos con este principio de Buen Gobierno e instituciones fortalecidas, llevando a cambios estructurales en la organización y en la gestión de las entidades, involucrando, claridad en las responsabilidades de los servidores públicos y mecanismos adecuados de seguimiento, que permitan analizar progresivamente su gestión y tomar correctivos a tiempo.

La propuesta que se desarrollará a continuación se inscribe en el marco de la Teoría del Principal - Agente, la cual ha contribuido a comprender la lógica de las organizaciones.

Para esta teoría existen tres actores fundamentales en la dinámica de la “cosa pública”: los electores/ ciudadanos; los políticos y los burócratas/administradores. Para poder formular, adoptar y poner en marcha tales políticas, estos tres actores racionales interactuan en un marco de restricciones, en el cual cada uno intentará llevar adelante sus propios objetivos.

Para que a través de estas interacciones (electores-políticos, políticos-administradores) pueda alcanzarse una política pública deseada, es necesario entablar una relación de delegación, los ciudadanos en sus representantes y estos en los administradores. El primer desafío que debe enfrentarse tiene que ver con la alineación de objetivos: ni

los electores ni los políticos tienen información suficiente acerca de las acciones que emprenderán respectivamente representantes y burócratas. Con estas restricciones el desafío es ¿Cómo lograr entonces que estos tres actores acerquen sus objetivos en algún grado para coincidir en una acción específica?. (Molinet, 1993).

En mi opinión, delegar funciones es una buena idea para concretar objetivos específicos dentro de plazos reducidos.

Relación entre Ciudadanos y Políticos. Esta relación es la entablada a través de los mecanismos tradicionales de representación democrática. Relación entre Políticos y administradores. Ambos actores representan grupos diferenciados en términos de educación, roles y estilos de trabajo, tienen intereses diferentes y controlan diferentes fuentes de poder. Sin embargo, más allá de esta contradicción estructural enfrentan una relación de mutua dependencia. El Estado a través de sus instituciones se acerca e interactúa con los ciudadanos y desarrolla actividades de regulación, promoción y protección de los usuarios a fin de garantizar el mayor grado posible de bienestar a la población. Para llevar adelante estas actividades es necesario contar con instituciones estructuradas y con capacidades que garanticen el máximo desempeño de sus funciones.

Las instituciones públicas desarrollan funciones a través de sus trabajadores y mediante el uso de herramientas de gestión que permiten gestionar sus objetivos con eficiencia y

eficacia, monitorearlos, evaluarlos y vigilar el desempeño de las mismas.

La gestión pública comprende aspectos políticos y técnicos, ambos son importantes e interdependientes. No es posible una buena gestión si existe inestabilidad política, social, económica, etc. tampoco si no se utiliza las mejores herramientas para gestionar los problemas o las oportunidades. El elemento que vincula estos dos aspectos es la comunicación pública y que comprende tanto la comunicación intrainstitucional como la extrainstitucional, siendo fundamental para educar, comunicar y crear consensos con la población. La comunicación debe ser permanente, se comunicará la visión del gobierno y las políticas para su implementación con el sustento adecuado para obtener el apoyo y la aprobación para su implementación, la comunicación también se da en la otra dirección, es decir desde la población hacia el gobierno, permitiendo a la población expresar sus percepciones y expectativas en función de sus verdaderas necesidades. Es necesario recordar que la comunicación debe ser permanente y en ambas direcciones tal como lo mencionamos, existiendo para su implementación estrategias, herramientas y tecnología moderna. Pero, no se puede pretender sustituir a la comunicación directa y la interacción personal con la tecnología como elemento clave de la gestión.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de Investigación

El tipo de la presente investigación es no experimental, descriptiva y propositiva. No experimental, porque no nos enmarcamos en un criterio científico o novedoso sino que es un proyecto destinado a resultados partiendo de premisas ya establecidas; Descriptiva, porque describe las actividades y el funcionamiento del Área de la Subgerencia de Obras públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo. Propositiva, porque incluye un Plan de mejora de calidad de servicio para incrementar la satisfacción de sus usuarios administrados.

3.1.1 Diseño de Estudio

Diseño de estudio no experimental transversal, es decir no realiza ningún experimento, solo levanta información en un solo momento para luego analizarla estadísticamente.

	T
M1	O1
M2	O2

Dónde:

M1, M2: Son las muestras que se está observando

O1, O2: Son las mediciones a desarrollar en las muestras.

T: Es el mismo tiempo para todas las muestras.

3.2 Validez

El estudio de la validez permitirá conocer la fiabilidad de los resultados de nuestra investigación.

Validez Interna – Error Sistemático

Sesgo de selección, Podría presentarse si la selección de la población

de estudio no es la más adecuada (criterios de inclusión exclusión). Ejemplo: El objetivo de la presente investigación es lograr un servicio de calidad al usuario de la Subgerencia de Obras Públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo; pero no se toma en cuenta la opinión de los usuarios actuales para saber el grado de satisfacción que tienen por la prestación de servicios por parte de los funcionarios y servidores de la Subgerencia de Obras Públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo. Por lo que primero deberá encuestarse a los usuarios y así poder conocer cuál es la realidad problemática actual.

Sesgo de medición, información o memoria

Se presenta cuando la técnica o el instrumento de medición que estamos utilizando no es el más adecuado para la identificación de las variables de estudios, cuando la fuente de información no es fidedigna; o cuando hay probabilidad de que un grupo de sujetos recuerde mejor o peor una circunstancia. Ejemplo: Si para elaborar nuestro diagnóstico de calidad de servicio prestado por los funcionarios y servidores de la Subgerencia de Obras Públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo utilizamos una encuesta de años anteriores; no lograríamos nuestro objetivo, pues desconoceríamos el grado de aprobación actual (o desaprobación).

Validez Interna –Efecto Confusor:

Se presenta cuando una variable está relacionada tanto con la exposición como con el efecto de igual manera.

Ejemplo: Cuando para saber la calidad de servicio prestado por los funcionarios y servidores de la Subgerencia de Obras Públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, se investiga sobre la satisfacción de los usuarios sin diferenciar los departamentos.

Referida al procedimiento de muestreo:

Tipo de muestreo:

Muestreo por conveniencia:

El muestreo por conveniencia es un método de muestreo no probabilístico. Consiste en seleccionar a los individuos que convienen al investigador para la muestra. Esta conveniencia se produce porque en mi condición de investigador, es más factible examinar a sujetos que son usuarios del área en la que me desempeño como trabajador, es decir de la Subgerencia de Obras Públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo que investigar usuarios de otras áreas.

Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra es el número de sujetos que componen la muestra extraída de una población, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos de la población.

Variabilidad de la Población

Existen factores de variabilidad de la población (sexo, edad, composición étnica, e incluso el desarrollo económico, etc.). Que deben ser tenidos en cuenta en la estrategia de muestreo. Si estableciésemos muestreos independientes por cada uno de los aspectos mencionados, veríamos que existen desplazamientos de las curvas de distribución de frecuencias, por ejemplo, de la estatura, existiendo curvas de Gauss perfectamente diferenciadas.

Pero una población laboral debe tener una distribución única sin distinción de edades, sexos, etnias, para evitar discriminaciones. Por ello, si queremos cometer el menor error posible, aplicando esta distribución única, debemos tener en cuenta todos estos aspectos, estratificando la población y tomando los individuos de la muestra adecuadamente.

3.3 Población Y Muestra

Población institucional: 10 trabajadores del Área de la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

Población usuarios: 200 usuarios

La muestra será determinada por la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z2 \ p \ q \ N}{E2(N-1)+Z2 * P * Q}$$

Población institucional: 10

Intervalo de confianza 5%. Muestra institucional: 10.

Población usuarios: 200

Intervalo de confianza 8%. Muestra usuarios: 86

3.4 Hipótesis

Un buen conocimiento de la normativa aplicable en la prestación de servicios por parte de los funcionarios de la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, les permitirá aplicar correctamente la norma y responder al usuario en los plazos legales previstos.

Un Plan de mejora de calidad de servicio permite incrementar la satisfacción de los usuarios en el Área de la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

3.5 Operacionalización de Variables

3.5.1 Variables

a) Variable Independiente: **Calidad de servicio**

Definición conceptual:

La calidad de servicio consiste en satisfacer las

necesidades de los usuarios presentes y futuros; y en atender prontamente las solicitudes y requerimientos de los usuarios; de modo que, en la medida en que mejore la calidad será posible incrementar el prestigio de la entidad administrativa y por tanto aumentar la satisfacción de los usuarios.

Definición operacional: Calidad de servicio es particularmente importante para dar respuesta a las solicitudes y requerimientos de los usuarios dentro los plazos establecidos.

b) Variable dependiente: Herramientas de gestión

Definición conceptual: Las herramientas de gestión como documentos normativos que direccionan los planeamientos, dirección y desarrollo funcional de las diferentes áreas de una entidad, si están bien elaborados y se les da una correcta aplicación, son efectivas para lograr un buen desempeño por parte de los funcionarios de la administración pública.

Definición operacional:

El buen manejo y aplicación de las Herramientas de gestión es importante para dar respuesta prontamente las solicitudes y requerimientos de los usuarios en las diferentes áreas de la administración pública. Una normativa actualizada y con funcionarios instruidos en la misma, servirá para lograr mayor satisfacción en los usuarios al responder a sus solicitudes dentro de los plazos establecidos.

3.5.1 Dimensiones:

Trato al cliente: Determinar cómo es el desempeño de los funcionarios y servidores públicos de la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo: Si conoce y aplica las herramientas de gestión para el eficiente desempeño en sus labores. Compromiso del trabajador con los objetivos de la institución.

3.5.2 Indicadores

En cuanto a calidad de servicio tenemos: Identificación del usuario, Servicio al usuario, Determinar el grado de satisfacción del usuario de la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo. Eficiencia, si es Excelente, Bueno, Regular, Deficiente. Atención rápida al usuario y respecto a las Herramientas de gestión; he considerado: Conocimiento del personal de la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo sobre las herramientas de gestión.

3.5.3 Técnica.

Encuesta

Se aplicaron dos encuestas: Una a la población institucional y otra a la población usuaria.

Entrevista:

Se hicieron dos entrevistas:

Una al Subgerente del área de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

Otra a un experto en el manejo de las herramientas de gestión para su aplicación en la administración pública.

Análisis documental: Estudiamos la normativa y demás herramientas de gestión aplicables, por parte de los funcionarios y servidores de la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo para el buen desempeño de sus funciones.

3.5.4 Instrumentos.

Hoja de encuesta

Cuestionario

Guía de Análisis documental

3.6. Materiales y Métodos

3.6.1 Métodos

Analítico Desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

Sintético: Proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades.

Deductivo: Movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Esto implica pasar de los resultados obtenidos de observaciones o experimentos (que

se refieren siempre a un número limitado de casos) al planteamiento de hipótesis, leyes y teorías que abarcan no solamente los casos de los que se partió, sino a otros de la misma clase; es decir generaliza los resultados (pero esta generalización no es mecánica, se apoya en las formulaciones teóricas existentes en la ciencia respectiva) y al hacer esto hay una superación, un salto en el conocimiento al no quedarnos en los hechos particulares sino que buscamos su comprensión más profunda en síntesis racionales (hipótesis, leyes, teorías).

Inductivo: Método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares.

Teniendo en cuenta los conceptos estudiados, yo creo que, el método aplicado al presente proyecto es **EL INDUCTIVO**, puesto que para el desarrollo del mismo es importante estar en contacto directo con el objeto de estudio, es decir con las herramientas de gestión y además comprobar el desempeño en las funciones que cumplen los trabajadores del área de la Subgerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo. Para poder concluir a través de encuestas que se hicieron personalmente a los usuarios, el grado de satisfacción que tienen, y verificamos que el adecuado uso de las herramientas de gestión mejora el servicio al usuario en dicha área.

3.6.2 Técnicas de recolección de datos:

Observación

Se observó el proceso de atención a los usuarios y el proceso de trabajo de los usuarios institucionales (funcionarios y servidores públicos).

Encuesta

Se aplicaron dos encuestas: Una a la población institucional (usuarios internos) y otra a la población usuaria (usuarios externos).

Entrevista:

Se hicieron dos entrevistas:

Una al Subgerente del área de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

Otra a un experto en el manejo de las herramientas de gestión para su aplicación en la administración pública.

Análisis documental:

Se realizó el análisis a la normativa y demás herramientas de gestión aplicables, por parte de los funcionarios y servidores de la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo para el buen desempeño de sus funciones.

3.6.3 Instrumentos de recolección de datos

- Guía de observación
- Hoja de encuesta
- Cuestionario
- Guía de Análisis documental

3.7 Procedimientos para la recolección de datos

Mediante una encuesta se procederá a levantar la información pertinente que se necesita para la investigación.

Observación:

Primera fase del método científico, consiste en la percepción de la realidad para la toma de datos en fichas, registros o guías elaboradas de acuerdo a la investigación.

Encuesta:

La encuesta es un proceso interrogativo que tiene su valor científico en las reglas de su procedimiento, se le utiliza para conocer lo que opina la gente sobre una situación o problema que lo involucra, y puesto que la única manera de saberlo, es preguntándoselo, luego entonces se procede a encuestar a quienes involucra, pero cuando se trata de una población muy numerosa, sólo se le aplica este a un subconjunto (MUESTRA).

Entrevista:

Práctica que permite al investigador obtener información de primera mano. La entrevista se puede llevar a cabo en forma directa, por vía telefónica, enviando cuestionarios por correo o en sesiones grupales.

Análisis Documental:

Operación que consiste en seleccionar las ideas informativamente relevantes de un documento a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información en él contenida. Esta representación puede ser utilizada para identificar el documento, para procurar los puntos de acceso en la búsqueda de documentos, para indicar su contenido o para servir de sustituto del documento. El análisis puede tomar la forma de un sumario, un resumen, un índice alfabético de materias o códigos sistemáticos.

3.8 Plan de análisis de datos

- **Análisis cualitativo:** Una vez obtenida nuestra información, elaboramos nuestra base de Datos para luego verificar por medio

de los instrumentos, técnicas o métodos referidos en el ítem anterior, los cuales nos ayudan a determinar la confiabilidad y autenticidad de nuestros datos obtenidos.

- **Análisis cuantitativo:** Asimismo el análisis de nuestros resultados está diseñado, mediante Tablas y gráficos estadísticos utilizados en el programa SPSS, con el fin de expresarlos de manera clara y precisa.

