

# **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DEL SERVICIO DE UNA ENTIDAD PÚBLICA**



**Israel Barrutia Barreto  
Juan Raúl Egoavil Vera**



Instituto Latinoamericano de Altos Estudios





# Gestión administrativa y su relación con la calidad del servicio de una entidad pública



# Gestión administrativa y su relación con la calidad del servicio de una entidad pública

Israel Barrutia Barreto  
Juan Raúl Egoavil Vera

Queda prohibida la reproducción por cualquier medio físico o digital de toda o un aparte de esta obra sin permiso expreso del Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–.

Publicación sometida a evaluación de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación está bajo la licencia Creative Commons  
Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN 978-958-5535-53-4

© ISRAEL BARRUTIA BARRETO, 2020  
© JUAN RAÚL EGOAVIL VERA, 2020  
© Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–, 2020  
Derechos patrimoniales exclusivos de publicación y distribución de la obra  
Cra. 18 # 39A-46, Teusquillo, Bogotá, Colombia  
PBX: (571) 232-3705, FAX (571) 323 2181  
[www.ilae.edu.co](http://www.ilae.edu.co)

Diseño de carátula y composición: HAROLD RODRÍGUEZ ALBA  
Edición electrónica: Editorial Milla Ltda. (571) 702 1144  
[editorialmilla@telmex.net.co](mailto:editorialmilla@telmex.net.co)

Editado en Colombia  
*Published in Colombia*

## CONTENIDO

RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO PRIMERO	
CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA	17
I. Delimitación de la investigación	19
A. Delimitación espacial	19
B. Delimitación social	19
C. Delimitación temporal	19
D. Delimitación conceptual	20
II. Objetivos de la investigación	20
A. Objetivo general	20
B. Objetivos específicos	20
III. Hipótesis de la investigación	21
A. Hipótesis general	21
B. Hipótesis específicas	21
CAPÍTULO SEGUNDO	
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	23
I. Gestión administrativa	23
A. Dimensiones	26
1. Planeación	27
2. Organización	29
3. Dirección	31
4. Control	33

B. Características	36
1. Identificación y documentación	36
2. Definición de objetivos	38
3. Especificación de responsables de los procesos	39
4. Reducción de etapas y tiempo	41
5. Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido	42
6. Ampliación de funciones y responsabilidad del personal	43
C. Indicadores de gestión	44
II. Administración pública	48
A. Gestión pública	51
B. Gestión municipal en Perú	54
III. Calidad de servicio	58
A. Gestión de calidad	62
B. Dimensiones de calidad de servicio	65
C. Calidad de servicio en la administración pública	68
CAPÍTULO TERCERO	
METODOLOGÍA	71
I. Tipo y nivel de la investigación	71
II. Método y diseño de la investigación	72
III. Sistema de variables	72
IV. Población y muestra	74
V. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	75
CAPÍTULO CUARTO	
ANÁLISIS DE RESULTADOS	77
I. Correlación entre el puntaje total de las variables	77
II. Correlación entre los puntajes obtenidos en las dimensiones de las variables en estudio	78
III. Análisis de confiabilidad de los instrumentos	79
IV. Pruebas de hipótesis	81
V. Discusión de resultados	84
Conclusiones	85
Recomendaciones	86
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	95
LOS AUTORES	101

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones de la calidad de servicio	67
Tabla 2. Operacionalización de variables	73
Tabla 3. Correlación de los puntajes obtenidos respecto a gestión administrativa y calidad del servicio	77
Tabla 4. Correlación entre las dimensiones de la Gestión administrativa y la Calidad de servicio	78
Tabla 5. Correlación entre las dimensiones de Gestión administrativa y Control de servicio	79
Tabla 6. Valores de Alfa de Cronbach obtenidos mediante el análisis de confiabilidad	80
Tabla 7. Análisis de confiabilidad de las dimensiones del cuestionario de gestión administrativa	80
Tabla 8. Análisis de confiabilidad de las dimensiones de la Escala Servqual adaptada	80



## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Proceso de gestión administrativa	27
Figura 2. Pilares de la gestión pública en Perú	54
Figura 3. Modelo Servqual	61
Figura 4. Esquema del diseño de investigación	72
Figura 5. Correlación entre gestión administrativa y calidad de servicio	78



## RESUMEN

Este trabajo de investigación tuvo el objetivo de determinar la correlación existente entre la percepción de la *gestión administrativa* por parte de los trabajadores de las oficinas de atención al público de la Municipalidad de San Martín de Porres y la percepción de la *calidad del servicio* por parte de los usuarios. El tipo de investigación fue explicativa, el nivel fue correlacional y el método de la investigación fue analítico. La población estuvo conformada por el personal encargado de la atención al público en la Municipalidad de San Martín de Porres, un total de 100 trabajadores, así: diez en caja, 40 en informes, 30 en mesa de partes, diez en atención de reclamos y diez supervisores; mientras que la muestra fue de 80 trabajadores y 80 usuarios atendidos por ellos, la cual se obtuvo por muestreo aleatorio simple. Para medir la gestión administrativa, se empleó una adaptación del cuestionario elaborado por CASTRO<sup>1</sup>, y para el caso de la calidad del servicio se usó una adaptación de la Escala Servqual. Entre los principales resultados obtenidos destacan la alta correlación entre las variables en estudio ( $R = 0,748$ ) y la buena correlación entre las dimensiones que conforman la gestión administrativa (planeación, organización, dirección y control) y la calidad de servicio, en especial en la dimensión de organización. Se concluyó que sí existe una relación positiva entre la gestión administrativa y la calidad del servicio, y que el análisis conjunto de información proporcionada, tanto por el trabajador como por el usuario, podría ser de gran utilidad para estudios posteriores.

---

1 YEHINMY CASTRO P. "Diagnóstico de la gestión administrativa de la empresa NYC Distribuciones, C. A., ubicada en la zona industrial III de Barquisimeto, Estado Lara", (tesis de especialización) Barquisimeto, Venezuela, Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, 2007.



## INTRODUCCIÓN

El éxito en el desarrollo de una empresa típica radica en la calidad del producto o el servicio ofrecido. Dicha calidad influye de manera positiva en la percepción del público usuario, quien, a su vez, genera una publicidad indirecta a la empresa e incrementa la demanda del producto o servicio. Por ello es importante que la gestión administrativa sea la más idónea, de acuerdo a las características del personal que labora en la empresa como las de su público usuario.

Lamentablemente, el sector público no es una empresa típica, ya que, a diferencia de las empresas que necesitan incrementar sus ventas para sostener su manejo económico, las entidades públicas ya tienen a su disposición dichos recursos, por lo que no existe en el personal que ocupa los cargos administrativos la presión de mejorar la calidad del servicio. Sin embargo, una mala gestión administrativa por parte de este sector producirá una insatisfacción laboral entre el personal que trabaja en él, así como una percepción negativa del público usuario, es decir, dañará la imagen de la entidad pública, lo que, a largo plazo, provocará que se responsabilice de este problema a los gobiernos locales, regionales e incluso nacionales.

Los trabajos de investigación acerca de cómo la gestión administrativa afecta la calidad del servicio ofrecido se han centrado más en el sector privado que en el sector público. Esto puede que se deba al interés que tienen los dueños y gerentes de empresas privadas por apoyar económicamente y brindar facilidades a dichas investigaciones con el propósito de encontrar y corregir de manera oportuna sus errores administrativos, a fin de favorecer el crecimiento de su empresa.

Por su parte, el presente trabajo de investigación pretendió establecer una relación entre las distintas dimensiones que conforman la gestión administrativa (planeación, organización, dirección y control)

y la calidad de servicio en una entidad pública, en este caso las oficinas de atención al público de la Municipalidad de San Martín de Porres, esperando que en el futuro se realicen más trabajos similares a fin de evidenciar y subsanar las falencias administrativas, para mejorar la imagen de los gobiernos locales, así como de los niveles superiores.

## **CAPÍTULO PRIMERO**

### **CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA**

La gestión municipal es una labor compleja, puesto que el desempeño municipal debe estar acorde a la realidad tanto interna como externa, respecto a la administración de la entidad, y con ello, la rapidez y calidad de servicio que esperan los ciudadanos. Las municipalidades de Lima son afectadas a diario por diversos problemas derivados de la deficiente gestión administrativa, producto de la reducción de los recursos financieros, lo cual origina, en principio, problemas dentro de la institución, lo que luego se refleja en la imagen de la misma. Esa es la percepción de la población en general y de los propios municipios que no cuentan con herramientas de control y seguimiento, que les permita analizar la gestión en relación al manejo de sus recursos y conocer, entre otras cosas, algunas características de su gestión.

En la actualidad, no se conoce la relación de la gestión municipal de una entidad con la de otros municipios; es decir, no existe una caracterización de los municipios de acuerdo a la gestión que realicen, con base en el manejo de sus finanzas, ya que, en la mayoría de casos, es difícil acceder a información pertinente y oportuna que permita autoevaluar la gestión administrativa de la entidad pública, así como la vigilancia ciudadana del manejo del municipio. Este problema de accesibilidad origina el cuestionamiento acerca de la transparencia de la gestión de las municipalidades.

Si bien es cierto no es fácil realizar cambios en las municipalidades de forma inmediata, ya que estas tienen arraigo en prácticas rutinarias, burocráticas y estáticas, opuestas a los principios y técnicas de la gestión de calidad; sin embargo, continuar con una situación como la descrita causará malestar social devenidos en reclamos. Dichos males, por parte de los usuarios de los servicios de la municipalidad, serán generalizados en tanto que no se brinden las condiciones adecua-

das para implementar un sistema de gestión de la calidad que permita mejorar los servicios locales. Sin un estudio que posibilite la solución de los problemas de mala calidad de los servicios orientados a mejorar las condiciones de vida de la población, se dará paso a la imagen de una municipalidad caótica, contradictoria e ineficiente.

MEGO<sup>2</sup> señala que, a pesar de las debilidades históricas de la gestión municipal, aún es posible mejorar los servicios municipales, siempre y cuando se dé un tratamiento adecuado, aplicando las normas y procesos de sistemas de calidad, las cuales deben ser respaldadas por la efectividad de la técnica y las teorías en materia de calidad, realizando un estudio de los servicios orientados a mejorar las condiciones de vida de la población, atendiendo sus reclamos, quejas y denuncias de tal forma que se cubran las expectativas de los usuarios, las cuales ameritarán –con seguridad– medidas correctivas al mal servicio municipal.

Por su parte, HUARCAYA<sup>3</sup> indica que, en cuanto a la realidad del ámbito de estudio de la presente investigación, la Municipalidad de San Martín de Porres no es ajena al servicio ineficiente brindado por el sector público a nivel nacional, el cual se caracteriza por un alto porcentaje de colaboradores que se encuentran poco capacitados o que no cumplen con el perfil y la especialidad para desempeñarse en las diferentes áreas, además de la falta de un adecuado clima organizacional y la poca libertad que tienen para tomar decisiones y solucionar problemas. Esto se evidencia y sustenta debido a la incapacidad de los alcaldes al delegar funciones.

La Municipalidad de San Martín de Porres presenta diversos problemas en su gestión, los cuales son percibidos en los siguientes efectos: demora en la atención de los clientes en el pago de las obligaciones tributarias, lentitud de los funcionarios públicos al momento de la atención y mala organización de las actividades administrativas dentro de la municipalidad. Por otro lado, existen reclamos por parte de

---

2 ONÉSIMO MEGO. "Propuesta de calidad total para mejorar el servicio en la Municipalidad de la provincia de Chiclayo, Perú", en *Revista Ciencia y Tecnología*, vol. 9, n.º 3, 2013, disponible en [<https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/345>].

3 MADISON HUARCAYA GODOY. "Aplicación del empowerment para lograr una gestión eficiente en la Municipalidad Provincial del Callao" (Tesis de licenciatura), Lima, Universidad Nacional del Callao, 2011, disponible en [[https://www.unac.edu.pe/images/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes\\_Finales\\_Investigacion/2011/Agosto/HUARCAYA%20GODOY\\_FCA.pdf](https://www.unac.edu.pe/images/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes_Finales_Investigacion/2011/Agosto/HUARCAYA%20GODOY_FCA.pdf)].

los ciudadanos respecto a la falta de cordialidad al momento de ser atendidos. Además, se presentan demoras en los trámites de documentos, puesto que cuentan con demasiados procesos burocráticos, lo que dificulta la agilidad del servicio. Por ello, es necesario implementar, en un corto plazo, estrategias que permitan optimizar dichos procesos administrativos. La presente investigación contribuirá a dilucidar la realidad de la gestión pública en la Municipalidad de San Martín de Porres, así como su relación con la calidad de los servicios brindados, utilizando como muestra al personal que labora en las oficinas de atención al público, ya que son ellos quienes se encuentran en contacto directo con los usuarios, siendo pieza fundamental para la construcción de la imagen institucional.

## I. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### *A. Delimitación espacial*

Este trabajo de investigación se realizó en las instalaciones de la Municipalidad de San Martín de Porres, perteneciente a Lima Metropolitana, en Perú, específicamente en las diversas oficinas que cumplen el servicio de atención al público.

### *B. Delimitación social*

A nivel social, la investigación se encontró orientada al estudio de la relación existente en la gerencia administrativa y la calidad del servicio brindada en las oficinas de atención al público de la Municipalidad de San Martín de Porres, durante los meses de abril y mayo del año 2015. En el caso de la gerencia administrativa, la población a evaluar estuvo conformada por el personal de las oficinas indicadas; mientras que, para medir la calidad de servicio, se evaluó a los usuarios del servicio de dicha entidad.

### *C. Delimitación temporal*

Para determinar la relación entre la gestión administrativa y la calidad de servicio brindada por la Municipalidad de San Martín de Porres, se delimitó el estudio en un espacio temporal significativo, el cual comprendió entre el 1.º de abril y el 31 de mayo del 2015.

#### *D. Delimitación conceptual*

Este trabajo de investigación abarcó conceptos fundamentales, ligados al campo de la administración, los cuales fueron:

- *Gestión administrativa*: es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar actitudes laborales de otras personas, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona que esté trabajando sola no podría alcanzar.
- *Calidad de servicio*: en el caso del sector público, se define como la cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer progresivamente las necesidades y expectativas de la ciudadanía, al servicio público, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

## II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### *A. Objetivo general*

Establecer la relación entre la gestión administrativa y la calidad del servicio en las oficinas de atención al público de la Municipalidad de San Martín de Porres, Perú.

### *B. Objetivos específicos*

- Determinar la relación entre la planeación y la calidad del servicio en las oficinas de atención al público de la Municipalidad de San Martín de Porres, Perú.
- Determinar la relación entre la organización y la calidad del servicio en las oficinas de atención al público de la Municipalidad de San Martín de Porres, Perú.
- Determinar la relación entre la dirección y la calidad del servicio en las oficinas de atención al público de la Municipalidad de San Martín de Porres, Perú.

- Determinar la relación entre el control y la calidad del servicio en las oficinas de atención al público de la Municipalidad de San Martín de Porres, Perú.

### III. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

#### *A. Hipótesis general*

Existe una relación directa y significativa entre la gestión administrativa y la calidad del servicio en las oficinas de atención al público de la Municipalidad de San Martín de Porres, Perú.

#### *B. Hipótesis específicas*

- Existiría relación directa y significativa entre la planeación y la calidad del servicio en las oficinas de atención al público de la Municipalidad de San Martín de Porres, Perú.
- Existiría relación directa y significativa entre la organización y la calidad del servicio en las oficinas de atención al público de la Municipalidad de San Martín de Porres, Perú.
- Existiría relación directa y significativa entre la dirección y la calidad del servicio en las oficinas de atención al público de la Municipalidad de San Martín de Porres, Perú.
- Existiría relación directa y significativa entre el control y la calidad del servicio en las oficinas de atención al público de la Municipalidad de San Martín de Porres, Perú.



## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

En los últimos años, la gestión administrativa en Perú se ha preocupado por ir mejorando debido a que la modernización requiere que el Estado cada día esté más comunicado con el ciudadano; así como también considera la elaboración e implementación de más políticas de Estado, programas de educación, programas de salud y bienestar social, de manera que se pueda dar prioridad a los servicios básicos y productivos. Así mismo, la gestión administrativa busca un Estado más competitivo, moderno, transparente y productivo, por lo que la simplificación administrativa es más flexible en los procesos administrativos y la asignación del presupuesto está basada en la obtención de resultados.

Las municipalidades locales, regionales y nacionales promueven el desarrollo humano sostenible, suministran servicios y ordenan el territorio en el que se encuentran. Además, tienen la misión de trabajar en equipo para incentivar la participación democrática y el desarrollo local, facilitando los servicios de calidad y el desarrollo interno de sus ciudadanos. De esta manera, las municipalidades deben tener la obligación de analizar cada una de sus funciones para cumplir con los objetivos propuestos, así como también se les debe facilitar la medición tanto de la eficiencia y eficacia con la que trabajan como del nivel de satisfacción de los ciudadanos del distrito en el que se encuentren.

#### **I. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

La gestión administrativa es un conjunto de acciones, tomadas por una organización pública o privada, para alcanzar los objetivos propuestos. Estas acciones o mecanismos siguen un debido proceso, el cual permite conseguir los fines de la organización, en un tiempo determinado, para posicionarla en el mercado y competir contra sus semejantes.

RAMÍREZ, RAMÍREZ y CALDERÓN<sup>4</sup> indican que la gestión administrativa es un proceso organizacional en el que se diseña y mantiene un entorno saludable, tanto para los miembros de la empresa como para los que requieren los servicios de esta. Aplicar una buena gestión administrativa depende del cumplimiento de todas las fases del proceso administrativo, las cuales son: planificación, organización, dirección, coordinación o interrelación, y el control de actividades de la organización. La finalidad de estas fases es conseguir los propósitos de la empresa, es decir, conseguir los objetivos de acuerdo a su misión y visión; por ello, es necesario que estas se cumplan de forma ordenada y efectiva.

