



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO EN LA  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - JAÉN**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO PROFESIONAL  
DE BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Autor:**

**Verástegui Vásquez, Mirely Yaline**

**Asesor:**

**Vásquez Ortiz, Lidia Aurora**

**Línea de Investigación:**

**Sistemas Administrativos**

**Pimentel – Perú  
2018**



## INDICE

	<b>Página</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>5</b>
<b>PALABRAS CLAVE</b>	
<b>ABSTRACT</b>	<b>6</b>
<b>KEYWORD</b>	
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	
I.1. Realidad Problemática.	7
I.2. Trabajos previos.	10
I.3. Teorías relacionadas al tema.	13
I.4. Formulación del Problema.	34
I.5. Justificación e importancia del estudio.	35
I.6. Hipótesis.	38
I.7. Objetivos.	38
I.8. Limitaciones	38
<b>II. MATERIAL Y MÉTODOS</b>	
2.1. Tipo y Diseño de Investigación.	39
2.2. Población y muestra.	40
2.3. Variables.	40
2.4. Operacionalizaciones de variables	41
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	42
2.6. Procedimientos de análisis de datos.	42
<b>III. RESULTADOS</b>	
3.1. Tablas y Figuras	43
3.2. Discusión	61
<b>IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>67</b>
<b>V. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>71</b>

## RESUMEN

El objetivo planteado, consiste en proponer un módulo de atención al usuario para mejorar la gestión del servicio al ciudadano en la Unidad de Gestión Educativa Local – Jaén 2017.

La investigación corresponde al enfoque cuantitativo de tipo propositivo denominado también proyectiva. Proyectivo porque es una propuesta de un módulo como solución a un problema o necesidad de tipo práctico. La población está constituida por el personal administrativo nombrados y contratado la UGEL de Jaén los cuales ascienden a 95 personas Como quiera que la población es menor a 100, se ha optado por el criterio de incluirlo a todos como parte de la muestra.

Se llegó a la siguiente conclusión: Se pudo determinar que la gestión de la atención del servicio al usuario o ciudadano en la UGEL de Jaén evidencia tener en general un nivel de eficiencia y eficacia bastante aceptable, que, al forzar una cuantificación, representó una percepción FAVORABLE del orden de un 65.2 %, destacando que la mejora de la atención al usuario es parte del Plan Estratégico Institucional (81.1 %), el cuidar que el servicio responda a las necesidades y expectativas del usuario (71.1 %), la implementación de ventanillas para diferentes trámites (88.4 %), la publicación de información bajo el enfoque de transparencia (74.7 %) y el trato preferente en atención a la Ley 28683 (72.7 %).

**Palabras claves:** atención de calidad, eficiencia, eficacia, gestión de calidad, objetivos.

## ABSTRACT

The objective is to propose a user service module to improve the management of citizen service in the Local Educational Management Unit - Jaén 2017.

The research corresponds to the quantitative approach of a proactive type also called projective. Projective because it is a proposal of a module as a solution to a practical problem or need. The population is constituted by the administrative personnel appointed and contracted the UGEL of Jaén which amount to 95 people. Since the population is less than 100, the criterion of including all of them as part of the sample has been chosen.

The following conclusion was reached: It could be determined that the management of user service or citizen service in the UGEL of Jaén shows a generally acceptable level of efficiency and effectiveness, which, by forcing a quantification, represented a perception FAVORABLE of the order of 65.2%, highlighting that the improvement of customer service is part of the Institutional Strategic Plan (81.1%), taking care that the service meets the needs and expectations of the user (71.1%), the implementation of windows for different procedures (88.4%), the publication of information under the transparency approach (74.7%) and preferential treatment in accordance with Law 28683 (72.7%).

**Keywords:** quality care, efficiency, effectiveness, quality management, objectives.

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Situación Problemática**

Ante la situación problemática sobre la mejora de la gestión del servicio al ciudadano a nivel internacional se busca poner en debate la importancia de la cultura organizacional frente al reto de mejorar la calidad de servicio público a favor de los ciudadanos (as), como elemento fundamental para una mejora sostenible de desempeño.

Durante década, como en muchos otros países con regímenes autoritarios, el gobierno en México se caracterizó por la concentración y centralización del poder, por un presidencialismo en el que se ejercieron facultades meta constitucionales y por una participación ciudadana acotada.

Así mismo frente a este estado de cosas asumieron el compromiso de emprender un cambio profundo en las formas de ejercer el poder público, así como en la operación de la administración Pública Federal. Por ende, es revertir este fenómeno, así como revisar y ampliar los espacios de participación para la ciudadanía, dotándola de nuevos mecanismos de voz ante la Administración Pública, fueron los principales compromisos que contrajo el actual en materia de atención ciudadana, es así como la (Dirección General de Atención Ciudadana, 2005) planteó como objetivo fundamental el poner al ciudadano en el centro de la atención, destruyéndole la centralidad que siempre debió tener como principio, fin y razón de ser de las instituciones de gobierno.

La insatisfacción de los usuarios de la administración pública, en todos los sectores, es una situación manifiesta que se vive en el Perú, en el caso del Sector Educación se manifiesta en todas las instancias descentralizadas de gestión, como es el MINEDU, las DRE, las UGEL y las IIEE.

Cabe indicar que la simplificación administrativa busca organiza un estado moderno y eficiente, orientado al servicio del ciudadano que paralelamente funciones como una estrategia de acercamiento del Estado a su población por ende dispone lo siguiente:

Promover la permanente y adecuada simplificación de trámites, para reducir sus componentes y el tiempo que demanda realizarlo.

Implementar ventanillas únicas de atención a la ciudadanía

Promover el uso intensivo de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) en las distintas entidades públicas.

(La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, 2013) Implementa la gestión del proceso y promover la simplificación administrativa en toda la entidad pública a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas.

Redefinir a nivel nacional, regional y local las competencias y funciones de las entidades en concordancia con el proceso de descentralización.

El gobierno Nacional y sus instituciones deben enfocarse en fortalecer sus capacidades de planeamiento, formulación de políticas nacionales y seguimiento, evaluación de resultados de manera que contribuyan efectivamente a la provisión descentralizada de bienes y servicios, a través del establecimiento de políticas, reglas, lineamientos, capacidades.

A nivel regional se busca acercar el Estado a los ciudadanos más homogéneamente en todo el país, hace una década se inició un profundo proceso de transformación, que significó la transferencia de funciones y recursos desde el nivel central a los gobiernos regionales y locales para que en ejercicio de su autonomía política y económica y administrativa sirvieran de manera más cercana y efectiva a la ciudadanía.

El Gobierno Regional y Local deben fortalecer sus capacidades para el diseño, ejecución y evaluación de las políticas, programas, proyectos y actividades de su competencia, en el marco de las políticas nacionales y las prioridades específicas de sus ciudadanos.

El Ministro (Saavedra, 2014) explicó que la modernización de la gestión busca garantizar una organización moderna de las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), orientada

a resultados, y “trabajando con los gobiernos regionales van a hacerlas más eficientes, mejoraremos sus sistemas de información, los procesos administrativos y sus mecanismos de atención al público. Podrán brindar una mejor atención a la comunidad educativa”,

Así mismo se busca reducir los tiempos que demandan los trámites de los usuarios, que los estudiantes reciban a tiempo los materiales educativos y que se contrate de manera oportuna a los docentes.

Por ende, el gobierno regional está emprendiendo la modernización en las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), para brindar un adecuado servicio a docentes, estudiantes, padres y madres de familia, y así garantizar la calidad educativa con servidores eficientes y comprometidos.

En el caso de la UGEL Jaén, en los últimos años, se viene abordando este problema, en lo que respecta al Mejoramiento de atención al usuario”, en el marco de la mejora de la gestión educativa descentralizada, lo cual se orienta desde cinco ejes:

- ✓ Coordinación intergubernamental y participación ciudadana.
- ✓ Mejora organizacional e instrumentos de gestión.
- ✓ Planificación articulada y por resultados.
- ✓ Mejora de las capacidades de gestión.
- ✓ Transparencia y acceso a la información pública.

Pero la mejora de la gestión es un proceso constante, como debe ser, implica la mejora continua de los procedimientos (estrategias) que involucra la ejecución de procesos estratégicos, operativos y de soporte, en sus diferentes niveles; los cuales deben ser monitoreados, evaluados y mejorados permanentemente, porque una gestión de calidad significa la evaluación y mejora continua de la ejecución de los procesos en una institución.

La atención al ciudadano dentro de los procesos que ejecuta la UGEL Jaén, está tipificado como proceso de soporte de nivel 0, denominado “GESTIONAR EL SERVICIO AL CIUDADANO” de código PS05.

En la UGEL Jaén, para mejorar la atención al ciudadano, se han realizado acciones, entre ellos se ha constituido el MÓDULO DE ATENCIÓN AL USUARIO (MIAU) y se ha emitido e implementado una directiva de trámite documentario.

La mejora de los procedimientos que implica la ejecución de este proceso permitirá brindar un mejor servicio al ciudadano, pero su mejora debe ser permanente, para lo cual debe hacerse una propuesta integral de mejora continua, desde una perspectiva técnica y científica, situación que me impulsa a realizar dicha investigación que permita tener una propuesta que mejore el nivel de satisfacción de los usuarios de la UGEL Jaén.

## **1.2. Trabajos previos**

### **A nivel Internacional**

**Chang F. (2014)** Con la tesis titulada “atención al cliente en los servicios de la municipalidad de Malacatán San Marcos y tiene como objetivo proponer la Planeación Estratégica como una herramienta factible para mejorar el servicio que brindan los restaurantes de dicha cabecera, y para ello se utilizó como sujetos de estudio a los propietarios, colaboradores, y clientes de los restaurantes Se concluye que en la Municipalidad de Malacatán, San Marcos, la atención al cliente carece de lineamientos estratégicos que orienten la conducta, aptitud y actitud de los colaboradores; no se cuenta con la adecuada ambientación de la infraestructura, que fortalezca la calidad de los servicios prestados, para incrementar la satisfacción de los usuarios y se genere una imagen institucional que persiga en su conjunto, crear las condiciones, que influyan en la participación ciudadana de la región, en el ejercicio de sus derechos y obligaciones como ciudadanos Guatemaltecos. En consecuencia, la mayoría de usuarios, califica la atención

que actualmente se le brinda entre regular y buena; sin embargo, al analizar los aspectos tangibles e intangibles que la conforman, se concluye que es deficiente (Chang, 2014).

**POSSO S. (2010)** con la tesis titulada Análisis, formulación y elaboración del modelo de atención al cliente del departamento de gestión de infraestructura Codensa S.A esp. y tiene como objetivo el diseño de un modelo de atención para los clientes del negocio de alquiler de la infraestructura eléctrica de CODENSA S.A ESP se concluye que al compilar la información de los modelos de los otros negocios, con la identificación de las necesidades de los clientes del sector al cual se atiende y teniendo en cuenta los objetivos de la compañía, de la subgerencia y en sí del departamento, se plantea un modelo para la operación de este junto con sus áreas de apoyo para la prestación de un servicio de calidad que optimice recursos e incremente a través de la relación con los clientes la satisfacción de estos y las utilidades del negocio, demostrando la capacidad para proporcionar en forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente (Posso, 2010).

**Llovera C. (2007)** En su tesis titulada plan de calidad para la atención y servicio al de la unidad de patología cervical del hospital universitario de coro. Estableció el objetivo Diseñar un plan de la calidad para el proceso de atención y servicio al usuario en la Unidad de Patología Cervical del Hospital Universitario de Coro Dr. Alfredo Van Grieken como la Unidad de Patología Cervical del Hospital Universitario de Coro. Se concluyó que el proceso de atención y servicio, ya que esto permite estandarizar, analizar y organizar las actividades de atención al usuario. Como resultado a lo anterior; esta investigación identificó los elementos para el diseño de un plan de calidad. La metodología aplicada se basó en el modelo de auditoria de procesos desarrollado por Galán para evaluar los servicios de hospitales, la tormenta de ideas, el diagrama de causa efecto de Ishikawa, el diagrama de Pareto para identificar los problemas principales y un análisis situacional utilizando una matriz DOFA. Con esta metodología se define la importancia del plan de

calidad, acompañado de la descripción de los procesos a mejorar. Como conclusión se plantea la aplicación de este modelo a otras áreas del hospital y la necesidad de un manual de la calidad (Llovera, 2007).

### **A nivel Nacional**

**Farfán T. (2015)** En la tesis titulada la gestión del servicio como propuesta de mejora para la satisfacción de clientes caso: museo san francisco de lima y estableció el objetivo Proponer la gestión del servicio como un instrumento de mejora para la satisfacción de clientes en el Museo de San Francisco de Lima y concluye Se ha podido determinar que la satisfacción de los visitantes está relacionada al cumplimiento y superación de sus expectativas. Además, se ha identificado que el personal ofrecerá un servicio de calidad siempre y cuando esté satisfecho con las actividades que realiza. De tal manera, la investigación concluye que la gestión del servicio se relaciona e influye directamente en la satisfacción de los clientes, pues si ésta es gestionada eficientemente se obtienen mejoras en los procesos, las relaciones del personal y el producto final (Farfan, 2015).

**Arrue F. (2014)** con la tesis titulada “Análisis de la calidad del servicio de atención en la oficina desconcentrada de OSIPTEL Loreto desde la percepción del usuario período junio a setiembre de 2014” Tiene como objetivo mejorar la atención a los usuarios, desarrollando acciones que atenúen la diferencia que existe entre lo que espera el usuario del organismo regulador (expectativas) y lo que realmente recibe de éste, dado que la calidad del servicio y la satisfacción del usuario, son temas que han traspasado la barrera de la empresa privada y actualmente están tomando relevancia, sobre todo a nivel latinoamericano, en los procesos de modernización que está viviendo el sector público.

Los resultados de la investigación señalan que la percepción de la calidad del servicio de atención se encuentra en el rango de satisfacción baja (62%), siendo una escala de calificación que podría considerarse como adecuado para el usuario, pero no suficiente

respecto al servicio recibido en todo el proceso en la oficina desconcentrada del OSIPTEL Loreto (Arrué, 2014).

**Prieto B. (2013)** En su tesis titulada “elementos a tomar en cuenta para implementar la política de mejor atención al ciudadano a nivel nacional” donde concluye que la política de Mejor Atención al Ciudadano se vincula estrechamente con la Nueva Gestión Pública pues, al igual que esta, busca crear una administración eficiente y eficaz que satisfaga las necesidades de los ciudadanos. Se orienta al ciudadano prestando interés a sus necesidades y derechos, haciendo óptimo uso de las tecnologías de la información. Implica el desarrollo de capacidades en el personal y gestiona la calidad del servicio otorgado, que son algunos de los instrumentos de la NGP. Los estudios de demanda y oferta fueron otros insumos relevantes para la experiencia de MAC pues recogieron, el primero, la necesidad de la población en términos de atención al ciudadano y en términos de los trámites más demandados; y el segundo, las experiencias previas exitosas de atención al ciudadano. En este último se recogieron los factores de éxito, de fracaso, de sostenibilidad que serían útiles para afinar la propuesta de MAC (Prieto, 2013).

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **Módulo de atención al usuario**

##### **Concepto**

Modulo. Dimensión que convencionalmente se toma como unidad de medida, y, más en general, todo lo que sirve de norma o regla (Rea Academia Española, 2015).

Atención al usuario. Poner los sentidos en aquel que usa algo (Servicio Nacional para el Aprendizaje. SENA, 2010).

Módulo de atención al usuario. Herramienta que permite estandarizar la atención al usuario referente a los diversos servicios demandados por un usuario individual o colectivo (Araujo, 2009).

### **Diseño de la Mejor Atención al Ciudadano**

El 23 de marzo de 2009, la unidad ejecutora del PMDE contrató a una consultora para realizar la Consultoría Internacional: Asesorar en el Diseño de la Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) (PCM, 2009). Esta consistía en i) una revisión de los documentos elaborados e iniciativas implementadas en torno a los servicios de Atención al ciudadano; ii) proponer la definición de los conceptos de Mejor Atención al Ciudadano (MACPYME, 2012) iii) diseñar las estrategias de diseño, implementación y operación de las plataformas MAC y MACMYPE; iv) apoyar al equipo local en la formulación del estudio para identificar los servicios a ofrecer en las plataformas; v) orientar al equipo para dimensionar recursos requeridos; vi) asesorar el diseño del esquema organizacional y de gestión, así como el diseño arquitectónico y las estrategias de comunicación (PCM, 2009). Los productos de la consultoría fueron determinantes para el diseño de MAC y MACMYPE, pues contenían las estrategias genéricas para: i) la sostenibilidad de la plataforma; ii) la definición de la modalidad de gestión; iii) definición de los servicios a ofrecer; iv) modelos de funcionamiento; v) acciones para la implementación, así como un plan de acción; v) acciones propias de la atención al ciudadano; y vi) los lineamientos de comunicación, marketing e infraestructura, entre otros (Araujo, 2009).