3.9 Criterios éticos

- **Claridad en los objetivos de la investigación:** Implica que desde un principio se tendrán delimitados los objetivos y siempre se deberá permanecer dentro de esos objetivos.

- **Transparencia en los datos obtenidos:** Los datos proporcionados en esta investigación son reales, debemos tratar de ser lo más honestos posibles con la recolección y procesamiento de los datos obtenidos en los métodos y técnicas empleados.

- **Confidencialidad**: Se mantendrá absoluta reserva con la información que la Subgerencia de obras públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo me confié.

- **Objetividad:** El proyecto presenta información fehaciente, auténtica y singular, sin plagios.

- **Profundidad en el desarrollo del tema:** Consultas en diferentes fuentes de estudio para la presente investigación acerca de las herramientas de gestión y la calidad de servicio.

3.10 Criterios de rigor científico

- **Validez:** En el presente informe, se formulan las preguntas con precisión y coherencia, de tal manera que en el desarrollo de las

encuestas y/o entrevistas se han obtenido datos exactos acerca de los objetivos planteados en mi investigación.

- **Generalizabilidad:** He escogido una muestra representativa de la población a investigar, tanto de la población institucional como de la población usuaria.

- **Fiabilidad:** Se ha aplicado la fórmula indicada para tomar la muestra a encuestar.

- **Replicabilidad:** Al analizar la información real, arrojada en las encuestas, la investigación será objeto de estudio por otros estudiantes y eso no generará contradicciones en los datos obtenidos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Con respecto al análisis de los resultados, se efectuó la evaluación del servicio brindado al usuario y el manejo de las herramientas de gestión utilizadas por los funcionarios en el área de la Sub Gerencia de Obras Públicas y convenios de la municipalidad provincial de Chiclayo mediante unas encuestas aplicadas a los usuarios y a la población institucional, por lo tanto el procesamiento de la información recolectada, es decir, los resultados se muestran en tablas y gráficos a continuación.

4.1 Análisis De La Calidad Del Servicio Brindado Al Usuario

Para el análisis estadístico se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual nos permitirá evaluar la fiabilidad del instrumento aplicado para determinar la calidad del servicio brindado a los usuarios, los datos se presentaron en las siguientes tablas:

Tabla n° 1: Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	86	100,0
	Excluidos[a]	0	,0
	Total	86	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Resultado Análisis de Fiabilidad SPSS

Tabla n° 2: Análisis Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,802	,806	12

Fuente: Resultado Análisis de Fiabilidad SPSS

En la tabla n° 2, el primer cuadro muestra el resultado de Alfa, a mayor valor de Alfa, mayor es la fiabilidad; por lo tanto, podemos observar que el valor de alfa es de 0.802, el cual se considera un valor bueno y nos permite llegar a la conclusión que el procedimiento es válido y confiable.

Tabla n° 3: Análisis Estadístico Total Elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Sexo	29,77	27,781	,001	,091	,815
Tipo de Usuario	28,91	25,403	,145	,117	,826
Califique el trato y la atención que recibió por parte de los funcionarios y/o servidores públicos del área de la sub gerencia de obras públicas y convenios de la mpch	28,43	24,530	,474	,501	,786
Si resolvió las dudas acerca del Trámite y/o Servicio que requirió, ¿cómo califica su satisfacción respecto de la información suministrada?	28,47	24,205	,519	,432	,783
Considera que la Explicación por parte del Funcionario acerca de su duda fue clara y precisa ¿cómo califica?	28,35	23,689	,523	,572	,781
¿Cómo califica el servicio prestado por los funcionarios y/o servidores públicos del área de la Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo?	28,56	23,661	,511	,370	,782
Considera que el área de la Sub Gerencia de obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, resuelve sus requerimientos y/o solicitudes eficientemente, es decir:	29,41	25,938	,408	,281	,794

¿Cómo califica usted el nivel de satisfacción en cuanto a la calidad del servicio prestado por la Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo?	28,41	25,515	,381	,270	,794
¿El servicio prestado por la Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, ha solucionado satisfactoriamente sus necesidades en ocasiones pasadas? ¿Cómo califica la respuesta a sus anteriores requerimientos?	28,27	23,869	,603	,457	,777
Está conforme con el tiempo empleado para dar respuesta a su trámite y/o servicio requerido ante la Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo. ¿Cómo califica su atención?	28,20	22,819	,617	,456	,772
¿Cuáles son las herramientas de gestión que utiliza la administración pública para brindarle un servicio de calidad?	27,93	20,136	,655	,675	,764
La norma que es más utilizada en la resolución de sus requerimientos y/o solicitudes ante la Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo es:	27,72	20,062	,651	,654	,765

Fuente: Resultado Análisis de Fiabilidad SPSS

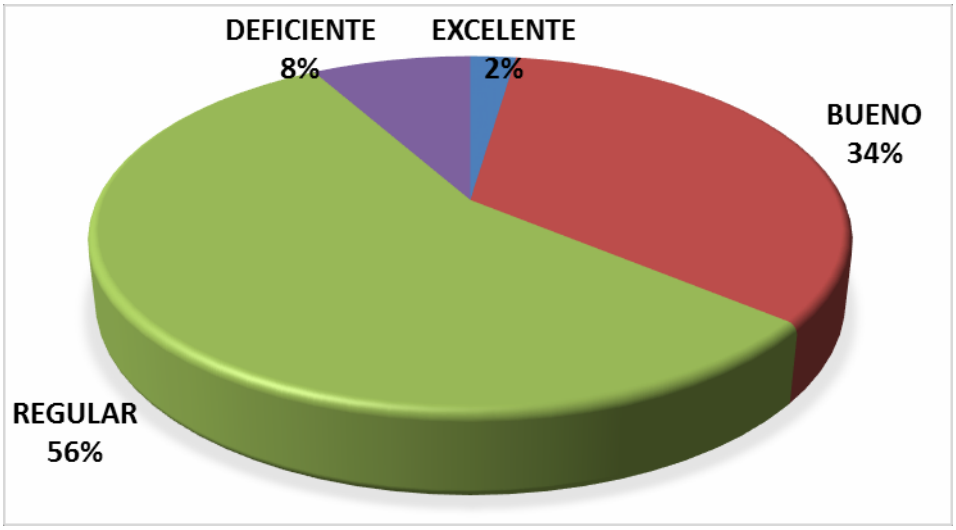
En la tabla n° 3, observamos la relación que existe entre la puntuación alta de cada variable y el resto de la escala, las variables que alcanzan una mayor correlación son los que comparten más características con los demás, y por ende, estarían midiendo el mismo rasgo o dimensión del fenómeno.

4.1.1 Califique el trato y la atención que recibió por parte de los funcionarios y/o servidores públicos del área de la sub gerencia de obras públicas y convenios de la MPCH.

	Tipo de Usuario				Total	%
	Usuario Administrado	Tramitador	Apoderado	Intermediario		
EXCELENTE	1	0	1	0	2	2%
BUENO	11	8	7	3	29	34%
REGULAR	12	16	12	8	48	56%
DEFICIENTE	3	1	2	1	7	8%
Total	27	25	22	12	86	100%

Tabla n° 4: Califique el trato y la atención que recibió por parte de los funcionarios y/o servidores públicos del área de la sub gerencia de obras públicas y convenios de la MPCH.
Fuente: ELABORACION PROPIA

Fig. N° 1: Califique el trato y la atención que recibió por parte de los funcionarios y/o servidores públicos del área de la sub gerencia de obras públicas y convenios de la MPCH.



Fuente: ELABORACION PROPIA

De acuerdo con estos resultados se observa que el trato y la atención recibida por los usuarios por parte de los funcionarios es Regular en un 56%, seguido de Buena con un 34%, notándose

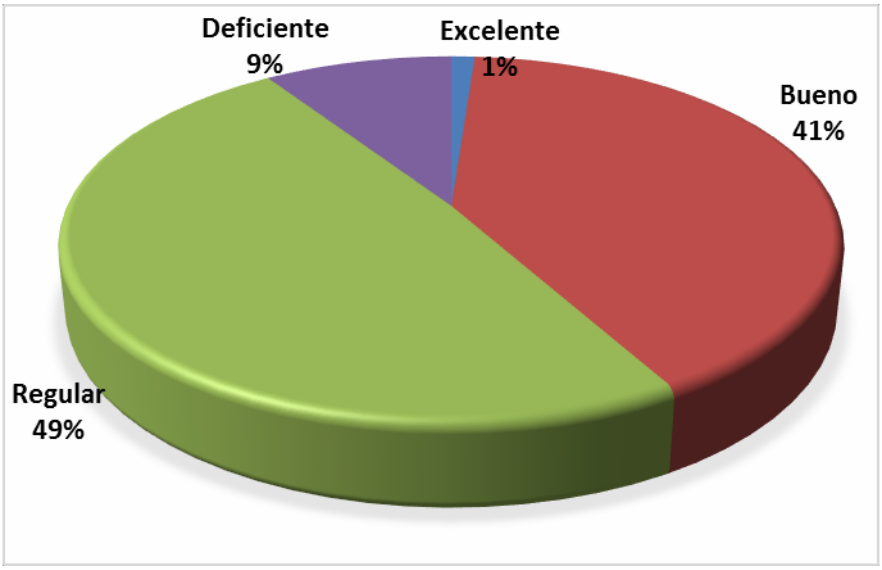
índices bajos en cuanto al trato y atención Deficiente con un 8% y Excelente con un mínimo de 2%.

4.1.2 Si resolvió las dudas acerca del Trámite y/o Servicio que requirió, ¿cómo califica su satisfacción respecto de la información suministrada?

	Tipo de Usuario				Total	%
	Usuario Administrado	Tramitador	Apoderado	Intermediario		
Excelente	0	0	1	0	1	1%
Bueno	15	8	8	4	35	41%
Regular	9	16	11	6	42	49%
Deficiente	3	1	2	2	8	9%
Total	27	25	22	12	86	100%

Tabla n° 5: Si resolvió las dudas acerca del Trámite y/o Servicio que requirió, ¿cómo califica su satisfacción respecto de la información suministrada?
Fuente: ELABORACION PROPIA

Fig. N° 2: Si resolvió las dudas acerca del Trámite y/o Servicio que requirió, ¿cómo califica su satisfacción respecto de la información suministrada?



Fuente: ELABORACION PROPIA

Como se muestra en la tabla n°5 y en la figura n°2, se evaluó si las dudas del usuario fueron resueltas, y si se encontró satisfecho con la información suministrada, obteniendo que el nivel de satisfacción de los usuarios es Regular en un 49% y Bueno en un

41%, mientas que el 9% de usuarios califica la información suministrada como Deficiente y Excelente en un 1%.

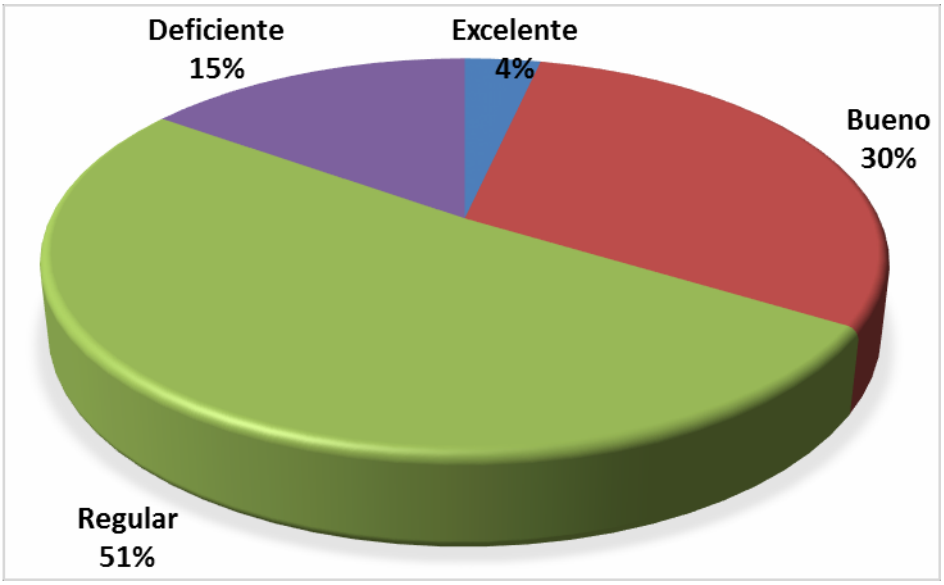
4.1.3 Considera que la Explicación por parte del Funcionario acerca de su duda fue clara y precisa ¿cómo califica?

	Tipo de Usuario				Total	%
	Usuario Administrado	Tramitador	Apoderado	Intermediario		
Excelente	1	2	0	0	3	3%
Bueno	9	6	7	4	26	30%
Regular	12	14	11	7	44	51%
Deficiente	5	3	4	1	13	15%
Total	27	25	22	12	86	100%

Tabla n° 6: Considera que la Explicación por parte del Funcionario acerca de su duda fue clara y precisa ¿cómo califica?

Fuente: ELABORACION PROPIA

Fig. N° 3: Considera que la Explicación por parte del Funcionario acerca de su duda fue clara y precisa ¿cómo califica?



Fuente: ELABORACION PROPIA

La tabla n° 6 y en la figura n°3 muestra que la explicación por parte de los funcionarios es calificada por el 51% de usuarios como Regular y un 30% como Buena, mientras que un 15% de usuarios

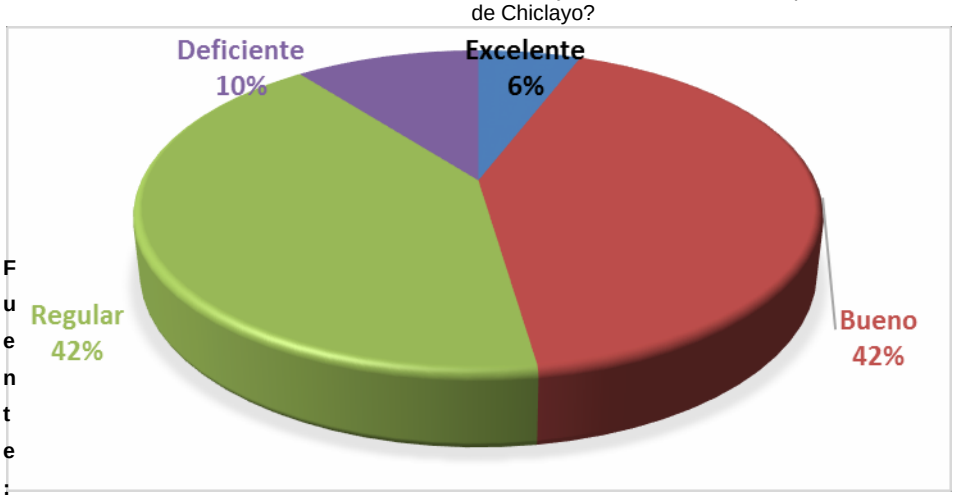
calificaron como Deficiente esta la explicación y un 3% como Excelente.