En la actualidad, el que las organizaciones busquen el logro de objetivos a partir de mecanismos que permitan conseguirlos teniendo en cuenta a todos los integrantes de la empresa, esto es, los actores directos e indirectos, permite que estas se conviertan en organizaciones saludables, por lo que el proceso de gestión se denomina *gestión organizacional*. Al respecto, TAMAYO, DEL RÍO y GARCÍA manifiestan lo siguiente:

Es así como la gestión organizacional, basada en la capacidad del logro de objetivos, es afectada por la interacción de las dimensiones de desarrollo humano, las condiciones de trabajo y productividad, evidenciada en las cualidades de los entregables, desde los cuales, se generan las mediciones de rendimiento de carácter individual y/o grupal<sup>5</sup>.

Esto quiere decir que una correcta gestión administrativa mejora el rendimiento total de la empresa. Por su parte, DÍAZ, TAMAYO y ARMIJOS indican que para garantizar una buena gestión administrativa es necesario aplicar un modelo de gestión, el cual permitirá alcanzar los siguientes resultados:

- Mejora de los procesos de gestión.
- Realización del trabajo con mayor eficacia.

---

4 ANDREA DEL P. RAMÍREZ CASCO, RAÚL G. RAMÍREZ GARRIDO y EDISON V. CALDERÓN MORAN. "La gestión administrativa en el desarrollo empresarial", en *Contribuciones a la Economía*, 2017, disponible en [<http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>].

5 YEISSON TAMAYO SALAMANCA, ABEL DEL RÍO CORTINA y DAVID GARCÍA RÍOS. "Modelo de gestión organizacional basado en el libro de objetivos", en *Suma de Negocios*, vol. 5, n.º 11, 2014, disponible en [[https://www.researchgate.net/publication/275836856\\_Modelo\\_de\\_gestion\\_organizacional\\_basado\\_en\\_el\\_logro\\_de\\_objetivos](https://www.researchgate.net/publication/275836856_Modelo_de_gestion_organizacional_basado_en_el_logro_de_objetivos)], p. 77.

- El producto o servicio que se ofrece al cliente será de mayor calidad.
- Se establecen procesos de seguimiento y control de los procesos internos y del producto o servicio, a tal punto en que la toma de decisiones sea menos complicada.
- El progreso general de la empresa es mayor<sup>6</sup>.

Los modelos de gestión permiten agilizar el proceso administrativo, ya que los recursos humanos de la empresa se vuelven más eficientes, por lo que brindan un servicio de calidad a los usuarios. Sin embargo, este proceso debe ser controlado de forma periódica para asegurar que las acciones o mecanismos utilizados funcionen de forma positiva en la empresa, si es que esto no pasara, deben tomarse decisiones para cambiar la parte del proceso de gestión que no esté funcionando de manera eficiente, ya que, si el modelo funciona de forma efectiva, se alcanzarán los fines de la organización.

En síntesis, la gestión administrativa engloba las siguientes definiciones:

- La Gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar actitudes laborales de otras personas, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona que está trabajando sola no podría alcanzar. Es decir, la gestión es un proceso que se realiza de forma conjunta.
- La Gestión es aquella que coordina todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos; esta coordinación es realizada por una o más personas, quienes ejercen la autoridad sobre el desarrollo de las actividades a realizar en el trabajo.
- La Gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la organización.

---

6 ARACELY TAMAYO HERRERA, CARMEN ARMIJOS MAYA y ÁNGELA DÍAZ CADENA. "Los modelos de gestión en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Caso de estudio: Cia. de transportes 27 de mayo S.A.", en *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, vol. 3, n.º 9, 2018, disponible en [<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/448>], p. 33.

- La Gestión es el proceso de buscar nuevos mecanismos para mejorar la planificación y el control de las empresas, ajustadas a la realidad y de los continuos cambios que estas sufren.

### *A. Dimensiones*

Hoy en día, para desarrollar una eficaz y efectiva gestión administrativa, las empresas, ya sean públicas o privadas, se enfocan en coordinar cuatro dimensiones: planificación, organización, dirección y control. Al respecto, CALDERÓN, *et al* indican que:

La administración determina los objetivos y emplea con eficacia los recursos de acuerdo con la planeación, organización, ejecución y el control. Los responsables de planear, organizar, dirigir y controlar las funciones administrativas son los administradores, quienes se apoyan en diversas estrategias para lograr el correcto funcionamiento de la organización y el logro de los objetivos<sup>7</sup>.

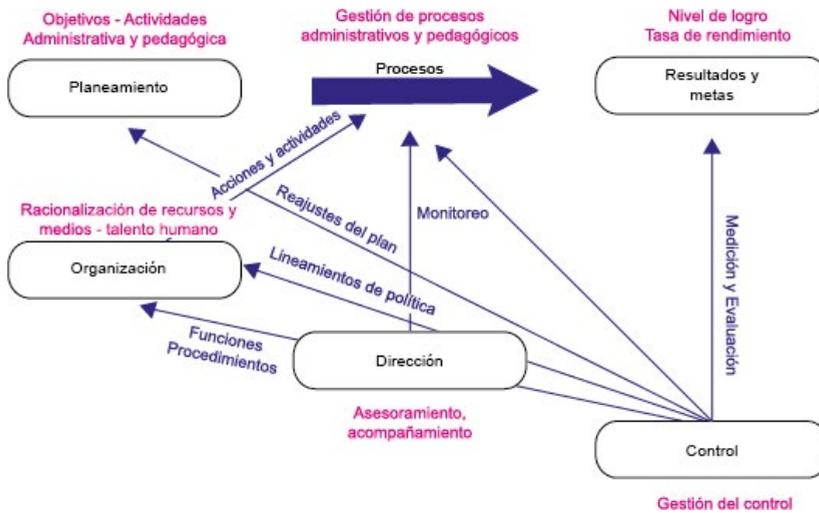
Enfocarse en las diversas dimensiones, también conocidas como “herramientas de gestión”, resulta efectivo para garantizar el desarrollo de la entidad pública o privada porque permite la administración eficaz y eficiente de los recursos humanos, lo cual aumenta la productividad del personal y se ve reflejado en la imagen institucional a través de las evidencias de los usuarios sobre la calidad del servicio.

Las empresas u organizaciones, para poder integrarse en el mercado globalizado actual y desarrollarse en este de forma exitosa, deben implementar actividades que le permitan aplicar un plan de acción para facilitar el logro de sus objetivos y el afianzamiento de la empresa en el mercado; en base a este desarrollo, se mejoraría la productividad y la competitividad de la organización.

---

7 JOHAN CALDERÓN REYES, MAGDALENA HUILCAPI MASACÓN, PRÁXEDES MONTIEL DÍAZ, JULIO MORA ARISTEGA y DORIS NARANJO CHÁVEZ. “Desempeño laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial”, en *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, vol. 2, n.º 7, 2018, disponible en [<http://www.journalprosciences.com/index.php/ps/article/view/43>], p. 17.

**Figura 1**  
**Proceso de gestión administrativa**



Fuente: LUIS NÚÑEZ LIRA, MARISOL GIORDANO SILVA, ISABEL MENACHO VARGAS, YRENE URIBE HERNÁNDEZ y LUIS RODRÍGUEZ FUENTES. "Competencias administrativas en la calidad del servicio en las instituciones educativas del nivel inicial", en *Apuntes Universitarios*, vol. 9, n.º 1, 2018.

## 1. Planeación

En la gestión administrativa, planear involucra establecer las metas que la entidad desea cumplir a futuro; para ello, los gerentes deben tomar decisiones estratégicas que permitan alcanzar los objetivos propuestos y, a partir de estos, elaborar un plan de acción de acuerdo a la situación de la institución, el cual debe permitir garantizar el éxito de la organización. De igual modo, ASCENCIO *et al.* afirman lo siguiente:

La planeación posibilita que las organizaciones diseñen su futuro, permitiéndoles emprender todas aquellas actividades que le garantizan controlar su destino, es así como de manera ordenada y sistemática encuentran una herramienta que les permite seguir adelante con la ejecución de todas aquellas tareas que fortalecerán y enfocarán sus esfuerzos en la consecución de sus metas<sup>8</sup>.

8 ADELA ASCENCIO VARGAS, JHON CAMPO RAMÍREZ, ANDRÉS RAMÍREZ ROLDÁN y LILIANA ZAPATA CARDONA. "Importancia de la planeación en las áreas de gestión humana de las organizaciones", en *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, vol. 3, n.º 1, 2016, disponible en [<https://core.ac.uk/download/pdf/268189549.pdf>], p. 118.

La dimensión de planeación permite que el equipo gerencial controle el desarrollo de la entidad, la cual debe estar orientada al cumplimiento de metas y objetivos. Planear involucra establecer estrategias que permitirán alcanzar los fines de la institución de forma ordenada y sistemática. Por su parte, respecto a la característica organizativa de la dimensión de planeación, CEVALLOS *et al.* señalan:

El objetivo de la organizar las cosas para un futuro protector consiste en minimizar el riesgo del fracaso y la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional<sup>9</sup>.

La organización de estrategias permite que se minimicen los riesgos a los que podría enfrentarse la entidad si no se aplican mecanismos que permitan asegurar su éxito, ya que se dividen las actividades a realizar, de acuerdo a los objetivos planteados, las cuales se agrupan de forma lógica y son designadas a los recursos humanos que tienen las capacidades para cumplir con determinada actividad.

En síntesis, la dimensión de planeación implica calcular condiciones y circunstancias futuras y, con base a esas estimaciones, tomar decisiones sobre qué trabajo debe realizar el administrador y todos aquellos que están bajo su responsabilidad. Además, esta dimensión implica calcular condiciones y circunstancias futuras, y, con base en esas estimaciones, tomar decisiones sobre qué trabajo debe realizar el administrador y todos aquellos que están bajo su responsabilidad. Entre los componentes de estas dimensiones se encuentran los siguientes tipos de planeación:

- *Planeación estratégica*: se centra en desarrollar estrategias simples, pero con el mismo alcance: cumplir con las metas de la organización<sup>10</sup>. Esta prevé las acciones estratégicas diseñadas para lograr las

---

9 CARLOTA CEVALLOS RONQUILLO, ROOSEVELT BARROS MORALES, MARÍA DEL CARMEN RIVERA y JUAN FERNÁNDEZ ESCOBAR. *Gestión administrativa en el proceso de los programas del Instituto de Posgrado*, 2018, disponible en [<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/13/1/EDITADO.pdf>], p. 40.

10 JESÚS GARCÍA GUILIANY, SONIA DURÁN, EDWIN CARDEÑO PÓRTELA, RONALD PRIETO PULIDO, ERNESTO GARCÍA CALI y ANNHHERYS PAZ MARCANO. "Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad", en *Revista Espacios*, vol. 38, n.º 52, 2017, disponible en [<https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>].

metas trazadas a largo plazo para la organización, es decir, se determinan los objetivos, los recursos con los que se cuentan y las políticas en las que se debe orientar la administración de la organización.

- *Planeación táctica*: establece los pasos específicos que serán implementados en el plan de acción desarrollado por la empresa. Además, este tipo de planeación traduce los planes estratégicos en acciones concretas diseñadas para alcanzar metas y objetivos específicos a más corto plazo.
- *Planeación operativa*: se centra en diseñar planes que puedan alcanzar los objetivos de la organización a un menor plazo. Además, este tipo de planeación identifica las acciones necesarias para que las unidades de la organización logren sus metas.

Planear involucra desarrollar un plan de acción que permita alcanzar las metas de la empresa, lo cual beneficiaría tanto a los directivos de la empresa como a los recursos humanos que integran la misma. Esta preparación previa debe ejecutarse, analizarse y estructurarse de tal manera que minimice la mayor cantidad de riesgos y asegure el éxito de la institución, a partir del cumplimiento del capital humano y los usuarios que accedan al servicio. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino. Por ello, con frecuencia, los planes deficientes afectan el futuro de toda la organización.

## 2. Organización

Para que la empresa se desarrolle positivamente, luego de haber planificado los objetivos que se desean alcanzar, se deben dividir las actividades entre diversas áreas y responsables, de acuerdo a lo que ellos van a desempeñar. Respecto a la dimensión de organización en la gestión administrativa, MASSOLO infiere que:

En esta fase se deben plantear los objetivos y metas que se quieren alcanzar a fin de mejorar el comportamiento ambiental de la empresa y cumplir con la normativa vigente. Las metas y objetivos deben poder medirse y asignarse a

un cargo específico para su control y mejora continua, además se debe evaluar la factibilidad económica de la implementación del sistema<sup>11</sup>.

La organización empresarial influye en el ambiente organizacional, el cual afecta de forma directa al capital humano de la empresa y, a su vez, repercute en la calidad del servicio brindado. Por ello, es imprescindible determinar los objetivos en el que se enfocará la institución, así como mejorar los procesos que no fueron beneficiosos para la empresa. Además, para asegurar el alcance de objetivos a futuro, se debe organizar al capital humano de forma efectiva, posicionándolos en áreas que sean acordes a sus capacidades, además de potenciarlos y estimularlos de forma continua. De esta manera, CEVALLOS *et al.* plantean que:

Las estrategias son realidades que se llevan a cabo con la finalidad de llegar a determinados objetivos, pero que manifiestan cierto grado de complejidad en su formulación y compilación, es decir, son acciones que, al momento de formularlas, necesitan un análisis; y que, al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo<sup>12</sup>.

En la gestión administrativa, la organización se relaciona directamente con el planteamiento de estrategias, las cuales se trazan a partir de la finalidad de la entidad. Si bien es cierto que determinar una estrategia no garantiza su éxito al aplicarla, esto ayuda a que toda la empresa se enfoque en alcanzar los mismos objetivos y, en el proceso de aplicación, esta se vaya detallando, realizando mejoras en la misma. Sin embargo, para que la estrategia funcione de forma eficaz, se debe hacer un análisis previo de acuerdo a los objetivos propuestos; además, debe ser ejecutada con la ayuda de todo el capital humano, ya que, si alguna de las áreas de la institución no se organiza de forma efectiva para ello, provocará que la productividad de la empresa decaiga.

Respecto a la organización que debe tener una empresa, MONTES *et al.* señalan lo siguiente:

---

11 LAURA MASSOLO (coord.). *Introducción a las herramientas de gestión ambiental*, La Plata, Argentina, Universidad Nacional de La Plata, 2015, disponible en [[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46750/Documento\\_completo\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46750/Documento_completo_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)], p. 17.

12 CEVALLOS, BARROS, RIVERA y FERNÁNDEZ. *Gestión administrativa en el proceso de los programas del Instituto de Posgrado*, cit., p. 44.

Al planear, la organización establece la misión, la visión, los objetivos, las estrategias, las metas, las políticas, define los procesos, las actividades, las tareas, los planes, programas y proyectos y establece las responsabilidades; igualmente elabora los manuales de procesos y procedimientos donde se definen las reglas y pasos para desarrollar las diferentes actividades de la organización<sup>13</sup>.

En síntesis, el proceso de planeación y el de organización van de la mano ya que, conforme se vaya revisando el plan de acción en el que se quiere enfocar la empresa a futuro, se van determinando los objetivos que se desean alcanzar. El plan de acción se elabora de forma organizada debido a que primero se selecciona en qué se desea enfocar la empresa, luego se escoge cuáles áreas se centrarán en determinada actividad y, por último, se le explica al capital humano con la finalidad de motivarlos y transmitirles la seguridad laboral que necesitan.

Para realizar el trabajo administrativo es necesario conjuntar los recursos de manera sistemática; esta función se conoce como organización. Implica poner atención a la estructura de relaciones entre los puestos y los individuos que lo ocupan, así como vincular la estructura con la dirección estratégica general de la organización. En su nivel más básico, el propósito de esta función administrativa consiste en intentar poner orden en la organización. Sin ella el ambiente será caótico.

Es vital el concepto que la organización proporciona el núcleo alrededor del cual los seres humanos pueden unir sus esfuerzos con efectividad. En otras palabras, una parte de la importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas, fundir varios intereses y utilizar habilidades todo hacia una dirección dada.

### 3. Dirección

En una organización, la dirección es un mecanismo que se centra en poner en marcha el plan de acción, determinado en el proceso de planeación y organización de la institución, y que este sea acatado por toda la institución. Con ello, se busca que el capital humano se centre en sus funciones y logre sus objetivos para asegurar el desarrollo organizacional. Así mismo, la dirección de la empresa se encarga funda-

---

13 CARLOS MONTES SALAZAR, CORNELIO PORRAS CUELLAR, RAÚL MUÑOZ VALLE y JOSÉ C. DEXTRE FLORES. "Auditoría interna y gestión organizacional", en *Proyecciones*, año XII, n.º 12, 2018, disponible en [<https://revistas.unlp.edu.ar/proyecciones/article/view/6535>], p. 77.

mentalmente de dirigir y encaminar al capital humano por lo que debe aplicar estrategias que le permitan motivarlos a fin de que aumenten su productividad y eficacia. Al respecto, MONTROYA y BOYERO señalan que:

Las organizaciones son altamente eficientes y competitivas cuando logran que las estrategias frente al recurso humano estén totalmente alineadas con las estrategias definidas frente al recurso humano estén totalmente alineadas con las estrategias definidas por la dirección; la coherencia de estos aspectos implica que los procesos ejecutados por el recurso humano garanticen la consecución correcta oportuna y eficaz y llena de valor de todas las metas establecidas en la organización<sup>14</sup>.