### **Estudio de la demanda de mejor atención al ciudadano.**

Además de la consultoría, la PCM consideró necesario solicitar un estudio de Demanda para MAC con el objetivo de definir: i) los usuarios de los servicios, personas naturales y jurídicas; ii) los tipos de servicios demandados las características de los mismos; iii)

ubicación y otra información relevante para la definición de la estrategia de formulación, implementación y operación de la plataforma de MAC; y iv) un estudio detallado de usuarios de trámites conducentes a la apertura de negocios (DATA DIGITAL, 2009).

Las principales conclusiones del informe del estudio revelaron lo siguiente (DATA DIGITAL, 2009):

- a) La mayoría de personas realizaba los trámites por sí mismos.
- b) El nivel promedio de satisfacción fue Regular.
- c) La forma de pago más común fue Efectivo debido a desconfianza respecto al pago con tarjetas electrónicas o internet.
- d) El mayor problema identificado fueron las colas.
- e) La necesidad de contacto personalizado para la atención de los servicios.
- f) Un bajo nivel de aceptación para la plataforma itinerante debido a que la movilidad genera desconfianza por motivos de seguridad. Esta información fue de gran utilidad para la formulación de la propuesta de MAC dado que pusieron en evidencia características específicas que percibían entonces los ciudadanos respecto a los servicios y lo que esperaban también.

### **Estudio de oferta**

Hacia el año 2009, ya había experiencias previas de mejor atención al ciudadano en el Perú, por lo que se consideró importante, recogerlas, así como sus lecciones aprendidas para tenerlas en cuenta para el diseño de MAC mediante un estudio de Oferta.

En las mejoras destacan: introducción de tecnologías que facilita los trámites y evita procedimientos engorrosos; cambio de mentalidad de los funcionarios que están trabajando con una lógica nueva de servir mejor.

El objetivo era analizar las experiencias de mejora en los servicios de atención al ciudadano que han sido implementadas en las instituciones en el ámbito nacional y extraer

lineamientos que permitan enriquecer futuras iniciativas de MAC a la luz de las lecciones aprendidas (ORCOTOMA, GIOVANI, 2009) Las principales conclusiones del informe del estudio revelaron lo siguiente:

Entre las innovaciones están: diversificación de canales; combinación de atención presencial, telefónica y virtual; convenios entre instituciones con el fin de reducir requisitos, uso de tecnologías de información y comunicación (especialmente las que facilita Internet generando “oficinas virtuales”).

Las mejoras se han traducido en ahorro de tiempo en las personas que emplean los servicios, disminución de costos, facilidad de acceso e integración geográfica.

La práctica de servicios itinerantes ha permitido corroborar que existe una vasta demanda insatisfecha en zonas alejadas del país.

Los principales factores de éxito son: el compromiso de la alta dirección institucional, el involucramiento del personal y el rediseño de objetivos institucionales. Las entidades han asumido el concepto de que un mejor servicio y un mejor trato al usuario, las prestigia, fortalece y apunta al largo plazo.

Los factores que han contribuido al logro de objetivos son, entre otros, la participación de aliados estratégicos en el sector público, privado y de naturaleza internacional, la inversión tecnológica y el soporte legislativo para impulsar los cambios.

Los factores en contra son: inexperiencia en el uso de soluciones de innovación, alta rotación de funcionarios, problemas en el intercambio de información entre instituciones, demora en la suscripción de los convenios por parte de los gobiernos locales y regionales, resistencias al cambio de algunos sectores.

En materia de sostenibilidad, se debe destacar el compromiso del Estado, al más alto nivel, acompañado de la reformulación de los objetivos estratégicos de las instituciones para incluir la mejora en la calidad de los servicios.

Entre las lecciones aprendidas se identificó que se debe contar con una asignación presupuestal adecuada para las exigencias del proyecto.

### **Elementos de atención al ciudadano**

La Política de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) apunta a brindar una atención de calidad a la población mediante estos tres elementos: i) la creación de plataformas multicanal (presencial, telefónica y virtual) para brindar servicios de manera oportuna y mediante diversos accesos; ii) el uso la tecnología mediante la Plataforma de Interoperabilidad que conecta la información de todas las instancias del Estado y que apunta a ser herramienta clave de los servicios multicanal; y iii) un protocolo de atención diferenciada, en que se prioriza el buen trato, la optimización del tiempo de atención, así como el brindar información oportuna y de manera adecuada a los ciudadanos, entre otras características.

Actualmente la política tiene un radio de acción limitado, por lo que el objetivo de esta investigación es identificar los elementos que permitirán que escale a nivel nacional. Para ello, es necesario realizar algunos pasos previos: i) recoger el marco teórico relevante que ayude a reconocer la forma en que MAC se sustenta en los conceptos de la gestión pública así como los elementos que deben caracterizar a una política pública para hacer el posterior contraste con las características de MAC; ii) el estado de la cuestión, que refleja lo que otros autores han escrito respecto a este tema y, frente a ello, qué valor agregado propone esta investigación; y iii) las experiencias de otros países que fueron importantes ejemplos para elaborar la propuesta de lo que sería MAC en el Perú.

### **Características de las Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano**

#### **Características y ejes**

La Mejor Atención al Ciudadano está vinculada a una transformación importante en la forma de hacer gestión pública: se apunta a un Estado orientado y al servicio del

ciudadano, cuya tarea principal es satisfacer sus necesidades reales. Ello implica maximizar la cobertura y calidad de los servicios prestados para llegar a más ciudadanos con una atención adecuada. Por lo tanto, MAC implica tres elementos clave:

*1. La creación de plataformas multicanal para brindar atención a los usuarios:*

Plataforma presencial: Centro de atención integrado, en el que el Estado ofrece varios servicios públicos en una misma plataforma de atención al ciudadano. Esta puede ser de dos tipos: fijo e itinerante. Como su nombre lo indica, el fijo involucra un establecimiento donde se ofrecen los servicios. En el caso del itinerante, se trata de unidades móviles que se desplazarán llevando los servicios básicos a los ciudadanos para prestar atención en comunidades de difícil acceso. Esta última fue una propuesta de la que solo se hizo un piloto y cuya implementación estaría pendiente.

Plataforma telefónica: Centro de atención telefónico “Aló MAC”

Plataforma virtual: Portal web [www.mac.pe](http://www.mac.pe), en el que el ciudadano puede acceder desde un solo lugar a la información de los trámites del Estado. Así también está el Portal del Servicio al Ciudadano y Empresas (PSCE) que conglomerará actualmente las operaciones que pueden ser ejecutadas en línea haciendo uso de la Plataforma de Interoperabilidad que se describe en el punto siguiente. (Número 1800). Brinda servicios básicos de información sobre procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad.

*2. El aprovechamiento de la tecnología mediante la Plataforma de Interoperabilidad del Estado (PIDE) que conecta a todas las entidades para brindar, desde una sola plataforma, la opción de ejecutar virtualmente los servicios del Estado. Este debería ser la plataforma que se utilice para brindar un acceso único para las plataformas*

multicanal descritas en el punto anterior. Actualmente es usada en la PSCE (virtual) y en la plataforma presencial pero solo para la constitución de empresas.

3. *Un protocolo de atención diferenciado que es transversal a las plataformas e incluso extensible a toda la gestión pública (no solo las plataformas MAC). Se caracteriza por información oportuna, buen trato, horarios extendidos, entre otros.*

#### **a) Plataforma presencial – Centro de Atención MAC**

Plataforma presencial itinerante

En el año 2008 se trató de hacer un piloto, pero se encontraron con barreras de seguridad y costos por lo que se descartó la idea. Dentro de la propuesta de MAC para su extensión a nivel nacional se abordará también este punto.

Plataforma presencial fija

La primera plataforma presencial fija se inauguró el 29 de noviembre de 2010 en el Centro Comercial Plaza Lima Norte, atendiendo a la idea de tener un espacio de atención en un lugar concurrido. Allí conviven dos estrategias: MAC (Mejor Atención al Ciudadano), dirigida a los trámites de mayor demanda de los ciudadanos como son pasaporte, DNI, Certificado de Antecedentes Policiales, Certificado de Antecedentes Penales, Apostillado y Legalización de documentos; y (MACPYME, 2012) (Mejor Atención al Ciudadano de Micro y Pequeña Empresa), que brinda servicios especializados para orientación, constitución y desarrollo empresarial a los ciudadanos emprendedores.

#### **Sobre el protocolo de atención**

Las plataformas presenciales fijas realizan las siguientes acciones para brindar una atención diferenciada:

- Aplican encuestas de satisfacción.
- Actualizan y divulgan información sobre la unidad de atención integrada.

- Tienen un horario de atención ampliado (lunes a viernes de 8am a 8pm; sábados, de 10 am a 6pm y domingos y feriados de 10am a 2pm).
- Brindan atención personalizada (no se aceptan tramitadores). Una característica elemental es que se brinda una sola imagen corporativa del Estado en donde los servidores de la plataforma proyectan una imagen renovada y cálida del Estado centrada en el ciudadano. Bajo el eslogan “Un solo lugar, menos tiempo”, se plantea una oferta de servicio que ahorra tiempo y recursos al ciudadano (PCM, 2011).

#### **b) Plataforma telefónica**

La plataforma telefónica tiene, también, un horario de atención ampliado: de lunes a sábado, de 7am a 7pm; y domingos y feriados, de 9am a 1pm. Implica una mejor prestación de servicio porque está concentrado en un solo operador del Centro de Atención Telefónico (PCM, 2011). Los servicios que brinda son:

- Información sobre requisitos, plazos de atención, costos y contenidos de procedimientos y servicios prestados en exclusividad contenidos en el TUPA.
- Orientación sobre los puntos de atención al ciudadano de las oficinas de atención de las entidades públicas.
- Recibe quejas sobre defectos en la atención o tramitación de solicitudes. Se planteó que la información inicialmente correspondiese a las entidades del Poder Ejecutivo con sede en Lima y Callao y luego, de forma progresiva, se incorporarían otras entidades a nivel nacional. Sin embargo, a la fecha informa sobre los trámites de las entidades del Poder Ejecutivo con sede en Lima y Callao, quedando pendiente la expansión a las demás entidades de los gobiernos sub-nacionales y a las entidades en todo el Perú. El financiamiento de esta plataforma telefónica es responsabilidad de la PCM.

### **c) Plataforma virtual**

MAC.pe fue implementada con la solución Google Search Appliance. El usuario puede encontrar información de las entidades del sector público en general, de los trámites para los ciudadanos y, en particular, de los trámites más demandados. También está disponible información de trámites para empresas y organizaciones. A través de esta página web se accede a las redes sociales como Facebook, Twitter y chat para realizar consultas a los asesores (PCM, 2011). Actualmente se brinda información para personas en las siguientes temáticas: adulto, adulto mayor, educación, temas judiciales, juventud y niñez (RENIEC), policial, salud, trabajo, transporte y viajes<sup>40</sup>. Para empresas y organizaciones se informa sobre: negocios, policial, producción, salud, seguridad, trabajo, transporte y viajes.

En el caso del Portal el Servicio al Ciudadano y Empresas, ofrece actualmente los siguientes servicios: Constitución de Empresas, Rectificación y consulta el estado civil, Operaciones del Banco de la Nación (cuenta corriente), entre otros. Sin embargo, el grueso de los trámites propios de cada entidad aún no está disponible. El financiamiento de esta plataforma es responsabilidad de la PCM.

MAC recoge elementos de la Nueva Gestión Pública

MAC recoge elementos de la Nueva Gestión Pública MAC aplica la Nueva Gestión Pública al priorizar las necesidades reales de los ciudadanos y orientarse a ellas (factor ideológico) y hacer uso intensivo de las TICs (factor tecnológico) para favorecer la interconexión entre las entidades y para el servicio integral de Constitución de Empresas.

- Orientada hacia el ciudadano/cliente, pues nace con el objetivo de acercar el Estado al ciudadano, mediante la oferta de un servicio oportuno, universal, con alta calidad de atención y en el menor tiempo posible.
- Además, se reconocen los elementos de la NGP identificados por Peter Schröder.

- Con personal capacitado, porque involucra la preparación de los servidores que atienden al ciudadano, para que brinden una atención cordial, diferenciada y con información oportuna (en las tres plataformas).
- Hace uso de tecnologías de la información, mediante la Plataforma de Interoperabilidad.
- Gestiona la calidad del servicio, porque recoge la opinión de los ciudadanos de forma constante en las plataformas presenciales de mejor atención al ciudadano. Asimismo, al respecto de los principios de la Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública (2008), se identifican coincidencias con lo desarrollado por MAC:
- Servicio público, como ya se indicó antes, orientado al ciudadano.
- Coordinación y cooperación, pues se ha logrado integrar a las entidades que brindan los trámites más demandados para que brinden un servicio integral en un solo lugar.
- Eficacia, dado que se alcanza el objetivo de satisfacción de necesidades de los ciudadanos. Como se puede observar, desde la mirada de las características de la NGP y de los lineamientos para la calidad de la Gestión Pública; MAC pone en práctica la Nueva Gestión Pública.

### **Gestión del servicio**

Refiriéndose a lo que es gestión Alvarado (1999), afirma que “puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales” (Alvarado, 1999).

Servicio público Un servicio público es aquel que brinda el Estado y está destinado primordialmente, a satisfacer las necesidades de los ciudadanos de una comunidad (o sociedad) donde estos se llevan a cabo y sobre la cual, dicho Estado gobierna.

“El conjunto de actividades, actos o hechos aislados o secuencias de actos, de duración y localización definida, realizados gracias a medios humanos y materiales que son puestos a

disposición de un usuario individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos que tienen un valor económico, y por tanto, traen beneficios y satisfacción como factor de diferenciaron (Vargas & Aldana de la Vega, 2008) .

### **Gestión de la calidad.**

Es el desarrollo de un conjunto de actividades planificadas que lleva adelante una Unidad de Organización, un grupo de Unidades de Organización o toda la Administración Pública en general, para cumplir con los objetivos de la calidad en sus servicios públicos. Esta actitud exige el compromiso de identificar y cumplir siempre con las exigencias y los requisitos de los usuarios, mejorando constantemente el conjunto de actividades que afectan el desempeño de dicho servicio, otorgando importancia a la identificación de los procesos que se desarrollan en cada Unidad de Organización y que agregan valor al servicio.

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

La obtención de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del usuario interno y externo.

Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la Unidad de Organización (implantar la mejora continua tiene un principio, pero no un fin).

Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.

Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.

Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la Unidad de Organización, superando los inconvenientes estructurales que pueden ocasionar dichos procesos.

Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

## **Caracteres del servicio público**

Existen ciertos caracteres en el servicio público que brindan si los cuales desnaturalizan el servicio estas generalidades, igualdad, regularidad, continuidad, obligatoriedad adaptabilidad, permanencia y gratuidad.

### **Generalidades.**

Se entiende por generalidades o universalidad del servicio la posibilidad de toda persona lo use, previa satisfacción de los requisitos señalado, si otro limite que el derivado de sus propias capacidades operativas el servicio público es para todos y no para determinadas personas.

### **La igualdad**

La igualdad o uniformidad del servicio público consiste en el trato igual o uniforme que debe darse a todos sus usuarios, sin que ello impide establecer diversas clases o categorías, siempre y cuando, dentro de cada categoría, se dé el mismo trato a todos los usuarios de ella.

### **Regularidad**

La regularidad del servicio público estriba en que su prestación no se realiza de manera arbitraria o caprichosa si no está sujeta a regulación específica, es decir, sometida a una precisa normativa jurídica que regula.

### **Continuidad**

Sin duda, el carácter jurídico esencial por antonomasia del servicio público es la continuidad: este debe interpretarse en su significado literal de absoluta no interrupción, si no en el contexto de la necesidad de carácter que se encarga de satisfacer un servicio público dado.