4.1.4 ¿Cómo califica el servicio prestado por los funcionarios y/o servidores públicos del área de la Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo?

	Tipo de Usuario				Total	%
	Usuario Administrado	Tramitador	Apoderado	Intermediario		
Excelente	3	0	1	1	5	6%
Bueno	11	11	13	1	36	42%
Regular	10	13	6	7	36	42%
Deficiente	3	1	2	3	9	10%
Total	27	25	22	12	86	100%

Tabla n° 7: ¿Cómo califica el servicio prestado por los funcionarios y/o servidores públicos del área de la Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo?
Fuente: ELABORACION PROPIA

Fig. N° 4: ¿Cómo califica el servicio prestado por los funcionarios y/o servidores públicos del área de la Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo?



Fuente: ELABORACION PROPIA

En la tabla n° 7 y en la figura n°4 observamos que existe igualdad en un 42% de usuarios, quienes califican el servicio como Bueno y a su vez como Regular, y por otro lado un 10% de usuarios afirman que el servicio prestado por los funcionarios es Deficiente y una

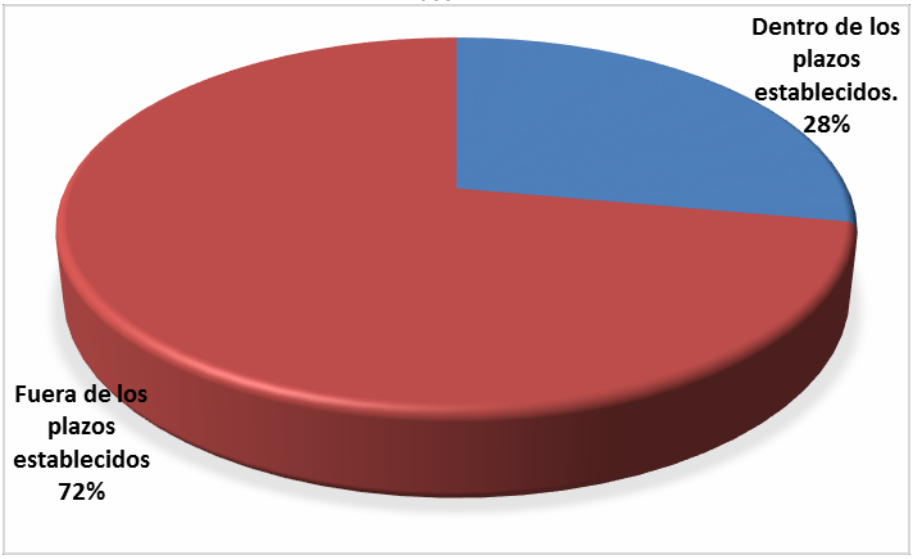
minoría con un 6% como Excelente, determinando que el servicio ofrecido no cubre las expectativas de los usuarios en su totalidad.

4.1.5 Considera que el área de la Sub Gerencia de obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, resuelve sus requerimientos y/o solicitudes eficientemente, es decir:

	Tipo de Usuario				Total	%
	Usuario Administrado	Tramitador	Apoderado	Intermediario		
Dentro de los plazos establecidos.	5	9	7	3	24	28%
Fuera de los plazos establecidos	22	16	15	9	62	72%
Total	27	25	22	12	86	100%

Tabla n° 8: Considera que el área de la Sub Gerencia de obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, resuelve sus requerimientos y/o solicitudes eficientemente.
Fuente: ELABORACION PROPIA

Fig. N° 5: Considera que el área de la Sub Gerencia de obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, resuelve sus requerimientos y/o solicitudes eficientemente, es decir:



Fuente: ELABORACION PROPIA

En la tabla n° 8 y la figura n° 5, podemos observar que la Sub Gerencia de obras Públicas y Convenios de la MPCH resuelve las solicitudes dentro de los plazos establecidos en un 28% y fuera de

los plazos en un 72%, notándose una gestión municipal Deficiente en cuanto a la resolución de requerimientos.

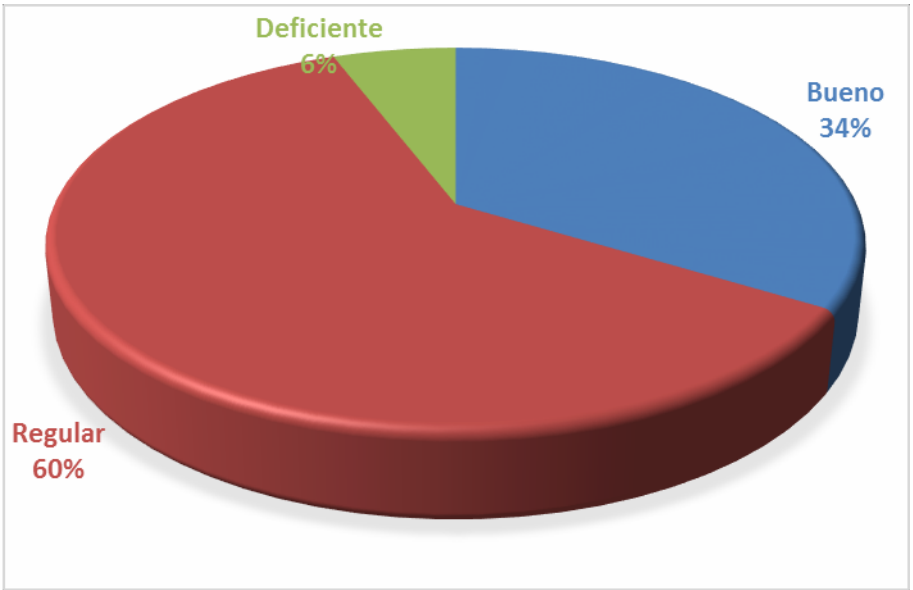
4.1.6 ¿Cómo califica usted el nivel de satisfacción en cuanto a la calidad del servicio prestado por la Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo?

	Tipo de Usuario				Total	%
	Usuario Administrado	Tramitador	Apoderado	Intermediario		
Bueno	7	10	10	2	29	34%
Regular	18	14	11	9	52	60%
Deficiente	2	1	1	1	5	6%
Total	27	25	22	12	86	100%

Tabla n° 9: ¿Cómo califica usted el nivel de satisfacción en cuanto a la calidad del servicio prestado por la Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo?

Fuente: ELABORACION PROPIA

Fig. N° 6: ¿Cómo califica usted el nivel de satisfacción en cuanto a la calidad del servicio prestado por la Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo?



Fuente: ELABORACION PROPIA

Según se muestra en la tabla n° 9 y la figura n° 6, la calidad del servicio prestado por la Sub Gerencia de Obras Públicas y

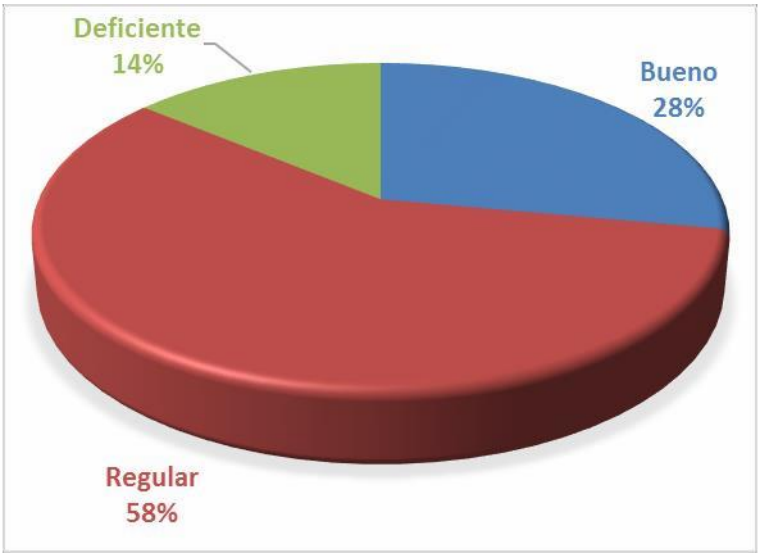
Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo es Regular en un 60%, Bueno con un 34% y Deficiente con 6%.

4.1.7 ¿El servicio prestado por la Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, ha solucionado satisfactoriamente sus necesidades en ocasiones pasadas? ¿Cómo califica la respuesta a sus anteriores requerimientos?

	Tipo de Usuario				Total	%
	Usuario Administrado	Tramitador	Apoderado	Intermediario		
Bueno	9	4	9	2	24	28%
Regular	14	19	9	8	50	58%
Deficiente	4	2	4	2	12	14%
Total	27	25	22	12	86	100%

Tabla n° 10: ¿El servicio prestado por la Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, ha solucionado satisfactoriamente sus necesidades en ocasiones pasadas? ¿Cómo califica la respuesta a sus anteriores requerimientos?
Fuente: ELABORACION PROPIA

Fig. N° 7: ¿El servicio prestado por la Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, ha solucionado satisfactoriamente sus necesidades en ocasiones pasadas? ¿Cómo califica la respuesta a sus anteriores requerimientos?



Fuente: ELABORACION PROPIA

En la tabla n° 10 y figura n° 7 podemos observar que un 58% de usuarios afirma que la respuesta a su requerimientos fue Regular, y

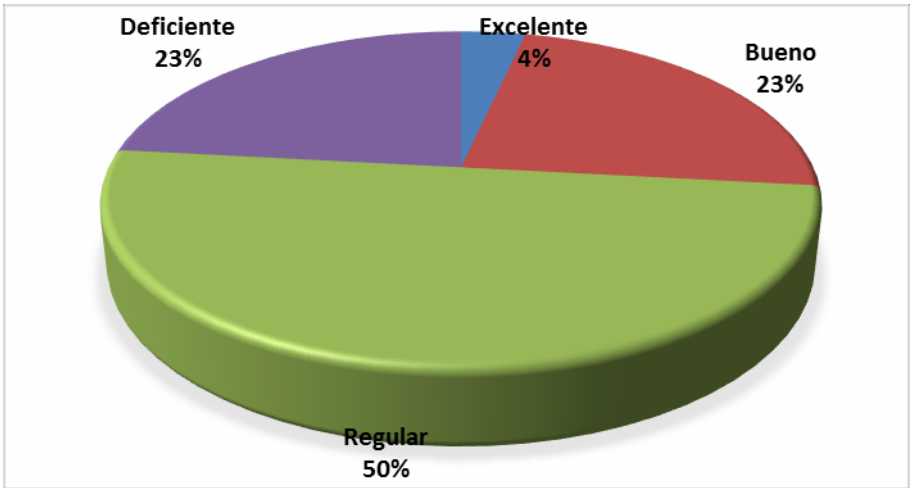
un 28% de usuarios afirma que fue Buena mientras que un 14% nos dice que la respuesta fue Deficiente.

4.1.8 Está conforme con el tiempo empleado para dar respuesta a su trámite y/o servicio requerido ante la Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo. ¿Cómo califica su atención?

	Tipo de Usuario				Total	%
	Usuario Administrado	Tramitador	Apoderado	Intermediario		
Excelente	2	0	0	1	3	3%
Bueno	7	7	6	0	20	23%
Regular	11	14	11	7	43	50%
Deficiente	7	4	5	4	20	23%
Total	27	25	22	12	86	100%

Tabla n° 11: Está conforme con el tiempo empleado para dar respuesta a su trámite y/o servicio requerido ante la Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo. ¿Cómo califica su atención?
Fuente: ELABORACION PROPIA

Fig. N° 8: Está conforme con el tiempo empleado para dar respuesta a su trámite y/o servicio requerido ante la Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo. ¿Cómo califica su atención?



Fuente: ELABORACION PROPIA

Como podemos observar en la tabla n°11 y figura n°8, según el usuario el tiempo empleado para dar respuesta a su trámite es Regular en un 50%, para un 23% de usuarios el tiempo de

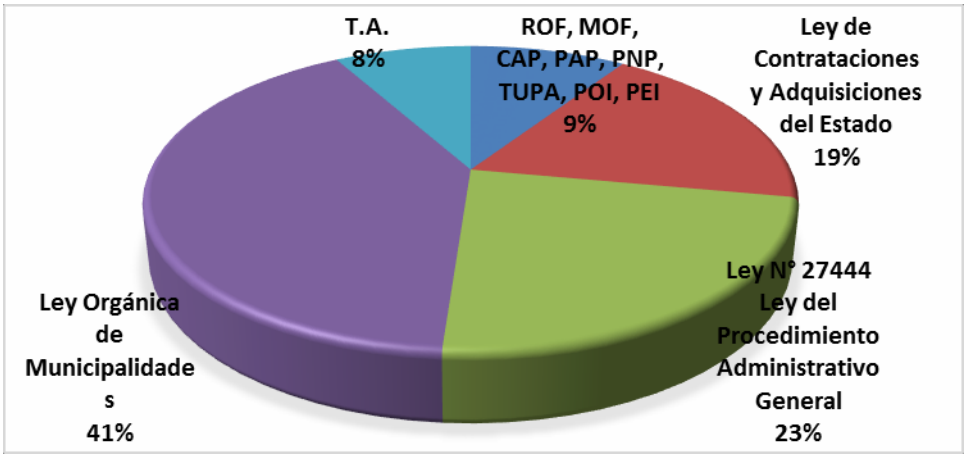
respuesta es Bueno al igual que Deficiente, y 4% de usuarios afirman que es excelente.

4.1.9 ¿Cuáles son las herramientas de gestión que utiliza la administración pública para brindarle un servicio de calidad?

	Tipo de Usuario				Total	%
	Usuario Administrado	Tramitador	Apoderado	Intermediario		
ROF, MOF, CAP, PAP, PNP, TUPA, POI, PEI	4	1	1	2	8	9%
Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado	4	7	5	0	16	19%
Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General	5	7	7	1	20	23%
Ley Orgánica de Municipalidades	11	10	8	6	35	41%
T.A.	3	0	1	3	7	8%
Total	27	25	22	12	86	100%

Tabla n° 12: ¿Cuáles son las herramientas de gestión que utiliza la administración pública para brindarle un servicio de calidad?
Fuente: ELABORACION PROPIA

Fig. N° 9: ¿Cuáles son las herramientas de gestión que utiliza la administración pública para brindarle un servicio de calidad?