Entonces, la dirección organizacional debe estar enfocada en la productividad y eficiencia de los recursos humanos. Para lograr esto, los jefes de cada área deben desarrollar su capacidad de liderazgo y, así, motivar a su equipo; además, deben brindar la información necesaria para poder aumentar las capacidades de los recursos humanos, así como brindarles seguridad y apoyo para que estos puedan desempeñarse en sus funciones con mayor confianza. Si bien es cierto que el líder debe centrarse en todo el equipo, las organizaciones en la actualidad están orientadas a que el líder se enfoque en cada participante de su equipo, es decir, que sea un liderazgo individualizado, porque cada miembro del equipo tiene diferentes características y cualidades que deben potenciarse de acuerdo a sus capacidades.

Por otro lado, BURBANO añade que la dirección estratégica presenta una gran complejidad puesto que, a partir de los cambios constantes en la sociedad, las organizaciones se encuentran en constante competencia, de forma sistemática y permanente. A partir de ello, el autor añade lo siguiente:

De esta forma, la estrategia empresarial se enfrenta a la incertidumbre sobre las posibles acciones y reacciones de las restantes empresas con quienes compete, tanto en los mercados de factores como en productos. Hoy en día, los directivos que llevan la gran responsabilidad de dirigir y guiar a las empresas, deben perfeccionar cada vez más las herramientas estratégicas a aplicar, dado

---

14 CÉSAR MONTROYA AGUDELO y MARTÍN BOYERO SAAVEDRA. "El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional", en *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 20, n.º 2, 2016, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>], p. 5.

los muchos retos y oportunidades que ofrecen los mercados globales, con el fin de generar ventajas competitivas y un mejor posicionamiento de las empresas dentro de estos<sup>15</sup>.

La dirección se centra en guiar al capital humano en base a la misión y visión de la empresa, por lo que, si hay una buena dirección organizacional, los usuarios que accedan al servicio brindado se encontrarán satisfechos, dando como resultado el éxito de la institución ya que las personas querrán utilizar sus servicios constantemente y propagarán la calidad de este, generando una imagen institucional positiva y creada de forma indirecta. Por consiguiente, aquellas personas que pertenecen al grupo de dirección de la empresa, deben centrarse en aplicar y corregir sus estrategias con el fin de perfeccionarlas y aplicarlas con mayor efectividad en el capital humano, ya que de este último depende, en mayor parte, la imagen de la organización.

A lo largo de los años, esta función se ha clasificado de diversas maneras que incluyen el término *liderazgo*. Este último, es evidente, no tiene las connotaciones autocráticas que se asocian con la palabra *dirección*. No obstante, el fundamento de dirigir o liderar es el proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales. Por otra parte, la sociedad depende de instituciones y organizaciones especializadas para proveer los bienes y servicios que se desea, las cuales son guiadas y dirigidas por uno o más individuos denominados *gerentes*, y son ellos quienes asignan los recursos de la sociedad a objetivos distintos y, a menudo, en competencia.

#### 4. Control

Como se ha señalado, la planeación y organización de objetivos pueden presentar ciertas fallas a causa del cambio constante del mundo empresarial, a partir de factores políticos o socioculturales, afectando de forma directa al capital humano. Por ello, una de las herramientas principales de la gestión administrativa es el control de la organización, el cual permite evidenciar si las estrategias aplicadas están funcionando

---

15 ÁNGEL BURBANO PÉREZ. "Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial", en *Dominio de las Ciencias*, vol. 3, n.º Extra 2, 2017, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6093283>], p. 21.

correctamente, o si el capital humano se encuentra satisfecho con este. Al respecto, CALDERÓN *et al.* señalan que:

El control representa la última etapa del proceso directivo. Es el encargado de vigilar que las actividades se estén haciendo como estaba previsto que se hicieran y en última instancia, que se están alcanzando los objetivos que se pretendían. Existe una relación muy importante entre la planificación y control: no puede haber control sin una planificación previa, y no es posible garantizar el éxito de una planificación si no se realizar un control<sup>16</sup>.

Se determina, entonces, que la finalidad del proceso de control es supervisar que los objetivos planteados por la organización se estén cumpliendo. De esta manera, el proceso de planificación y el de control se encuentran relacionados íntegramente. Por su parte, RUBIO, TÉLLEZ y GÓMEZ manifiestan que:

Esta última etapa de los sistemas de gestión y que, en general, se comprende en el proceso administrativo, se define como una función administrativa que posee esencialmente un rol de regulación, verificando que los criterios seleccionados inicialmente se lleven a la práctica. La principal finalidad del control es el diagnóstico de errores, la identificación de variaciones y la prevención y corrección de las desviaciones identificadas. Por ende, el control debe estar relacionado con los planes inicialmente definidos, debe permitir la medición y cuantificación de los resultados, la detección de desviaciones y el establecimiento de medidas correctivas y preventivas<sup>17</sup>.

El proceso de control supervisa y regula el funcionamiento del plan de acción con la finalidad de corregir los errores provocados, de determinar qué factores influyeron para la aplicación de este, entre otros. Toda la información que se recolecte a partir del control de la organización debe ser documentada y tomarse en cuenta en la siguiente planeación para no volver a utilizar aquellas estrategias que impidieron el éxito de la organización y para prevenir y/o corregir los errores originados en

---

16 CALDERÓN, HUILCAPI, MONTIEL, MORA y NARANJO. "Desempeño laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial", cit., p. 17.

17 DUSTIN GÓMEZ RODRÍGUEZ, CARLOS TÉLLEZ BEDOYA y GUSTAVO RUBIO. "Análisis de los factores que componen un sistema de gestión empresarial: Estudio de caso para la Dirección de Vivienda", en *Revista Nacional de Administración*, vol. 10, n.º 2, 2019, disponible en [<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/2730>], p. 57.

la organización. De igual modo, SALVADOR, LLANES y VELÁZQUEZ refuerzan lo señalado y añaden lo siguiente:

La detección de los agujeros negros ha favorecido la localización de insuficiencias que propician fallos y atentan contra los resultados. Su gestión repercutió en la disminución de las pérdidas de tiempo entre los subprocesos y en la reducción del tiempo que media entre la recepción, tramitación y respuesta a los planteamientos ciudadanos<sup>18</sup>.

El debido control de la gestión administrativa permite corregir la estrategia y, a su vez, disminuir el tiempo de ejecución de cierto proceso administrativo. Por consiguiente, es fundamental que se controle el desarrollo y aplicación de las estrategias de todas las áreas, de lo contrario, impactaría de manera negativa en la imagen de la institución.

En las organizaciones contemporáneas, la palabra *control* no resulta del todo satisfactoria porque implica, al igual que la palabra *dirección*, que la actividad debería llevarse a cabo siguiendo pautas dictatoriales y autocráticas. Este, por supuesto, no es el caso, aunque un administrador podría actuar de esa forma en determinadas circunstancias. La esencia de esta función consiste en regular el trabajo de quien es un administrador responsable. La regulación podría realizarse de distintas formas, incluyendo el establecimiento anticipado de estándares de desempeño, la supervisión continua del desempeño y, de manera significativa, la evaluación del desempeño general. Los resultados de la evaluación se retroalimentan al proceso de planeación.

Para facilitar de manera eficiente el logro de los objetivos, es posible planear, crear una estructura organizacional y dirigir, así como motivar a los empleados. Sin embargo, no hay garantía de la efectiva ejecución de las actividades según lo planeado ni tampoco del logro de las metas que los administradores buscan. En consecuencia, el control es importante debido a su vínculo final en la cadena funcional de la administración, pero su valor radica en su relación con la planeación y delegación de actividades.

---

18 YUDITH SALVADOR HERNÁNDEZ, MARILUZ LLANES FONT y REYNALDO VELÁZQUEZ ZALDÍVAR. "Gestión por procesos en la participación ciudadana. Aplicación en el territorio Holguinero", en *Ingeniería Industrial*, vol. 40, n.º 1, 2019, disponible en [[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362019000100059](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362019000100059)], p. 65.

Las dimensiones de planeación, organización, dirección y control son fundamentales para garantizar el éxito de cualquier institución, bien sea pública o privada, debido a que facilita el desarrollo de una buena gestión administrativa, beneficiando no solo al capital humano, sino también al público usuario, quien se encontrará satisfecho por la atención y la calidad que reciben por parte de la empresa. Por ello, los encargados directos de la gestión administrativa deben enfocarse en todas las dimensiones por igual, tomando en cuenta que cada una es de fundamental para la organización.

### *B. Características*

Las características de la gestión administrativa están relacionadas directamente con sus dimensiones: planeación, organización, dirección y control. Cada una de estas dimensiones tiene características particulares que resaltan la importancia de una dimensión, las cuales son:

#### 1. Identificación y documentación

Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional que no suelen percibirse en su totalidad, sino como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados. Al respecto, LÓPEZ y CANALES (2012) infieren que:

Una adecuada identificación de problemas operativos se lograría si se contemplaran también las opiniones de los operarios y supervisores involucrados en los procesos productivos y/o administrativos. La identificación de los problemas que aquejan a los procesos productivos y/o administrativos en las empresas representa un aspecto fundamental para el desarrollo de las organizaciones<sup>19</sup>.

---

19 EUGENIO LÓPEZ ORTEGA y DAMIÁN CANALES SÁNCHEZ. "Generación de conocimiento e identificación de problemas en las empresas", en *Red Internacional de Investigadores de Competitividad*, vol. 6, n.º 1, 2012, disponible en [<https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/435>], p. 460.

Identificar los problemas suscitados en la organización, los cuales deben ser documentados por cada área, permite que se planifique una gestión administrativa efectiva y que se mejoren aquellos aspectos negativos por los que la organización no puede prosperar para trabajar en estos en el camino o incluir las mejoras que se harán al respecto en el siguiente plan de acción. Por su parte, TRIANA *et al.* manifiestan lo siguiente:

La integración de los procesos y controles documentales en los procesos de trabajo debe ser el objetivo principal de cualquier modelo de gestión de documentos. En organizaciones donde la inmediatez y la efectividad a golpe de tecla son los valores más apreciados, las personas que desempeñan los distintos procesos de trabajo automatizados no deben ser conscientes de que al mismo tiempo que hacen su trabajo están haciendo gestión documental<sup>20</sup>.

El modelo de gestión administrativa es elaborado en la primera fase de la gestión administrativa (fase de planificación) y debe incluir los planes de acción anterior, los procesos utilizados por la organización, los problemas que se presentaron y las fortalezas que desarrollaron, todo ello con el objetivo de mejorar el modelo de gestión para asegurar el alcance de los objetivos de la institución a futuro. Así mismo, COBO y ARQUERO añaden que “la adecuada gestión de las unidades de información y documentación requiere que sus profesionales dispongan de una formación especializada en *management o administración*, en general, y de sus funciones, en particular, tales como dirección, planificación o comunicación”<sup>21</sup>. Por consiguiente, es indispensable capacitar a los recursos humanos de la organización para que estos puedan documentar e identificar los problemas que surjan en su área para que sirvan como antecedentes a corregir en la siguiente planificación y, así, garantizar el éxito de la organización.

---

20 YURY TRIANA VELÁZQUEZ, JUAN FEBLES RODRÍGUEZ, MAYRA MENA MUGICA, NEILYS GONZÁLEZ BENÍTEZ y MÁRYURI GARCÍA GONZÁLEZ. “Diagnóstico de los sistemas de gestión documental para desarrollar la gestión del conocimiento”, en *Ingeniería Industrial*, vol. 39, n.º 1, 2018, disponible en [[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362018000100006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100006)], p. 48.

21 SILVIA COBO SERRANO y ROSARIO ARQUERO AVILÉS. “La gestión de proyectos en las bibliotecas universitarias: percepciones de los profesionales latinoamericanos”, en *Revista General de Información y Documentación*, vol. 27, n.º 1, 2017, disponible en [<https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/56582>], p. 248.

## 2. Definición de objetivos

La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. La característica del enfoque es definir de manera explícita esos objetivos en términos de cliente, eso permitirá orientar los procesos hacia la calidad, es decir, hacia la satisfacción de necesidades y expectativas. Así mismo, DÍAZ, TAMAYO y ARMIJOS infieren que:

Actualmente este es un tema de suma importancia, pues también son el conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una empresa; a través del cumplimiento y la correcta aplicación de los procesos administrativos. En estos últimos años muchas empresas han incorporado nuevos modelos de gestión que permiten la ejecución de los métodos con el fin de aumentar la cantidad de eficacia y así conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño<sup>22</sup>.

Para que los procesos administrativos se desarrollen de forma efectiva, se debe determinar con anterioridad los objetivos a los que quiere llegar la organización, permitiendo así que los recursos humanos de la empresa enfoquen sus labores de forma eficaz y cumplan con la misión de la institución. En consecuencia, se requiere la aplicación de modelos de gestión que permitan alcanzar los objetivos propuestos en aras de garantizar la productividad institucional. Por su parte, MARTÍNEZ y EL KADI, acerca de la definición de objetivos, manifiestan que:

Conocer las bondades de la logística Integral y la Calidad Total y sobre todo, reconocer los grandes beneficios que juntos pueden ofrecer, es clave y hasta vital para las organizaciones para ajustar oportunamente las acciones correctivas o preventivas en función de ofrecer no solo un producto de calidad a un cliente cada vez más exigente, sino también, consolidar un proceso productivo hasta su estandarización para finalmente enfocar todos los esfuerzos a certificaciones internacionales en base a procesos bien estructurados y productos caracterizados por una excelencia en contenido y calidad<sup>23</sup>.

---

22 TAMAYO, ARMIJOS y DÍAZ. "Los modelos de gestión en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Caso de estudio: Cia. de transportes 27 de mayo S.A.", cit., p. 32.

23 LEANDRO MARTÍNEZ y OMAR EL KADI. "Logística integral y calidad total, filosofía de gestión organizacional orientadas al cliente", en *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, vol. 4, n.º 7, 2019, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062704>], pp. 203 y 204.

La definición de objetivos permite que la calidad brindada al cliente sea la mejor debido a que, al evidenciar que no se alcanzó cierto objetivo en un plazo delimitado, reconoce los errores y los corrige en el acto, además de documentarlo para prevenir un error a futuro y tomarlo en cuenta en el siguiente plan de acción de la organización. De esta manera, cuando la calidad ofrecida al usuario es óptima, se genera una imagen institucional positiva y se satisface de forma íntegra a los usuarios del servicio.

En síntesis, el objetivo organizacional es la finalidad que la institución desea conseguir, la cual se relaciona con la calidad del servicio brindado por esta, y que mejora la imagen de la organización. Lo ideal es que toda empresa logre alcanzar sus objetivos, aunque esto no siempre es posible; sin embargo, el objetivo no debe cambiar, sólo el proceso con el que se desea conseguir determinado fin ya que todas las organizaciones esperan alcanzar el éxito organizacional. Por otro lado, los principales objetivos de una organización son:

- a) Crecimiento organizacional
- b) Mejorar la productividad
- c) Proporcionar la mejor calidad de productos y/o servicios
- d) Mantener la estructura organizacional
- e) Generar satisfacción en el capital humano
- f) Disminuir el tiempo de los procesos
- g) Posicionamiento en el mercado
- h) Desarrollar responsabilidad pública, entre otros.

### 3. Especificación de responsables de los procesos

El proceso administrativo interrelaciona diversas áreas en donde cada una tiene un responsable, con la obligación de que en su departamento haya una producción rápida y eficiente de los procesos. Acerca de esta característica, SOTOMAYOR, DUARTE y GUAGUA indican que:

Una gestión por procesos implica una mejora importante en todos los aspectos de la organización. Este enfoque se constituye en el entorno o marco organizativo ideal para llevar a cabo planes de mejora continua, optimización de gastos y aprovechamiento de recursos. Para conseguirlo, es fundamental planificar y tomar siempre todas y cada una de las decisiones empresariales

en función del proceso en conjunto, pensando en el objetivo general de la empresa. Aunque todos los departamentos tengan su funcionamiento, la visión debe ser en todo momento lineal y general<sup>24</sup>.

Toda organización divide las funciones gerenciales en diversos departamentos, cada uno de ellos con un responsable quien debe garantizar que el proceso administrativo sea más rápido y eficaz debido a que está relacionado de forma íntima con el logro de los objetivos de la empresa, al cual deben estar direccionados todas las áreas de la institución. Si uno de los departamentos falla en el proceso, el responsable debe determinar las causas y aplicar mecanismos que permitan la mejora continua de la institución.

Por lo general, al estar distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo ni de sus resultados finales. La gestión de procesos introduce la figura esencial de propietario del proceso, el cual puede delegar este liderazgo en un equipo o en otra persona que tenga un conocimiento importante sobre el proceso. En este caso, es vital que el dueño del proceso esté informado de las acciones y decisiones que afectan al proceso porque la responsabilidad no se delega.

Cada uno de los responsables del proceso debe haber desarrollado el papel de líder debido a que tendrá a su cargo recursos humanos a los que debe motivar y potenciar para que se desarrollen de forma positiva en la organización y cumplan con los objetivos. Así mismo, se requiere que los líderes estimulen las capacidades de su equipo para reflejar que cumpliendo con su trabajo. Al respecto, CASTILLO, MEJÍA y CASTILLO añaden lo siguiente:

De esta forma comprobamos que, en la actualidad, el trabajo más gratificante es el que se lleva a cabo en equipo para lograr un objetivo común; por eso el co-liderazgo se revierte en una necesidad para estos entornos. Los verdaderos co-líderes no necesitan estar en la cima de la organización para encontrar la satisfacción, pues saben hacer distinción entre fama y éxito, buscando desarrollar más la última, lo que implica el deseo de alcanzar los objetivos comunes<sup>25</sup>.