En este orden de ideas, habrá de entenderse por continuidad, la oferta permanente, y correlativa posibilidad constante, de usar un servicio público dentro de los horarios y bajo las condiciones predeterminadas de manera expresa en las normas que lo regulan

### **Obligatoriedad**

Entraña tanto el deber del estado de asegurar su prestación mientras perdure la necesidad de carácter general que está destinado a satisfacer, como la obligación del prestador del servicio proporcionarlo en tanto subsista dicha necesidad si no hay un plazo establecido y el servicio está a cargo de la administración pública o si está a cargo de particulares, durante el plazo señalado en la concesión o permiso

### **Adaptabilidad**

Referida a la mutabilidad al servicio público consistente en la constante posibilidad de modificar su regulación en aspectos que atañen al prestador del servicio, al usuario o a ambos en su rubro administrativos, operativos, financieros, tecnológicos y de mantenimiento, en aras de corregir deficiencias o de incrementar la eficiencia, la regularidad y las condiciones del servicio o de aprovechar los adelantos tecnológicos.

### **Permanencia**

Consiste en la obligación de mantener la prestación del servicio mientras subsiste la necesidad de carácter general que pretende satisfacer y motiva su instauración por que el estado tiene la obligación de velar por el bienestar de su población y, por tanto, sus necesidades generales.

### **Gratuidad**

Es inadmisibles la gratuidad en los servicios públicos y no hay ningún afán de lucro o de rentabilidad si no, el beneficio es social.

### **Elementos indispensables del servicio público**

El servicio público posee un conjunto de elementos: la necesidad, universo de sus usuarios potenciales, la intervención estatal, el sujeto que realiza la actividad satisfactoria, los recursos empleados en la prestación del servicio y su régimen jurídico especial exorbitante del derecho privado.

El servicio público es generado por la necesidad humana a cuya satisfacción se destina y que tiene la peculiaridad de ser una necesidad individual que se generaliza, es decir, que adquiere carácter general a fuerza de ser la misma de muchas personas lo que lo convierte en una necesidad común, en la que cada quien puede identificar su necesidad individual y su, satisfacción puede darse de la misma manera para todas ellas mediante la prestación del servicio público.

### **Actividad satisfactoria**

Se habla de una actividad técnica porque su realización requiere de un procedimiento o conjunto de acciones, artes, industrias u oficios específicos, así como del empleo de ciertos elementos tales como personal especializado, equipos, instrumentos y materiales determinados ámbito: la técnica orientada la actividad hacia un fin preciso.

Además, la técnica, la actividad propia del servicio público habrá de ser, en razón de su finalidad, satisfactoria de la necesidad respectiva, la cual implica que sea pertinente, capaz, adecuada y apropiada en condiciones y circunstancias de tiempo, modo y lugar de sus propósitos.

### **Universo de usuarios potenciales del servicio**

Los usuarios son quienes tienen la necesidad cuya satisfacción representa su finalidad; sin usuarios, la actividad satisfactoria sería estéril y, por tanto, el servicio injustificado. El universo de usuarios potenciales de todo servicio público dado su carácter esencial de generalidades, será equivalente a la población localizada en el área o áreas de su cobertura.

### **El sujeto prestador del servicio**

El sujeto a cuyo cargo esta su prestación figura también entre los elementos indispensables del servicio público porque es obvio que no puede haber servicio sin alguien que lo preste.

### **Recursos empleados en la prestación del servicio.**

Los recursos necesarios para la prestación son también un elemento indispensable del servicio público; tales recursos pueden desglosarse como recursos humanos materiales y financieros, cuya obiedad no requiere comentarios adicionales.

### **Modelos de gestión**

Se trata de identificar qué entidad o instancia se hará cargo del mantenimiento y administración de los centros presenciales.

En el documento de diseño de MAC se discuten tres modelos de gestión que sería importante revisar:

#### **Gestión del propio gobierno:**

Control total del Estado sobre la gestión y el funcionamiento de la unidad de atención integrada. Deben atenderse las necesidades de: mantenimiento de infraestructuras físicas, capacitación continua, renovación del parque tecnológico, reposición de mobiliario e innovaciones tecnológicas. Es una modalidad de alto riesgo pues requiere interés político continuo y disponibilidad presupuestaria (ARAÚJO E SOUZA, 2009a: 23).

#### **Gestión público-privada:**

Este modelo se aplica en Brasil para las unidades de Poupatempo en São Paulo y Rio Poupa Tempo, en Rio de Janeiro. Permite una mayor agilidad en la toma de decisiones y en el mantenimiento de los centros de atención. Se terceriza la implantación, gestión, operación y mantenimiento de los centros de atención, pero el Gobierno establece los parámetros de funcionamiento y los niveles de calidad que el Operador privado deberá

adoptar y realiza control sobre dicha gestión. Los cambios políticos no afectan a este modelo (ARAÚJO E SOUZA, 2009).

### **Asociación público-privada:**

Este tercer modelo responde a una limitación contractual en la legislación brasileña. Esta asociación permite mayor continuidad en los servicios y en ella se condicionan pagos en función al cumplimiento de indicadores de desempeño (ARAÚJO E SOUZA, 2009a: 2526).

### **La Nueva Gestión del servicio Pública**

La Atención al Ciudadano es la manera que el Estado tiene para vincularse con la población a través de los diferentes servicios que le ofrece, teniendo en cuenta: calidad, tiempo de respuesta, costo y trato en la atención, entre otros. Por esa razón, es importante conocer cómo han ido cambiando los paradigmas sobre la forma en que se realiza la Administración Pública, comparando el Modelo Tradicional de la misma con la Nueva Administración Pública, prestando particular atención a lo vinculado con la atención al ciudadano.

### **El Modelo Tradicional de gestión del servicio al ciudadano**

se preocupa, sobre todo, del cumplimiento de los procedimientos administrativos por encima de la consecución de objetivos: la actividad administrativa se considera legítima en tanto sea legal. Las principales características de este modelo son: 1. La información se desarrolla en un modelo top-down: La cadena de mando y el flujo de la información se dirige fundamentalmente desde el Estado hacia la sociedad. Se piensa que los altos funcionarios conocen mejor cuáles son las demandas de los ciudadanos y cómo éstos quieren los servicios, sin necesidad de preguntarles. No existe un modelo bottom-up que eleve las inquietudes y las demandas de los ciudadanos a los decisores superiores. 2. Hay

una escasa preocupación por los resultados y más bien una excesiva concentración en los procedimientos. (BAENA DE ALCÁZAR, 1996: 3-5).

### **Nuevo modelo de gestión del servicio al ciudadano**

Por su parte, la Nueva Gestión Pública (NGP) apunta hacia una administración eficiente y eficaz, que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, fomentando, para ello, la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Implica la existencia de sistemas de control que otorguen transparencia a los procesos, planes y resultados, para que favorezcan la participación ciudadana (GARCÍA, 2007:8).

La NGP se traduce en reformas en diferentes ámbitos. Las más relevantes, en relación con el tema de estudio, son:

- Factores económicos: Ajuste presupuestal.
- Factores ideológicos: Mayor orientación al ciudadano, prestando mayor interés a sus necesidades y derechos.
- Factores tecnológicos: Nuevas tecnologías de la información e intercambio fluido de información para una rápida toma de decisiones, una mejor relación entre el ciudadano y la Administración y una mayor coordinación de todos los servicios.

(FERNÁNDEZ, 2008: 6-7)

Como se puede observar, la NGP prioriza la gestión orientada al cliente – el ciudadano es considerado un “cliente” de los de servicios que brinda el Estado. Se incluyen, también, métodos de evaluación y técnicas de gestión para un monitoreo constante de la función pública, así como una mejora continua.

Asimismo, la NGP tiene instrumentos que están vinculados con el ideal de ofrecer una mejor atención al ciudadano<sup>3</sup>

1. Orientación hacia el ciudadano / cliente: La administración no es un fin en sí mismo sino más bien su proyección debe ser sobre el ciudadano, pues su única tarea es la de proporcionar los servicios a los que el ciudadano tiene derecho. Para ello aplica las siguientes medidas: (SCHRÖDER, 2000: 15-31): –

Informar amplia y activamente al cliente sobre servicios ofrecidos. – Brindar accesibilidad (en tiempo y lugar) a los servicios: ofertas descentralizadas y horarios accesibles para los ciudadanos. – Capacitar al personal para que tenga una cordial relación con los clientes. – Mejorar la calidad de contacto con los ciudadanos y las medidas de mercadotecnia (encuestas sobre satisfacción de los clientes y adaptación de las ofertas a las necesidades de los ciudadanos, entre otras). 2. Personal: Es necesaria una capacitación para ampliar sus conocimientos empresariales, de dirección y de comunicación, así como su competencia social. 3. Técnica de información: Sistema de información para un trabajo ágil y confiable mediante un manejo adecuado y descentralizado de los datos de los clientes. 4. Gestión de calidad: Se consideran criterios y estándares.

En resumen, la NGP:

Para la medición de la calidad, entre los más resaltantes estándares figuran: tiempos de espera, duración del proceso, asesoría, sistema de información, opciones de comunicación, capacitación a los servidores.

Busca ser una administración eficiente y eficaz.

Tiene una clara orientación al ciudadano, a satisfacer sus necesidades reales al menor coste posible.

Involucra el ofrecimiento de información amplia a los ciudadanos sobre los servicios ofrecidos; la amplia accesibilidad a los servicios (en tiempo y lugar); la capacitación al personal para que tengan una cordial relación con los clientes; la realización de encuestas sobre la satisfacción de los clientes; y la adaptación a la oferta de servicios a las necesidades de los ciudadanos.

Hace uso de las Tecnologías de la Información

Aplicar criterios y estándares de calidad.

(TICs) para un trabajo ágil y confiable de la información de los ciudadanos.

Estos puntos, que son elementos principales en la Nueva.

### **Agenda iberoamericana sobre Gestión del servicio al ciudadano**

Habiendo ya analizado la Nueva Gestión Pública y sus coincidencias con MAC, se considera relevante exponer lo que se prioriza en la región en lo relacionado con la Atención al Ciudadano. Los países iberoamericanos, bajo la iniciativa del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD , 2008).

La carta señala que una gestión pública apunta a la calidad cuando está centrada en servicio al ciudadano y orientada a resultados, según los siguientes principios: • Servicio público: Las Administraciones Públicas están al servicio de los ciudadanos, por lo que darán preferencia a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

- Coordinación y cooperación: Todas las entidades de la Administración Pública deben contribuir a la prestación de servicios al ciudadano. Para ello, se deberán asignar competencias, relaciones, instancias y sistemas de coordinación de sus entes y órganos, para prestar servicios de forma integral al ciudadano.
- Acceso universal: Apunta a la universalización y el más amplio y fácil acceso espacial y temporal de los ciudadanos a servicios públicos de igual calidad.
- Eficacia: Se debe trabajar en la consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano.
- Evaluación permanente y mejora continua: Evaluación permanente, interna y externa para identificar oportunidades para la mejora continua de los procesos y servicios públicos, así como fomentar la rendición de cuentas. Respecto a los derechos y deberes de los ciudadanos

- Acceder a cualquier servicio público o prestación a que tengan derecho, recibiendo una atención y asistencia ágil, oportuna y adecuada. se señala que los ciudadanos podrán:
- Solicitar y obtener información pública de interés general, en especial aquella referida a los resultados de la gestión pública y al desempeño de los órganos y entes de la Administración Pública, que sea completa, veraz y actualizada.
- Para alcanzar ello, es de vital importancia
- Un fuerte liderazgo y compromiso público de las autoridades políticas y del nivel directivo de la Administración Pública. (CLAD , 2008):
- Sensibilización sobre la importancia de la calidad en la gestión pública, y capacitación sobre instrumentos y metodologías de la calidad, así como técnicas de gestión pública.

### **Estándares de gestión en la atención al usuario (SGP, 2013)**

Concepto: Los estándares que se encuentran en este manual son dimensiones de la gestión de la entidad pública, definidos previamente, y que determinan los aspectos básicos de los procesos de atención ciudadana que forman parte de los servicios que brindan las entidades públicas, a continuación, se mencionan y detallan los estándares de atención al usuario (SGP, 2013).

#### *Estrategia y organización*

Comprende sub elementos a nivel de la estrategia y organización interna, necesarios para guiar a la entidad en el desarrollo de procesos de mejora de atención a la ciudadanía.

Para lograr una atención de calidad e implementar procesos de mejora, se requiere incorporar todos los sub elementos en los documentos de planificación de la entidad, misión y objetivos generales.

#### *Conocimiento de la ciudadanía – usuario*

Involucra los factores relacionados con la forma y el uso de distintas herramientas con que la entidad desarrolla el conocimiento de la ciudadanía a quien va dirigida la atención, así como la promoción de mecanismos y espacios de participación que sirvan de retroalimentación para una mejor atención a la ciudadanía.

#### *Accesibilidad y canales de atención a la ciudadanía.*

Este estándar comprende los canales de atención o puntos de acceso a través de los cuales la ciudadanía hace uso de los distintos servicios provistos por las entidades públicas. Éstos tienen una notable importancia con respecto a la calidad de la atención, en tanto el uso apropiado de los mismos permite ampliar la cobertura de los servicios (dispersión geográfica de los puntos de atención), agilizar los trámites, atender a grupos vulnerables y mejorar el acceso de la ciudadanía a la información.

#### *Infraestructura, mobiliario y equipamiento para la atención.*

El estándar de infraestructura, seguridad (relacionada al espacio físico de atención), mobiliario y equipamiento para la atención considera factores relacionados con las características de la infraestructura, condiciones y soporte con los que cuenta la entidad en la que se brinda la atención y se presta los servicios a la ciudadanía. Abarca desde las plataformas de atención, señalización, el estado y mantenimiento de las instalaciones, mobiliario y equipamiento, y las condiciones de seguridad de los ambientes físicos.

#### *Proceso de atención a la ciudadanía y simplificación administrativa*

Este estándar incorpora factores relacionados con el ciclo de atención a la ciudadanía para la gestión de trámites o entrega de bienes y servicios públicos, en cuanto a la orientación, mecanismos de pago, la propia atención a la ciudadanía, el trato que se recibe del personal y las acciones de la entidad para lograr que los trámites estén simplificados

#### *Personal de atención a la ciudadanía*

Este estándar considera los elementos vinculados con la definición del perfil y selección del personal que participa en los procesos de atención a la ciudadanía, así como otros procesos de gestión de los recursos humanos tales como inducción y capacitación del personal orientada a una atención de calidad a la ciudadanía.

#### *Transparencia y acceso a la información*

Este estándar considera los factores relacionados con la transparencia, el acceso y la calidad de la información de la entidad pública, sobre los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad (contenidos en el TUPA) y los servicios no exclusivos (Contenidos en el Texto Único de Servicios No Exclusivos - TUSNE) asimismo, la obligación de contar con un responsable de velar por el acceso a la información dentro de la misma entidad.

#### *Medición de la gestión*

Este estándar considera los factores relacionados con la medición de indicadores de gestión referidos a la atención de la ciudadanía.

El conocimiento de las expectativas de los ciudadanos sobre los servicios que presta la entidad pública es un aspecto fundamental en todo proceso para mejorar la atención a la ciudadanía. La medición de la satisfacción permitirá adaptar y mejorar de manera continua los bienes y servicios ofertados.

#### *Reclamos y sugerencias*

Este estándar incorpora factores como los mecanismos utilizados para la recepción, registro y tratamiento de reclamos y sugerencias, el uso que se le da a esta información para la mejora continua y la forma en que éstas se atienden y se les da seguimiento.

### **1.4. Formulación del problema.**

¿Cómo la propuesta de un módulo de atención al usuario mejorara la gestión del servicio al ciudadano en la Unidad de Gestión Educativa Local- Jaén 2017?

## **1.5. Justificación e importancia de la Investigación**

### **a) Científica**

Se debe buscar que la prestación de servicios públicos sea cada día de mejor calidad y este trabajo puede ser la base para futuras investigaciones.

Actualmente las instituciones públicas y privadas deben orientarse a los sistemas de gestión de la calidad, los usuarios son la razón de ser de todo proceso de servicio y la calidad debe ser su objetivo. Basados en esta orientación se plantea un mejoramiento continuo de las organizaciones prestadoras de servicio de educación.