Fuente: ELABORACION PROPIA

Según la tabla n° 12 y figura n° 9, podemos observar que la herramientas empleadas para dar un servicio de calidad es la ley orgánica de municipalidades para un 41% de usuarios, y para un

23% de usuarios es la Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General, un 19% afirma que es la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, mientras que un 9% afirma que son ROF, MOF, CAP, PAP, PNP, TUPA, POI, PEI y para un 8% son todas las anteriores.

4.1.10 La norma que es más utilizada en la resolución de sus requerimientos y/o solicitudes ante la Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo es:

	Tipo de Usuario				**Total**	**%**
	Usuario Administrado	Tramitador	Apoderado	Intermediario		
Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado	4	1	1	1	7	8%
Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General	3	4	4	0	11	13%
Ley Orgánica de Municipalidades	4	11	5	1	21	24%
Texto único de Procedimientos Administrativos – TUPA	12	7	10	5	34	40%
T.A.	4	2	2	5	13	15%
Total	27	25	22	12	86	100%

Tabla n° 12: La norma que es más utilizada en la resolución de sus requerimientos y/o solicitudes ante la Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo es:
Fuente: ELABORACION PROPIA

Fig. N° 10: La norma que es más utilizada en la resolución de sus requerimientos y/o solicitudes ante la Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo es:

Fuente: ELABORACION PROPIA

De acuerdo con estos resultados se observa que para un 40% de usuarios la norma más utilizada en la resolución de requerimientos es Texto único de Procedimientos Administrativos – TUPA, por otro lado, un 24% de usuarios afirman que es Ley Orgánica de Municipalidades, mientras que 13% afirman que es la Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General, un 8% de usuarios sostienen que es la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, y por ultimo un 15% afirman que son todas las anteriores.

4.2 Análisis Sobre El Manejo De Las Herramientas De Gestión Por Parte De Los Funcionarios

Para determinar fiabilidad y validez se utilizó también el coeficiente Alfa de Cronbach, los datos se muestran en las siguientes tablas:

Tabla n° 13: Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	10	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	10	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Resultado Análisis de Fiabilidad SPSS

Tabla n° 14: Análisis Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,812	,742	10

Fuente: Resultado Análisis de Fiabilidad SPSS

De acuerdo con estos resultados se observa que el valor de Alfa es de 0.812, el cual se considera un valor bueno, entonces se puede

determinar que el instrumento empleado tiene un alto grado de confiabilidad.

Tabla n° 15: Análisis Estadístico Total Elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Sexo	22,70	43,789	,267	.	,814
Tipo de Trabajador	20,80	27,956	,881	.	,735
Indique usted las herramientas de gestión que utiliza para brindar un servicio de calidad a los administrados, al momento de resolver sus requerimientos y/o solicitudes de esta área.	20,40	38,267	,390	.	,807
La norma que es más utilizada en su área en la resolución de los requerimientos y/o solicitudes de los administrados, es:	21,20	33,511	,661	.	,773
Indique si le resultan efectivas las herramientas de gestión aplicables para resolver las solicitudes y/o requerimientos de los administrados	21,80	29,733	,801	.	,750
Cuando el documento que contiene la solicitud y/o requerimiento del administrado, llega a su despacho, usted:	22,70	41,344	,642	.	,796
Si resolvió las dudas acerca del trámite y/o servicio que requirió el administrado, ¿Cómo autocalifica su desempeño funcional?	22,00	46,667	-,143	.	,835
¿Cómo autocalifica usted el nivel de satisfacción del administrado en cuanto a la calidad de servicio que presta el área de la Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo?	21,90	47,878	-,373	.	,839
¿Cuántas solicitudes y/o requerimientos promedio resuelven en un mes?	21,70	35,122	,674	.	,773
¿Cuánto tiempo promedio se demora usted para atender por escrito las solicitudes y/o requerimientos del administrado?	21,70	35,122	,674	.	,773

Fuente: Resultado Análisis de Fiabilidad SPSS

Como podemos observar las variables alcanzan valores mayores a 0.7 lo que significa que son aceptables y que están altamente correlacionados, a mayor correlación más características

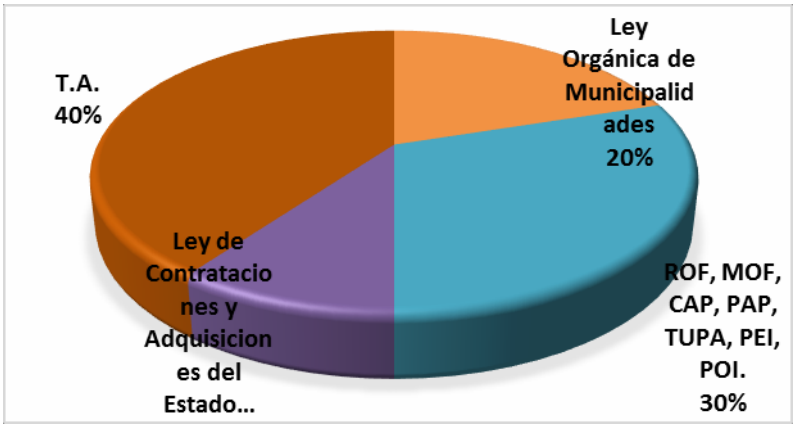
comparten con los demás, y por ende, estarían midiendo el mismo rasgo o dimensión del fenómeno.

4.2.1 Indique usted las herramientas de gestión que utiliza para brindar un servicio de calidad a los administrados, al momento de resolver sus requerimientos y/o solicitudes de esta área.

	Tipo de Trabajador				Total	%
	Funcionario	Servidor Público	Secretaria	Profesional Colaborador		
Ley Orgánica de Municipalidades	0	2	0	0	2	20%
ROF, MOF, CAP, PAP, TUPA, PEI, POI.	1	1	0	1	3	30%
Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado	0	0	1	0	1	10%
T.A.	0	1	0	3	4	40%
Total	1	4	1	4	10	100%

Tabla n° 16: Indique usted las herramientas de gestión que utiliza para brindar un servicio de calidad a los administrados, al momento de resolver sus requerimientos y/o solicitudes de esta área.
Fuente: ELABORACION PROPIA

Fig. N° 11: Indique usted las herramientas de gestión que utiliza para brindar un servicio de calidad a los administrados, al momento de resolver sus requerimientos y/o solicitudes de esta área.



Fuente: ELABORACION PROPIA

De acuerdo con estos resultados se observa que según el 40% de funcionarios las herramientas de gestión más empleadas para brindar un servicio de calidad son todas las mencionadas en la tabla n°16, por otro lado un 30% afirman que las herramientas más

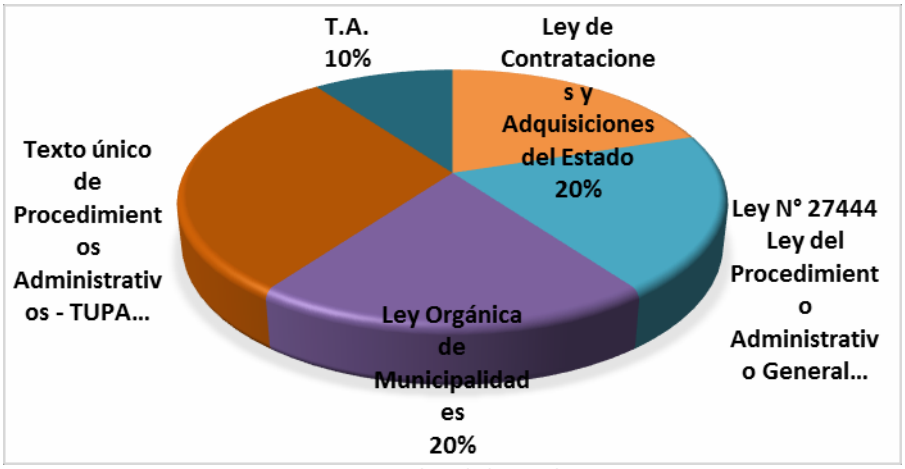
utilizadas son ROF, MOF, CAP, PAP, TUPA, PEI, POI; mientras que un 20% sostienen que es la Ley Orgánica de Municipalidades, y un 10% la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.

4.2.2 La norma que es más utilizada en su área en la resolución de los requerimientos y/o solicitudes de los administrados, es:

	Tipo de Trabajador				Total	%
	Funcionario	Servidor Público	Secretaria	Profesional Colaborador		
Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado	0	2	0	0	2	20%
Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General	0	2	0	0	2	20%
Ley Orgánica de Municipalidades	1	0	0	1	2	20%
Texto único de Procedimientos Administrativos - TUPA	0	0	1	2	3	30%
T.A.	0	0	0	1	1	10%
Total	1	4	1	4	10	100%

Tabla n° 17: La norma que es más utilizada en su área en la resolución de los requerimientos y/o solicitudes de los administrados, es:
Fuente: ELABORACION PROPIA

Fig. N° 12: La norma que es más utilizada en su área en la resolución de los requerimientos y/o solicitudes de los administrados, es:



Fuente: ELABORACION PROPIA

Como podemos observar en la figura n° 12, según el 30% de funcionarios las herramientas de gestión más empleadas en su área para brindar un servicio de calidad es Texto único de Procedimientos Administrativos – TUPA, ; mientras

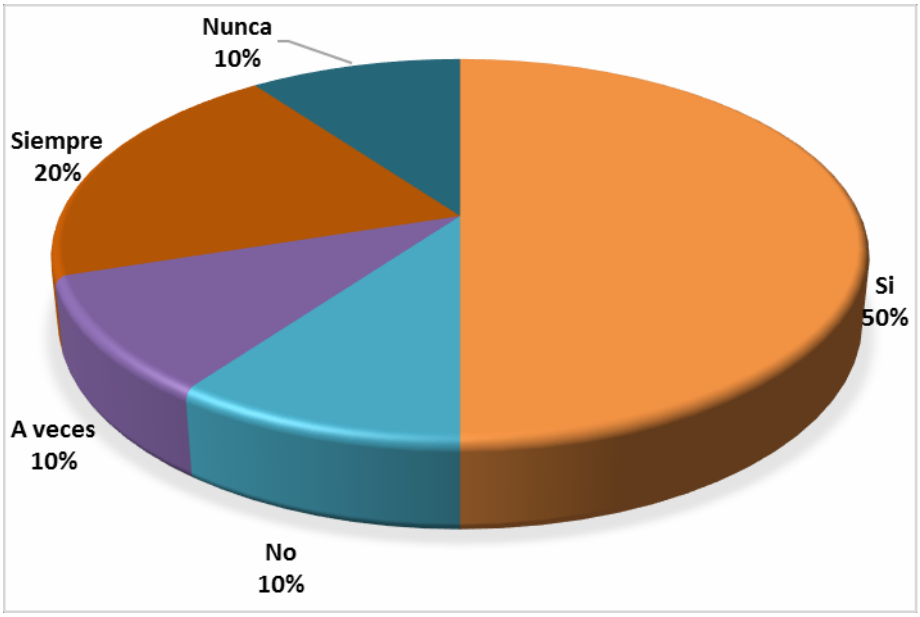
existe igualdad con un 20% en cuanto a que la norma más utilizada para unos es la Ley Orgánica de Municipalidades, para otros la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado y la Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General, y para un 10% son todas la mencionadas anteriormente.

4.2.3 Indique si le resultan efectivas las herramientas de gestión aplicables para resolver las solicitudes y/o requerimientos de los administrados.

	Tipo de Trabajador				Total	%
	Funcionario	Servidor Público	Secretaria	Profesional Colaborador		
Si	1	3	1	0	5	50%
No	0	1	0	0	1	10%
A veces	0	0	0	1	1	10%
Siempre	0	0	0	2	2	20%
Nunca	0	0	0	1	1	10%
Total	1	4	1	4	10	100%

Tabla n° 18: Indique si le resultan efectivas las herramientas de gestión aplicables para resolver las solicitudes y/o requerimientos de los administrados
Fuente: ELABORACION PROPIA

Fig. N° 13: Indique si le resultan efectivas las herramientas de gestión aplicables para resolver las solicitudes y/o requerimientos de los administrados



Fuente: ELABORACION PROPIA

Según los resultados obtenidos, observamos que un 50% de funcionarios afirman que las herramientas de gestión aplicadas Si les resultan efectivas; por otro lado un 20% sostiene que siempre le resultan efectivas; mientras que un 10% afirman que No son efectivas, otro 10% a veces y por último que nunca.

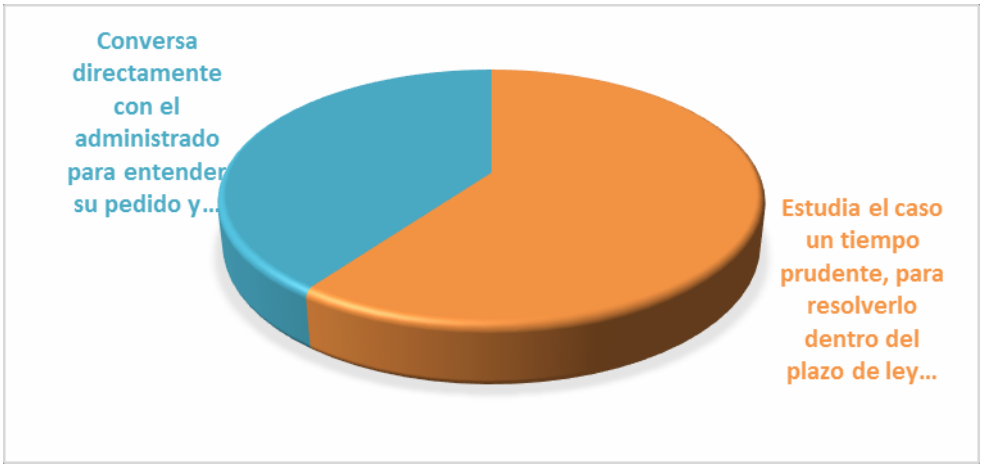
4.2.4 Cuando el documento que contiene la solicitud y/o requerimiento del administrado, llega a su despacho, usted:

	Tipo de Trabajador				Total	%
	Funcionario	Servidor Público	Secretaria	Profesional Colaborador		
Estudia el caso un tiempo prudente, para resolverlo dentro del plazo de ley señalado.	1	3	1	1	6	60%
Conversa directamente con el administrado para entender su pedido y abreviar trámites burocráticos.	0	1	0	3	4	40%
Total	1	4	1	4	10	100%

Tabla n° 19: Cuando el documento que contiene la solicitud y/o requerimiento del administrado, llega a su despacho, usted**:**

Fuente: ELABORACION PROPIA

Fig. N° 14: Cuando el documento que contiene la solicitud y/o requerimiento del administrado, llega a su despacho, usted:



Fuente: ELABORACION PROPIA

De acuerdo con estos resultados se observa que según el 60% de funcionarios cuando recibe una solicitud estudia el caso un tiempo prudente, para resolverlo dentro del plazo de ley señalado, por otro lado un 40% afirman que Conversa directamente con el administrado para entender su pedido y abreviar trámites burocráticos.