---

24 SOFÍA SOTOMAYOR BERRONES, DENISSE DUARTE MERA y RICARDO GUAGUA GUERRERO. "Aproximación teórica a la importancia de la gestión de procesos en las empresas", en *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, vol. 1, n.º 1, 2019, disponible en [<http://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/147>], p. 14.

25 JOSÉ CASTILLO RUANO, ONDINA MEJÍA ESPANTOSO y CAROLINA CASTILLO MEJÍA. "Apuntes

De esta manera, los líderes y co-líderes se enfocan en alcanzar los objetivos, tanto de los directivos de la empresa como de los recursos humanos a su disposición; así como también son los principales responsables de gran parte del éxito de la empresa por lo que es fundamental seleccionarlos correctamente.

#### 4. Reducción de etapas y tiempo

Por lo general existe una sustancial diferencia entre los tiempos de proceso y de ciclos. La gestión de procesos incide en los tiempos de ciclo y en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya. Así mismo, la reducción del proceso administrativo permite que se mejore la imagen institucional debido a que los usuarios del servicio se sentirán satisfechos con este, a partir de la calidad con las que son atendidos. Al respecto, CETINA señala:

Dada la evolución de la gestión de los procesos, las empresas actualmente buscan ventajas competitivas que les permitan sobresalir frente a sus competidores, para ello tienen que estar en constante cambio o adaptación en todo lo que a su negocio se refiere, desde su estructura, sus productos y sus procesos<sup>26</sup>.

Las organizaciones laboran de forma directa para brindar servicios específicos a un usuario, el cual desea obtener estos servicios de forma rápida y eficiente. De esta manera, las organizaciones se han enfocado en mejorar el proceso administrativo, capacitar a sus trabajadores para que sean más eficientes y productivos, brindarles herramientas tecnológicas, entre otras, para poder cumplir su labor con mayor rapidez sin restar la calidad del servicio, ya que brindar un excelente servicio facilita la mejora de la imagen de la empresa y una posición por encima de sus competidoras.

---

teóricos sobre la gestión empresarial hacia el liderazgo responsable desde el ámbito económico”, en *Dominio de las Ciencias*, vol. 3, n.º Extra 3, 2017, disponible en [<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/758/pdf>], p. 854.

26 MARLEN CETINA RIAÑO. “Gestión de procesos con BPM”, en *TÍA: Tecnología, Investigación y Academia*, vol. 4, n.º 2, 2016, disponible en [<https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/tia/article/view/8387>], p. 46.

## 5. Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido

Es frecuente encontrar que buena parte de las actividades de un proceso no aportan nada al resultado final. Puede tratarse de actividades de control, duplicadas, o que por alguna razón se llevan a cabo porque surgieron más o menos operativas y no han justificado su presencia en la actualidad. La gestión de procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar aquellas actividades estrictamente necesarias como las de evaluación, imprescindibles para controlar el proceso o las que deban realizarse por cumplimiento de legalidad y normativa vigente.

HERNÁNDEZ *et al.*<sup>27</sup> señalan que el programa de mejoras de la gestión administrativa debe estar enfocada en reducir los tiempos de entrega de los productos o servicios, además de eliminar aquellas actividades que, en vez de aportar un valor añadido a la organización, genera mayor tiempo de espera o mayores recursos, lo cual no beneficia ni a la empresa ni al usuario del servicio. Por ello, la gestión administrativa de toda organización debe ser preventiva porque debe advertir los riesgos que pueden producirse a futuro en la organización a causa de una mala planeación. Así mismo, GONZALO y PÉREZ indican lo siguiente:

Cuando la entidad produce bienes o presta servicios se produce un incremento de valor en los bienes y servicios empleados como inputs en el proceso que denominaremos valor añadido bruto –VAB–. Cuanto mayor sea éste, mayor será el potencial de la entidad para repartirlo entre los distintos factores que han intervenido en la producción o prestación de servicios ligando, de ésta forma, la generación de valor con su distribución<sup>28</sup>.

Toda organización se enfoca en conseguir un valor añadido, como puede ser el reconocimiento de la institución en el caso de las entidades

---

27 ARIALYS HERNÁNDEZ NARIÑO, ADRIANA DELGADO LANDA, MAYLÍN MARQUÉS LEÓN, DIANELYS NOGUEIRA RIVERA, ALBERTO MEDINA LEÓN y ERNESTO NEGRÍN SOSA. “Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejor de organizaciones de salud”, en *Gerencia y Políticas de Salud*, vol. 15, n.º 31, 2016, disponible en [<http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v15n31/1657-7027-rgps-15-31-00066.pdf>].

28 JOSÉ ANTONIO GONZALO y JAVIER PÉREZ. “Una propuesta de normalización relativa al valor añadido como medida alternativa de rendimiento empresarial”, en *XIX Congreso Internacional AECA*, Santiago de Compostela, 27 al 29 de septiembre de 2017, disponible en [[http://www.aeca.es/old/new/2017/rev119\\_jag.pdf](http://www.aeca.es/old/new/2017/rev119_jag.pdf)], p. 36.

públicas, o como también la reducción de tiempo y mejora de calidad de servicio al ciudadano; mientras que una entidad privada se enfoca en obtener ganancias económicas a partir de la satisfacción del cliente. En consecuencia, el plan de acción debe enfocarse en actividades que sumen de manera evidente al desarrollo de la organización permitiendo brindar un servicio más eficaz.

## 6. Ampliación de funciones y responsabilidad del personal

Esta característica se realiza con el propósito de reducir etapas y acortar tiempos de ciclo. La implementación de estos cambios afecta fuertemente al personal por lo que ha de ser llevada a cabo de manera cuidadosa para reducir la resistencia que pudiera darse en las personas implicadas. Al respecto, BARRIOS *et al.* afirman lo siguiente:

Al definirse las funciones del área, se prosigue con la definición de las funciones generales y específicas del cargo directivo encargado de la dirección y control de la unidad organizativa en cuestión [...] a medida que se establezcan las funciones, se deslinden las responsabilidades de la unidad organizativa y su directivo, así como que el análisis de las propias funciones evite duplicaciones u omisiones en la realización de los procesos, y asimismo se logre coherencia y eficiencia<sup>29</sup>.

Al evidenciar que el tiempo es más largo en una parte del proceso administrativo, se deben aplicar medidas que permitan que la reducción de este tiempo. De esta manera, la mayoría de las veces se amplían las funciones de otras áreas (con menor carga de tiempo) para que el proceso sea más rápido y eficaz. Además, la asignación de funciones permite que el diseño de la empresa sea más saludable ya que cada uno de los responsables se enfocará en realizar las labores dentro de su área de manera efectiva. Si se evidencia una mala gestión, el diseño se debe reorganizar con rapidez para no dañar gravemente a la empresa.

---

29 NORMA BARRIOS FERNÁNDEZ, MYRNA RICARD DELGADO y RAFAEL FERNÁNDEZ ELÍAS. “La definición de funciones en la gestión de la calidad de los procesos universitarios”, en *Cofin Habana*, vol. 10, n.º 2, 2016, disponible en [[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612016000200005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200005)], p. 104.

LÓPEZ *et al.*<sup>30</sup> manifiestan que una parte del proceso administrativo falla a causa de la falta de compromiso de los líderes o la mala distribución de tareas. Sin embargo, muchas veces esto se produce en base a la falta de recursos o la sobrecarga de trabajo en un área que no es proporcional al de otro. A pesar de que el líder de una determinada área tenga la voluntad de conseguir los fines de la empresa, esto no garantiza el éxito del área si no cuenta con los recursos necesarios o están en su responsabilidad demasiadas tareas, las cuales no pueden ser cubiertas en el tiempo determinado. De esta manera, es necesario ampliar las funciones de otras áreas, rediseñar y delegar funciones administrativas a otros departamentos, con la finalidad de acortar el tiempo de demora del proceso administrativo y, así, asegurar tanto la calidad del servicio como el éxito de la institución.

### *C. Indicadores de gestión*

Los indicadores de gestión son las medidas de evaluación relacionadas al proceso administrativo, los cuales muestran un panorama real de este. BARBEI *et al.*<sup>31</sup> afirman que el indicador permite evaluar y seguir de forma periódica el proceso productivo a partir de las variables, las cuales no solo evalúan el proceso de forma interna, sino también de forma externa para evidenciar la calidad de servicio brindado a los usuarios. Del mismo modo, los indicadores de gestión permiten conocer la manera en que se están aplicando los recursos brindados a cada área, además de evaluar si los objetivos propuestos por la organización se están cumpliendo y detectar los problemas que surgen en los departamentos de la institución para no volver a caer en estos en el futuro. Por otro lado, CAMEJO<sup>32</sup> define los indicadores de gestión como las uni-

- 
- 30 IVÁN LÓPEZ BÁEZ, EVANGELINA LÓPEZ RAMÍREZ, JORGE MARTÍNEZ IÑIGUEZ y SERGIO TOBÓN TOBÓN. "Gestión directiva: aproximaciones a un modelo para su organización institucional en la educación media superior en México", *Revista Espacios*, vol. 39, n.º 29, 2018, disponible en [<https://www.revistaespacios.com/a18v39n29/a18v39n29p22.pdf>].
- 31 ALEJANDRO BARBEI, GRACIELA NEIRA, PAULA GONZÁLEZ y FLORENCIA ZINNO ARBIO. *Indicadores de gestión en las entidades públicas. Documentos de Trabajo n.º 46*. Argentina, Universidad Nacional de La Plata, 2018, disponible en [[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/68036/Documento\\_completo\\_.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/68036/Documento_completo_.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)].
- 32 JOANNA CAMEJO. "Indicadores de gestión: ¿Qué son y por qué usarlos?", en *GestioPolis*, 28 de noviembre de 2012, disponible en [<https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>].

dades de medida gerencial que permiten evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia, capaces de detectar y prevenir desviaciones en el logro de los objetivos.

### *Tipos de indicadores*

- *Eficiencia*

De acuerdo con GRAJALES, este indicador se relaciona de forma directa con reducir los costos del proceso administrativo, señalando lo siguiente:

Su conclusión nos permite establecer si los costos en que incurren las entidades públicas encargadas de la producción de bienes y la prestación de servicios son los más adecuados para lograr sus objetivos y sus resultados. De la misma manera, se puede expresar también, como la relación de la cantidad de actividad ejecutada con el tiempo proyectado. Este indicador se mide en porcentaje de realización, se compara con el cronograma de actividades y dependiendo de las holguras se ajusta o se continuamente con lo planeado<sup>33</sup>.

La variable de eficiencia permite conocer si el capital humano de una institución está cumpliendo con su rol en el proceso administrativo sin generar mayor cantidad de recursos, pero cumpliendo con sus actividades de manera eficaz; es decir, la eficacia se relaciona directamente con la productividad debido a que el capital humano logra conseguir los objetivos de la empresa con los recursos que tienen a la mano.

- *Eficacia - efectividad*

En el ámbito administrativo, el término eficacia se refiere al logro de las metas de la organización, mientras que la efectividad se relaciona con la eficiencia ya que se deben cumplir las metas de la empresa a pesar de no contar con todos los recursos que se requieren. Acerca de estas variables, GRAJALES manifiesta lo siguiente:

---

33 DARÍO GRAJALES CASTAÑO. *Indicadores de gestión para los entes estatales del deporte, la recreación, el ocio y afines*, Medellín, Colombia, Universidad de Antioquía, 2018, p. 49.

Define los niveles de logro que la organización ha alcanzado para los objetivos. Para el caso del sector público este indicador verifica si los resultados de la gestión pública se relacionan con los objetivos y metas de los entes municipales y departamentales y si se logra de manera oportuna. La eficacia puede ser definida como (el logro alcanzado/meta propuesta) y no tiene en cuenta la manera como se obtuvo el logro ni los costos en que incurrió<sup>34</sup>.

Como se señala, la eficacia y la efectividad son variables que permiten evaluar si se han conseguido los objetivos de la organización de acuerdo a los resultados obtenidos al final de la gestión. Aunque una organización puede lograr sus metas a partir de la eficiencia de sus trabajadores, si éstos llegaron a la meta haciendo uso de mayores recursos económicos, entonces no fueron efectivos y, por ende, no habrían alcanzado los objetivos acordes al plan de acción.

- *Calidad*

La calidad es una variable fundamental en el proceso de gestión administrativa que permite evidenciar si el usuario del servicio se encuentra satisfecho con dicho proceso. Respecto a esta variable, GRAJALES indica:

Se reconoce como buena calidad de un bien o servicio el portar los elementos sustantivos que le corresponden. Y calidad de la institución el cumplimiento de su especificidad (misión de la institución). Así una institución y un programa o actividad tiene calidad, en la medida en que se aproxime al ideal deseable que le corresponde, en relación con sus aspectos universales<sup>35</sup>.

La calidad se refiere al cumplimiento de los objetivos de la organización. En el caso de una entidad pública, esta habrá alcanzado sus objetivos si los ciudadanos se sienten satisfechos con la gestión, es decir, si se atiende a sus demandas de forma rápida, eficaz y eficiente. Desarrollar las actividades con calidad permite que se mejore la imagen institucional de la entidad, lo cual beneficia tanto al capital humano como a la institución.

---

34 GRAJALES CASTAÑO. *Indicadores de gestión para los entes estatales del deporte, la recreación, el ocio y afines*, cit., p. 49.

35 Ídem.

- *Cobertura*

La variable de cobertura hace alusión a si el proceso administrativo atiende a toda la población que se encuentra en jurisdicción. GRAJALES determina que la cobertura es “la capacidad total y parcial que se tiene de albergue poblacional, por programa, por estratificación social, por género y por periodos atareos”<sup>36</sup>.

- *Equidad*

Esta variable se relaciona de manera directa con la satisfacción generada en el cliente de forma igualitaria, es decir, si la entidad u organización brinda un servicio equitativo sin tomar importancia a las diferencias sociales de la población que pertenece a su cobertura. Al respecto, GRAJALES manifiesta que la equidad “expresa el esfuerzo estatal por brindar subsidios o apoyos a los sectores más vulnerables de la sociedad, evitando cualquier tipo de discriminación social, racial, ideológica o política. Creando igualdad de oportunidades para todos los sectores de la sociedad”<sup>37</sup>.

En este caso, los indicadores de gestión serán aplicados a los procesos desarrollados en las oficinas de la Subgerencia de Administración Tributaria y Fiscalización de la Municipalidad de San Martín de Porres, por lo tanto, es importante conocer cómo se crean, desarrollan y se aplican de forma adecuada para que sus resultados sean efectivos y ayuden a evaluar la situación y así designar en un futuro próximo los correctivos necesarios. No se requiere tener muchos indicadores bajo control continuo, sino aquellos más pertinentes o los más claves. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total del negocio deben recibir la máxima prioridad.

---

36 GRAJALES CASTAÑO. *Indicadores de gestión para los entes estatales del deporte, la recreación, el ocio y afines*, cit., p. 44.

37 *Ibíd.*, p. 50.

## II. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La administración pública es un sistema que relaciona al gobierno y la ciudadanía. Sin embargo, es necesario reconocer el concepto de público para entender las acciones que administra. Para GRAJALES, lo público es:

Lo útil, lo conveniente y necesario a todos los habitantes de una nación, sin distinciones de razas, género, posición social, posición política e ideológica, confesión religiosa u otras. Además, debe ser de conocimiento de los ciudadanos lo que es público, al igual se hace necesario aclarar y definir cuáles son los bienes o los servicios considerados como productos públicos<sup>38</sup>.

Entonces, al hablar de administración pública se hace referencia a la gestión de aquellas necesidades de los habitantes de un país, las cuales deben ser cubiertas sin distinción. Los organismos encargados de satisfacer estas necesidades son los servidores públicos y entre estos se encuentran las municipalidades, la educación, la policía, los parques nacionales, entre otros. Estos cubren las necesidades ciudadanas como el derecho a la educación, la seguridad del país, recreación, entre otras. Por su parte, BARRA y AGUIRRE afirman lo siguiente:

Exceptuando toda evolución normal que sufrió el derecho administrativo, la noción de consensualidad surge como tendencia a la nueva Administración Pública, como medio eficaz de evolución del modelo de gestión y aplicación eficiente y justa del derecho. La Administración Pública Moderna está marcada por el dinamismo del actuar administrativo como instrumento para acompañar las innovaciones sociales. Se hace así fundamental, que el derecho administrativo acompañe esa natural evolución y consiga dar respuestas eficientes a los pronósticos de los ciudadanos, principalmente en la ejecución material de políticas públicas<sup>39</sup>.

La administración pública se desarrolla acorde al consenso de la ciudadanía, es decir, tanto el gobierno como los ciudadanos deben consentir determinada acción pública, la cual se debe implementar de acuerdo con las necesidades de la población. Este tipo de administración, histó-

---

38 GRAJALES CASTAÑO. *Indicadores de gestión para los entes estatales del deporte, la recreación, el ocio y afines*, cit., p. 41.

39 RODOLFO BARRA y RODRIGO PIRONTI AGUIRRE DE CASTRO. "Administración pública consensual: Un análisis entre el modelo burocrático y responsable ('gerencial')", en *Revista Brasileira de Estudos Políticos*, n.º 114, 2017, disponible en [<https://core.ac.uk/download/pdf/327112086.pdf>], p. 479.

ricamente ha resultado eficiente debido a que los ciudadanos pueden obtener una mejor calidad de vida en el país donde residen porque cuentan con derechos que permiten su desarrollo personal; sin embargo, aún en la actualidad, este tipo de proceso requiere de mejoras que se deben ir implementando de acuerdo a las opiniones de los ciudadanos, quienes resultan ser los más beneficiados o afectados por estas. Acerca de los servicios regulados por la administración pública, AMOROSO y COSTALES indican que:

La proyección de la administración pública debe de estar encaminada a desarrollar servicios centrándose ante todo en el bienestar social, donde debe aplicar para ello como buenas prácticas el análisis de datos mediante soluciones del Big Data teniendo en cuenta que éstas deben estar integradas con los principios del tratamiento de datos personales. Los gobiernos que cuentan con pocos recursos deben ser aún más eficientes en las soluciones, el ciudadano debe ser centro de todo proceso social, y tomar partido en las decisiones y estrategias políticas que se elaboren<sup>40</sup>.