La ventaja de visualizar las actividades de una organización como una serie de procesos es la facilidad con la que se puede estandarizar, analizar y organizar. Un proceso es la secuencia, ordenada y organizada, de una serie de actividades que, partiendo de una entrada de como resultado un producto o salida. Los estándares son acuerdos documentados que contiene especificaciones técnicas utilizadas como reglas o guías para asegurar que los procesos, productos o servicios sirvan a su propósito (Álvarez. 2003, 2007), así mismo la atención al ciudadano es la manera que el Estado tiene para vincularse con la población a través de los diferentes servicios que le ofrece, teniendo en cuenta: calidad, tiempo de respuesta, costo y trato en la atención, entre otros. Por esa razón, es importante conocer cómo han ido cambiando los paradigmas sobre la forma en que se realiza la Administración Pública, comparando el Modelo Tradicional de la misma con la Nueva Administración Pública, prestando particular atención a lo vinculado con la atención al ciudadano. El Modelo Tradicional de Administración Pública se preocupa, sobre todo, del cumplimiento de los procedimientos administrativos por encima de la consecución de objetivos: la actividad administrativa se considera legítima en tanto sea legal. Por su parte, la Nueva Gestión Pública (NGP) apunta hacia una

administración eficiente y eficaz, que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, fomentando, para ello, la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Implica la existencia de sistemas de control que otorguen transparencia a los procesos, planes y resultados, para que favorezcan la participación ciudadana (GARCÍA, 2007:8, 2013).

Por ende, el presente proyecto busca implementar un módulo de atención al ciudadano con una administración eficiente y eficaz teniendo en cuenta lo siguiente:

Tener una clara orientación al ciudadano, a satisfacer sus necesidades reales al menor coste posible.

Involucra el ofrecimiento de información amplia a los ciudadanos sobre los servicios ofrecidos; la amplia accesibilidad a los servicios (en tiempo y lugar); la capacitación al personal para que tengan una cordial relación con los clientes; la realización de encuestas sobre la satisfacción de los clientes; y la adaptación a la oferta de servicios a las necesidades de los ciudadanos.

Hace uso de las Tecnologías de la Información

Aplicar criterios y estándares de calidad.

(TICs) para un trabajo ágil y confiable de la información de los ciudadanos. Estos puntos, que son elementos principales el cual son los que más adelante se observarán como características en la Mejora de Atención al Ciudadano.

#### **b) Institucional**

Este proyecto de investigación tiene como finalidad generar grande desarrollo en beneficio de la institución: porque ayuda a brindar una comodidad y mejora atención y orientación al ciudadano y además esto origina en minutos una eficiente respuesta a su pedido y/o tramite, sin que el ciudadano tenga que ir a preguntar a la oficina

correspondiente su trámite, el cual es una satisfacción contar con el modulo debido a su ordenamiento y codificación en su expediente permitiendo la falta constantes de los docentes y Directores de las diferentes Instituciones Educativas dentro de las Jurisdicción, sin embargo esto también ayuda a no tener problemas en la presentación de sus pedidos y/o tramites ejemplo: en los primeros tres meses se realizan presentación de expedientes por contrato, reasignaciones, destaque entre otros eso es una aglomeración porque son más de 1,467 docentes contratados imaginémonos la cantidad de ciudadanos formando cola. Por ello este módulo es de gran importancia para dicha Institución el cual esto nos permite incrementar el nivel de satisfacción del usuario y lograr una buena imagen a nivel institucional y específicamente dentro de un sector educadora en la provincia de Jaén.

### **c) Social**

Mediante el presente estudio Propuesta de un Módulo de Atención al Usuario para Mejorar la Gestión del Servicio al Ciudadano en la UGEL Jaén; brindará beneficios a las diferentes localidades de los doce Distritos de la Provincia de Jaén, con un cortés trato y una buena orientación al ciudadano con respecto a toda información que requiera a nivel de la Región ha dado mucho que decir debido que la UGEL Jaén está ejecutando un módulo de atención al usuario en beneficio de la ciudadanía en general el cual esto conlleva a una mejora y rapidez avance de información y/o tramite requerido con el objetivo de promover acciones que contribuyen al mejoramiento de la calidad de la educación en las diferentes Instituciones Educativas tanto a nivel nacional, regional y local.

## **1.6. Hipótesis**

El diseño de un módulo de atención al usuario mejorara la gestión del servicio al ciudadano en la UGEL Jaén.

## **1.7. Objetivos de la Investigación**

### **1.7.1. Objetivo general**

Proponer un módulo de atención al usuario para mejorar la gestión del servicio al ciudadano en la Unidad de Gestión Educativa Local – Jaén 2017.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

1. Diagnosticar el estado actual de la Gestión del Servicio al Ciudadano en la Unidad de Gestión Educativa Local – Jaén 2017.
2. Identificar los factores influyentes en La Gestión del Servicio al Ciudadano en la Unidad de Gestión Educativa Local – Jaén 2017.
3. Diseñar un módulo de atención al usuario para Mejorar la Gestión del servicio al Ciudadano en la Unidad de Gestión Educativa Local – Jaén 2017.
4. Estimar los resultados que generará la implantación un módulo de atención al usuario en la Gestión del Servicio al Ciudadano en la Unidad de Gestión Educativa Local – Jaén 2017.

## **1.8. Limitaciones**

Dentro de las limitaciones que se presentaron al desarrollar la investigación se encontró lo siguiente:

Limitado material bibliográfico para identificar información objetiva, y coherente con el tema de investigación, puesto que la investigación requiere información amplia y actualizada que permita hacer un enfoque sistémico de la investigación. Escasa disponibilidad de tiempo de los colaboradores para participar de la encuesta debido al horario de trabajo, ausencias de los trabajadores por (viajes, capacitaciones, vacaciones y salud) lo que dificulta recoger los datos completos y obtener la información requerida.

## II. MATERIAL Y MÉTODOS

### 2.1. Tipo y Diseño de Investigación.

#### 2.1.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva aplicada del tipo propositivo.

Descriptivos: Busca especificar las propiedades y las características de las variables de investigación.

Aplicadas: Por que busca aplicar el conocimiento puro a la comprensión y solución de casos específicos.

Prospectiva: Por que propone una respuesta al problema de investigación

#### 2.1.2. Diseño de Investigación

El diseño de investigación es no experimental propositiva

No experimental: Porque demostrará la hipótesis a través de métodos lógicos y juicio de experto.

Propositiva: Porque plantea una propuesta de solución al problema identificado.

Y el diseño es el siguiente

	T <sub>1</sub>	T <sub>2</sub>		
M	O	P	RE	

Donde:

M: Es la muestra que se está observando: el personal docente y empleados de la UGEL.

O: Es la observación a desarrollar en la muestra: es una encuesta y análisis documentario, etc.

P: Es la propuesta de especialidad: Propuesta de un módulo de atención al usuario para mejorar la gestión del servicio al ciudadano

T<sub>1</sub>: Es el tiempo de medición inicial con información actual. Enero 2016

T<sub>2</sub>: Es el tiempo de proyección por el período que durará la implantación de la propuesta de solución P. enero 2017.

RE: Son los “resultados estimados” o proyectados, que generará la implantación de la propuesta de solución P.

## **2.2. Población y muestra.**

Unidad de análisis

La unidad de análisis correspondiente a la investigación está comprendida por los colaboradores de Unidad de Gestión Local (UGEL)

### ➤ Población

La población está constituida por personal administrativo asegurados y contratados los cuales ascienden a 95 personas

### ➤ Muestra

Siendo que la población no supera las 100 unidades muestrales no existe muestra.

## **2.3. Variables, Operacionalización.**

### **2.3.1. Variable**

Gestión del Servicio: “El conjunto de actividades, actos o hechos aislados o secuencias de actos, de duración y localización definida, realizados gracias a medios humanos y materiales que son puestos a disposición de un usuario individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos que tienen un valor económico, y por tanto, traen beneficios y satisfacción como factor de diferenciaron (Vargas & Aldana de la Vega, 2008).

## 2.4. Operacionalización

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADOR
<b>Gestión del servicio</b>	El conjunto de actividades, actos o hechos aislados o secuencias de actos, de duración y localización definida, realizados gracias a medios humanos y materiales que son puestos a disposición de un usuario individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos que tienen un valor económico, y por tanto, traen beneficios y satisfacción como factor de diferenciación (Vargas & Aldana de la Vega, 2008).	Estrategia y organización	Planeamiento estratégico
			Responsables de atención al usuario
			Gestión de calidad
		Conocimiento del usuario	Identificación de necesidades
			Interculturalidad del usuario
			Participación del usuario
		Accesibilidad al usuario	Canal presencial
			Canal telefónico
			Canal virtual
			Canal móvil
		Infraestructura, mobiliario y equipamiento	Espacio físico
			Adaptación del espacio físico
			Señalización y mapas de riesgos
			Equipamiento para atención al usuario
		Proceso de atención	Orientación al usuario
			Pagos vinculados a los servicios
			Protocolo de atención al usuario
			Trato preferente y equitativo
		Personal de atención	Perfil del puesto
			Inducción y capacitación
Transparencia y acceso a la información	Transparencia		
	Acceso		
Medición y satisfacción	Seguimiento y monitoreo		
	Satisfacción del usuario		
Reclamos y sugerencias	Reclamos y sugerencias		

## **2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

Para la recolección de datos se utilizará la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario que consta de preguntas abiertas y cerradas en su mayoría. El cuestionario se organizará en 20 preguntas según la Operacionalización de variables, se consignará: presentación, instrucciones, datos generales y el desarrollo de la interrogante.

## **2.6. Procedimientos de análisis de datos.**

Posteriormente a la recolección de datos el cuestionario será sometido a un estricto control de calidad, teniendo cuidado en recoger cada cuestionario, verificando que se hayan respondido todas las preguntas.

Una vez concluido este proceso se procederá al análisis y procesamiento de datos, donde el dato obtenido en los cuestionarios se codificará y almacenará en un sistema computarizado utilizando el software estadístico SPSS 21, luego se procederá a la elaboración de tablas simples, gráficos estadísticos y posteriormente el análisis correspondiente e interpretación de los mismo; los cuales se presentan en los resultados de esta investigación.

La correlación de las variables a través de la prueba estadística Chi cuadrada.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Tablas y Figuras

##### 3.1.1. Análisis e Interpretación de los Resultados

En este capítulo del informe presentamos los resultados de la investigación, los mismos que son el producto de la aplicación de una encuesta a los servidores de la UGEL de Jaén-Cajamarca, que tuvo como propósito de evaluar la situación actual de la gestión del servicio al ciudadano en dicha dependencia educativa (Unidad de Gestión Educativa Local - Jaén 2017), los que registran su percepción el nivel o la calidad del servicio al ciudadano registrándolo en el Cuestionario tipo LIKERT en cuatro niveles.

El análisis se ha hecho por Dimensión y para facilitar su lectura y comprensión presentamos el cuadro de equivalencias y valoración de los resultados que muestra las opciones y la valoración a la vez que con fines interpretativos se ha considerado que las opciones SIEMPRE Y FRECUENTEMENTE, significan una percepción FAVORABLE, en tanto que NUNCA y OCASIONALMENTE, significa una percepción DESFAVORABLE de la gestión del servicio al ciudadano o usuario de la UGEL:

CUADRO DE EQUIVALENCIAS 1.1.

ALTERNATIVAS	VALORACIÓN CUANTITATIVA	CONDICIÓN
SIEMPRE	4	FAVORABLE
FRECUENTEMENTE	3	
OCASIONALMENTE	2	DESFAVORABLE
NUNCA	1	

#### 4.1. Resultados de la encuesta para evaluar la gestión del servicio al ciudadano en la UGEL de Jaén.

##### 4.1.1. Dimensión: Estrategia y organización

**Tabla 1.1.**

Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta para evaluar la dimensión: Estrategia y Organización de la Gestión del servicio al ciudadano en la UGEL de Jaén

<b>DIMENSIÓN: ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN</b>											
<i>1. ¿Se tiene especial cuidado que el plan de mejora de la atención al usuario sea incorporado al plan estratégico institucional?</i>				<i>2. ¿Las funciones de la Unidad relacionadas con la atención al usuario, se reajustan en función a las evaluaciones periódicas de la calidad del servicio?</i>				<i>3. ¿El proceso de la calidad de la atención al usuario se retroalimenta de acuerdo a las necesidades del servicio que se ofrece?</i>			
Valor	%	Condición	%	Valor	%	Condición	%	Valor	%	Condición	%
Nunca	4,2	Desfavorab	18.9	Nunca	8,4	Desfavorab	34.7	Nunca	9,5	Desfavorab	36.9
Ocasionalmente	14,7	le		Ocasionalmente	26,3	le		Ocasionalmente	27,4	le	
Frecuentemente	29,5	Favorable	81.1	Frecuentemente	20,0	Favorable	65.3	Frecuentemente	26,3	Favorable	63.1
Siempre	51,6			Siempre	45,3			Siempre	36,8		
Total	100		100	Total	100		100	Total	100		100

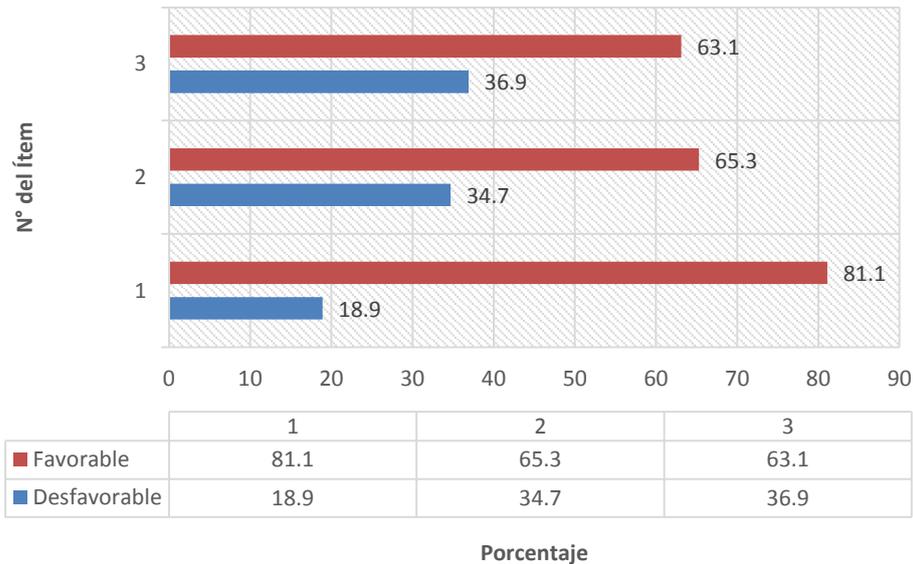
FUENTE: Elaboración propia.

#### Resumen

Percepción	Ítems			Promedio
	1	2	3	
Desfavorable	18.9	34.7	36.9	30.2
Favorable	81.1	65.3	63.1	69.8

**Gráfico 1.1.**

**Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta para evaluar la dimensión: ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN de la Gestión de la atención del servicio de la UGEL de Jaén**



*FUENTE:* Elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a los resultados que se observan en la Tabla 1.1. y el gráfico correspondiente que contienen los resultados relacionados con la dimensión ESTRATEGIAS Y ORGANIZACIÓN de la gestión del servicio al ciudadano en la UGEL de Jaén, los encuestados tienen una percepción preponderantemente FAVORABLE (69.8 %), frente a una percepción DESFAVORABLE del 30.2 % lo que significa que la UGEL se preocupa porque el plan de mejora del servicio al ciudadano se incorpore al plan estratégico, que haya un reajuste de las funciones de la Unidad con relación a la atención del servicio y que éste se retroalimente en función a las necesidades del mismo.