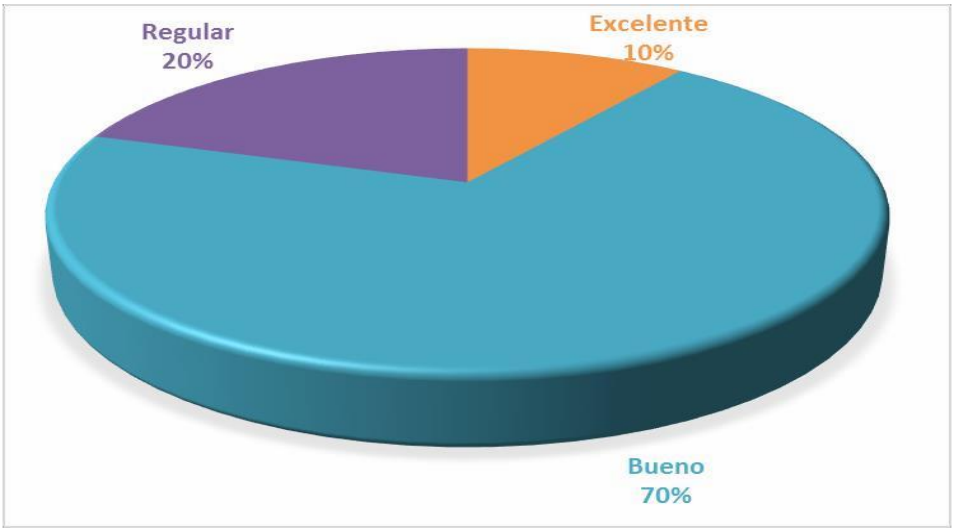
4.2.5 Si resolvió las dudas acerca del trámite y/o servicio que requirió el administrado, ¿Cómo autocalifica su desempeño funcional?

	Tipo de Trabajador				Total	%
	Funcionario	Servidor Público	Secretaria	Profesional Colaborador		
Excelente	0	1	0	0	1	10%
Bueno	1	1	1	4	7	70%
Regular	0	2	0	0	2	20%
Total	1	4	1	4	10	100%

Tabla n° 20: Si resolvió las dudas acerca del trámite y/o servicio que requirió el administrado, ¿Cómo autocalifica su desempeño funcional?

Fuente: ELABORACION PROPIA

Fig. N° 15: Si resolvió las dudas acerca del trámite y/o servicio que requirió el administrado, ¿Cómo autocalifica su desempeño funcional?



Fuente: ELABORACION PROPIA

Como podemos observar, según el 70% de funcionarios autocalifica su desempeño laboral como Bueno, por otro lado una minoría con un 10% lo califica como Excelente; mientras que un 20% califica su desempeño laboral como Regular.

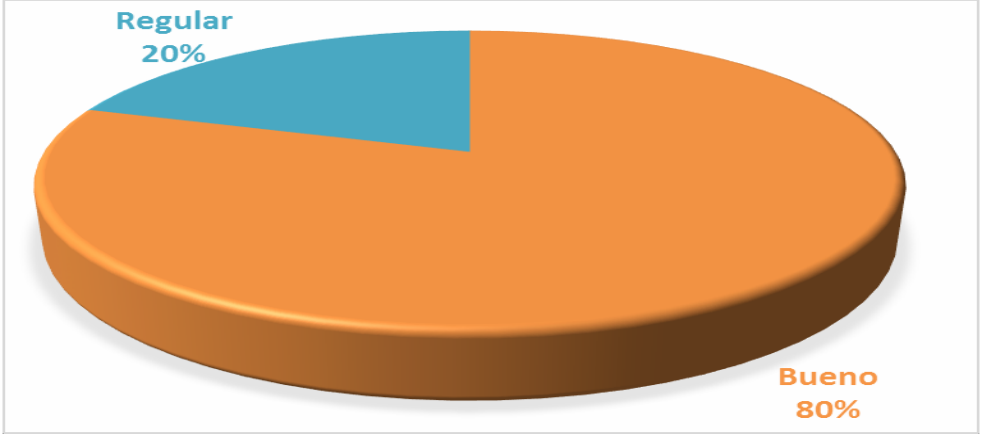
4.2.6 ¿Cómo autocalifica usted el nivel de satisfacción del administrado en cuanto a la calidad de servicio que presta el área de la Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo?

	Tipo de Trabajador				Total	%
	Funcionario	Servidor Público	Secretaria	Profesional Colaborador		
Bueno	1	2	1	4	8	80%
Regular	0	2	0	0	2	20%
Total	1	4	1	4	10	100%

Tabla n° 21: ¿Cómo autocalifica usted el nivel de satisfacción del administrado en cuanto a la calidad de servicio que presta el área de la Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo?

Fuente: ELABORACION PROPIA

Fig. N° 16: ¿Cómo autocalifica usted el nivel de satisfacción del administrado en cuanto a la calidad de servicio que presta el área de la Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo?



Fuente: ELABORACION PROPIA.

Como podemos observar, según el 80% de funcionarios califica el nivel de satisfacción del usuario como Bueno; mientras que un 20% califica el nivel de satisfacción como Regular.

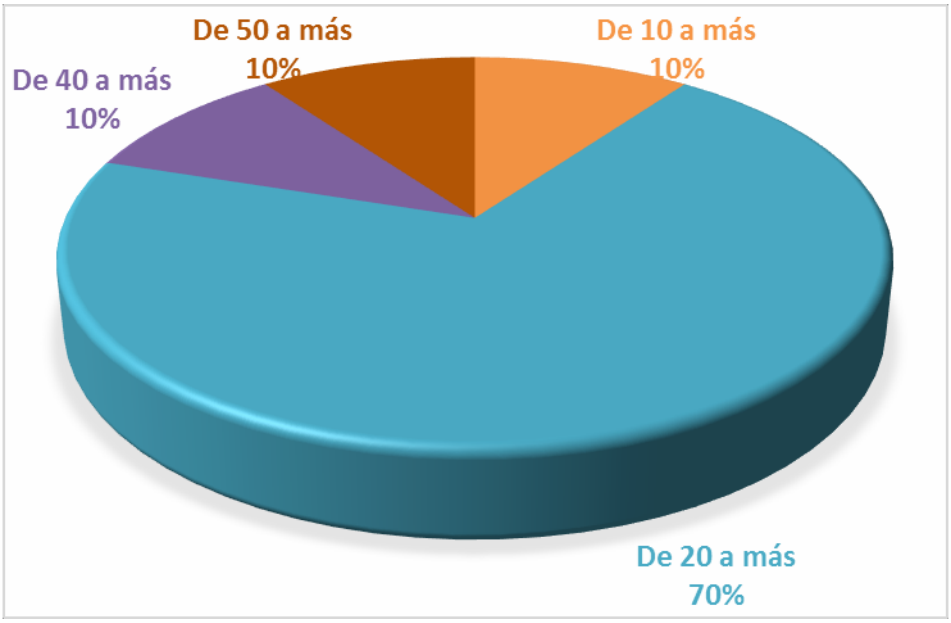
4.2.7 ¿Cuántas solicitudes y/o requerimientos promedio resuelve en un mes?

	Tipo de Trabajador				Total	%
	Funcionario	Servidor Público	Secretaria	Profesional Colaborador		
De 10 a más	1	0	0	0	1	10%
De 20 a más	0	4	1	2	7	70%
De 40 a más	0	0	0	1	1	10%
De 50 a más	0	0	0	1	1	10%
Total	1	4	1	4	10	100%

Tabla n° 22: ¿Cuántas solicitudes y/o requerimientos promedio resuelve en un mes?

Fuente: ELABORACION PROPIA

Fig. N° 17: ¿Cuántas solicitudes y/o requerimientos promedio resuelve en un mes?



Fuente: ELABORACION PROPIA

De acuerdo con estos resultados, el 70% de funcionarios resuelve un promedio de 20 a más solicitudes al mes; por otro lado, un 10% afirman que resuelven de 50ª más solicitudes, igualmente un 10%

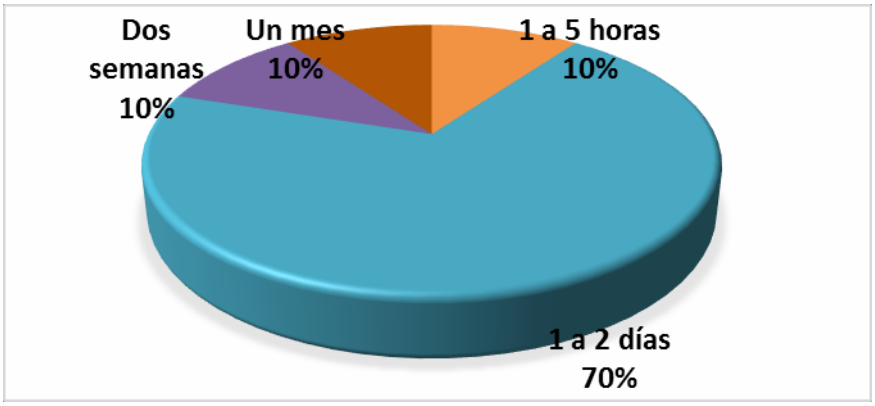
de funcionarios sostienen que resuelven de 40 a más solicitudes, mientras que otros con un 10% afirman que de 10 a más solicitudes.

4.2.8 ¿Cuánto tiempo promedio se demora usted para atender por escrito las solicitudes y/o requerimientos del administrado?

	Tipo de Trabajador				Total	%
	Funcionario	Servidor Público	Secretaria	Profesional Colaborador		
1 a 5 horas	1	0	0	0	1	10%
1 a 2 días	0	4	1	2	7	70%
Dos semanas	0	0	0	1	1	10%
Un mes	0	0	0	1	1	10%
Total	1	4	1	4	10	100%

Tabla n° 23: ¿Cuánto tiempo promedio se demora usted para atender por escrito las solicitudes y/o requerimientos del administrado?
Fuente: ELABORACION PROPIA

Fig. N° 18: ¿Cuánto tiempo promedio se demora usted para atender por escrito las solicitudes y/o requerimientos del administrado?



Fuente: ELABORACION PROPIA

Como podemos observar, según el 70% de funcionarios se demora un promedio de 1 a 2 días para atender por escrito las solicitudes, un 10% de funcionarios se tarde un promedio de 5 horas para

atender las solicitudes, otro 10% se tardan un mes en responder las solicitudes, igualmente otro 10% se demora dos semanas en atender las solicitudes; notándose un servicio deficiente en cuanto a la atención al usuario.

4.3 Discusión De Resultados

En esta sección se evidencia la aplicación de la tesis, analizando y discutiendo los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas, esto demostrará que los objetivos de la tesis han sido cumplidos.

Durante el desarrollo de la investigación se pudo comprobar que existe la necesidad de mejorar el servicio al usuario en el área de la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la MPCH, ya que al no aplicar un buen proceso de calidad, ocasiona un mal servicio y por lo tanto una mala gestión municipal.

Actualmente en la MPCH, las autoridades, funcionarios y trabajadores no conocen ni aplican el proceso de la calidad, esta calidad en los servicios está considerada como regular, no cumpliendo con las expectativas y provocando insatisfacción en los usuarios.

Es por ello que se plantea mejorar el servicio al usuario en el área de la sub gerencia de obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, apoyado en las normas y herramientas de gestión idóneas, logrando así reducir los tiempos de respuesta a las solicitudes o requerimientos de los usuarios, permitiéndole al funcionario dar una mejor atención a los usuarios y agilizar los trámites de los expedientes.

Según los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los usuarios o clientes del área de la Subgerencia de Obras públicas y convenios, en cuanto al nivel de satisfacción por el servicio brindado por los funcionarios

de la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la MPCH (ver tabla N° 7) podemos concluir que los usuarios están inconformes con el servicio, el cual no cumple con sus expectativas.

En la Fig. N° 1, la percepción del usuario sobre la atención recibida por parte de los funcionarios, notamos que la variabilidad en la calidad de atención o contacto con el usuario es regular en un 56%, por lo tanto no es bueno para la gestión municipal que el usuario perciba una calidad de atención baja; por otro lado, en la Fig. N° 2, en cuanto a Si resolvió las dudas acerca del Trámite y/o Servicio que requirió, ¿cómo califica su satisfacción respecto de la información suministrada?; obtenemos un nivel de satisfacción regular con un 49%; así mismo, con lo que respecta a la calificación del usuario sobre la Explicación por parte del Funcionario acerca de dudas del usuario, podemos notar que el 51% de usuarios califica este trato como regular y un 30% como Bueno (véase en la Fig. N° 3), esto se debe que algunos funcionarios son muy predispuestos, otros en cambio son muy reactivos y poco dispuestos a brindar un buen trato, información o soluciones, esto afecta la imagen del servicio, que debe ser estandarizado y a la vez de buen trato. Deming (**Deming Edwards, William. 1989: 9. Estados Unidos)**, nos dice que "*la calidad debe orientarse a la satisfacción de las necesidades del consumidor presente y futuro; además señala que mediante la mejora de la calidad es posible incrementar la productividad de la empresa y por tanto aumentar la competitividad de la organización".*

La Sub Gerencia de obras Públicas y Convenios de la MPCH resuelve las solicitudes dentro de los plazos establecidos en un 28% y fuera de los plazos en un 72%, de acuerdo a esto, podemos señalar el proceso de atención tiene algunos variaciones (véase Fig. N° 5), el personal aquí no está dispuesto; el nivel de satisfacción en cuanto a la calidad del servicio

prestado por la Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, según el 60% usuarios es Regular(véase Fig. N° 6), debido a limitaciones en cuanto a herramientas de gestión, el personal sólo se dedica a las transacciones respectivas, haciendo la labor rutinaria y la transacción poco motivadora para algunos clientes, lo cual debe cambiar rápidamente homogenizando el nivel de atención.