Entonces, la administración pública está relacionada al bienestar social porque los ciudadanos deben sentirse satisfechos con lo que les otorga el gobierno en cuanto a mejoras públicas. A pesar de los pocos recursos que un gobierno o municipalidad cuenten, estos deben ser dirigidos a resolver los problemas más preocupantes de la ciudadanía como la seguridad, la salud o la educación; es decir, la administración pública se enfoca en otorgar bienestar social a partir del cubrimiento de necesidades de acuerdo a la jerarquía de necesidades en un contexto determinado. Por su parte, MACHÍN *et al.* añaden que:

La modernización de la administración pública es uno de los factores sobre los que se sientan las bases para el progreso de las personas, las empresas y de la sociedad en general, debiendo mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión para ofrecer respuestas satisfactorias a las demandas ciudadanas a través de más y mejores servicios, encargo que le toca de cerca a los municipios por su proximidad con los ciudadanos<sup>41</sup>.

---

40 YARINA AMOROSO FERNÁNDEZ y DÉVORAH COSTALES FERRER. "Big Data: Una herramienta para la administración pública", en *Ciencias de la Información*, vol. 47, n.º 3, 2016, disponible en [<https://biblat.unam.mx/hevila/Cienciasdelainformacion/2016/vol47/no3/1.pdf>], p. 7.

41 MARÍA MACHÍN HERNÁNDEZ, BÁRBARA SÁNCHEZ VIGNAU, MIRIAM LÓPEZ RODRÍGUEZ y PEDRO PUENTES ÁLVAREZ. "La gestión pública local como garante de la eficacia en la administración pública cubana", en *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, vol. 7, n.º 2, 2019, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7013659>], p. 213.

Conforme la sociedad vaya avanzando, las funciones de la administración pública serán mayores, puesto que la ciudadanía tendrá mayores necesidades. De esta manera, el capital humano que emplee cualquier entidad pública debe contar de manera positiva con las “tres e”, es decir, con eficiencia, eficacia y efectividad, ya que se deben cubrir las necesidades ciudadanas de forma rápida utilizando los recursos designados o, en su defecto, no haciendo uso de mayores recursos, además de brindar un servicio de calidad facilitando la satisfacción de dichos usuarios con la administración brindada por el gobierno. Por consiguiente, la administración pública se encarga de:

- Fomentar una relación íntegra entre el Estado, el poder político y la sociedad que lo integra, siendo las instituciones públicas y los funcionarios los principales componentes de esta relación.
- Salvaguardar el orden interno de la población, es decir, garantizar su seguridad a partir de mejoras públicas en favor de esta.
- Gestionar el contacto de la ciudadanía con el Estado a partir del sector público.
- Satisfacer las necesidades, tanto mínimas como prioritarias, que permitan el desarrollo sostenible de la sociedad.
- Garantizar las relaciones burocráticas y jerárquica, informando acerca de las decisiones que se tomen en torno al desarrollo ciudadano y manteniendo un sistema operativo que relacione lo social y político de forma operativa.

En síntesis, la administración pública tiene dos conceptualizaciones:

- *Formalmente*: se refiere a los organismos públicos que han recibido las competencias del poder político para atender necesidades puntuales de la ciudadanía en asuntos de interés general, como la salud, la burocracia, entre otros.

- *Materialmente*: se refiere a la actividad administrativa del Estado, es decir, a la gestión de sí mismo para reforzar el cumplimiento de las leyes y la satisfacción de las necesidades públicas, así como su relación con organismos particulares.

### A. Gestión pública

La gestión pública se refiere a las políticas adoptadas por el gobierno para hacer uso de los recursos del Estado con el fin de garantizar el desarrollo ciudadano, es decir, mejorar el bienestar de la sociedad. Al respecto, MACHÍN *et al.* indican que:

Desde esta perspectiva y ante el proceso de transformaciones al cual se enfrenta el país, en la actividad o gestión en la administración pública, se evidencia la necesidad de su fortalecimiento; la gestión del cambio ha de sustentarse sobre la base de un pensamiento estratégico, innovador, que fertilice la puesta en práctica de nuevas conductas y acciones en concordancia con los desafíos que el contexto internacional, nacional y local imponen<sup>42</sup>.

La gestión pública se centra en el desarrollo efectivo de la administración pública, es decir, en el fortalecimiento de las necesidades ya cubiertas de la ciudadanía y en el cumplimiento de aquellas necesidades que se requieren implementando aquellos recursos designados para tal fin. Estos recursos deben ser utilizados en forma estratégica, es decir, deben designarse a las necesidades que tienen mayor prioridad para la ciudadanía. Por su parte, VELASCO afirma que las organizaciones públicas han ido cambiando de forma significativa en los últimos años y señala:

Se han incorporado ideas de eficacia y eficiencia al tiempo que se trata de implantar acciones más cercanas a los ciudadanos, aunque uno de los mayores aprendizajes ha sido el que no es posible aplicar al sector público filosofías y métodos de gestión surgidas y desarrolladas en el sector privado. Las estrategias que dan buenos resultados en las organizaciones privadas no pueden ser trasladadas e implantadas en las organizaciones públicas, es necesario realizar un esfuerzo de comprensión de contexto público y no una trasposición

---

42 MACHÍN, SÁNCHEZ, LÓPEZ y PUENTES. "La gestión pública local como garante de la eficacia en la administración pública cubana", cit., p. 214.

directa desde el sector privado. Así que, a pesar de los avances, es difícil la gestión de las organizaciones públicas<sup>43</sup>.

Cuando se administran los recursos del Estado de forma correcta, se está realizando una gestión pública eficaz y eficiente. Esto solo se logra a partir del desarrollo de estrategias que permitan el logro de los objetivos de la administración pública, es decir, cubrir las necesidades de la ciudadanía. De esta manera, es necesario aclarar que la administración de las organizaciones públicas es muy compleja porque se enfoca en el desarrollo de la sociedad, la cual tiene un sinnfín de necesidades que desean ser cubiertas. Sin embargo, a pesar de que todas las necesidades no pueden ser satisfechas, las necesidades primordiales y vitales son cubiertas de manera rápida porque, de lo contrario, se pueden ocasionar graves consecuencias a futuro. Según GONZÁLES y LÓPEZ:

Una de las mejores maneras de garantizar la transparencia en los organismos gubernamentales, se enfoca en la búsqueda de la optimización del gasto público y por consiguiente de sus recursos humanos, económicos y tecnológicos, lo cual implica ser más eficientes en la gestión administrativa, con miras a tener una gestión pública con la que se pueda tener trazabilidad en los resultados, permitiendo cumplir con los objetivos que se han definido en los planes de gobierno institucionales y a nivel operativo<sup>44</sup>.

Se determina, entonces, que se deben alcanzar los objetivos de la gestión pública realizando mejoras de forma austera, moderada y sencilla, de acuerdo a los recursos disponibles. De esta manera, utilizar una mayor cantidad de recursos en determinada acción quita presupuesto para cubrir otra necesidad que se pueda presentar, por lo que quedaría relegada a pesar de ser igual de importante que la necesidad que fue cubierta con mayor presupuesto. La variable de eficiencia se relaciona íntegramente con lo señalado porque depende de los responsables y

---

43 MARÍA VELASCO. "Entre el poder y la racionalidad: Gobierno del turismo, política turística, planificación turística y gestión pública del turismo", en *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 14, n.º 3, 2016, disponible en [[https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-86256/2016-MVelasco-Pol%C3%ADtica%20y%20planificacion%20turismo%20\(Pasos\).pdf](https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-86256/2016-MVelasco-Pol%C3%ADtica%20y%20planificacion%20turismo%20(Pasos).pdf)], pp. 582 y 583.

44 MILDRED GONZÁLEZ CABRERA y MIRIAM LÓPEZ RODRÍGUEZ. "El costo en la administración pública y sus particularidades en la educación superior", en *APyE: Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, vol. 1, n.º 2, 2017, disponible en [<http://esceg.cu/index.php/APyE/article/view/16>], p. 159.

su eficiencia la destinación de recursos a cada necesidad, tratando de reducir los costos sin afectar la calidad del servicio y creando mayor satisfacción en los usuarios que hacen uso de este.

De acuerdo a TREFOGLI<sup>45</sup>, una de las funciones del sector público es acercar las políticas públicas vigentes en las sociedades a las aspiraciones colectivas expresadas a través de las demandas ciudadanas, es decir, el desarrollo de la gestión pública debe estar acorde a los deseos de la sociedad y a las necesidades que los ciudadanos tengan en un determinado momento; lo que implicaría la modificación tanto de los marcos legislativos como del quehacer del gobierno de turno puesto que, sin modificaciones, no se podrán aplicar medidas que cubran las necesidades de la ciudadanía.

Partiendo de esta premisa, la gestión pública se puede definir como el conjunto de acciones desplegadas por el sector público, con la finalidad de hacer efectivas las políticas públicas a través de las intervenciones realizadas por sus aparatos administrativos, lo que incluye la utilización de sus recursos a través de la gestión de lo siguiente:

- Recursos financieros
- Recursos humanos, los cuales deben buscar alcanzar los objetivos de la institución
- Operaciones
- Comunicaciones
- Planteamiento, el cual es uno de los procesos de gestión más importantes porque se revisa la documentación de las gestiones anteriores, se analizan los errores para corregirlos y se determinan los objetivos que desea alcanzar la organización
- Sistemas de evaluación y control, entre otros.

---

45 GUILLERMO TREFOGLI WONG. "Gestión estratégica y creación de valor en el sector público: estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano" (tesis de licenciatura), Lima, Universidad Católica del Perú, 2013, disponible en [[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/1D321471CCBA179505257C0E0050ED3D/\\$FILE/TREFOGLI\\_WONG\\_GUILLERMO\\_GESTION\\_DESARROLLO.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1D321471CCBA179505257C0E0050ED3D/$FILE/TREFOGLI_WONG_GUILLERMO_GESTION_DESARROLLO.pdf)].

TREFOGLI<sup>46</sup> indica que la función del sector público es dirigir los cambios principales del Estado, es decir, aquellas necesidades prioritarias de la ciudadanía con el objetivo de mejorar el contrato social o tener un Estado más desarrollado, puesto que, la gestión pública tiene la principal intención de hacer operativo el cambio de la sociedad. Así mismo, la gestión pública en Perú se centra en cinco pilares que están orientadas al cambio social.

**Figura 2**  
**Pilares de la gestión pública en Perú**



Fuente: Presidencia del Consejo de Ministros. *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*, Lima, 2020, disponible en [<https://sgp.pcm.gob.pe/politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica-al-2021/>].

## B. Gestión municipal en Perú

El 16 de noviembre de 1853, el Congreso de la República decretó la primera Ley Orgánica de Municipalidades, constituida por 126 artículos. En ella se estableció un marco normativo general enfocado en la actuación municipal en Perú, el cual fue conceptualizado como el encargado de la administración de los intereses locales que debían estar orientados a cubrir las necesidades de su jurisdicción.

46 TREFOGLI. "Gestión estratégica y creación de valor en el sector público: estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano" cit.

Luego, la Constitución Política del Perú, así como posteriores leyes orgánicas, dieron a las municipalidades diversas funciones que promovieran el desarrollo local y sostenible, además, estas institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de la colectividad, además de las de promoción adecuada, prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de la ciudadanía.

Como se evidencia, en los últimos años se han promulgado leyes que relacionan al Estado con su ciudadanía de forma más directa. Sin embargo, estos cambios no son recientes ya que los municipios tuvieron un cambio radical en la década de los años 90, en donde se aplicaron reformas que permitieron al Estado estar más al tanto de las necesidades de la población, esto a partir del contexto socialmente problemático que se vivía en aquella época (terrorismo, inestabilidad económica, deudas externas que impedían el desarrollo del país, entre otras). Así mismo, HURTADO y GONZÁLES manifiestan que:

A partir del año 2000 se logró convertir en una exigencia la formulación y uso de las herramientas de planificación estratégica y operativa en las entidades públicas, permitiendo que todas las entidades estatales cuenten su visión y misión, objetivos, estrategias, lineamientos de política y actividades, así como con indicadores, metas físicas y presupuestarias<sup>47</sup>.

La clave para iniciar con las reformas de gestión de cualquier entidad, sobre todo las entidades públicas, es la planeación estratégica, la cual debe estar orientada a brindar un servicio de calidad porque uno de los objetivos primordiales de estas organizaciones es garantizar el bienestar de la población. Por otro lado, HURTADO y GONZÁLES añaden que en el 2006 se promulgó la Ley de Presupuesto, la cual estuvo enfocada en la articulación de planes estratégicos, de acuerdo a cada sector poblacional, con programación presupuestal. Acerca de esta ley, los autores afirman lo siguiente:

---

47 ABELARDO HURTADO VILLANUEVA y ROXANA GONZALES VALLEJOS. "La gestión y planificación municipal en el Perú", en *Revista Tecnológica ESPOL*, vol. 28, n.º 4, 2015, disponible en [<http://m.repositorio.unj.edu.pe/bitstream/handle/UNJ/21/La%20gesti%C3%B3n%20y%20planificaci%C3%B3n%20municipal%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>], p. 111.

Con esta Ley se encargó tal tarea a la Dirección Nacional de Presupuesto Público, dispuso los medios para hacerlo y estableció los mecanismos para su ejecución y con la Directiva N.º 006-2007-EF/76.01 para la Programación y Formulación del Presupuesto Público y la Directiva N.º 010- 2007-EF/76.01 de Programación y Formulación del Presupuesto de los Programas Estratégicos en el marco del presupuesto por resultados quedó establecido que la asignación presupuestal en las instituciones públicas sean en base a resultados<sup>48</sup>.

En el marco del proceso de descentralización y conforme al criterio de subsidiariedad, el gobierno más cercano a la población es el más idóneo para ejercer la competencia o función; en este marco, los gobiernos locales deben cumplir con mayor eficiencia las funciones que vienen desarrollando las instituciones nacionales en las distintas jurisdicciones locales.

La gestión municipal se encarga de cubrir las necesidades de la ciudadanía que se encuentran dentro de la jurisdicción de un municipio. En Perú, HURTADO y GONZÁLES señalan que la gestión municipal se enmarca en la Ley N.º 27658, denominada Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, la cual se enfocó en obtener un mayor nivel de eficiencia por parte de las instituciones a su cargo con el objetivo de mejorar la atención brindada a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos en aquellas necesidades que tuvieran mayor relevancia. De la misma manera, HURTADO y GONZÁLES (2015) indican las siguientes leyes acerca de la gestión municipal en Perú:

Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley N.º 27444, cuya finalidad es establecer el régimen jurídico aplicable para que la actuación de la Administración Pública sirva a la protección del interés general, garantizando los derechos e intereses de los administrados y con sujeción al ordenamiento constitucional y jurídico en general; y la Ley Marco de Descentralización, Ley N.º 26922, que entre otras acciones, busca establecer un sistema de relaciones interinstitucionales en el marco de un gobierno unitario, representativo y descentralizado<sup>49</sup>.

---

48 HURTADO y GONZALES. "La gestión y planificación municipal en el Perú", cit., pp. 111 y 112.

49 *Ibíd.*, p. 111.

Como se evidencia, el Estado ha promulgado leyes que garantizan una gestión pública más efectiva; siendo las municipalidades aquellas que apliquen acciones que permitan brindar un servicio más eficaz, eficiente y efectivo a la ciudadanía. Por otro lado, el Estado también se centró en gestionar, a nivel interno en el sector público, los recursos financieros asignados con mayor eficiencia. Al respecto, HURTADO y GONZÁLES señalan que:

La Ley N.º 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, que establece que el Presupuesto por Resultados –PpR– es una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles a favor de la población. El Presupuesto por Resultados es un nuevo enfoque para elaborar el Presupuesto Público en el que las interacciones a ser financiadas con los recursos públicos, se diseñan, ejecutan y evalúan en relación a los cambios que propician a favor de la población, particularmente la más pobre del país.

Es decir, el Estado se enfocó en que el presupuesto asignado a las entidades públicas sea utilizado de forma eficiente. Para garantizar esto, la gestión de este presupuesto es controlada en aras de evaluar los resultados, permitiendo que se destinen de manera adecuada los recursos financieros a necesidades de mayor prioridad. De acuerdo a lo señalado, se determina que el marco normativo asigna a las municipalidades las siguientes competencias exclusivas y compartidas:

- Planificar y promover el desarrollo sostenible, a nivel social, ejecutando los planes que permitan el desarrollo urbano y rural, de acuerdo a la cobertura de la municipalidad.
- Formular y aprobar el plan de desarrollo municipal.
- Determinar y aprobar la organización interna del municipio, así como el presupuesto asignado.
- Normar las zonificaciones, a fin de acondicionar el territorio de acuerdo a las necesidades de la población que pertenezca a la jurisdicción municipal.

- Fiscalizar la gestión de administrativa de los funcionarios a cargo de la municipalidad.
- Ejecutar y supervisar constantemente las obras públicas desarrolladas de acuerdo a las necesidades sociales.
- Crear, modificar, suprimir o exonerar de contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos, conforme a ley.
- Aprobar la entrega de construcciones de infraestructura y servicios públicos municipales al sector privado a través de concesiones o cualquier otra forma de participación de la inversión privada permitida por ley.