**Tabla 1.2.**

**Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta para evaluar la dimensión: CONOCIMIENTO DEL USUARIO de la Gestión de la del servicio de la UGEL de Jaén.**

<i>DIMENSIÓN: CONOCIMIENTO DEL USUARIO</i>											
<i>4. ¿Se brinda un servicio que responde a las necesidades y expectativas del usuario?</i>				<i>5. ¿Se recoge y analiza sistemáticamente las características culturales del usuario?</i>				<i>6. ¿La entidad permite la participación del usuario en el diseño e implementación de la mejora de servicios?</i>			
<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>
<i>Nunca</i>	<i>3,2</i>	<i>Desfavorabl</i>	<i>28.5</i>	<i>Nunca</i>	<i>27,4</i>	<i>Desfavorabl</i>	<i>63.2</i>	<i>Nunca</i>	<i>26,3</i>	<i>Desfavorabl</i>	<i>62.1</i>
<i>Ocasionalmente</i>	<i>25,3</i>	<i>e</i>		<i>Ocasionalmente</i>	<i>35,8</i>	<i>e</i>		<i>Ocasionalmente</i>	<i>35,8</i>	<i>e</i>	
<i>Frecuentemente</i>	<i>32,6</i>	<i>Favorable</i>	<i>71.5</i>	<i>Frecuentemente</i>	<i>26,3</i>	<i>Favorable</i>	<i>36.8</i>	<i>Frecuentemente</i>	<i>16,8</i>	<i>Favorable</i>	<i>37.9</i>
<i>Siempre</i>	<i>38,9</i>			<i>Siempre</i>	<i>10,5</i>			<i>Siempre</i>	<i>21,1</i>		
<i>Total</i>	<i>100</i>		<i>100</i>	<i>Total</i>	<i>100</i>		<i>100</i>	<i>Total</i>	<i>100</i>		<i>100</i>

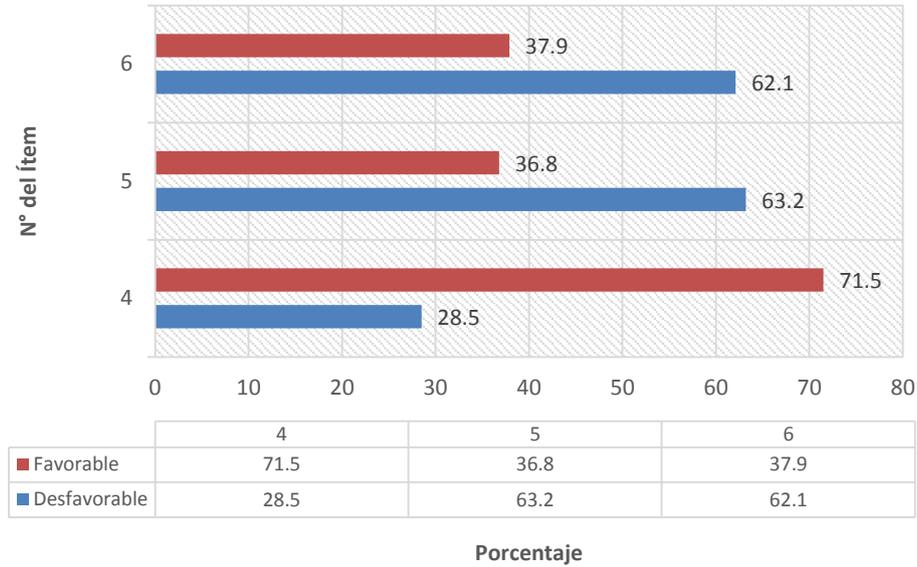
*Fuente: Elaboración propia.*

**Resumen**

<i>Percepción</i>	<i>Ítems</i>			<i>Promedio</i>
	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	
<i>Desfavorable</i>	<i>28.5</i>	<i>63.2</i>	<i>62.1</i>	<i>51.3</i>
<i>Favorable</i>	<i>71.5</i>	<i>36.8</i>	<i>37.9</i>	<i>48.7</i>

**Gráfico 1.2.**

**Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta para evaluar la dimensión: Conocimiento del usuario de la Gestión de la atención del servicio de la UGEL de Jaén**



*Fuente: Elaboración propia*

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a los resultados que se observan en la Tabla 1.2. y el gráfico correspondiente, que contienen los resultados relacionados con la dimensión **CONOCIMIENTO DEL USUARIO** en la gestión del servicio al ciudadano en la UGEL de Jaén, los encuestados tienen una percepción FAVORABLE pobre (48.7 %), frente a una percepción hacia lo DESFAVORABLE (51.3 %), que aun no descuidando que el servicio responda a las necesidades y expectativas del usuario, contrariamente se percibe que la institución no tiene en cuenta ni la cultura ni la participación del usuario a fin de mejorar la gestión del servicio al ciudadano.

**Tabla 1.3.**

**Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta para evaluar la dimensión: ACCESIBILIDAD AL USUARIO de la Gestión de la atención del servicio de la UGEL de Jaén**

DIMENSIÓN: ACCESIBILIDAD AL USUARIO															
7. ¿Se tiene especial cuidado que la plataforma de atención a la ciudadanía, sea convenientemente implementada con ventanillas para la realización de diferentes trámites y acceso a información?				8. ¿La atención se realiza a través de una línea telefónica dedicada exclusivamente a la atención del usuario?				9. ¿La atención a la ciudadanía se realiza mediante la entrega de información a través de la página web?				10. ¿Los funcionarios y servidores se desplazan fuera de la entidad, para la atención de trámites o la entrega de bienes y servicios?			
Percepción	%	Percepción	%	Percepción	%	Percepción	%	Percepción	%	Percepción	%	Percepción	%	Percepción	%
Nunca	4,2	Desfavorable	11,6	Nunca	11,6	Desfavorable	41,5	Nunca	18,9	Desfavorable	18,9	Nunca	15,8	Desfavorable	46,3
Ocasionalmente	7,4			Ocasionalmente	29,5			Ocasionalmente	25,3			Ocasionalmente	30,5		
Frecuentemente	26,3	Favorable	88,4	Frecuentemente	27,4	Favorable	58,9	Frecuentemente	24,2	Favorable	81,1	Frecuentemente	29,5	Favorable	53,7
Siempre	62,1			Siempre	31,6			Siempre	31,6			Siempre	24,2		
<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>100</b>

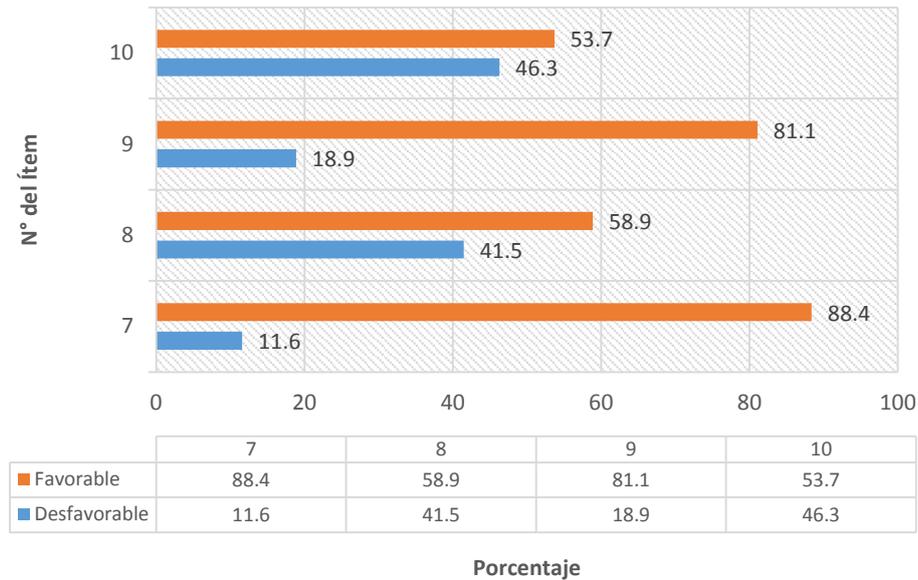
Fuente: Elaboración propia

**Resumen**

Percepción	Ítems				Promedio
	7	8	9	10	
Desfavorable	11.6	41.5	18.9	46.3	29.6
Favorable	88.4	58.5	81.1	53.7	70.4

**Gráfico 1.3.**

**Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta para evaluar la dimensión: ACCESIBILIDAD AL USUARIO de la Gestión de la atención del servicio de la UGEL de Jaén**



Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación**

De acuerdo a los resultados que se observan en la Tabla 1.3., el resumen y el gráfico correspondiente, que contienen los resultados relacionados con la dimensión: **ACCESIBILIDAD AL USUARIO** en la gestión del servicio al ciudadano en la UGEL de Jaén, los encuestados tienen una percepción marcadamente FAVORABLE sobre este aspecto (70.4 %), frente a una percepción hacia lo DESFAVORABLE (29.6 %), lo que significa que el servicio cuenta con el número adecuado de ventanillas, que los usuarios tienen una línea telefónica, una página web y que los funcionarios van a donde está la necesidad del servicio si es necesario, lo que evidencia una marcada voluntad de mejorar el servicio al ciudadano.

**Tabla 1.4.**

**Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta para evaluar la dimensión: INFRAESTRUCTURA, MOBILIARIO Y EQUIPAMIENTO de la Gestión de la atención del servicio de la UGEL de Jaén.**

<b>DIMENSIÓN: INFRAESTRUCTURA, MOBILIARIO Y EQUIPAMIENTO</b>															
<i>11. ¿El espacio físico para la atención al usuario es adecuado en cuanto a condiciones de infraestructura, ventilación, limpieza e iluminación?</i>				<i>12. ¿Se adapta constantemente el espacio físico teniendo en cuenta las particularidades del usuario?</i>				<i>13. ¿En el interior de la entidad, existen mapas de ubicación, mapas de riesgos, planos o carteles en los mostradores aéreos para facilitar la ubicación de la ciudadanía?</i>				<i>14. ¿Se cuenta con equipos de asignación en el área de atención o sistema de colas, televisores, equipos multimedia y virtuales, entre otros?</i>			
<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>
<i>Nunca</i>	11,6	<i>Desfavorable</i>	30,5	<i>Nunca</i>	3,2	<i>Desfavorable</i>	40	<i>Nunca</i>	18,9	<i>Desfavorable</i>	48,4	<i>Nunca</i>	13,7	<i>Desfavorable</i>	34,8
<i>Ocasionalmente</i>	18,9			<i>Ocasionalmente</i>	36,8			<i>Ocasionalmente</i>	29,5			<i>Ocasionalmente</i>	21,1		
<i>Frecuentemente</i>	26,3	<i>Favorable</i>	69,5	<i>Frecuentemente</i>	36,8	<i>Favorable</i>	60	<i>Frecuentemente</i>	25,3	<i>Favorable</i>	51,6	<i>Frecuentemente</i>	34,7	<i>Favorable</i>	65,2
<i>Siempre</i>	43,2			<i>Siempre</i>	23,2			<i>Siempre</i>	26,3			<i>Siempre</i>	30,5		
<i>Total</i>	100		100	<i>Total</i>	100		100	<i>Total</i>	100		100	<i>Total</i>	100		100

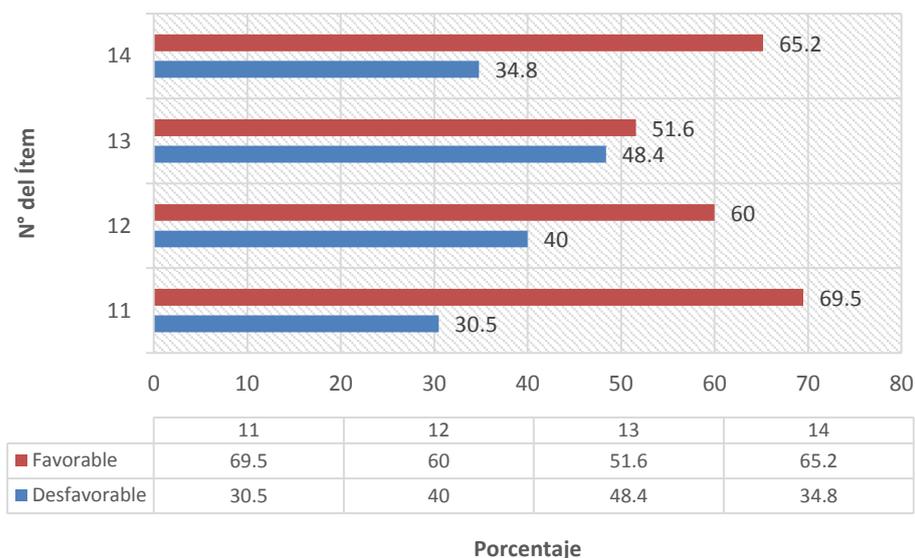
Fuente: Elaboración propia

**Resumen**

<b>Percepción</b>	<b>Ítems</b>				<b>Promedio</b>
	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	
<b>Desfavorable</b>	30.5	40	48.4	34.8	38.4
<b>Favorable</b>	69.5	60	51.6	65.2	61.6

**Tabla 1.4.**

**Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta para evaluar la dimensión: INFRAESTRUCTURA, MOBILIARIO Y EQUIPAMIENTO de la Gestión de la atención del servicio de la UGEL de Jaén.**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a los resultados que se observan en la Tabla 1.4., el resumen y el gráfico correspondiente, que contienen los resultados relacionados con la dimensión: **INFRAESTRUCTURA, MOBILIARIO Y EQUIPAMIENTO** para la gestión del servicio al ciudadano en la UGEL de Jaén, los encuestados tienen una percepción FAVORABLE sobre este aspecto (61.6 %), frente a una percepción hacia lo DESFAVORABLE (38.4 %), lo que significa que el espacio físico de atención al usuario es bastante adecuado en cuanto a ventilación, iluminación y limpieza, el cual es adaptado para el servicio con regularidad, con carteles para la orientación del usuario, además de contar con los recursos para regular el turno como TV y otros facilitan el servicio al ciudadano.

**Tabla 1.5.**

**Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta para evaluar la dimensión: Dimensión: PROCESO DE ATENCIÓN de la Gestión de la atención del servicio de la UGEL de Jaén.**

<b>DIMENSIÓN: PROCESO DE ATENCIÓN</b>															
<i>15. ¿Se ha asignado personal específico para brindar orientación a la ciudadanía para todos los canales de atención?</i>				<i>16. ¿Se ha implementado un servicio de pago en línea (Internet, telefonía fija o celular) para los diferentes servicios que brinda la institución?</i>				<i>17. ¿La entidad cuenta con protocolos y métodos para la atención al usuario formalmente aprobados y entregados por la institución?</i>				<i>18. ¿El personal es capacitado periódicamente para atender al usuario de acuerdo a la Ley N° 28683 trato preferente a las mujeres embarazadas, niñas, niños, los adultos mayores y personas con discapacidad?</i>			
<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>
<i>Nunca</i>	18,9	<i>Desfavorable</i>	48,4	<i>Nunca</i>	42,1	<i>Desfavorable</i>	67,4	<i>Nunca</i>	16,8	<i>Desfavorable</i>	36,8	<i>Nunca</i>	5,3	<i>Desfavorable</i>	27,3
<i>Ocasionalmente</i>	29,5			<i>Ocasionalmente</i>	25,3			<i>Ocasionalmente</i>	20,0			<i>Ocasionalmente</i>	22,1		
<i>Frecuentemente</i>	24,2	<i>Favorable</i>	51,6	<i>Frecuentemente</i>	11,6	<i>Favorable</i>	32,6	<i>Frecuentemente</i>	36,8	<i>Favorable</i>	63,2	<i>Frecuentemente</i>	27,4	<i>Favorable</i>	74,7
<i>Siempre</i>	27,4			<i>Siempre</i>	21,1			<i>Siempre</i>	26,3			<i>Siempre</i>	45,3		
<i>Total</i>	100		100	<i>Total</i>	100		100	<i>Total</i>	100		100	<i>Total</i>	100		100

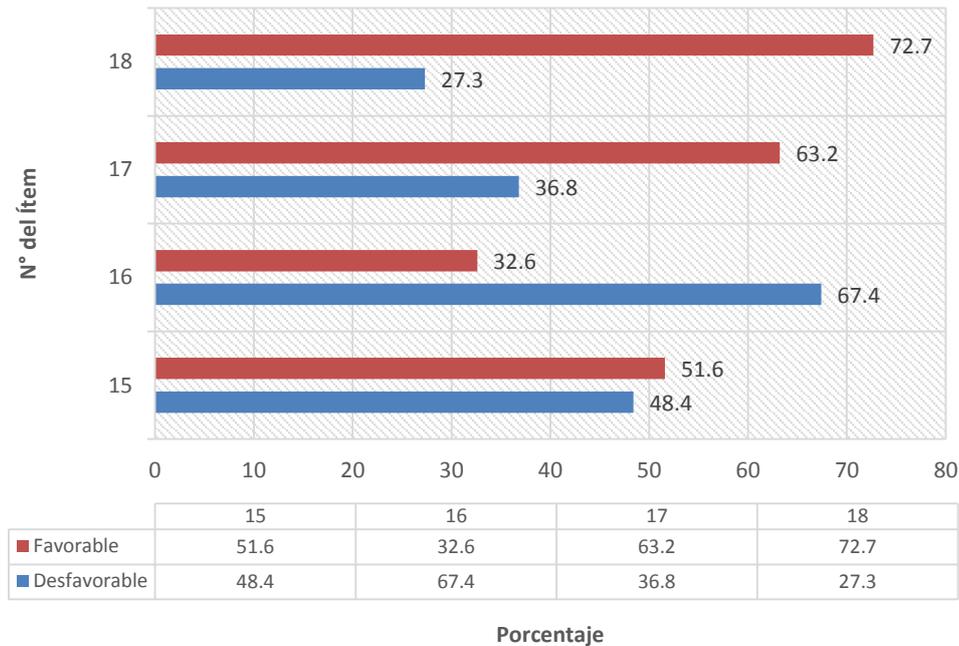
Fuente: Elaboración propia

**Resumen**

<b>Percepción</b>	<b>Ítems</b>				<b>Promedio</b>
	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>	<i>18</i>	
<b>Desfavorable</b>	48.4	67.4	36.8	27.3	45.0
<b>Favorable</b>	51.6	32.6	63.2	72.7	55.0

**Tabla 1.5.**

**Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta para evaluar la dimensión:  
Dimensión: PROCESO DE ATENCIÓN de la Gestión de la atención del servicio de la  
UGEL de Jaén.**



Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación**

De acuerdo a los resultados que se observan en la Tabla 1.5., el resumen y el gráfico correspondiente, que contienen los resultados relacionados con la dimensión: **PROCESO DE ATENCIÓN** para la gestión del servicio al ciudadano en la UGEL de Jaén, los encuestados tienen una percepción FAVORABLE sobre este aspecto (55 %), frente a una percepción hacia lo DESFAVORABLE (45 %). Aunque en general la atención es percibida como favorable, sin embargo, se perciben algunas limitaciones en cuanto al personal específico para orientar al usuario, el pago en línea no es óptimamente utilizado, los protocolos de atención no son bien conocidos y existe algún descuido en la capacitación del personal para la atención en la ventanilla preferencial.