Por otro lado, podemos observar que un 50% de funcionarios afirman que las herramientas de gestión aplicadas Si les resultan efectivas (véase Fig. N° 13), es decir, que se desarrollan actividades, estrategias y técnicas que permiten realizar una labor eficaz y eficiente a tono con las expectativas de la población. Sin embargo, podemos observar en en la Fig. N° 17 que un 70% de funcionarios resuelve de 20 a más solicitudes o requerimientos en un mes, notándose un desempeño regular, dando lugar a reclamos que puedan existir por la demora en realizar una operación; de igual manera, el tiempo promedio de demora para atender una solicitud en un 70 % de funcionarios es de 1 a 2 días, notándose una lentitud en las operaciones, del tiempo que pueden pasar en la MPCH y de la desinformación que pueden tener en algunas transacciones; el tiempo viene a ser una variable sensible, y la idea es tener algún estándar mínimo de tiempos de demora de atención a solicitudes o requerimientos, lo cual puede reducirse además de tener mecanismos claros de información para el usuario o herramientas de gestión efectivas que se den a conocer a todo el personal del área, tal como se ha venido comentando antes.

En general, la Sub Gerencia de obras Públicas y Convenios de la MPCH requiere mejoras no sólo de la forma como se realiza el contacto con el usuario, sino también en que estas buenas prácticas sean asimiladas por

los funcionarios que realizan la atención al usuario, como señalan E. Albi, J. González y G. López (Albi, E. et al. 1997), quienes definen la gestión pública como *"un conjunto de decisiones de coordinación y motivación de las personas, plasmados en procedimientos y mecanismos contractuales, para alcanzar los fines de la organización estatal (eficiencia y equidad), dentro de las restricciones del marco jurídico-político".*

En esta investigación se constata esta afirmación, puesto que la meta fundamental de toda gestión municipal es otorgar un trato valioso al ciudadano, asignando competencias y funciones específicas a sus funcionarios, y las normativas y herramientas de gestión idóneas, proporcionando satisfacción a los usuarios o administrados como al personal de la municipalidad.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

5.1 Taller de sensibilización al funcionario y/o servidor público de la subgerencia de obras públicas y convenios de la municipalidad provincial de Chiclayo.

5.1.1 Objetivo:

Sensibilizar a los Funcionarios y/o Servidores Públicos de la Subgerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo sobre las actividades que desempeñan en dicha área, y sobre el contenido y aplicación de las herramientas de gestión que tienen a la mano para mejor el desempeño de sus funciones y/o servicios prestados.

5.1.2 Justificación:

Habiendo analizado las encuestas aplicadas a los funcionarios y/o servidores públicos, hemos podido advertir que todos manejan su desempeño a nivel regular; y con la finalidad de que se preste un servicio de calidad; se hace necesario poner al alcance del funcionario la descripción exacta de las actividades que realiza; para una mejor organización laboral; actualizando además sus conocimientos sobre los parámetros legales en los cuáles se desempeñan, para que tengan un mejor rendimiento laboral.

Así mismo se requiere preparar al funcionario y/ o servidor público para que actúe de acuerdo a su compromiso laboral asumido en el área de su desempeño; debiendo convertirse muchas veces no en simple receptor de solicitudes de los usuarios administrados, sino en informante, en guía que oriente al usuario sobre cuál será el procedimiento que seguirá el documento en curso que presentó,

organizando cada expediente que se presente dentro de los plazos legales establecidos, para que el usuario administrado se sienta satisfecho.

Un funcionario y/o servidor preparado es aquél que conoce cuáles son sus parámetros legales, y estos están comprendidos dentro de las herramientas de gestión que tienen a la mano pero cuya aplicación exacta desconocen; siendo imprescindible sensibilizarlos es decir, capacitarlos en cuanto al contenido de las mismas para que el rendimiento laboral aumente y se brinde un mejor servicio de calidad; y un trato cordial y amable al usuario.

5.1.3 Contenidos:

A. Actividades que realizan los funcionarios de la Subgerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

Según el Manual de Organización y Funciones – MOF - de la Sub Gerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, las funciones del Sub gerente son:

a) Programar, ejecutar, coordinar, controlar y evaluar la ejecución de Obras de infraestructura básica de servicios públicos, edificaciones, obras viales y cualquier otro tipo de obras que ejecute la Municipalidad Provincial, bajo administración directa, por contrata o convenios, dentro de su jurisdicción, y de conformidad con las normas del SNIP.

b) Ejecutar los proyectos de inversión pública de acuerdo al presupuesto, cronograma y especificaciones técnicas contenidos en los expedientes técnicos aprobados.

c) Registrar en el aplicativo INFOBRAS de la Contraloría General de la Republica, los avances físicos de las obras en ejecución conforme a la normatividad legal vigente.
d) Emitir los informes de valorización y avance físico de obras en ejecución en concordancia con la Ley de Contrataciones del Estado y normatividad legal vigente.
e) Supervisar y evaluar la ejecución de las obras directas y por convenio formulando las recomendaciones técnicas correspondientes.
f) Elaborar y preparar actividades para el desarrollo dc la infraestructura pública y urbana.
g) Elaborar e impartir normas y disposiciones para la ejecución de las obras municipales.
h) Formular las bases técnicas y administrativas para licitar o controla la ejecución de obras públicas a cargo del Gobierno Provincial.
i) Coordinar con las compañías ejecutaras contratadas, los aspectos técnicos establecidos.
j) Revisar y aprobar los informes técnicos de ejecución de obras directas y por convenio, las valorizaciones de los presupuestos de obras, expedientes técnicos y otros informes presentados, disponiendo el trámite respectivo.
k) Velar por el cumplimiento del reglamento de construcciones y normas legales vigentes.
l) Emitir los informes técnicos de su competencia.
m) Efectuar las liquidaciones de obras una vez que estas se concluyan, para tal efecto deberán coordinar con la Gerencia General de Administración, Sub Gerencia de Logística, así como con otras, que tenga vinculación con

obras directas y por convenios que se ejecutan.

n) Supervisar, autorizar las órdenes y/o pedidos de salidas de materiales de construcción para las diferentes obras directas y por convenios.
o) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones vigentes sobre construcción de vías públicas, propiedades públicas e instalación de servicios en la provincia.
p) Gestionar oportunamente la asignación de personal y recursos que sean necesarios para la ejecución de las actividades del departamento de ejecución de obras.
q) Participar en las comisiones de trabajo y en la formulación de documentos que se le asigne.
r) Informar al Gerente de Edificaciones sobre el desarrollo y grado de cumplimiento de las actividades de la Sub Gerencia a su cargo, periódicamente o cuando se les solicite.
s) Asesorar al Gerente de Edificaciones en el ámbito de su competencia.
t) Sostener reuniones con los vecinos para coordinar el avance de las obras y a la vez absolver consultas de los comités vecinales y atención al público.
u) Otras funciones que le asigne el Gerente de Edificaciones.

B. Actividades que realizan los servidores de la Subgerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

B.1. Secretaria

a) Recibir y registrar la documentación que ingresa en la Oficina.

b) Atender las llamadas telefónicas y concertar citas.
c) Mantener un directorio disponible de Autoridades e Instituciones Públicas y Privadas.
d) Revisar y preparar documentación para la firma respectiva.
e) Redactar y digitar documentos de acuerdo a instrucciones género.
f) Tomar dictados en reuniones y conferencias.
g) Atender y orientar al Público usuario sobre gestiones.
h) Coordinar y concertar reuniones y citas según Agenda.
i) Llevar el archivo de la documentación de la Oficina.
j) Las demás funciones que le asigne el Sub Gerente.

B.2. Ingeniero de Obras y Convenios

a) Dirigir y supervisar la ejecución de los trabajos de obras por convenio así como el mantenimiento, reparación de las instalaciones asignados, según los expedientes técnicos.
b) Impartir, supervisar y controlar el cumplimiento de las indicaciones efectuadas para la ejecución de los trabajos.
c) Programar y efectuar la distribución del personal para la ejecución de los trabajos.
d) Efectuar las acciones de control e informar de la asistencia y permanencia del personal obrero a cargo de las obras por convenio.
e) Informar de los desperfectos encontrados y del avance de los trabajos de mantenimiento y reparación asignados.

f) Programar, controlar y coordinar las actividades propias de la supervisión.
g) Absolver las consultas formuladas por los comités, juntas vecinales, así como por el personal en la ejecución de los trabajos en las obras.
h) Gestionar el abastecimiento oportuno y controlar los equipos, maquinaria, herramientas y materiales requeridos para la ejecución dc los trabajos.
i) Supervisar que las obras del Gobierno Provincial que se ejecutan, estén cumpliendo con las especificaciones técnicas aprobadas en el proyecto respectivo:
j) Coordinar con el Sub Gerente, el término de la obra para su posterior recepción de la misma, efectuando el informe final correspondiente.
k) Otras funciones que le asigne el Sub Gerente de Obras y Convenios.

B.3. Supervisor de obra

a) Formular, ejecutar, supervisar y controlar los proyectos de obras públicas por administración directa del Gobierno Provincial y/o supervisar las que se efectúan por contrata en coordinación con el Sub Gerente de Obras y Convenios.
b) Inspeccionar y coordinar los trabajos de servicio e instalación de tuberías, medidores, cableados, reparaciones y otros que ejecuten las entidades públicas de agua y desagüe, electricidad, telefonía o privadas autorizadas por la ejecución de este tipo de obras.

c) Formular las bases técnicas y administrativas para licitar y/o contratar la ejecución de obras públicas a cargo del Gobierno Provincial.
d) Visar la valorización de avance de obra, ampliaciones de plazos dc los contratos de ejecución de obras públicas en coordinación con el jefe de la División de Supervisión de Obras.
e) Ejecutar los trabajos de mantenimiento y reparación de desperfectos en las pistas, veredas, puentes, paseos y otros análogos de la provincia.
f) Cumplir y hacer cumplir las normas y disposiciones vigentes sobre construcción de vías públicas, propiedades públicas e instalaciones de servicio en la provincia.
g) Supervisar los trabajos de electrificación e instalación sanitaria en las diferentes obras que ejecuta el Gobierno Provincial.
h) Realizar levantamientos topográficos.
i) Coordinar con las empresas de servicio público.
j) Recopilar documentos contables que sustenten la inversión en la ejecución de obras, (Mano de obra, materiales, equipo y herramientas).
k) Recopilar informes sobre el avance de obras, así como las ocurrencias no contempladas en el expediente técnico (Informes técnicos, cuaderno de obras y planos de replanteo).
l) Otras funciones que le asigne el Jefe dc departamento o el Sub Gerente.

C. Herramientas de gestión que analizan y aplican los funcionarios y/o servidores de la Subgerencia de Obras Públicas Y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

a) **La Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General**, su finalidad es establecer el régimen jurídico aplicable para que la actuación de la Administración Pública, sirva al interés general, garantizando los derechos e intereses de los administrados, y con sujeción al ordenamiento constitucional y jurídico en general (Art. III Título Preliminar); y en su Artículo 55° describe cada uno de los Derechos de los administrados, con respecto al procedimiento administrativo

b) **Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, y sus modificatorias.** Resulta razonable aclarar que ésta sería la principal herramienta que rige la Municipalidad.

c) **Reglamento de Organización y Funciones - ROF.-** Es un documento Técnico normativo de Gestión que completa, regula y fija la Estructura Orgánica de la Municipalidad, en el cual se precisan la naturaleza, finalidad y funciones generales; tipificando las atribuciones relaciones de las Unidades Orgánicas.

d) **La Ley Nº 27658, Ley de Modernización de Gestión del Estado** prescribe los principios dentro de los que debe enmarcarse el ROF.

e) **Cuadro de Asignación de Personal - CAP.-** Es un documento Técnico Normativo de Gestión Institucional que contiene y permite normalizar las previsiones de

cargos necesarios que requiere la Municipalidad.

f) **Presupuesto Analítico de Personal - PAP.-** Es un documento que incluye las plazas requerida durante el año de gestión Presupuestal y que están debidamente financiadas a través del Presupuesto Institucional.

g) **Manual de Organización y Funciones - MOF.-** Documento Normativo que describe las Funciones Especificas a nivel de cargo o puesto de trabajo, desarrollándolas a partir de la estructura Orgánica Funciones generales Establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones y de acuerdo con el cuadro para Asignación de Personal.

h) **Manual de Procedimientos Administrativos – MAPRO.-** Es un documento descriptivo y de sistematización normativa de carácter instructivo e informativo. Cuyo contenido es el detalle de los procesos generados para el cumplimiento de las funciones.

i) **Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA.-** Es un documento unificado que contiene toda la información relativa a la tramitación de los procedimientos administrativos que se generan en la Municipalidad.

j) **Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.-** prescribe, contiene las disposiciones y lineamientos que deben observar las Entidades del Sector Público en los procesos de contrataciones de bienes, servicios u obras y regula las obligaciones y derechos que se derivan de los mismos.

D. Actitudes, Aptitudes y cualidades que debe tener un

funcionario y/o servidor público en la Subgerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

a) **RESPETO:** El funcionario y/o servidor público adecua su conducta hacia el respeto de la Constitución y las leyes, garantizando el respeto de los derechos de defensa y al debido procedimiento.
b) **PROBIDAD:** El funcionario y/o servidor público actúa con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal.
c) **TRANSPARENCIA:** El servidor público debe ejecutar los actos del servicio de manera transparente, lo que implica que los actos tienen en principio carácter público y son accesibles al conocimiento de todo persona.
d) **EFICIENCIA:** El servidor público brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.
e) **JUSTICIA Y EQUIDAD:** El servidor público tiene permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, actuando con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.
f) **RESPONSABILIDAD:** Todo servidor público debe desarrollar sus funciones a cabalidad y en forma integral asumiendo con pleno respeto su función pública.
g) **VERACIDAD:** El funcionario y/o servidor público se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales

con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuye al esclarecimiento de los hechos.

h) **NEUTRALIDAD:** El funcionario y/o servidor público debe actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones demostrando independencia.

i) **IDONEIDAD:** El funcionario y/o servidor público tiene aptitud técnica, legal y moral; condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública.

j) **LEALTAD Y OBEDIENCIA:** El funcionario y/o servidor público actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de la institución, cumpliendo con las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo.

5.1.4 RESPONSABLE: Jesús Dávila Bravo

5.1.5 DURACIÓN: El taller comprende tres MÓDULOS: Dos teóricos y uno práctico (con casos concretos). Todos durarán un promedio de tres horas cada uno.

a) Módulo Teórico: Fecha 30 de marzo de 2016 hrs. 4.30 pm.