De acuerdo a lo señalado, se concluye que las municipalidades son el núcleo de la imagen del gobierno, ya que, a partir de la satisfacción de la población, se podrá determinar si existe un gobierno responsable, a partir de la conducción del desarrollo sostenible en el ámbito local; por ello, estas entidades cuentan con autonomía, tanto política como administrativa, a fin de garantizar su óptimo desarrollo.

### III. CALIDAD DE SERVICIO

LIZARZABURU<sup>50</sup> señala que el concepto de calidad ha tenido una evolución significativa a lo largo del tiempo:

- *Inspección*

La calidad fue medida de acuerdo a los errores detectados en la organización.

- 

---

50 EDMUNDO LIZARZABURU BOLAÑOS. "La gestión de la calidad en Perú: Un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015", en *Universidad y Empresa*, vol. 18, n.º 30, 2016, disponible en [<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4604>].

- *Control de calidad*

El control de los procesos consiste en medir la variación del proceso implementado, fijar límites y permitir la corrección de ciertas prácticas mal empleadas. Estos ajustes deben desarrollarse con rapidez para que la institución siga brindando el servicio sin afectar al usuario.

- *Aseguramiento de la calidad*

Se podía establecer que una institución brindaba un servicio de calidad de acuerdo a la sistematización de sus actividades, lo cual permitía que se produzca una relación de confianza respecto al producto o servicio otorgado. En esta etapa de la evolución de la calidad, las organizaciones se enfocaban en planificar las medidas que utilizaría la institución a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos: satisfacer al cliente y lograr el éxito empresarial.

- *Gestión de calidad total*

En la actualidad, la calidad se obtiene a partir del aseguramiento de la calidad total, es decir, que todos los miembros de la organización se encuentren enfocadas en el cumplimiento de la misión y visión de la empresa. Estos objetivos se deben orientar a satisfacer al cliente.

Respecto a la calidad en la gestión pública, de acuerdo con DÍAZ<sup>51</sup>, se entiende como el instrumento de un buen gobierno democrático que está conformado con dos propósitos importantes:

- La gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano en general.
- La gestión pública debe orientarse por resultados

---

51 ANA ALICIA DÍAZ. *La calidad en la gestión pública. Elementos para el mejoramiento de los servicios de salud en Paraguay. Programa conjunto de investigación CERI-UNP*, Paraguay, 2008, disponible en [[http://www2.Congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/FC0147F806DDB3E305257BCC0013FEC5/\\$FILE/LA\\_CALIDAD\\_EN\\_LA\\_GESTION\\_PUBLICA.pdf](http://www2.Congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FC0147F806DDB3E305257BCC0013FEC5/$FILE/LA_CALIDAD_EN_LA_GESTION_PUBLICA.pdf)].

Ambos propósitos implican control sobre acciones y responsabilidades en el ejercicio de la autoridad pública por medio del control social. Por otro lado, HERNÁNDEZ, BARRIOS y MARTÍNEZ señalan lo siguiente:

La calidad en el sector servicios hace referencia al acceso, interacción, buen trato del personal y su preparación para servir, recibir respuestas satisfactorias, ser escuchado para opinar sobre la calidad del servicio y apreciar mejoras en el mismo. En términos de un buen clima organizacional proporciona un ambiente propicio para favorecer una cultura de calidad enfocada en las metas de la organización y apropiada a su entorno saludable<sup>52</sup>.

Se entiende, entonces, que la calidad de servicio se relaciona de manera directa con el trato hacia el cliente, no solo por parte de la persona de la organización que debe tratar con este directamente, sino de todas las áreas involucradas que permiten que el proceso administrativo requerido por el usuario se desarrolle de forma más rápida y eficiente. Así mismo, la calidad de servicio es consecuencia de la gestión administrativa por lo que se debe trabajar en todas las dimensiones de gestión de forma efectiva propiciando que la empresa se convierta en una organización saludable y desarrollando una cultura organizacional positiva enfocada en dar el mejor trato posible al cliente y en satisfacer sus necesidades. Por otra parte, VACA, HERRERA y VACA señalan que:

La idea básica para entender el sentido de la palabra calidad debe ser el de satisfacer unas necesidades y expectativas. La calidad de un producto o servicio es satisfactoria cuando responde a las necesidades del cliente, es decir, es lo que esperaba o más de lo que esperaba el cliente<sup>53</sup>.

Esto quiere decir que la calidad es una variable que será evaluada a partir de la satisfacción del usuario o, en su defecto, si el usuario no se encuentra satisfecho con el servicio que se le brinda o el servicio no cubre con sus necesidades y expectativas, la variable calidad de servicio

---

52 HUGO HERNÁNDEZ PALMA, IGNACIO BARRIOS PAREJO y DAVID MARTÍNEZ SIERRA. "Gestión de la calidad: Elemento clase para el desarrollo de las organizaciones", en *Criterio Libre*, vol. 16, n.º 28, 2018, disponible en [<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/2130>], p. 191.

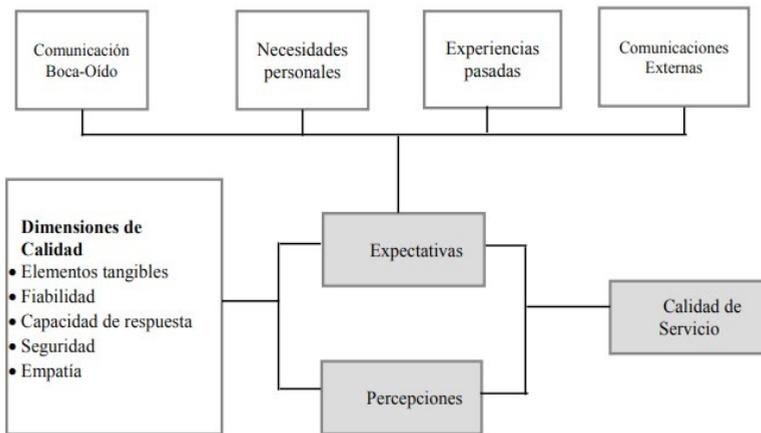
53 JUAN JOSÉ VACA RUIZ, COINTA HERRERA HERRERA y JUAN JOSÉ VACA HERRERA. "Evaluación de la calidad del servicio educativa y la influencia en la satisfacción de los estudiantes", en *Debates en Evaluación y Currículum / Congreso Internacional de Educación Evaluación 2016*, año 2, n.º 2, 2017, disponible en [<https://posgradoeducacionuatx.org/pdf2016/E003.pdf>], p. 3.536.

será negativa; en cambio, si el cliente se muestra satisfecho, la variable tendrá una valoración positiva. Al respecto, CADENA *et al.* agregan que:

Un cliente valorará positivamente la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean superiores a las expectativas que tenía. En el otro caso valorará negativamente la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores a las que se había formado. De acuerdo a lo anterior es importante para las empresas sobre todo las de servicios, tratar de superar las expectativas de los clientes. Lo que se puede lograr mediante una adecuada gestión para ambas, las percepciones y las expectativas<sup>54</sup>.

De esta manera, el objetivo de toda entidad, sea pública o privada, es superar las expectativas de los clientes que han uso del servicio que ofrecen; alcanzar este objetivo depende de la gestión administrativa y de las dimensiones que lo integran, es decir, la planeación, organización, dirección y control organizacional.

**Figura 3**  
**Modelo Servqual**



*Fuente:* VALARIE ZEITHAML, LEONARD BERRY y A. PARASURAMAN. "Communication and control processes in the delivery of service quality", en *Journal of Marketing*, vol. 52, n.º 2, 1988, disponible en [[https://www.researchgate.net/publication/245704883\\_Communication\\_and\\_Control\\_Processes\\_in\\_the\\_Delivery\\_of\\_Service\\_Quality](https://www.researchgate.net/publication/245704883_Communication_and_Control_Processes_in_the_Delivery_of_Service_Quality)].

54 JESÚS MARTÍN CADENA BADILLA, ARTURO VEGA ROBLES, ISIDRO REAL PÉREZ y JOAQUÍN VÁSQUEZ QUIROGA. "Medición de la calidad del servicio proporcionado a clientes por restaurantes en Sonora, México", en *Actualidad y Nuevas Tendencias*, vol. 5, n.º 17, 2016, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/2150/215049679004.pdf>], pp. 44 a 49.

Por otro lado, los componentes básicos del modelo de calidad de la excelencia comprenden:

- La orientación hacia los resultados
- La orientación al ciudadano / cliente
- El liderazgo y la coherencia
- La gestión por procesos y hechos
- El desarrollo e implementación de las personas
- El proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora
- El desarrollo de alianzas
- La responsabilidad social de la organización.

De acuerdo con HARRINGTON<sup>55</sup>, la filosofía de calidad de servicio está fundamentada en un enfoque corporativo en el cliente, cultura y sistema de direcciones, es decir, está integrada por tres componentes. El enfoque presenta todo un proceso que incluye desde la preparación y mejoramiento de la organización y del proceso, hasta las estrategias para que, además del servicio base, se presten servicios postventa a través de una comprensión total de las necesidades y expectativas del cliente, las cuales deben ser cubiertas para afirmar que se brinda un servicio de calidad. Por lo tanto, calidad de servicio es la satisfacción del cliente, y se logra cuando se sobrepasan sus expectativas, deseos y/o percepciones.

### *A. Gestión de calidad*

La gestión de calidad es parte fundamental del desarrollo organizacional porque permite el control de una institución a partir de los procesos o sistemas que se aplicaron para brindar el mejor servicio a los usuarios. HERNÁNDEZ, BARRIOS y MARTÍNEZ definen la gestión de calidad como:

Un nuevo enfoque gerencial que permite a organizaciones convertirse en entidades de avanzada en los senderos de la gestión del conocimiento, basada

---

55 H. JAMES HARRINGTON. *Administración total del mejoramiento continuo: La nueva generación*, Bogotá, McGraw-Hill, 1997.

principalmente en el recurso más importante, el recurso humano y sus conocimientos. La verdadera capacidad empresarial no está representada en la cantidad de información con que cuenta, sino en la capacidad para utilizarla<sup>56</sup>.

La gestión de calidad se enfoca en los recursos humanos porque son los que brindan de forma directa determinados servicios a los usuarios. Por ello, es indispensable que los recursos humanos potencien sus capacidades personales, además de sentirse motivados y estar capacitados para brindar el servicio de calidad que se espera. Como señalan los autores mencionados, no se trata de la información que haya almacenado el capital humano, sino de las capacidades, actitudes y habilidades que los recursos humanos desarrollen de acuerdo a sus conocimientos, en relación al servicio brindado.

De acuerdo a DEMING<sup>57</sup>, la calidad debe orientarse a la satisfacción de las necesidades del consumidor presente y futuro, y señala que, mediante la mejora de la calidad, es posible incrementar tanto la productividad de la empresa como la competitividad de la organización. Así mismo, el autor concibe la calidad mediante el seguimiento de cuatro acciones conocidas como ciclo de Deming o PDCA:

- Planificar (*P*), establecer las necesidades de los clientes previa planificación de diseño y procedimientos
- Hacer (*D*), llevar a cabo lo planificado
- Comprobar (*C*), es decir, medir los resultados
- Actuar (*A*), empezar el ciclo otra vez mediante la información necesaria.

Además, DEMING ofreció principios para la gestión y transformación de la eficacia empresarial para ser competitivo, mantenerse en el negocio

---

56 HERNÁNDEZ, BARRIOS y MARTÍNEZ. "Gestión de la calidad: Elemento clase para el desarrollo de las organizaciones", cit., p. 191.

57 WILLIAM EDWARDS DEMING. *Calidad productividad y competitividad: La salida de la crisis*, Madrid, Edit. Díaz de Santos, 1989.

y dar empleo para salir de una crisis. De acuerdo con LIZARZABURU<sup>58</sup>, los principios de la calidad de servicio son los siguientes:

a) *Enfoque al cliente*. Las organizaciones, bien sean públicas o privadas, dependen de sus usuarios por lo que deben orientarse a cumplir con las necesidades del usuario, satisfaciendo sus requerimientos y esforzándose por superar sus expectativas y garantizando una buena imagen institucional.

b) *Liderazgo*. Los líderes son los encargados de orientar y guiar al capital humano para brindar un servicio de calidad que permita alcanzar los objetivos de la organización, creando un ambiente saludable a nivel interno para que el personal se sienta motivado a cumplir con sus labores de forma efectiva.

c) *Participación del personal*. Los recursos humanos son parte fundamental del desarrollo de la organización puesto que crean la imagen institucional de la empresa y tienen trato directo con los usuarios. Por ello, es necesario trabajar en el sentimiento de compromiso, producto del desarrollo de habilidades y apoyo en el aumento de sus capacidades, con el fin de que tanto la empresa como el personal salga beneficiado.

d) *Enfoque basado en procesos*. Todos los procesos que se lleven a cabo durante el proceso administrativo deben ser gestionados porque esto permitirá que sean documentados y controlados. El enfoque de procesos permite que se alcancen los resultados de la organización de forma eficiente, es decir, utilizando los recursos con los que se cuente.

e) *Enfoques del sistema para la gestión*. El sistema de gestión debe tener diversos enfoques de acuerdo a las actividades que desarrolle cada área de trabajo. El sistema de gestión debe ser identificado, entendido y gestionado de forma interrelacionada porque contribuye al desarrollo positivo de las variables de eficiencia y eficacia de la gestión administrativa.

---

58 LIZARZABURU. "La gestión de la calidad en Perú: Un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015", cit.

*f) Mejora continua.* El desempeño de la organización debe ser supervisado y controlado de forma periódica con el fin de establecer mejoras continuas a partir de la identificación de errores del plan estratégico. Este objetivo debe ser permanente dentro de toda organización lo que permitirá resolver y documentar los errores producidos, a fin de solucionarlos con rapidez y evitar que vuelvan a suceder.

*g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.* Las decisiones que se tomen para realizar un modelo de gestión se basan en la información previa de los modelos pasados puesto que estos documentan los aspectos positivos y negativos de la organización. Así, el nuevo sistema de gestión afianzará los aspectos positivos y corregirá aquellos negativos.

*h) Relaciones beneficiosas con el proveedor.* La organización y los proveedores son actores interdependientes ya que ambos se benefician mutuamente y aumentan su capacidad de valor de forma igualitaria. Por su parte, MEGO<sup>59</sup> indica que la gestión de la calidad en Perú se inició en 1989 con la creación del Comité de Gestión de la Calidad –CGC–, integrado por instituciones gremiales, educativas y técnicas reunidas en base a un acuerdo de Cooperación Interinstitucional. El CGC estableció en 1991 un concurso motivacional de mejoramiento de la calidad con el objetivo de promover el desarrollo de la calidad, elevar su nivel y mejorar la competitividad de las empresas. Con la Resolución Suprema N.º 228-2001-INTINCI se aprueba el Premio Nacional a la Calidad, siendo sus principales objetivos promover la calidad en todos los sectores de la actividad económica, coordinar los esfuerzos de las diferentes instituciones públicas y privadas para el desarrollo de acciones en pro de la calidad en todos los niveles de la educación, producción y servicios.

## *B. Dimensiones de calidad de servicio*

GRONROOS<sup>60</sup> señala que la calidad percibida por el cliente es una variable multidimensional formada por dos componentes:

---

59 MEGO. "Propuesta de calidad total para mejorar el servicio en la Municipalidad de la provincia de Chiclayo, Perú", cit.

60 CHRISTIAN GRÖNROOS. *Strategic management and marketing in the service sector*, Cambridge, Massachusetts, Marketing Science Institute, 1982.

- La calidad técnica o dimensión técnica del resultado, que se refiere a “qué” servicio recibe el cliente, siendo susceptible de ser medida por la empresa y de ser evaluada por el cliente.
- La calidad funcional o dimensión funcional de los procesos, que se ocupa de cómo se traslada el servicio al cliente.

Las dimensiones de la calidad de servicio son aquellos evaluadores de la calidad brindada a los usuarios. EIGLIER y LANGEARD<sup>61</sup> desarrollaron tres dimensiones para la calidad del servicio, los cuales fueron:

- Calidad del *output* o calidad de servicio prestado como su resultado final, que depende del grado en el que se cubren las necesidades y expectativas del cliente.
- Calidad de los elementos que intervienen en el proceso de prestación del servicio, referida a aspectos relacionado con el soporte físico, el personal de contacto, los clientes y la eficacia de su participación.
- Calidad del proceso de prestación del servicio, expresada por la eficacia, secuencia, fluidez y facilidad de las interacciones y por su grado de adecuación a las necesidades y expectativas del cliente.

La referencia más común para determinar las dimensiones de la calidad de servicio es la aportada por PARASURAMAN, ZEITHAML y BERRY<sup>62</sup>, dentro de la escuela norteamericana de la calidad de servicio, quienes enumeran una serie de criterios con los que los clientes juzgan la calidad de un servicio. Estos autores identificaron inicialmente diez dimensiones de la calidad de servicio, las cuales están interrelacionadas y su importancia varía dependiendo del tipo de servicio y cliente.

---

61 PIERE EIGLIER y ERIC LANGEARD. *Servucción: El marketing de servicioss*, Madrid, McGraw-Hill, 1989.

62 VALARIE ZEITHAML, LEONARD BERRY y A. PARASURAMAN. “Communication and control processes in the delivery of service quality”, en *Journal of Marketing*, vol. 52, n.º 2, 1988, disponible en [[https://www.researchgate.net/publication/245704883\\_Communication\\_and\\_Control\\_Processes\\_in\\_the\\_Delivery\\_of\\_Service\\_Quality](https://www.researchgate.net/publication/245704883_Communication_and_Control_Processes_in_the_Delivery_of_Service_Quality)].