**Tabla 1.6.**

**Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta para evaluar la dimensión: Dimensión: PERSONAL DE ATENCIÓN de la Gestión de la atención del servicio de la UGEL de Jaén.**

<b>DIMENSIÓN: PERSONAL DE ATENCIÓN</b>							
<i>19. ¿La entidad ha establecido perfiles de puestos de acuerdo al Manual de Perfiles de Puestos de SERVIR, para puestos del canal presencial, canal telefónico, canal virtual y canal móvil o itinerante?</i>				<i>20. ¿Se establecen y ejecutan acciones de inducción y capacitación en coherencia a PDPS que atiende al usuario?</i>			
<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>
<i>Nunca</i>	26,3	<i>Desfavorable</i>	63.1	<i>Nunca</i>	11,6	<i>Desfavorable</i>	49.5
<i>Ocasionalmente</i>	36,8			<i>Ocasionalmente</i>	37,9		
<i>Frecuentemente</i>	21,1	<i>Favorable</i>	36.9	<i>Frecuentemente</i>	30,5	<i>Favorable</i>	50.5
<i>Siempre</i>	15,8			<i>Siempre</i>	20,0		
<i>Total</i>	100		100	<i>Total</i>	100		100

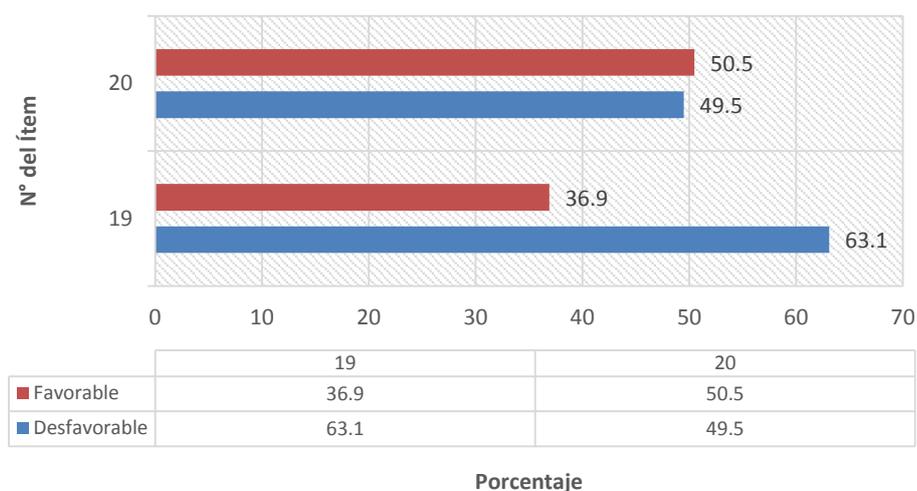
Fuente: Elaboración propia

**Resumen**

<b>Percepción</b>	<b>Ítems</b>		<b>Promedio</b>
	21	22	
<b>Desfavorable</b>	25.3	40	32.65
<b>Favorable</b>	74.7	60	67.35

**Gráfico 1.6.**

**Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta para evaluar la dimensión: Dimensión: PERSONAL DE ATENCIÓN de la Gestión de la atención del servicio de la UGEL de Jaén.**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a los resultados que se observan en la Tabla 1.6., el resumen y el gráfico correspondiente, que contienen los resultados relacionados con la dimensión: **PERSONAL DE ATENCIÓN** para la gestión del servicio al ciudadano en la UGEL de Jaén, los encuestados tienen una percepción bastante FAVORABLE sobre este aspecto (67.35 %), frente a una percepción hacia lo DESFAVORABLE (32.65 %). En efecto, la entidad ha tenido en cuenta el Manual de perfiles de puestos según SERVIR en los puestos para los canales: presencial, virtual, telefónico y móvil y ejecutan acciones de inducción y capacitación en coherencia con PDPS para atender al usuario o ciudadano.

**Tabla 1.7.**

**Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta para evaluar la dimensión: Dimensión: TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN de la Gestión de la atención del servicio de la UGEL de Jaén.**

<b>DIMENSIÓN: TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN</b>							
<b>21. ¿La entidad promueve la publicación de información, bajo el enfoque de transparencia y datos abiertos?</b>				<b>22. ¿La entidad dispone de un mecanismo virtual de presentación de solicitudes de acceso a la información?</b>			
<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>
<i>Nunca</i>	3,2	<i>Desfavorable</i>	25.3	<i>Nunca</i>	14,7	<i>Desfavorable</i>	40
<i>Ocasionalmente</i>	22,1			<i>Ocasionalmente</i>	25,3		
<i>Frecuentemente</i>	37,9	<i>Favorable</i>	74.7	<i>Frecuentemente</i>	30,5	<i>Favorable</i>	50.5
<i>Siempre</i>	36,8			<i>Siempre</i>	29,5		
<i>Total</i>	100		100	<i>Total</i>	100		100

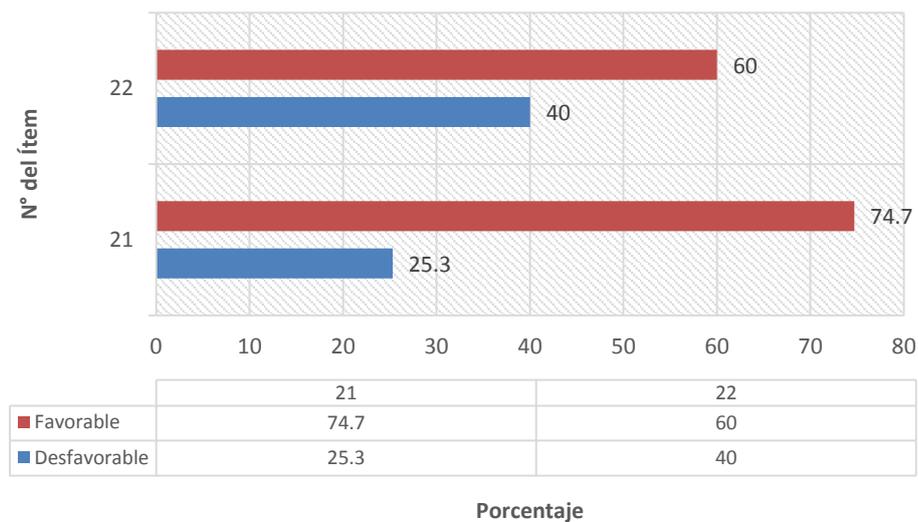
Fuente: Elaboración propia

**Resumen**

<b>Percepción</b>	<b>Ítems</b>		<b>Promedio</b>
	21	22	
<b>Desfavorable</b>	25.3	40	32.65
<b>Favorable</b>	74.7	60	67.35

**Gráfico 1.7.**

**Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta para evaluar la dimensión: Dimensión: TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN en la Gestión de la atención del servicio de la UGEL de Jaén.**



Fuente: Elaboración propia

**Análisis e interpretación**

De acuerdo a los resultados que se observan en la Tabla 1.7., el resumen y el gráfico correspondiente, que contienen los resultados relacionados con la dimensión: **TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN** para la gestión del servicio al ciudadano en la UGEL de Jaén, los encuestados tienen una percepción bastante FAVORABLE sobre este aspecto (67.35 %), frente a una percepción hacia lo DESFAVORABLE (32.65 %). En este aspecto o elemento del servicio al usuario, se advierte bastante conformidad ya que la entidad promueve abiertamente la publicación de información bajo el enfoque de transparencia y el uso de presentación de solicitudes a través del canal virtual en la atención del servicio al usuario o ciudadano.

**Tabla 1.8.**

**Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta para evaluar la dimensión: Dimensión: MEDICIÓN Y SATISFACCIÓN de la Gestión de la atención del servicio de la UGEL de Jaén.**

<b>DIMENSIÓN: MEDICIÓN Y SATISFACCIÓN</b>							
<b>23. ¿La entidad realiza actividades de seguimiento monitoreo del servicio al usuario?</b>				<b>24. ¿Se establece indicadores específicos para medir la satisfacción del usuario referente a los principales trámites, bienes y servicios proporcionados por la institución?</b>			
<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>	<i>Percepción</i>	<i>%</i>
<i>Nunca</i>	10,5	<i>Desfavorable</i>	43.1	<i>Nunca</i>	24,2	<i>Desfavorable</i>	52.1
<i>Ocasionalmente</i>	32,6			<i>Ocasionalmente</i>	37,9		
<i>Frecuentemente</i>	27,4	<i>Favorable</i>	56.9	<i>Frecuentemente</i>	20,0	<i>Favorable</i>	37.9
<i>Siempre</i>	29,5			<i>Siempre</i>	17,9		
<i>Total</i>	100		100	<i>Total</i>	100		100

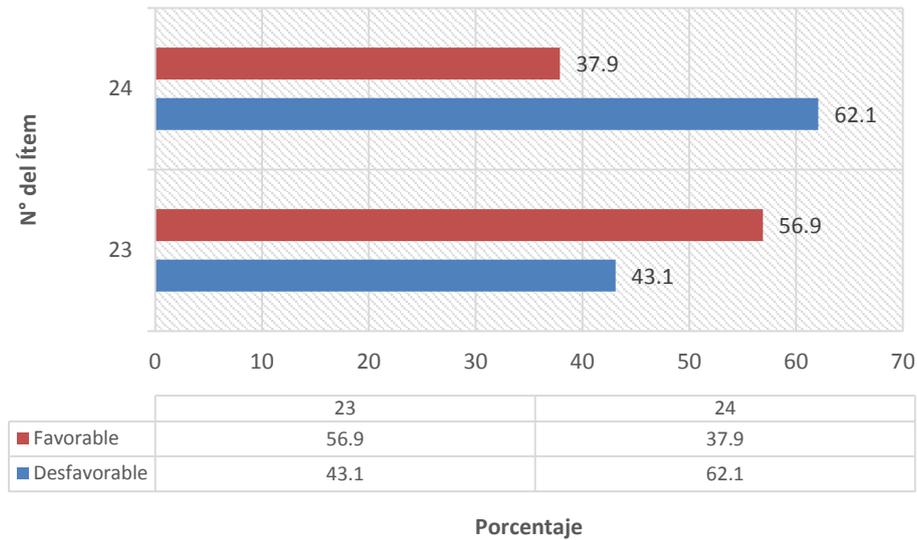
Fuente: Elaboración propia

**Resumen**

<b>Percepción</b>	<b>Ítems</b>		<b>Promedio</b>
	<i>23</i>	<i>24</i>	
<b>Desfavorable</b>	43.1	52.1	52.6
<b>Favorable</b>	56.9	37.9	47.4

**Gráfico 1.8.**

**Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta para evaluar la dimensión: Dimensión: MEDICIÓN Y SATISFACCIÓN de la Gestión de la atención del servicio de la UGEL de Jaén.**



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a los resultados que se observan en la Tabla 1.8., el resumen y el gráfico correspondiente, que contienen los resultados relacionados con la dimensión: **MEDICIÓN Y SATISFACCIÓN** para la gestión del servicio al ciudadano en la UGEL de Jaén, los encuestados tienen una percepción reservada hacia lo FAVORABLE sobre este aspecto (52.6 %), frente a una percepción hacia lo DESFAVORABLE (47.4 %). En este aspecto o elemento del servicio al usuario, se advierte una conformidad con reserva ya que la entidad hace una limitada acción de seguimiento o monitoreo del servicio al usuario o ciudadano y hay poco interés para medir la satisfacción de los usuarios con el servicio que ofrece la UGEL de Jaén.

**Tabla 1.9.**

**Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta para evaluar la dimensión: Dimensión: RECLAMOS Y SUGERENCIAS de la Gestión de la atención del servicio de la UGEL de Jaén.**

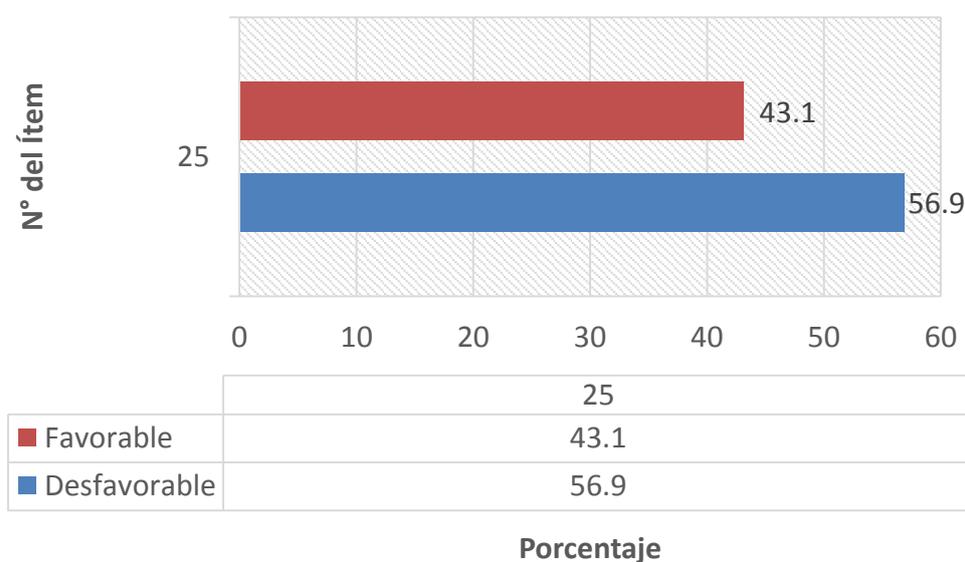
*25. ¿Se cuenta con un sistema informático de soporte para el procesamiento de reclamos y sugerencias?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Nunca	25	26,3	26,3	26,3
Ocasionalmente	29	30,5	30,5	56,8
Frecuentemente	16	16,8	16,8	73,7
siempre	25	26,3	26,3	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 1.9.**

**Resultados de la aplicación del cuestionario de encuesta para evaluar la dimensión: Dimensión: RECLAMOS Y SUGERENCIAS de la Gestión de la atención del servicio de la UGEL de Jaén.**



Fuente: Elaboración propia

## **Análisis e interpretación**

De acuerdo a los resultados que se observan en la Tabla 1.9., y el gráfico correspondiente, que contienen los resultados relacionados con la dimensión: **RECLAMOS Y SUGERENCIAS** en la gestión del servicio al ciudadano en la UGEL de Jaén, los encuestados tienen una percepción reservada hacia lo FAVORABLE sobre este aspecto (43.1 %), frente a una percepción hacia lo DESFAVORABLE de 56.9 %. En este aspecto o elemento del servicio al usuario, prima la percepción desfavorable ya que se percibe que la entidad si bien cuenta con equipos, sin embargo, el sistema informático tiene un funcionamiento limitado respecto a los reclamos y sugerencias como parte del servicio al ciudadano en la UGEL de Jaén.