Sobre Actividades que realizan los funcionarios de la Subgerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo y Actividades que realizan los servidores de la Subgerencia de Obras

Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

b) **Módulo Teórico: Fecha 30 de junio de 2016 Hrs. 4.30 pm.**

Sobre Herramientas de gestión que analizan y aplican los funcionarios y/o servidores de la Subgerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

c) **Módulo Práctico: Fecha 30 de setiembre de 2016 Hrs. 4.30 pm.**

Se dividirá en tres grupos a los asistentes, se planteará tres casos concretos sobre los expedientes ingresados al área de la Subgerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo y se resolverán por separado, luego se intercambiarán ideas, y se llegará a una misma resolución por cada caso planteado.

5.1.6 Certificación:

La Municipalidad Provincial de Chiclayo extenderá Resoluciones de Reconocimiento a aquellos funcionarios y/o servidores públicos que participen en el taller.

5.1.7 Recursos:

a) Participación y colaboración de expertos en manejo de herramientas de gestión, en materia administrativa y laboral, quiénes impartirán sus conocimientos y experiencias a los funcionarios y/o servidores públicos.

b) Uso de material fílmico y fotográfico, retroproyector se trasmitirá la información.

c) Uso de separatas ayudará a orientar al funcionario y/o servidor sobre las materias a tratar.

d) Uso de papel sábana y plumones.

5.1.8 Presupuesto:

ITEM	COSTO S/.
Honorarios de profesionales para capacitación	350 soles
Materiales para capacitación	120 soles
Refrigerio a los participantes	100 soles
Viáticos y movilidad	50 soles
Gastos varios	50 soles
Total	**500 soles**

El total del presupuesto por cada actividad, debe ser multiplicado por los 3 eventos, cubriendo un PRESUPUESTO TOTAL de 1500 soles.

5.2 Taller de sensibilización al usuario administrado de la subgerencia de obras públicas y convenios de la municipalidad provincial de Chiclayo.

5.2.1 Objetivo:

Sensibilizar a los usuarios administrados de la Subgerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo sobre el funcionamiento y organización de dicha área, y sobre cuáles son sus derechos a exigir frente a sus requerimientos y/o solicitudes.

5.2.2 PROPÓSITOS DE LOS MÓDULOS

Al concluir los módulos, los participantes habrán logrado las siguientes competencias:

a) **Conocimiento:** Explican con sus propias palabras cuáles son las actividades que desempeñan los funcionarios y/o servidores de la Subgerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo y qué comprenden por herramientas de gestión.

b) **Actitud:** Fundamentan la importancia de conocer cuáles son las herramientas de gestión que se aplican para resolver sus requerimientos y/o solicitudes en el área de la Subgerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo y qué comprenden por herramientas de gestión.

c) **Procedimiento:** Elaboran posibles situaciones y preguntan sobre los procedimientos a aplicar adecuados a dichas situaciones.

5.2.3. JUSTIFICACIÓN:

Muchas veces los usuarios administrados ingresan sus solicitudes y/o requerimientos a la entidad Municipal, sin conocer los procedimientos que se siguen para dar trámite al documento que presentan, y luego con el número de expediente que le asignan, en mesa de partes se le dice en qué área se encuentra el documento; sin embargo cuando por fin llega al área de la Subgerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, también el documento tiene un

procedimiento interno, y finalmente cuando el usuario pide hablar con el “encargado del documento” para que le explique la situación; muchas veces únicamente se les dice que esperen, que procede o no procede, pero no se entabla con el usuario administrado un diálogo que permita entender lo que está solicitando para poder satisfacer sus expectativas.

Existen situaciones en las que el funcionario y/o servidor no quiere perder el tiempo explicando al usuario administrado, debido a que asume que no lo va a entender; sin embargo mediante el taller de sensibilización al usuario administrado podrá lograrse que conozca a cabalidad sus derechos, plantee requerimientos y/o solicitudes precisas y concisas, no fastidie al funcionario y/o servidor en plazos menores a los establecidos legalmente y finalmente entiendan las respuestas que se les dan, entablando un diálogo con los mismos.

5.2.4. CONTENIDOS:

A. Actividades que realizan los funcionarios y/o servidores de la Subgerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo. Herramientas de gestión.

a) **La Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General**, su finalidad es establecer el régimen jurídico aplicable para que la actuación de la Administración Pública, sirva al interés general, garantizando los derechos e intereses de los administrados, y con sujeción al ordenamiento constitucional y jurídico en general (Art. III Título Preliminar); y en su Artículo 55° describe cada uno de los Derechos de los administrados, con respecto al procedimiento administrativo.

Su utilidad es básica, pues contiene las generalidades acerca de las distintas solicitudes y/o requerimientos de los administrados. Es decir rige en materia de plazos para responder los requerimientos y/o solicitudes presentadas por los administrados, formalidades que deben tener y requisitos.

b) **Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, y sus modificatorias.** Resulta razonable aclarar que ésta sería la principal herramienta que rige la Municipalidad.
Es la Ley que enmarca las distintas herramientas de gestión por las cuales se rige el funcionamiento de la Municipalidad. Contiene los lineamientos básicos para que la Municipalidad funcione correctamente. Contiene las distintas áreas de la Municipalidad conjuntamente con su organización y funciones.

c) **Reglamento de Organización y Funciones - ROF.-** Es un documento Técnico normativo de Gestión que completa, regula y fija la Estructura Orgánica de la Municipalidad, en el cual se precisan la naturaleza, finalidad y funciones generales; tipificando las atribuciones relaciones de las Unidades Orgánicas.
Enmarca el perfil de cada área de la Municipalidad.

d) **Manual de Organización y Funciones - MOF.-** Documento Normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, desarrollándolas a partir de la estructura Orgánica Funciones generales Establecidas en el Reglamento de

Organización y Funciones y de acuerdo con el cuadro para Asignación de Personal.

e) **Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA.-** Es un documento unificado que contiene toda la información relativa a la tramitación de los procedimientos administrativos que se generan en la Municipalidad.
Como son los casos de: Convenios vecinales para construcción de obras, Autorizaciones para trabajos en la vía pública, autorizaciones para instalaciones de cableado de internet, Conformidad de obras de la Instalación de Infraestructura necesaria para la prestación de servicios públicos, autorización para la instalación de conexiones domiciliarias, retiro, cierre, reapertura de toma o anulación de agua y desagüe así como de gas electricidad y telecomunicaciones en áreas de uso público (persona natural).

f) **Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.-** prescribe, contiene las disposiciones y lineamientos que deben observar las Entidades del Sector Público en los procesos de contrataciones de bienes, servicios u obras y regula las obligaciones y derechos que se derivan de los mismos.
Utilidad: Es aplicada en los casos que involucran obras por contrata, en su sistema de contratación a suma alzada y a precios unitarios.

B. Los usuario administrados plantearán diez casos concretos en los que se dará respuesta al trámite que siguen sus solicitudes y/o requerimientos y cuál es la herramienta de gestión a

aplicar.

5.2.5 RESPONSABLE: Jesús Dávila Bravo

5.2.6 DURACIÓN:

Se realizarán dos módulos, uno teórico y uno práctico, ambos con una duración de cuatro horas.

a) **Módulo 01 – Teórico: Fecha: 30 de abril de 2016**
Denominado: Actividades que realizan los funcionarios y/o servidores de la Subgerencia de Obras Públicas Y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo. Herramientas de gestión.

b) **Módulo 02 – Práctico: Fecha: 29 de octubre de 2016**
Los usuario administrados plantearán diez casos concretos en los que se dará respuesta al trámite que siguen sus solicitudes y/o requerimientos y cuál es la herramienta de gestión a aplicar.

5.2.7 CERTIFICACIÓN:

La Municipalidad Provincial de Chiclayo extenderá Resoluciones de Reconocimiento a aquellos funcionarios y/o servidores públicos que participen en el taller.

5.2.8 RECURSOS:

a) Participación y colaboración de los funcionarios y/o servidores del área de la Subgerencia de Obras Públicas Y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo., quiénes impartirán sus conocimientos y experiencias a los funcionarios y/o servidores públicos.

b) Uso de material fílmico y fotográfico, retroproyector se trasmitirá la información.

c) Uso de separatas ayudará a orientar al funcionario y/o servidor sobre las materias a tratar.

d) Uso de papel sábana y plumones.

5.2.9 PRESUPUESTO:

ITEM	COSTO S/.
Honorarios de profesionales para capacitación	350 soles
Materiales para capacitación	250 soles
Refrigerio a los participantes	200 soles
Viáticos y movilidad	100 soles
Gastos varios	100 soles
Total	1000 soles

El presupuesto por cada actividad es 1000 soles que multiplicado por los 2 eventos hacen un PRESUPUESTO TOTAL de 2 000 soles.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

A. El grado de satisfacción de los administrados, sobre los servicios Prestados por la SGOPyC de la MPCH, según la encuesta aplicada, en cuanto a contenido es a nivel regular, pero no es eficiente, es decir, podría mejorar en cuanto el funcionario y/o servidor público actualice sus conocimientos y asuma el compromiso laboral por el cual está desempeñando el papel que le corresponde en el área. El grado de satisfacción de los administrados sobre los servicios prestados por la SGOPyC de la MPCH, según la encuesta aplicada, en cuanto a tiempo estimado en responder sus requerimientos y/o solicitudes, es calificado como Deficiente, por responder fuera de los plazos legales establecidos. Esto debido al poco conocimiento que tienen de las mismas, por no saber aplicar la herramienta de gestión adecuada eficazmente.

B. A través del análisis del contenido de cada una de las herramientas de gestión aplicadas en la SGOPyC de la MPCH, podemos determinar que es necesario actualizarlas y enmarcarlas de acuerdo a cada realidad Municipal, teniendo en cuenta que no es lo mismo una Municipalidad Distrital que una Provincial. Además, es necesario establecer una estructura orgánica adecuada, que permita distribuir a cada funcionario y/o servidor público una materia específica a resolver.

C. La efectividad de las herramientas de gestión para mejorar la calidad del servicio prestado por el área de la SGOPyC de la MPCH, radica básicamente en dos cosas: Primero que el funcionario y/o servidor público esté ampliamente capacitado en las materias que resuelve y segundo: Que aplique sus conocimientos adquiridos de acuerdo al caso concreto dentro del plazo legal señalado por la norma.

6.2 Recomendaciones

A. Capacitaciones intensivas trimestrales a los funcionarios y/o servidores públicos del área de la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo sobre las actividades laborales que desempeñan.

B. Distribuir las solicitudes y/o requerimientos de los administrados entre los funcionarios y/o servidores públicos del área de la Subgerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, por materias a resolver; es decir que cada funcionario y/o servidor público resuelva una materia específica. De esta manera no habrá mucha recarga administrativa y los administrados quedarán plenamente satisfechos.

C. Realizar charlas de orientación al administrado dos veces por año, sobre las funciones que cumple el área de la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo; y sobre el procedimiento que se sigue en el área una vez que ingresa a despacho una solicitud y/o requerimiento.

D. Contratar personal especializado en materias de Gestión Pública para resolver prontamente las solicitudes y/o requerimientos del usuario administrado, debido a que existen controversias contractuales que el personal de planta de la Subgerencia de obras públicas y convenios de la MPCH no puede resolver.

REFERENCIAS

Albi Ibañez, E. (1997). *Gestión Pública: fundamentos, técnicas y casos.* España: Ariel Economía.

Bañón Martínez, R. (2003). *La productividad y la calidad en la gestión pública.* España.

Barzelay, M. (1998). *Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la administración pública.* México D.F.: Fondo de cultura económica.

Brugué, Q. y. (1995). *Nuevos modelos de gestión y organización pública.* Londres.

Chiavenato, I. (02 de 10 de 2015). *www.gestiopolis.com.* Obtenido de http/www.gestiopolis.com/gestion-recursos

Crosby, P. B. (09 de 10 de 2015). *www.gestiopolis.com.* Obtenido de http://www.gestiopolis.com/que-hizo-philip-crosby-por-la-gestion-de-la-calidad

Dana Montaño, S. (1987). *Estudios de política y Derecho Municipal.* Argentina.

Deming Edwards, W. (02 de 10 de 2015). *www.gestiopolis.com.* Obtenido de www.gestiopolis.com/productividad-competitividad-america-latina

Evangelista Aliaga, J. L. (10 de 10 de 2015). *http://myslide.es.* Obtenido de http://myslide.es/documents/documentos-de-gestion-docente-jose-luis-evangelista-aliaga.html

Juran Moses, J. (09 de 10 de 2015). *www.pablogiugni.com.ar.* Obtenido de www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp95

Ramió Matas, C. (1999). *Teoría de la organización y la administración pública.* España: Tecnos Universitat Pompeu Fabra.

Robles Martinez, R. (2000). *El Municipio.* México: Porrúa.