**Tabla 1**  
**Dimensiones de la calidad de servicio**

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
Elementos tangibles	Es la “aparición de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales para comunicaciones”. Los elementos tangibles son todos aquellos materiales que se pueden tocar, es decir, materiales físicos con los que se cuenta para brindar un servicio de calidad.
Empatía	Es el “cuidado y atención individualizada que la empresa proporciona a sus clientes”. Es decir, la empatía se refiere al trato que se le brinda al usuario al momento de hacer uso del servicio.
Seguridad o garantía	Es el “conocimiento y cortesía de los empleados, así como su capacidad para transmitir seguridad y confianza”. El capital humano que brinda el servicio necesita sentirse seguro para otorgar un servicio de calidad a los clientes por lo que es indispensable que se desarrolle un ambiente organizacional saludable.
Responsabilidad o capacidad de respuesta	Es la “buena disposición para ayudar a los clientes a proporcionarles un servicio expedito”. Es decir, la capacidad de respuesta del personal que tiene contacto directo con el cliente debe ser rápida y responsable para otorgarle información pertinente y certera acerca de lo que necesita.
Confiabilidad	Es la “capacidad para brindar el servicio prometido en forma precisa y digna de confianza”. Se entiende como la capacidad de cumplir bien a la primera con los compromisos adquiridos para que los usuarios del servicio sientan confianza de la organización, denotando compromiso y precisión en cuanto al desarrollo de sus labores.
Credibilidad	Indicativa de la veracidad y honestidad en la prestación del servicio.
Comunicación	Indicador de la habilidad para escuchar al cliente, mantenerlo informado y utilizar un mismo lenguaje.
Comprensión al cliente	Para denominar el esfuerzo de conocer al cliente y sus necesidades.
Profesionalidad	Alude a la posesión por las personas de las actitudes y aptitudes necesarias para la correcta prestación del servicio.

Fuente: OLIVA DUQUE, JAIR EDISON y DEISON PALACIOS PALACIOS. “Evaluación de la calidad de servicio percibida en los establecimientos hoteleros de Quibdó”, en *Criterio Libre*, vol. 15, n.º 26, 2017, p. 201.

Por otra parte, posteriores estudios permitieron reducir estas dimensiones originales y, en la actualidad, se consideran sólo cinco dimensiones de la calidad de servicio:

- Los elementos tangibles que acompañan y apoyan el servicio.
- La fiabilidad o habilidad para realizar el servicio promedio de forma fiable y cuidadosa.
- Capacidad de respuesta o disposición y voluntad para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.
- Seguridad o conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad o confianza.
- La empatía o atención individualizada que se ofrece a cada cliente.

### *C. Calidad de servicio en la administración pública*

Las administraciones públicas constituyen los instrumentos que tienen los Estados y que ejecutan los gobiernos para el desarrollo de políticas públicas con el fin de garantizar los derechos fundamentales de los ciudadanos, asegurar el cumplimiento de sus obligaciones cívicas y facilitar la prestación de los servicios básicos. DÍAZ<sup>63</sup> señala que, con el transcurrir de los años y como una característica propia del proceso de consolidación de la democracia, la ciudadanía ya no solo exige el acceso a los principales servicios públicos (salud, educación, seguridad, etc.), sino que también demanda la calidad de los mismos. Ello constituye un nuevo reto para los estados, quienes se han visto obligados a realizar procesos de reforma y modernización de sus administraciones públicas con la necesidad no solo de ser eficaces en la gestión, sino también de prestar servicios con eficiencia y sobre todo con calidad.

---

63 DÍAZ. *La calidad en la gestión pública. Elementos para el mejoramiento de los servicios de salud en Paraguay...*, cit.

Respecto a la calidad de servicio por parte de la administración pública, MACHÍN *et al.* manifiestan lo siguiente:

A diario, los ciudadanos intercambian con instituciones públicas, con el objetivo de recibir un producto o servicio, recurren a trámites u otras facilidades. El personal de esas instituciones es responsable de la satisfacción o la insatisfacción que percibe el ciudadano, ya sea por la atención indebida o los recursos limitados que requieren ser compartidos para brindar atención a un elevado número de demandas<sup>64</sup>.

Las entidades públicas de manera continua se encuentran en contacto directo con los ciudadanos porque éstos deben realizar diversos trámites administrativos para obtener algún beneficio o regularizar algún servicio. Debido a que la relación entre las instituciones estatales y la sociedad de su jurisdicción es directa, el capital humano que brinde servicios informativos o que tenga un trato directo con los usuarios debe desarrollar habilidades que generen satisfacción en los usuarios a pesar de los recursos limitados que pueda tener esta área ya que una atención que produzca insatisfacción generaría un impacto negativo tanto en la imagen de esta entidad como en la imagen del Estado.

Por su parte, MOYADO<sup>65</sup> indica que, para hacer frente a ese desafío, surge el denominado “paradigma de la nueva gestión pública”, concepto cuya aplicación implica adoptar una serie de principios que reformulan la manera de pensar la gestión gubernamental y la incorporación de nuevas pautas de desempeño institucional. De este modo, la gestión pública se caracteriza por:

- Acercar las técnicas de gestión del sector privado y el sector público
- Cambiar el modelo legal-funcional a un estilo de gestión que pone énfasis en los resultados
- Mayor preocupación por la eficiencia, la calidad y la efectividad

---

64 MACHÍN, SÁNCHEZ, LÓPEZ y PUENTES. “La gestión pública local como garante de la eficacia en la administración pública cubana”, cit., p. 214.

65 FRANCISCO MOYADO ESTRADA. “Gestión pública y calidad: Hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público”, en *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, Portugal, 2002, disponible en [<https://cladista.clad.org/bitstream/handle/123456789/2085/0043302.pdf?sequence=1&isAllowed=y>].

Conviene precisar que la incorporación de la calidad en la gestión pública no implica su entendimiento en la misma forma que lo hace el sector privado, es decir, cuando se habla de calidad en la administración pública no solo deberá entenderse como una simple técnica de gestión importada del sector privado, sino que habrá que adaptarla de forma correcta a partir de los factores administrativos y sociopolíticos que comprende la gestión pública. De igual modo, BERRIOS<sup>66</sup> afirma que la calidad en las administraciones públicas es reconocida como un principio de gestión gubernamental que está orientado a la eficiencia y la optimización de recursos, promoviendo la transparencia, la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público. En los últimos años se viene concibiendo a la calidad en la gestión pública como un derecho de las personas.

Por su parte, CALDERÓN *et al.* indican que el éxito de toda organización recae en brindar un servicio óptimo por lo que los recursos humanos deben ser motivados y tratados por la institución de forma adecuada. Desarrollarse en estos aspectos permitirá que se tengan un clima organización saludable, de lo contrario:

Puede afectar las relaciones dentro de la empresa e incluso en el desempeño productivo del personal, y por ende no se cumplirán los objetivos de la institución; sin embargo, no todas las organizaciones consiguen adaptarse a las necesidades de la misma y de sus clientes ya sea en calidad, eficiencia o servicio personal, que deje al cliente satisfecho para que regrese a la empresa<sup>67</sup>.

De esta manera, la calidad de servicio por parte de la administración pública es fundamental para generar una imagen gubernamental positiva debido a que el impacto positivo de la imagen se genera a partir de la satisfacción de las necesidades prioritarias de la sociedad.

---

66 EDSON BERRÍOS LLANCO. "La obligación de la administración pública de brindar un servicio de calidad y el derecho de todas las personas a una buena administración", en *Diálogos con la Jurisprudencia*, n.º 163, 2012.

67 CALDERÓN, HUILCAPI, MONTIEL, MORA y NARANJO. "Desempeño laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial", cit., p. 16.

## **CAPÍTULO TERCERO**

### **METODOLOGÍA**

La medición de la gestión y la calidad de servicio en cualquier entidad, bien sea pública o privada, siempre será útil para la identificación de fallas en el proceso administrativo, la toma de decisiones y la elaboración de estrategias, así como la percepción que los usuarios tienen del trabajo realizado. Esto forma parte del llamado proceso de evaluación que toda organización debe realizar de manera periódica, pero que, en los últimos años, en especial en el sector público, no ha sido muy exigente con los estándares mínimos de calidad y tampoco han proporcionado datos que reflejen la verdadera dimensión de las deficiencias que sufren los gobiernos municipales. De esta manera, el presente trabajo de investigación tuvo la finalidad de realizar un estudio de la gestión dentro de la Municipalidad de San Martín de Porres respecto a los aspectos organizacionales, el ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo y factores similares que pueden influir en la calidad de servicio de su personal.

#### **I. TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación fue explicativa porque su objetivo fue analizar por qué ocurren uno o más fenómenos, así como las condiciones en que se presenta este fenómeno y las variables que se puedan relacionar<sup>68</sup>. Por su parte, el nivel de investigación fue correlacional porque busca demostrar la dependencia probabilística entre las variables en estudio.

---

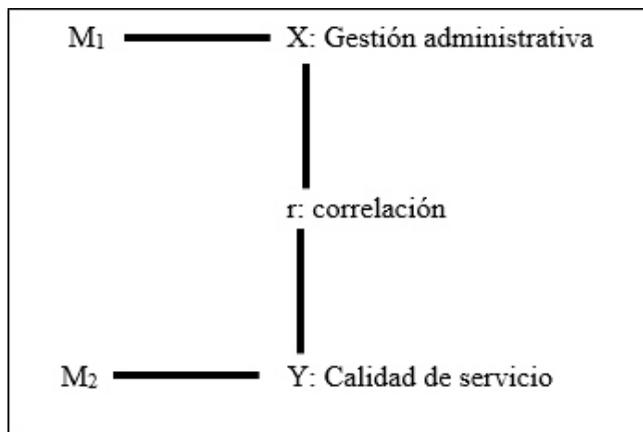
68 ROBERTO HERNÁNDEZ SAMPIERI, CARLOS FERNÁNDEZ COLLADO y MARÍA DEL PILAR BAPTISTA LUCIO. *Metodología de la investigación*, 6.ª ed., México, McGraw-Hill, 2014, disponible en [<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>].

## II. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El método de la investigación fue analítico porque el análisis estadístico fue bi-variado y puso a prueba diversas hipótesis que permitieron establecer una asociación entre la variable independiente (gestión administrativa) y la variable dependiente (calidad de servicio).

Por su parte, el diseño de la investigación fue observacional porque no hubo intervención del investigador, prospectivo porque los datos se recogieron en aras de la investigación y no de un registro o base de datos, y transversal porque las variables fueron medidas en un tiempo determinado, durante el abril y mayo del año 2015.

**Figura 4**  
**Esquema del diseño de investigación**



## III. SISTEMA DE VARIABLES

- *Variable dependiente:* Gestión administrativa

Definición conceptual: es el conjunto de operaciones que se lleva a cabo para conseguir o resolver los problemas o concretar un proyecto, mediante un manejo eficiente de los recursos con los que dispone una oficina de servicios públicos.

Definición operacional: es el puntaje total obtenido al aplicar la encuesta de evaluación de la gestión de oficinas públicas.

- *Variable independiente:* Calidad de servicio

Definición conceptual: es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios de servicios públicos.

Definición operacional: es el puntaje obtenido al aplicar la encuesta de calidad de servicios.

**Tabla 2**  
**Operacionalización de variables**

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<i>Variable independiente:</i> Gestión administrativa	Puntaje obtenido al aplicar la encuesta de evaluación de la gestión de oficinas públicas	Planeación	Desarrollo de la planificación estratégica	1, 2
			Toma de decisiones	3, 4
			Políticas y reglas	5
			Actividades y reuniones planificadas	6
		Organización	Organización y administración del trabajo	7, 8, 9
			Comunicación entre trabajadores	10
			Organización del espacio físico	11
			Involucramiento de los funcionarios y jefes en el mejoramiento de la calidad	12
		Dirección	Liderazgo del jefe inmediato	13
			Capacitación del personal	14
			Incentivo a los trabajadores	15, 16
			Promueven el cumplimiento de los objetivos	17, 18
		Control	Evaluación del desempeño del personal	19
			Técnicas y sistemas de control adecuados	20, 21, 22
			Supervisión de las actividades	23, 24

Variable dependiente: Calidad de servicios	Puntaje obtenido al aplicar la encuesta de calidad de servicios	Fiabilidad	Interés	1, 2
			Atención	3, 4
		Capacidad de respuesta	Tiempo	5,6
			Disposición y eficiencia	7,8
		Seguridad	Privacidad	9, 10
			Confianza	11, 12
		Empatía	Amabilidad y respeto	13, 14
			Atención personalizada	15, 16
		Aspectos tangibles	Instalaciones	17, 18
			Personal y horarios	19, 20

#### IV. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para medir la variable *gestión administrativa*, la población de estudio estuvo conformada por el personal encargado de la atención al público en la Municipalidad de San Martín de Porres. De acuerdo a los datos obtenidos por la Gerencia de Recursos de Humanos, la población estuvo formada por 100 trabajadores: diez del área de caja, 40 del área de informes, 30 de mesa de partes, diez del área de atención de reclamos, y diez supervisores. Mientras que, para medir la variable *calidad de servicio*, la población de estudio estuvo conformada por los usuarios que acudieron, durante el tiempo que se desarrolló la investigación (abril a mayo del 2015), a las oficinas de atención al público en la Municipalidad de San Martín de Porres. Se estima que el número de usuarios atendidos por mes fue de unas 900 personas.

Por otro lado, el tamaño de la muestra de los trabajadores se calculó con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{E^2 \times (N - 1) + z^2 \times p \times q}$$

Dónde:

n	=	Tamaño de la muestra
z	=	1,96 (al 95 % de confianza)
p	=	Número de éxitos (0,50)
q	=	Número de fracasos (0,50)
N	=	Población (100 trabajadores)
E	=	Margen de error = 5%

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 100}{0.05^2 \times 99 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 80$$

De acuerdo a la fórmula, la muestra para la variable gestión administrativa estuvo conformada por 80 trabajadores de las oficinas de atención al público de la Municipalidad de San Martín de Porres. Mientras que, en el caso de la variable calidad de servicio y con el fin de establecer una correlación entre ambas variables, el tamaño de la muestra de usuarios también estuvo conformado por 80 personas. Así, por cada trabajador que desarrolló la encuesta para medir la gestión administrativa, existió un usuario que midió la calidad del servicio que ese trabajador le brindó.

## V. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se empleó la encuesta como técnica de recolección de datos para ambas variables de estudio, gestión administrativa y calidad de servicio, la cual fue llevada a cabo por el autor del proyecto y el personal contratado para este fin.

En el caso de la variable gestión administrativa, el instrumento fue un cuestionario (cfr. Anexo 1) cuya medición empleó una escala de Likert de 24 ítems, elaborada por el autor en base al instrumento de CASTRO<sup>69</sup>. La validación del instrumento se realizó mediante juicio de tres expertos (cfr. Anexo 3). Mientras que, para la variable calidad de

---

69 CASTRO. "Diagnóstico de la gestión administrativa de la empresa NYC Distribuciones, C. A., ubicada en la zona industrial III de Barquisimeto, Estado Lara", cit.

servicio, el instrumento fue un cuestionario cuya medición utilizó una adaptación de la escala Servqual, de 20 ítems (cfr. Anexo 2), y cuya validación de contenido estuvo también a cargo de un juicio de expertos.

Por otro lado, se realizó una prueba piloto a 20 personas para determinar la confiabilidad de ambos instrumentos. Los valores de alfa de Cronbach obtenidos fueron 0,865 para el cuestionario de gestión administrativa y 0,886 para la Escala Servqual adaptada.

## **CAPÍTULO CUARTO**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **I. CORRELACIÓN ENTRE EL PUNTAJE TOTAL DE LAS VARIABLES**

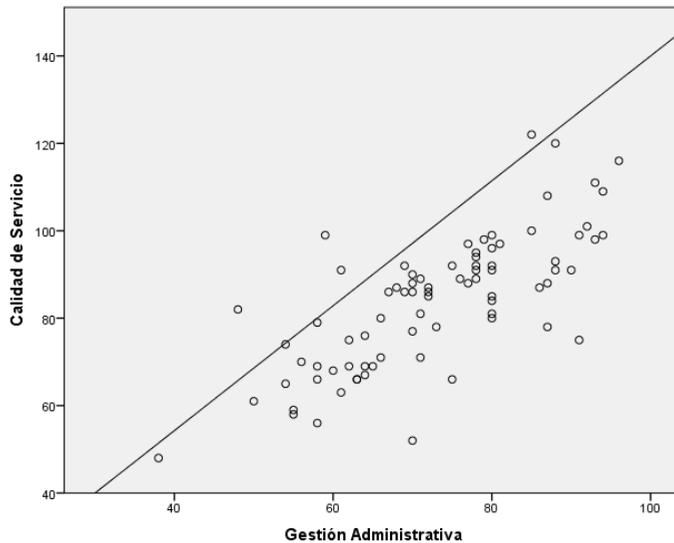
Los puntajes obtenidos para las variables *gestión administrativa* y *calidad de servicio* fueron analizados estadísticamente con el programa SPSS para determinar la existencia de correlación entre ellas. Para ello se empleó el coeficiente de correlación de Pearson (R), el cual se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 3**  
**Correlación de los puntajes obtenidos**  
**respecto a gestión administrativa y calidad del servicio**

<b>Variable independiente</b>	<b>Variable dependiente</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>P</b>
Gestión administrativa	Calidad del servicio	0,748	0,559	0,000

En la Tabla 3, el valor de R (+0,748) indicó una alta correlación positiva entre ambas variables, la cual pudo confirmarse con el gráfico de dispersión simple (cfr. Figura 5), donde se apreció una tendencia lineal en la relación. Con base al coeficiente de determinación (R<sup>2</sup>) se estimó que el 55,9% de la variación en el grado de calidad del servicio se debe a la variación de la gestión administrativa.