### **4.2. Discusión de los resultados.**

Este estudio ha tenido como objetivo general elaborar una propuesta de implementación de un módulo de atención al usuario para mejorar la gestión del servicio al ciudadano en la Unidad de Gestión Educativa Local – Jaén 2017, lo cual no se podía cumplir si antes no se conocía la situación actual de la gestión del servicio al ciudadano o usuario de la entidad objeto de estudio, hecho que lo plantea el primer objetivo específico de este informe que textualmente plantea: diagnosticar el estado actual de la Gestión del Servicio al Ciudadano en la Unidad de Gestión Educativa Local – Jaén 2017. En este afán, se recurrió a la encuesta como técnica para recoger la información requerida, empleándose una escala de Likert en una escala de cuatro opciones: NUNCA, OCASIONALMENTE, FRECUENTEMENTE y SIEMPRE, y que para efectos de facilitar el análisis se optó por considerar las dos primeras opciones como DESFAVORABLE y las dos segundas como FAVORABLE.

Se consideró pertinente proceder a la identificación de la situación actual de la gestión del servicio al ciudadano, entendiendo que el perfeccionamiento o desarrollo de toda organización debe partir de entender qué características tiene actualmente aquello que se pretende mejorar o perfeccionar y porque gracias a un diagnóstico podremos encontrar la raíz del problema, lo que nos permitirá poner todos los recursos necesarios para eliminarla y hacer que la organización mantenga, o recupere, el rumbo correcto o recomendado para lograr sus objetivos (Díaz 2013).

Con la finalidad de facilitar la discusión se ha consolidado los resultados en la Tabla siguiente:

**Tabla 1.10.**

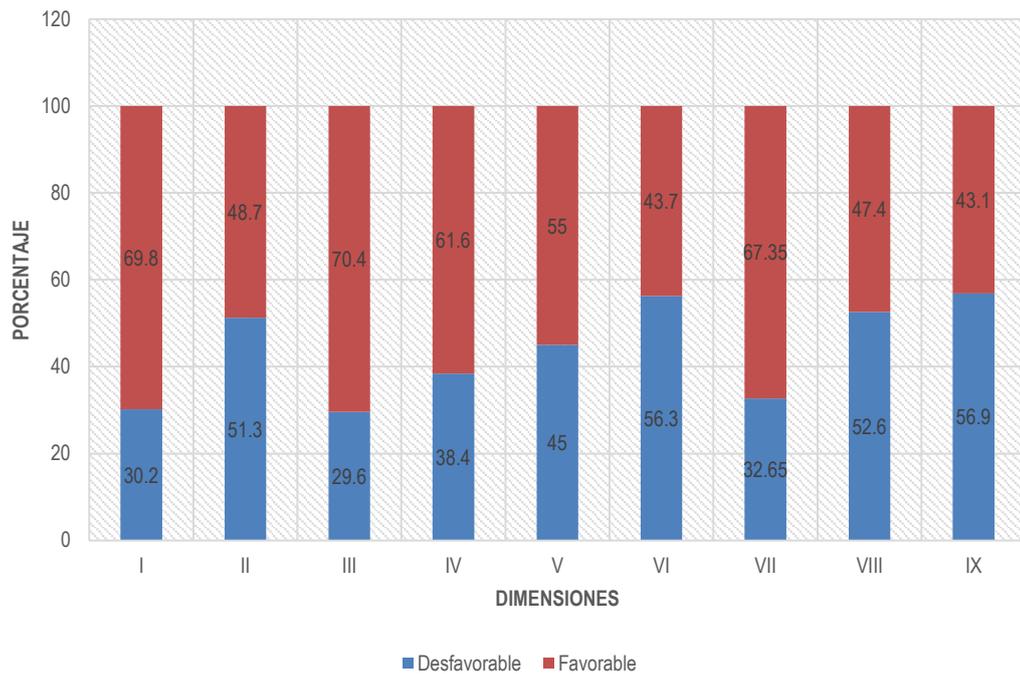
**Resumen de los resultados en función a una percepción de FAVORABLE y DESFAVORABLE respecto del servicio al ciudadano o usuario.**

N°	Dimensiones/Ítems	PERCEPCIÓN	
		FAV.	DESF.
<b>DIMENSIÓN: ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN</b>			
1	¿Se tiene especial cuidado que el plan de mejora de la atención al usuario sea incorporado al plan estratégico institucional?	81.1	18.9
2	¿Las funciones de la Unidad relacionadas con la atención al usuario, se reajustan en función a las evaluaciones periódicas de la calidad del servicio?	65.3	34.7
3	¿El proceso de la calidad de la atención al usuario se retroalimenta de acuerdo a las necesidades del servicio que se ofrece?	63.1	36.9
<b>DIMENSIÓN: CONOCIMIENTO DEL USUARIO</b>			
4	¿Se brinda un servicio que responde a las necesidades y expectativas del usuario?	71.5	28.5
5	¿Se recoge y analiza sistemáticamente las características culturales del usuario?	36.8	63.2
6	¿La entidad permite la participación del usuario en el diseño e implementación de la mejora de servicios?	37.9	62.1
<b>DIMENSIÓN: ACCESIBILIDAD AL USUARIO</b>			
7	¿Se tiene especial cuidado que la plataforma de atención a la ciudadanía, sea convenientemente implementada con ventanillas para la realización de diferentes trámites y acceso a información?	88.4	11.5
8	¿La atención se realiza a través de una línea telefónica dedicada exclusivamente a la atención del usuario?	58.9	41.5
9	¿La atención a la ciudadanía se realiza mediante la entrega de información a través de la página web?	81.1	18.9
10	¿Los funcionarios y servidores se desplazan fuera de la entidad, para la atención de trámites o la entrega de bienes y servicios?	53.7	46.3
<b>DIMENSIÓN: INFRAESTRUCTURA, MOBILIARIO Y EQUIPAMIENTO</b>			
11	¿El espacio físico para la atención al usuario es adecuado en cuanto a condiciones de infraestructura, ventilación, limpieza e iluminación?	69.5	30.5
12	¿Se adapta constantemente el espacio físico teniendo en cuenta las particularidades del usuario?	60	40

13	¿En el interior de la entidad, existen mapas de ubicación, mapas de riesgos, planos o carteles en los mostradores aéreos para facilitar la ubicación de la ciudadanía?	51.6	48.4
14	¿Se cuenta con equipos de asignación en el área de atención o sistema de colas, televisores, equipos multimedia y virtuales, entre otros?	65.2	34.8
<b>DIMENSIÓN: PROCESO DE ATENCIÓN</b>			
15	¿Se ha asignado personal específico para brindar orientación a la ciudadanía para todos los canales de atención?	51.6	48.4
16	¿Se ha implementado un servicio de pago en línea (Internet, telefonía fija o celular) para los diferentes servicios que brinda la institución?	32.6	67.4
17	¿La entidad cuenta con protocolos y métodos para la atención al usuario formalmente aprobados y entregados por la institución?	63.1	36.8
18	¿El personal es capacitado periódicamente para atender al usuario de acuerdo a la Ley N° 28683 trato preferente a las mujeres embarazadas, niñas, niños, los adultos mayores y personas con discapacidad?	72.7	27.3
<b>DIMENSIÓN: PERSONAL DE ATENCIÓN</b>			
19	¿La entidad ha establecido perfiles de puestos de acuerdo al Manual de Perfiles de Puestos de SERVIR, para puestos del canal presencial, canal telefónico, canal virtual y canal móvil o itinerante?	36.9	63.1
20	¿Se establecen y ejecutan acciones de inducción y capacitación en coherencia a PDPS que atiende al usuario?	50.5	49.4
<b>DIMENSIÓN: TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN</b>			
21	¿La entidad promueve la publicación de información, bajo el enfoque de transparencia y datos abiertos?	74.7	24.3
22	¿La entidad dispone de un mecanismo virtual de presentación de solicitudes de acceso a la información?	60	40
<b>DIMENSIÓN: MEDICIÓN Y SATISFACCIÓN</b>			
23	¿La entidad realiza actividades de seguimiento monitoreo del servicio al usuario?	56.9	43.1
24	¿Se establece indicadores específicos para medir la satisfacción del usuario referente a los principales trámites, bienes y servicios proporcionados por la institución?	37.9	62.1
<b>DIMENSIÓN: RECLAMOS Y SUGERENCIAS</b>			
25	¿Se cuenta con un sistema informático de soporte para el procesamiento de reclamos y sugerencias?	43.1	56.8

**Gráfico 1.10.**

**Resumen de los resultados en función a una percepción de FAVORABLE y DESFAVORABLE por dimensiones, respecto del servicio al ciudadano o usuario.**



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, tanto en la Tabla 1.10. Como en el gráfico, prima la percepción FAVORABLE, con excepción de los resultados en las dimensiones: Conocimiento del Usuario (II), Personal de Atención (VI), Medición y Satisfacción (VIII) y Reclamos y Sugerencias (IX).

### **3.2. Discusión de Resultados.**

En el caso del conocimiento del usuario que corresponde a la dimensión II, la percepción desfavorable, se relacionan con la escasa disposición de la entidad para “tener en cuenta las características culturales del usuario” cuando se debe diseñar el servicio y con un poco o nula disposición a “permitir la participación del usuario en el diseño e implementación de

la mejora de servicios”, más aun si se conoce que “a nadie se le ocurre proponer una acción remedial si no se conoce la necesidad o el problema que se quiere atacar”.

Por otro lado, en lo que respecta a la dimensión Personal de atención, se percibe un marcado descuido al “establecer los perfiles de puestos de acuerdo al Manual de Perfiles de Puestos previstos en SERVIR, para puestos del canal presencial, canal telefónico, canal virtual y canal móvil o itinerante”, lo que implica el desaprovechamiento de oportunidades tecnológicas para fortalecer un mejor servicio al ciudadano. En la misma dimensión se percibe un descuido en lo que concierne a la capacitación en relación al PDPs.

Asimismo, es evidente que no hay mucho interés para “medir la satisfacción del usuario referente a los principales trámites, bienes y servicios proporcionados por la institución” que compromete la dimensión de medición y satisfacción del usuario, además de un descuido del “sistema informático de soporte para el procesamiento de reclamos y sugerencias” que es casi inexistente y que afecta negativamente la calidad la gestión del servicio al ciudadano.

Por lo demás en las otras dimensiones es fácil advertir una percepción FAVORABLE como aquella referida a las estrategias y organización de la entidad para prestar el servicio (I) que se refiere a la preparación de la entidad para una mejora constante.

También es una fortaleza de la Institución la preocupación por implementar alternativas para la accesibilidad del usuario a través de ventanillas, el teléfono, la página web o que el mismo servidor se traslade al lugar donde es necesaria su intervención y no necesariamente espere al usuario en la oficina.

En todos los otros casos, los resultados que se obtienen, revelan una percepción FAVORABLE y con porcentajes altos y que en todos los casos son bastante mayores al 50 %, lo que indica que el servicio de atención al ciudadano en la dependencia educativa: UGEL de Jaén es bastante aceptable en la percepción del mismo usuario interno.

El conocimiento y la valoración de estos nudos críticos percibidos como DESFAVORABLES, o aquellos positivos y percibidos como FAVORABLES, adquieren singular importancia para que la gestión de esta dependencia estatal del sector educación pueda implementar acciones y estrategias de calidad en busca de la satisfacción de sus usuarios.

Todos los que de una u otra manera hemos sido servidores o usuarios de algún servicio

conocemos que cuando se busca “una buena atención como cliente interno o externo” no basta hacer el papel de amables y/o pacientes receptores, que sin duda son cualidades necesarias que debe poseer el personal de atención al cliente y que en efecto halaga, pero no satisface. Son comunes los casos en que los clientes deben insistir una y otra y otra vez en la búsqueda de una solución, y si el servidor no es el mismo que atendió por primera vez, el caso en cuestión, el proceso, por lo general, tiende a regresar al punto de partida.

En consecuencia, es imperativo que toda organización, institución o empresa que ofrece servicios, deben considerar un deber cualificarse para “servir bien”, que sin duda tiene un costo, pero se revierte en muchas ventajas externas al ofrecer o prestar un conveniente servicio a los usuarios, como lo indica la Cámara de Comercio de Valencia (2006) la que considera algunas ventajas que se parafrasean a continuación:

- Aumenta la competitividad mejorando los procesos, que, al introducir términos de atención y calidad, se traducen automáticamente en un aumento de la competitividad de la organización;
- Aumenta el valor añadido de los productos que se ofrecen y el cliente o usuario percibe un servicio adicional a la hora de recibir la atención o comprar, al recibir un asesoramiento profesional único;
- Mejora la imagen de la organización ante clientes, usuarios e instituciones. La mejora en la calidad de las prestaciones del servicio, implica una diferenciación de imagen ante el cliente o usuario.

Pero, no solo se generan ventajas externas, sino que se produce una mejora interna de la organización que se traducen en ventajas a su interior al prestar un buen servicio al cliente o usuario, como: Ayuda a la sistematización de los métodos de trabajo, la continua mejora de los procesos al detectar los puntos críticos del servicio, crece la cultura de orientación al cliente, se produce una diferenciación de la organización por el valor añadido que ofrece y contrariamente a lo que se cree reduce los costes de ineficiencia e ineficacia de los procesos, lo que al final se traduce en ahorro de recursos.

Los resultados de este estudio evidencian muchos aspectos positivos en la gestión del servicio al ciudadano o usuario que ofrece la UGEL de Jaén que en promedio significan 65.2 %, pero que aún se puede mejorar con el empoderamiento del módulo de atención al ciudadano o usuario en dicha dependencia estatal y que lo que es visto como desfavorable del servicio representa solo un 34.8 % según los resultados del estudio.

#### 4.1. CONCLUSIONES

1. Se pudo determinar que la gestión de la atención del servicio al usuario o ciudadano en la UGEL de Jaén evidencia tener en general un nivel de eficiencia y eficacia bastante aceptable, que, al forzar una cuantificación, representó una percepción FAVORABLE del orden de un 65.2 %, destacando que la mejora de la atención al usuario es parte del Plan Estratégico Institucional (81.1 %), el cuidar que el servicio responda a las necesidades y expectativas del usuario (71.1 %), la implementación de ventanillas para diferentes trámites (88.4 %), la publicación de información bajo el enfoque de transparencia (74.7 %) y el trato preferente en atención a la Ley 28683 (72.7 %).
2. En el otro extremo, se pudo verificar que los aspectos que fueron percibidos como DESFAVORABLES en la gestión de la atención del servicio al ciudadano o usuario de la UGEL de Jaén tienen que ver con la poca disposición para “tener en cuenta las características culturales del usuario” o el no “permitir la participación del usuario en el diseño e implementación de la mejora de servicios”. También son puntos críticos el limitado o nulo uso de las tecnologías como recursos para mejorar la gestión de la atención al usuario.
3. También no es difícil inferir que entre los factores que están condicionando la situación actual de la gestión de la atención del servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local de Jaén son las buenas iniciativas para buscar una mejora sostenida del servicio, pero faltan los recursos para implementar las iniciativas de los directivos, que se evidencian en las escasas oportunidades para las capacitaciones del personal y la escasez o modernización de equipos que faciliten una mejor atención al usuario.