Salas Machiavello, M. (11 de 10 de 2015). *http://salasmacchiavello.blogspot.pe.* Obtenido de

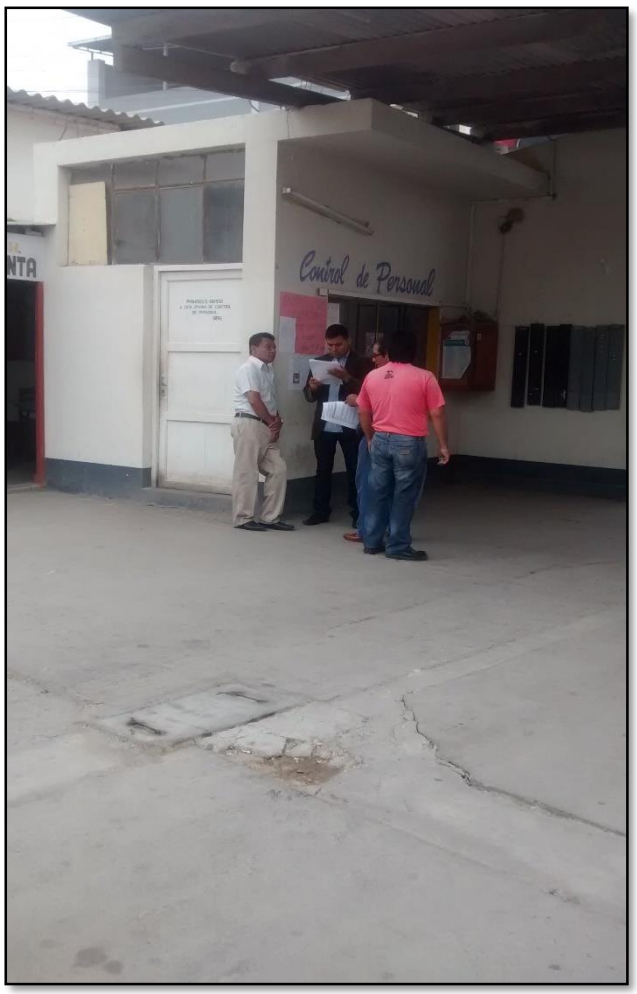
http://salasmacchiavello.blogspot.pe/2010/10/reglamento-de-organizacion-y-funciones.html

Tomassini Olivares, L. (15 de 10 de 2015). *Centro de Análisis de Políticas Públicas de la Universidad de Chile.* Obtenido de http://www.scielo.cl/pdf/universum/v26n2/art_12.pdf

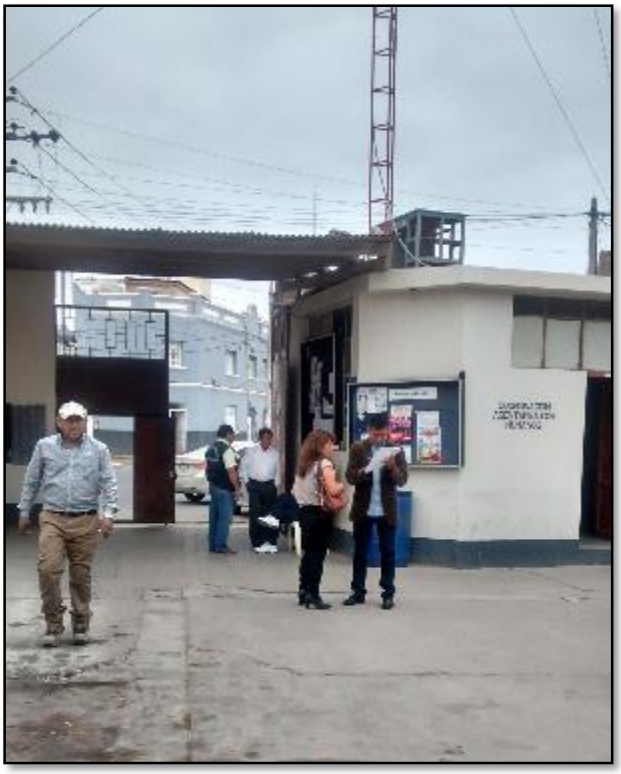
Vargas Gonzales, R. (10 de 10 de 2015). *http://es.slideshare.net*. Obtenido de http://es.slideshare.net/consultoriauniversidad/documentos-tecnicos-normativos-de-gestion-institucional-presentation?next_slideshow=1.

ANEXOS

HEROICA CIUDAD DE CHICLAYO
SUB GERENCIA
DE OBRAS
PÚBLICAS Y
CONVENIOS


Control de Personal

Eventos externos



ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN AL USUARIO DEL ÁREA DE LA SUB GERENCIA DE OBRAS PÚBLICAS Y CONVENIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

La presente encuesta tiene por finalidad determinar el grado de satisfacción del usuario – administrado en el área de la **SUB GERENCIA DE OBRAS PÚBLICAS Y CONVENIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO,** evaluando el desempeño de los funcionarios y servidores públicos**,** desde su punto de vista. Agradeceremos responda dentro de los parámetros establecidos.

INSTRUCCIÓN: A continuación marque con un aspa (X) la alternativa de su elección, en la última pregunta responda según su opinión:

1. Sexo
a) Masculino
b) Femenino

2. Tipo de Usuario
a) Usuario - administrado
b) Tramitador
c) Apoderado
d) Intermediario

3. Califique el trato y la atención que recibió por parte de los funcionarios y/o servidores públicos del área de la SUB GERENCIA DE OBRAS PÚBLICAS Y CONVENIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO
a) Excelente
b) Bueno
c) Regular
d) Deficiente

4. Si resolvió las dudas acerca del trámite y/o servicio que requirió, ¿Cómo califica su satisfacción respecto de la información suministrada?
a) Excelente
b) Bueno
c) Regular
d) Deficiente

5. ¿Considera que la explicación por parte del funcionario acerca de su duda fue clara y precisa? ¿Cómo la califica?
a) Excelente
b) Bueno
c) Regular
d) Deficiente

6. ¿Cómo califica el servicio prestado por los funcionarios y/o servidores públicos del área de la SUB GERENCIA DE OBRAS PÚBLICAS Y

CONVENIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO?

a) Excelente
b) Bueno
c) Regular
d) Deficiente

7. Considera que el área de la SUB GERENCIA DE OBRAS PÚBLICAS Y CONVENIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO, resuelve sus requerimientos y/o solicitudes eficientemente, es decir:

a) Dentro de los plazos establecidos.
b) Fuera de los plazos establecidos.

8. ¿Cómo califica usted el nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de servicio prestado por la SUB GERENCIA DE OBRAS PÚBLICAS Y CONVENIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO?

a) Excelente
b) Bueno
c) Regular
d) Deficiente

9. ¿El servicio prestado por la SUB GERENCIA DE OBRAS PÚBLICAS Y CONVENIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO, ha solucionado satisfactoriamente sus necesidades en ocasiones pasadas? ¿Cómo califica la respuesta a sus anteriores requerimientos y/o solicitudes'.

a) Excelente
b) Bueno
c) Regular
d) Deficiente

10. Está conforme con el tiempo empleado para dar respuesta a su trámite y/o servicio requerido ante la SUB GERENCIA DE OBRAS PÚBLICAS Y CONVENIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO. ¿Cómo califica su atención?

a) Excelente
b) Bueno
c) Regular
d) Deficiente

11. ¿Cuáles son las herramientas de gestión que utiliza la administración pública para brindarle un servicio de calidad?

a) ROF, MOF, CAP, PAP, PNP, TUPA, POI, PEI.
b) Ley de Contrataciones y adquisiciones del Estado
c) Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General.
d) Ley Orgánica de Municipalidades
e) T.A.

12. La norma que es más utilizada en la resolución de sus requerimientos y/o solicitudes ante la SUB GERENCIA DE OBRAS PÚBLICAS Y CONVENIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO es:

a) Ley de Contrataciones y adquisiciones del Estado
b) Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General.
c) Ley Orgánica de Municipalidades
d) Texto único de Procedimientos Administrativos – TUPA
e) T.A.

ENCUESTA SOBRE EL MANEJO DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS Y/O SERVIDORES PÚBLICOS DEL ÁREA DE LA SUB GERENCIA DE OBRAS PÚBLICAS Y CONVENIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

La presente encuesta tiene por finalidad determinar el grado de conocimiento respecto a manejo y aplicación de las herramientas de gestión por los funcionarios y/o servidores públicos del área de la **SUB GERENCIA DE OBRAS PÚBLICAS Y CONVENIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO.** Agradeceremos responda dentro de los parámetros establecidos.

INSTRUCCIÓN: A continuación marque con un aspa (X) la alternativa de su elección, Y responda según su opinión:

1. Sexo
a) Masculino
b) Femenino

2. Tipo de trabajador
a) Funcionario
b) Servidor público
c) Asistente
d) Secretaria
e) Profesional colaborador

3. ¿Qué hace usted cuando el documento que contiene la solicitud y/o requerimiento del administrado, llega a su despacho?
a) Estudia el caso un tiempo prudente, para resolverlo dentro del plazo señalado por ley.
b) Conversar directamente con el administrado para entender su pedido y abreviar trámites burocráticos.
c) Lo coloca en la fila de expedientes que tiene por orden de llegada, sin mirar el asunto.
d) Lo resuelve fuera de los plazos legales establecidos.
e) c) y d)

4. Si resolvió las dudas acerca del trámite y/o servicio que requirió el administrado, ¿Cómo autocalifica su desempeño funcional?
a) Excelente
b) Bueno
c) Regular
d) Deficiente

5. ¿Cómo autocalifica usted el nivel de satisfacción del administrado en cuanto a la calidad de servicio que presta el área de la SUB GERENCIA DE OBRAS PÚBLICAS Y CONVENIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO?
a) Excelente
b) Bueno

c) Regular
d) Deficiente

6. Indique usted las herramientas de gestión que utiliza para brindar un servicio de calidad a los administrados, al momento de resolver sus requerimientos y/ o solicitudes en esta área
a) Ley del Procedimiento Administrativo General,
b) Ley Orgánica de Municipalidades,
c) ROF, MOF, CAP, PAP, TUPA, PEI, POI.
d) La Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado
e) T.A.

7. La norma que es más utilizada en su área en la resolución de los requerimientos y/o solicitudes de los administrados, es:
a) Ley de Contrataciones y adquisiciones del Estado
b) Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General.
c) Ley Orgánica de Municipalidades
d) Texto único de Procedimientos Administrativos – TUPA
e) T.A.

8. Indique usted si le resultan efectivas las herramientas de gestión aplicables para resolver las solicitudes y/o requerimientos de los administrados

a) Sí
b) No
c) A veces
d) Siempre
e) Nunca

9. ¿Cuántas solicitudes y/o requerimientos promedio resuelve en un mes?

a) De 10 a más
b) De 20 a más
c) De 30 a más
d) De 40 a más
e) De 50 a más

10. ¿Cuánto tiempo promedio se demora usted para atender por escrito las solicitudes y/ o requerimientos del administrado?

a) 1 a 5 horas
b) 1 a 2 días
c) Una semana
d) Dos semanas
e) Un mes

ENTREVISTA

A continuación le haré cinco preguntas, agradeceré me responda clara y concretamente.

CUESTIONARIO:

1. ¿Cuál es su actual función en el área de la Subgerencia de Obras Públicas y servicios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo?
2. ¿Cuáles son las fortalezas, amenazas, debilidades del área a su cargo?
3. ¿Los perfiles de los servidores y personal que tiene a su cargo están de acuerdo al CAP?
4. ¿Conoce ampliamente las herramientas de gestión manejadas en la administración pública?
5. ¿Cuál es la herramienta de gestión más utilizada en el área de la Subgerencia de Obras Públicas y servicios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo?
6. ¿Cree usted que si los servidores públicos dependientes de la de la Subgerencia de Obras Públicas y servicios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo fueran capacitados en cuanto al uso de las herramientas de gestión, prestarían un servicio de calidad?
7. A su criterio, qué le hace falta a su área para que pueda brindar un servicio de calidad?
8. Según su experiencia en el cargo que desempeña, ¿cree usted que debería mejorarse el Plan operativo institucional para lograr un servicio de calidad?

VARIABLE	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TÉCNICA	INDICADORES	SUB INDICADORES	ÍTEM
Calidad de Servicio	Identificar el grado de satisfacción de los administrados de los servicios prestados por la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.	**ENCUESTA**	Identificación del usuario – Sexo	masculino, femenino	1
			Tipo de usuario	Usuario –administrado, Tramitador, Apoderado, Intermediario	2
			Calificación por parte del usuario de la atención de la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.	Excelente Bueno Regular Deficiente	3
			Calificación por parte del usuario de la información suministrada por la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.	Excelente Bueno Regular Deficiente	4
			Calificación por parte del usuario de la explicación brindada por el funcionario de la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.	Excelente Bueno Regular Deficiente	5
			Calificación del servicio prestado por la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.	Excelente Bueno Regular Deficiente	6
			Nivel de satisfacción del usuario en cuanto a calidad de servicio	Excelente Bueno Regular Deficiente	7
			Calificación del usuario de las anteriores solicitudes y/o requerimientos prestados por la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo	Excelente Bueno Regular Deficiente	8
			Calificación del usuario de las anteriores solicitudes y/o requerimientos prestados por la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo	Excelente Bueno Regular Deficiente	9
			Conformidad del usuario con el tiempo empleado para resolver sus solicitudes y/o requerimientos	Excelente Bueno Regular Deficiente	10
			Conocimiento del usuario sobre herramientas de gestión	a) ROF, MOF, CAP, PAP, PNP, TUPA, POI, PEI. b) Ley de Contrataciones y adquisiciones del Estado c) Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General. d) Ley Orgánica de Municipalidades e) T.A.	11
				a) Ley de Contrataciones y adquisiciones del Estado b) Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General. c) Ley Orgánica de Municipalidades d) Texto único de Procedimientos Administrativos – TUPA e) T.A.	12

VARIABLE	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICA	INDICADORES	SUB INDICADORES	ITEM
Herramientas de gestión	Analizar el contenido de las herramientas de gestión aplicadas en la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo y establecer si en la realidad se están utilizando adecuadamente	**ANÁLISIS DOCUMENTAL**	Definiciones de los instrumentos normativos en el área de la Subgerencia de Obras Públicas y Convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo. Utilidad de cada instrumento normativo	a) ROF, MOF, CAP, PAP, TUPA, POI. b) Ley de Contrataciones y adquisiciones del Estado c) Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General. d) Ley Orgánica de Municipalidades	

VARIABLE	OBJETIVOS ESPECIFICOS	TÉCNICA	INDICADORES	SUB INDICADORES	ÍTEM
Calidad de Servicio	Determinar la efectividad de las herramientas de gestión para mejorar la calidad del servicio prestado por el área de la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo	**ENCUESTA**	Identificación del trabajador – Sexo	masculino, femenino	1
			Tipo de funcionario	Usuario –administrado, Tramitador, Apoderado, Intermediario	2
			Actitud del trabajador frente al requerimiento y/o solicitud del administrado	a) Estudia el caso un tiempo prudente, para resolverlo dentro del plazo señalado por ley. b) Conversar directamente con el administrado para entender su pedido y abreviar trámites burocráticos. c) Lo coloca en la fila de expedientes que tiene por orden de llegada, sin mirar el asunto. d) Lo resuelve fuera de los plazos legales establecidos. e) c) y d)	3
			Autocalificación del trabajador de la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.	Excelente Bueno Regular Deficiente	4
			Autocalificación del trabajador de la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.	Excelente Bueno Regular Deficiente	5

VARIABLE	OBJETIVOS ESPECIFICOS	TÉCNICA	INDICADORES	SUB INDICADORES	ÍTEM
Herramientas de Gestión	Determinar la efectividad de las herramientas de gestión para mejorar la calidad del servicio prestado por el área de la Subgerencia de Obras públicas y convenios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo	**ENCUESTA**	Uso de las herramientas de gestión	Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley Orgánica de Municipalidades, ROF, MOF, CAP, PAP, TUPA, PEI, POI. La Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado e) T.A.	6
				a) Ley de Contrataciones y adquisiciones del Estado b) Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General. c) Ley Orgánica de Municipalidades d) Texto único de Procedimientos Administrativos – TUPA e) T.A.	7
				Sí No A veces Siempre Nunca	8
			Número de solicitudes y/o requerimientos resueltos por el trabajador en un mes	De 10 a más De 20 a más De 30 a más De 40 a más De 50 a más	9