## **4.2. Recomendaciones**

1. Capitalizar los aspectos favorables de la gestión de la atención al usuario promoviendo la motivación permanente entre los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Jaén y considerar siempre en los planes de mejora a través del reajuste pertinente a partir de evaluaciones sistemáticas de la calidad en la plataforma de la atención al usuario.
2. Implementar y reforzar el Módulo de Gestión de Atención del servicio al usuario o ciudadano, mejorando los espacios físicos y una eficiente orientación al usuario para la atención, formalizando el uso de la atención en línea y las redes sociales para la consulta o seguimiento de los trámites en la UGEL
3. Realizar un esfuerzo de financiamiento para la modernización de espacios y equipos y capacitando adecuadamente a los servidores para lograr la mejora de la atención al usuario.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarado, o. (1999). *Gestión educativa, universidad de lima*. Lima: fondo de desarrollo editorial.
- Araujo, e. S. (2009). *Diseño de la estrategia genérica y específica para el modelo de gestión y operación de los mac – mejor atención al ciudadano y macmype – mejor atención al ciudadano de la micro y pequeña empresa. En programa de modernización y descentralización del estado*. Lima.
- Arrué, j. (2014). *Ánalisis de la calidad del servicio de atención en la oficina desconcentrada de osiptel loreto desde la percepción del usuario periodo junio a setiembre de 2014*. San juan bautista: universidad nacional de la amazonía peruana.
- Cabero, j. (1998). *Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas*. Granada: universitario.
- Camisón, c., cruz, s., & gonzález, t. (2006). *Gestión de la calidad conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: pearson prentice hall.
- Chang, f. J. (2014). “atención al cliente en los servicios de la municipalidad de malacatán san marcos”. *Quetzaltenango mexico*.
- Clad . (2008). *Carta iberoamericana de calidad en la gestión pública*. Lima.
- Data digital. (2009). *Estudio de demanda para el diseño de la estrategia mejor atención al ciudadano (mac), por encargo de la pcm. . Lima*.
- Delgado, a., & prieto, g. (1997). *Introducción a los métodos de investigación de la psicología*. Salamanca: pirámide.
- Devoto, r. R. (2012). *La calidad de servicio percibida en el sector público*. Valparaiso - chile .
- Dirección general de atención ciudadana. (marzo de 2005).
- Elera, g. R. (2014). “gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una institución educativa pública de callao. Lima -peru.
- Farfan, t. C. (2015). “la gestión del servicio como propuesta de mejora para la satisfacción de clientes caso: museo san francisco de lima. Lima - peru.
- Foretur. (2009). *Calidad de servicio y atención al cliente en hostelería*. Andalucía: foretur.

- Indecopi. (23 de diciembre de 2016). Autoridad nacional de protección al consumidor. Recuperado el 23 de diciembre de 2016, de indecopi: <https://www.consumidor.gob.pe/libro-de-reclamaciones>*
- Llovera, c. A. (2007). Plan de calidad para la atención y servicio al usuario de la unidad de patología cervical del hospital universitario de coro dr. Alfredo van grieken. Caracas.*
- Macpyme. (2012). Estrategia de mejor atención al ciudadano mac. Lima - peru.*
- Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración pública. (2015). Sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/manual-atencion-ciudadana.pdf.*
- Morena, n., & anargerie, s. (1996). Proceso de supervisión y perfil del supervisor de las prácticas. Costa rica: universidad de costa rica.*
- Nuria cunill (1991. (s.f.). Finalmente, no se puede dejar de mencionar el trabajo denominado: participación ciudadana dilemas y perspectivas para la democratización de los estados latinoamericanos. Caracas. Centro latinoamericano de administración para el desarrollo.*
- Orcotoma,giovani. (2009). “recopilación, sistematización y análisis de información de experiencias en una mejor atención al ciudadano. Lima - peru.*
- Orosco, m. L. (2012). “propuesta de mejora en el área de gestión de atención al usuario en la caja municipal de ahorro y crédito trujillo - sede cajamarca, para incrementar el nivel de satisfacción del cliente en el año 2012”. Cajamarca .*
- Pcm. (2009). Contrato n° 05-2009-pcm/oa. Servicio de consultoría "estudio de demanda para el diseño de la estrategia mejor atención al ciudadano (mac)". Lima.*
- Pcm. (2011). “pcm a través de la ongei lanza la plataforma de interoperabilidad del estado . Lima - peru.*
- Pcm- sgp. (2015). Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración públic. Lima: neva studio sac.*
- Pintado, c. M. (2014). Propuesta de mejora en el servicio de atención al cliente en . Trujillo - peru.*
- Posso, s. C. (2010). Análisis, formulación y elaboración del modelo de atención al cliente del departamento de gestión de infraestructura codensa s.a esp. Pereira colombia .*
- Prieto, b. T. (2013). “elementos a tomar en cuenta para implementar la política de mejor atención al ciudadano a nivel nacional” . Lima - peru.*

- Rea academia española. (2015). Diccionario de la lengua española. Madrid.*
- Serna, g. H. (2003). Servicio al cliente . Metos de auditoria y medicio . Bogota, colombia: 3r editores .*
- Servicio nacional para el aprendizaje. Sena. (2010). Atension al usuario y servicio al cliente. Bogota - colombia.*
- Sgp. (2013). Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración pública. Lima.*
- Tisnado, i. J. (2013). “mejoramiento en los procesos administrativos de la ugel n° 01 el porvenir que contribuya al desarrollo educativo de su jurisdicción en el año 2013. Trujillo - peru.*
- Vargas & aldana de la vega. (2008). Calidad y servicio: conceptos y herramientas. Bogota- colombia: ecoe.*
- Villegas, b. (1980). Derecho administrativo. Buenos aires: tipográfica editora argentina.*
- Williams estrada vera . (2007). [Http://pmsj-peru.org/wp-content/uploads/2011/12/servicio-y-atencion-al-cliente.pdf](http://pmsj-peru.org/wp-content/uploads/2011/12/servicio-y-atencion-al-cliente.pdf).*
- Yáñez, c. (2008). Sistema de gestión de calidad en base a la norma iso 9001. Internacional eventos, 2.*

## **ANEXOS**

## ANEXO 01

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

#### TÍTULO: “PROPUESTA DE UN MÓDULO DE ATENCIÓN AL USUARIO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - JAÉN, 2017”

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR /ITEMS	ESCALA
¿Cómo la propuesta de un módulo de atención al usuario mejorara la gestión del servicio al ciudadano en la Unidad de Gestión Educativa Local- Jaén 2017?	La propuesta de un módulo de atención al usuario permitirá mejorar la gestión de servicio al ciudadano en la Unidad de Gestión Educativa Local – Jaén, 2017.	<b>Objetivo general:</b> Proponer un módulo de atención al usuario para mejorar la gestión del servicio al ciudadano en la Unidad de Gestión Educativa Local – Jaén 2017.  <b>Objetivos específicos:</b> 1. Diagnosticar el estado actual de la Gestión del Servicio al Ciudadano en la Unidad de Gestión Educativa Local – Jaén 2017. 2. Identificar los factores	Módulo de atención al usuario	Diagnostico situacional	- Análisis de la repartición estatal	1 = Nunca 2 = A veces 3 = Indiferente 4 = Casi siempre 5 - Siempre
				Implementación de la estrategia	- Formulación de la estrategia - Implantación de la estrategia MAC - Evaluación de la estrategia	
				Diseño y desarrollo	- Datos de entrada - Revisión del diseño y desarrollo - verificación del diseño y desarrollo - validación del diseño y desarrollo - Monitoreo y medición del modulo	
			Gestión del Servicio	Estrategia y organización	- Planeamiento estratégico - Responsables de atención al usuario - Gestión de calidad	
				Conocimiento del usuario	- Identificación de necesidades - Interculturalidad del usuario - Participación del usuario	

		<p>influyentes en La Gestión del Servicio al Ciudadano en la Unidad de Gestión Educativa Local – Jaén 2017.</p> <p>3. Diseñar un módulo de atención al usuario para Mejorar la Gestión del servicio al Ciudadano en la Unidad de Gestión Educativa Local – Jaén 2017.</p> <p>4. Estimar los resultados que generará la implantación un módulo de atención al usuario en la Gestión del Servicio al Ciudadano en la Unidad de Gestión Educativa Local – Jaén 2017.</p>		<p>Accesibilidad al usuario</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Canal presencial</li> <li>- Canal telefónico</li> <li>- Canal virtual</li> <li>- Canal móvil</li> </ul>	
				<p>Infraestructura, mobiliario y equipamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacio físico</li> <li>- Adaptación del espacio físico</li> <li>- Señalización y mapas de riesgos</li> <li>- Equipamiento para atención al usuario</li> </ul>	
				<p>Proceso de atención</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación al usuario</li> <li>- Pagos vinculados a los servicios</li> <li>- Protocolo de atención al usuario</li> <li>- Trato preferente y equitativo</li> </ul>	
				<p>Personal de atención</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil del puesto</li> <li>- Inducción y capacitación</li> </ul>	
				<p>Transparencia y acceso a la información</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparencia</li> <li>- Acceso</li> </ul>	
				<p>Medición y satisfacción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento y monitoreo</li> <li>- Satisfacción del usuario</li> </ul>	
				<p>Reclamos y sugerencias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclamos y sugerencias</li> </ul>	

FUENTE: Elaboración propia

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR																																															
<p><b>TIPO:</b> Propositiva.</p> <p><b>DISEÑO:</b> No experimental - Transversal</p>	<p>Cuadro 01</p> <table border="1" data-bbox="510 507 1102 1075"> <thead> <tr> <th>N°</th> <th>DENOMINACIÓN DEL CARGO</th> <th>CANTIDAD</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>01</td> <td>Director</td> <td>01</td> <td>1.1</td> </tr> <tr> <td>02</td> <td>Jefes de Unidades o Departamento</td> <td>12</td> <td>12.6</td> </tr> <tr> <td>03</td> <td>Secretarias y Técnicos</td> <td>23</td> <td>24.2</td> </tr> <tr> <td>04</td> <td>Especialistas/Directores Administrativos</td> <td>32</td> <td>33.7</td> </tr> <tr> <td>05</td> <td>Seguridad/Conserjes</td> <td>15</td> <td>15.8</td> </tr> <tr> <td>06</td> <td>Especialistas en Educ. y Coord. Poronoeis</td> <td>12</td> <td>12.6</td> </tr> <tr> <td colspan="2">TOTAL</td> <td>95</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p>Muestra Como quiera que la población es menor a 100, se ha optado por el criterio de incluirlo a todos como parte de la muestra.</p>	N°	DENOMINACIÓN DEL CARGO	CANTIDAD	%	01	Director	01	1.1	02	Jefes de Unidades o Departamento	12	12.6	03	Secretarias y Técnicos	23	24.2	04	Especialistas/Directores Administrativos	32	33.7	05	Seguridad/Conserjes	15	15.8	06	Especialistas en Educ. y Coord. Poronoeis	12	12.6	TOTAL		95	100	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario que se organizó en 20 preguntas polinómicas en una escala tipo Likert, preparadas tomando como referencia el Manual para mejorar la gestión del servicio al ciudadano y que responden a los indicadores propuestos en el manual.</p> <p>Las opciones de respuesta están en una escala que va de:</p> <table border="1" data-bbox="1128 970 1899 1273"> <thead> <tr> <th>ALTERNATIVAS</th> <th>VALORACIÓN CUANTITATIVA</th> <th>CONDICIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SIEMPRE</td> <td>4</td> <td>FAVORABLE</td> </tr> <tr> <td>FRECUENTEMENTE</td> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>OCASIONALMENTE</td> <td>2</td> <td>DESFAVORABLE</td> </tr> <tr> <td>NUNCA</td> <td>1</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ALTERNATIVAS	VALORACIÓN CUANTITATIVA	CONDICIÓN	SIEMPRE	4	FAVORABLE	FRECUENTEMENTE	3		OCASIONALMENTE	2	DESFAVORABLE	NUNCA	1		<p>Descriptiva</p>
N°	DENOMINACIÓN DEL CARGO	CANTIDAD	%																																															
01	Director	01	1.1																																															
02	Jefes de Unidades o Departamento	12	12.6																																															
03	Secretarias y Técnicos	23	24.2																																															
04	Especialistas/Directores Administrativos	32	33.7																																															
05	Seguridad/Conserjes	15	15.8																																															
06	Especialistas en Educ. y Coord. Poronoeis	12	12.6																																															
TOTAL		95	100																																															
ALTERNATIVAS	VALORACIÓN CUANTITATIVA	CONDICIÓN																																																
SIEMPRE	4	FAVORABLE																																																
FRECUENTEMENTE	3																																																	
OCASIONALMENTE	2	DESFAVORABLE																																																
NUNCA	1																																																	

FUENTE: Elaboración propia

## ANEXO

### Cuestionario para evaluar la gestión del servicio al ciudadano en la UGEL de Jaén.

N°	ÍTEMS	PERCEPCIÓN	
		FAV.	DESF.
	<b><i>DIMENSIÓN: ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN</i></b>		
1	¿Se tiene especial cuidado que el plan de mejora de la atención al usuario sea incorporado al plan estratégico institucional?		
2	¿Las funciones de la Unidad relacionadas con la atención al usuario, se reajustan en función a las evaluaciones periódicas de la calidad del servicio?		
3	¿El proceso de la calidad de la atención al usuario se retroalimenta de acuerdo a las necesidades del servicio que se ofrece?		
	<b><i>DIMENSIÓN: CONOCIMIENTO DEL USUARIO</i></b>		
4	¿Se brinda un servicio que responde a las necesidades y expectativas del usuario?		
5	¿Se recoge y analiza sistemáticamente las características culturales del usuario?		
6	¿La entidad permite la participación del usuario en el diseño e implementación de la mejora de servicios?		
	<b><i>DIMENSIÓN: ACCESIBILIDAD AL USUARIO</i></b>		
7	¿Se tiene especial cuidado que la plataforma de atención a la ciudadanía, sea convenientemente implementada con ventanillas para la realización de diferentes trámites y acceso a información?		
8	¿La atención se realiza a través de una línea telefónica dedicada exclusivamente a la atención del usuario?		
9	¿La atención a la ciudadanía se realiza mediante la entrega de información a través de la página web?		
10	¿Los funcionarios y servidores se desplazan fuera de la entidad, para la atención de trámites o la entrega de bienes y servicios?		
	<b><i>DIMENSIÓN: INFRAESTRUCTURA, MOBILIARIO Y EQUIPAMIENTO</i></b>		
11	¿El espacio físico para la atención al usuario es adecuado en cuanto a condiciones de infraestructura, ventilación, limpieza e iluminación?		
12	¿Se adapta constantemente el espacio físico teniendo en cuenta las particularidades del usuario?		
13	¿En el interior de la entidad, existen mapas de ubicación, mapas de riesgos, planos o carteles en los mostradores aéreos para facilitar la ubicación de la ciudadanía?		
14	¿Se cuenta con equipos de asignación en el área de atención o sistema de colas, televisores, equipos multimedia y virtuales, entre otros?		
	<b><i>DIMENSIÓN: PROCESO DE ATENCIÓN</i></b>		

15	¿Se ha asignado personal específico para brindar orientación a la ciudadanía para todos los canales de atención?		
16	¿Se ha implementado un servicio de pago en línea (Internet, telefonía fija o celular) para los diferentes servicios que brinda la institución?		
17	¿La entidad cuenta con protocolos y métodos para la atención al usuario formalmente aprobados y entregados por la institución?		
18	¿El personal es capacitado periódicamente para atender al usuario de acuerdo a la Ley N° 28683 trato preferente a las mujeres embarazadas, niñas, niños, los adultos mayores y personas con discapacidad?		
<b>DIMENSIÓN: PERSONAL DE ATENCIÓN</b>			
19	¿La entidad ha establecido puestos de acuerdo al Manual de Perfiles de Puestos de SERVIR, para puestos del canal presencial, canal telefónico, canal virtual y canal móvil o itinerante?		
20	¿Se establecen y ejecutan acciones de inducción y capacitación en coherencia a PDPS que atiende al usuario?		
<b>DIMENSIÓN: TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN</b>			
21	¿La entidad pública información, bajo el enfoque de transparencia y datos abiertos?		
22	¿La entidad dispone de un mecanismo virtual de presentación de solicitudes de acceso a la información?		
<b>DIMENSIÓN: MEDICIÓN Y SATISFACCIÓN</b>			
23	¿La entidad realiza actividades de seguimiento monitoreo del servicio al usuario?		
24	¿Se establece indicadores específicos para medir la satisfacción del usuario referente a los principales trámites, bienes y servicios proporcionados por la institución?		
<b>DIMENSIÓN: RECLAMOS Y SUGERENCIAS</b>			
25	¿Se cuenta con un sistema informático de soporte para el procesamiento de reclamos y sugerencias?		