**Figura 5**  
**Correlación entre gestión administrativa y calidad de servicio**



## II. CORRELACIÓN ENTRE LOS PUNTAJES OBTENIDOS EN LAS DIMENSIONES DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO

Los puntajes de las variables *gestión administrativa* y *calidad del servicio* fueron analizados dimensionalmente para establecer el grado de correlación existente entre estas dimensiones. Los resultados obtenidos en dicho análisis se apreciaron en la Tabla 4.

**Tabla 4**  
**Correlación entre las dimensiones de la Gestión administrativa y la Calidad de servicio**

GESTIÓN ADMINISTRATIVA	CALIDAD DE SERVICIO		
	R	R <sup>2</sup>	p
Planeación	0,596	0,355	0,000
Organización	0,701	0,492	0,000
Dirección	0,658	0,434	0,000
Control	0,646	0,417	0,000

En la Tabla 4 se consideró como correlación alta a aquella que presentaba un coeficiente de Pearson (R) mayor o igual a +0,6. De las cuatro correlaciones calculadas, tres superaron este valor, obteniéndose el valor más alto en la correlación existente entre la *organización* y las *calidades de servicio* (+0,701). El valor más bajo se apreció en la correlación *planeación - calidad de servicio*, la cual estuvo ligeramente debajo del valor mencionado (+0,596).

Al realizar el análisis de las dimensiones de la variable gestión administrativa con las dimensiones de la variable calidad del servicio, se observó que las dimensiones fiabilidad y capacidad de respuesta de la calidad del servicio presentaban los más altos coeficientes de correlación (entre 0,616 y 0,829), mientras que la empatía y los aspectos tangibles tenían los valores más bajos (entre 0,072 y 0,386). Los datos completos se mostraron en la Tabla 5.

**Tabla 5**  
**Correlación entre las dimensiones de**  
**Gestión administrativa y Control de servicio**

GESTIÓN ADMINISTRATIVA	CALIDAD DE SERVICIO				
	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía	Aspectos tangibles
Planeación	0,616	0,632	0,550	0,159	0,234
Organización	0,709	0,732	0,671	0,195	0,262
Dirección	0,678	0,621	0,574	0,149	0,386
Control	0,829	0,710	0,650	0,072	0,131

### III. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

La confiabilidad de los instrumentos empleados en este trabajo de investigación fue analizada mediante la prueba de Alfa de Cronbach, obteniéndose valores positivos en ambos casos: 0,893, para el cuestionario de gestión administrativa, y 0,892 para la escala Servqual, la cual fue adaptada en calidad del Servicio, tal como se observa en la Tabla 6.

**Tabla 6**  
**Valores de Alfa de Cronbach obtenidos**  
**mediante el análisis de confiabilidad**

<b>Instrumento de medición</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Cuestionario de Gestión administrativa	0,893
Escala Servqual adaptada	0,892

Mientras que el análisis de los ítems agrupados según la dimensión del instrumento evidenció también una alta confiabilidad, especialmente en la Escala Servqual adaptada, tal como se aprecia en las Tablas 7 y 8.

**Tabla 7**  
**Análisis de confiabilidad de las dimensiones**  
**del cuestionario de gestión administrativa**

<b>Dimensiones</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Planeación	0,614
Organización	0,700
Dirección	0,703
Control	0,668

**Tabla 8**  
**Análisis de confiabilidad de las dimensiones**  
**de la Escala Servqual adaptada**

<b>Dimensiones</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Fiabilidad	0,747
Capacidad de respuesta	0,758
Seguridad	0,848
Empatía	0,782
Aspectos tangibles	0,821

#### IV. PRUEBAS DE HIPÓTESIS

- *Hipótesis general*

$H_0$ : No existiría relación directa y significativa entre la gestión administrativa y la calidad de servicio en las oficinas de atención al público de la Municipalidad de San Martín de Porres, Perú.

$H_1$ : Existiría relación directa y significativa entre la gestión administrativa y la calidad de servicio en las oficinas de atención al público de la Municipalidad de San Martín de Porres, Perú.

*Estadístico de prueba*: Coeficiente de correlación de Pearson

*Nivel de significancia*: 5% ( $\alpha = 0,05$ )

*Toma de decisión*:  $R \geq 0,6$  correlación alta  
 $p < 0,05$  se rechaza  $H_0$   
 $p \geq 0,05$  se acepta  $H_0$

*Resultado*: Se obtuvo un valor de  $R = 0,748$  y una significancia  $p = 0,000$ ; por lo tanto, se rechazó  $H_0$  y se concluyó que sí existe una correlación alta, directa y significativa entre la gestión administrativa y la calidad de servicio.

- *Hipótesis específica 1*

$H_0$ : No existiría relación directa y significativa entre la planeación y la calidad de servicio en las oficinas de atención al público de la Municipalidad de San Martín de Porres, Perú.

$H_1$ : Existiría relación directa y significativa entre la planeación y la calidad de servicio en las oficinas de atención al público de la Municipalidad de San Martín de Porres, Perú.

*Estadístico de prueba*: Coeficiente de correlación de Pearson

*Nivel de significancia*: 5% ( $\alpha = 0,05$ ).

*Toma de decisión:*  $R \geq 0,6$  correlación alta  
 $p < 0,05$  se rechaza  $H_0$   
 $p \geq 0,05$  se acepta  $H_0$

*Resultado:* Se obtuvo un valor de  $R = 0,596$  y una significancia  $p = 0,000$ ; por lo tanto, se rechazó  $H_0$  y se concluyó que sí existe una correlación alta, directa y significativa entre la gestión administrativa y la calidad de servicio.

- *Hipótesis específica 2*

$H_0$ : No existiría relación directa y significativa entre la organización y la calidad de servicio en las oficinas de atención al público de la Municipalidad de San Martín de Porres, Perú.

$H_1$ : Existiría relación directa y significativa entre la organización y la calidad de servicio en las oficinas de atención al público de la Municipalidad de San Martín de Porres, Perú.

*Estadístico de prueba:* Coeficiente de correlación de Pearson

*Nivel de significancia:* 5% ( $\alpha = 0,05$ )

*Toma de decisión:*  $R \geq 0,6$  correlación alta  
 $p < 0,05$  se rechaza  $H_0$   
 $p \geq 0,05$  se acepta  $H_0$

*Resultado:* Se obtuvo un valor de  $R = 0,701$  y una significancia  $p = 0,000$ ; por lo tanto, se rechazó  $H_0$  y se concluyó que sí existe una correlación alta, directa y significativa entre la gestión administrativa y la calidad de servicio.

- *Hipótesis específica 3*

$H_0$ : No existiría relación directa y significativa entre la dirección y la calidad de servicio en las oficinas de atención al público de la Municipalidad de San Martín de Porres, Perú.

$H_1$ : Existiría relación directa y significativa entre la dirección y la calidad de servicio en las oficinas de atención al público de la Municipalidad de San Martín de Porres, Perú.

*Estadístico de prueba:* Coeficiente de correlación de Pearson

*Nivel de significancia:* 5% ( $\alpha = 0.05$ )

*Toma de decisión:*  $R \geq 0,6$  correlación alta  
 $p < 0,05$  se rechaza  $H_0$   
 $p \geq 0,05$  se acepta  $H_0$

*Resultado:* Se obtuvo un valor de  $R = 0,658$  y una significancia  $p = 0,000$ ; por lo tanto, se rechazó  $H_0$  y se concluyó que sí existe una correlación alta, directa y significativa entre la gestión administrativa y la calidad de servicio.

- *Hipótesis específica 4*

$H_0$ : No existiría relación directa y significativa entre el control y la calidad de servicio en las oficinas de atención al público de la Municipalidad de San Martín de Porres, Perú.

$H_1$ : Existiría relación directa y significativa entre el control y la calidad de servicio en las oficinas de atención al público de la Municipalidad de San Martín de Porres, Perú.

*Estadístico de prueba:* Coeficiente de correlación de Pearson

*Nivel de significancia:* 5% ( $\alpha = 0,05$ )

*Toma de decisión:*  $R \geq 0,6$  correlación alta  
 $p < 0,05$  se rechaza  $H_0$   
 $p \geq 0,05$  se acepta  $H_0$

*Resultado:* Se obtuvo un valor de  $R = 0,646$  y una significancia  $p = 0,000$ ; por lo tanto, se rechazó  $H_0$  y se concluyó que sí existe una correlación alta, directa y significativa entre la gestión administrativa y la calidad de servicio.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El análisis de los puntajes totales obtenidos mediante el coeficiente de Pearson indicó una correlación alta entre las variables gestión administrativa y la calidad del servicio ( $R = +0,748$ ). Este resultado guardó una alta relación con los obtenidos por QUICHCA<sup>70</sup> y SUÁSTEGUI *et al.*<sup>71</sup>.

El análisis de las correlaciones obtenidas entre las dimensiones de la gestión administrativa y la calidad del servicio indicó que la planeación fue la dimensión que menor grado de correlación presentó ( $R = 0,596$ ), considerando como correlación alta un valor de  $R$  igual o mayor de 0,6. Este hallazgo podría deberse a que, tal como lo afirmaron SUÁSTEGUI, RAMÍREZ y JIMÉNEZ<sup>72</sup>, los objetivos de la institución son establecidos por la dirección de la misma, pero no son conocidos por el resto del personal, lo cual dificultaría el desarrollo de los recursos humanos de acuerdo a la misión y visión de la entidad. Además, señaló que los planes estratégicos por lo general son conocidos solo por los niveles gerenciales, lo cual dificulta que el capital humano cumpla con los objetivos de la institución.

La dimensión organización de la variable gestión administrativa fue la que mejor se correlacionó con la calidad del servicio ( $R = 0,701$ ), evidenciando una posible relación entre la percepción que los trabajadores tienen de la organización en su centro laboral y la calidad de atención que perciben los usuarios. Este resultado fue distinto al obtenido por QUICHCA<sup>73</sup>, desde la óptica únicamente del usuario, en ese caso estudiantes universitarios, quienes, a pesar de manifestar deficiencias en el campo de la organización, manifestaron que la calidad del servicio ofrecida por sus docentes era buena en una proporción

---

70 GROVER QUICHCA TORRES. "Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al IV ciclo 2020-I, del Instituto Superior Particular La Pontificia, del distrito Carmen Alto Provincia, de Huamanga, Ayacucho-Perú" (tesis de maestría), Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2012.

71 CONCEPCIÓN SUÁSTEGUI BARRERA, BLANCA RAMÍREZ y CARMEN IBARRA JIMÉNEZ. "La gestión administrativa y la calidad de los servicios de salud en instituciones pequeñas en Mazatlán, Sinaloa", en *xvi Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, México D. F., 5 al 7 de octubre de 2011, disponible en [<http://congreso.investigafca.unam.mx/docs/xvi/docs/1P.pdf>].

72 Ídem.

73 QUICHCA. "Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al IV ciclo 2020-I...", cit.

similar. Esta variación podría deberse al diferente grado de percepción que tienen los trabajadores y los usuarios en torno a la forma en que se hace gestión en el centro laboral, lo cual podría ser un tema para futuros estudios.

El análisis de las correlaciones entre las dimensiones de ambas variables en estudio indicó que las dimensiones de la calidad del servicio: fiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad, presentaban coeficientes de correlación mucho más altos ( $R > 0,50$ ); a comparación de las dimensiones empatía y aspectos tangibles ( $R < 0,40$ ). Estos resultados podrían explicar el por qué, a pesar de tener una buena gestión, la percepción de calidad del usuario sería negativa si el personal que le atiende no posee empatía o la infraestructura es inadecuada. Los resultados obtenidos fueron parecidos a los de las investigaciones de QUICHCA<sup>74</sup> y SUÁSTEGUI, RAMÍREZ y JIMÉNEZ<sup>75</sup>, aunque con poblaciones e instrumentos de medición diferentes.

El nivel de confiabilidad de los instrumentos de medición empleados para el estudio fue muy alto ( $\alpha = 0,893$  para el cuestionario de gestión administrativa y  $\alpha = 0,892$  para la Escala Servqual adaptada). Este resultado fue muy cercano a los valores de confiabilidad hallados por los autores de dichos instrumentos<sup>76</sup>, que obtuvieron valores de alfa de Cronbach mayores a 0,9.

## CONCLUSIONES

- El coeficiente de correlación de Pearson obtenido en el estudio ( $R = +0,748$ ) comprobó la existencia de una relación alta y directa entre la percepción de la gestión administrativa por parte del personal encargado de la atención al público y la percepción de la calidad del servicio de un usuario.
- La dimensión planeación de la variable gestión administrativa tuvo una buena correlación con la calidad del servicio ( $R = 0,596$ ), aun-

---

74 Ídem.

75 SUÁSTEGUI, RAMÍREZ e IBARRA. "La gestión administrativa y la calidad de los servicios de salud en instituciones pequeñas en Mazatlán, Sinaloa", cit.

76 CASTRO. "Diagnóstico de la gestión administrativa de la empresa NYC Distribuciones, C. A., ubicada en la zona industrial III de Barquisimeto, Estado Lara", cit.

que no alcanzó el valor mínimo para ser considerada alta en el estudio ( $R = \geq 0,6$ ). Esta dimensión fue la que presentó el menor coeficiente de correlación.

- La dimensión organización de la variable gestión administrativa evidenció una correlación alta con la calidad del servicio ( $R = 0,701$ ), siendo la dimensión que mayor coeficiente de correlación obtuvo.
- La dimensión dirección de la variable gestión administrativa evidenció una correlación alta con la calidad del servicio ( $R = 0,658$ ).
- La dimensión control de la variable gestión administrativa evidenció una correlación alta con la calidad de servicio ( $R = 0,646$ ).

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la administración de la Municipalidad de San Martín de Porres la realización de estudios similares en otros departamentos que conforman la institución con el fin de comparar los resultados. Para ello podrían emplearse los instrumentos de medición empleados en este trabajo de investigación, los cuales han demostrado presentar una alta confiabilidad.
- El desarrollo de investigaciones en este campo podría cimentar la elaboración de nuevas metodologías de investigación en relación a la gestión, entrecruzando los datos obtenidos por parte de los trabajadores con los obtenidos por parte de los usuarios, pues la mayoría de estudios sobre este tema evalúan solo a uno de ellos, pudiendo ocasionar resultados diferentes a la realidad.
- Se sugiere el empleo de los resultados obtenidos en esta tesis para mejorar la gestión administrativa en la Municipalidad de San Martín de Porres, en especial en aquellas dimensiones que presentan una mejor correlación con la percepción de calidad del usuario.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACUÑA MEDINA, DORIS ISABEL; CARMEN ROMERO ZÚÑIGA y DANNY LÓPEZ JUVINAO. “Sistema integral de gestión de calidad en la Universidad de la Guajira, Colombia”, en *Telos*, vol. 18, n.º 3, 2016, pp. 474 a 491, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5655326>].
- ALBÁN, MAYRA; GLORIA VIZCAÍNO y FABRICIO TINAJERO. “La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior”, en *UTC: Ciencias y Tecnología al servicio del pueblo*, vol. 1, n.º 3, 2014, pp. 140 a 149, disponible en [<http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/17>].
- AMOROSO FERNÁNDEZ, YARINA y DÉVORAH COSTALES FERRER. “Big Data: Una herramienta para la administración pública”, en *Ciencias de la Información*, vol. 47, n.º 3, 2016, pp. 3 a 8, disponible en [<https://biblat.unam.mx/hevila/Cienciasdelainformacion/2016/vol47/no3/1.pdf>].
- ASCENCIO VARGAS, ADELA; JHON E. CAMPO RAMÍREZ, ANDRÉS F. RAMÍREZ ROLDÁN y LILIANA ZAPATA CARDONA. “Importancia de la planeación en las áreas de gestión humana de las organizaciones”, en *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, vol. 3, n.º 1, 2016, pp. 116 a 122, disponible en [<https://core.ac.uk/download/pdf/268189549.pdf>].
- BARBEI, ALEJANDRO A.; GRACIELA NEIRA, PAULA CAROLINA GONZÁLEZ y FLORENCIA ZINNO ARBIO. *Indicadores de gestión en las entidades públicas. Documentos de Trabajo n.º 46*. Argentina, Universidad Nacional de La Plata, 2018, disponible en [[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/68036/Documento\\_completo\\_.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/68036/Documento_completo_.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)].
- BARRA, RODOLFO CARLOS y RODRIGO PIRONTI AGUIRRE DE CASTRO. “Administración pública consensual: Un análisis entre el modelo burocrático y responsable (‘gerencial’)”, en *Revista Brasileira de Estudos Políticos*, n.º 114, 2017, pp. 473 a 496, disponible en [<https://core.ac.uk/download/pdf/327112086.pdf>].
- BARRIOS FERNÁNDEZ, NORMA; MYRNA RICARD DELGADO y RAFAEL FERNÁNDEZ ELÍAS. “La definición de funciones en la gestión de la calidad de los procesos universitarios”, en *Cofín Habana*, vol. 10, n.º 2, 2016, pp. 95 a 104, disponible en [[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612016000200005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200005)].

- BERRÍOS LLANCO, EDSON. “La obligación de la administración pública de brindar un servicio de calidad y el derecho de todas las personas a una buena administración”, en *Diálogos con la Jurisprudencia*, n.º 163, 2012, pp. 33 a 44.
- BURBANO PÉREZ, ÁNGEL B. “Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial”, en *Dominio de las Ciencias*, vol. 3, n.º Extra 2, 2017, pp. 19 a 28, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6093283>].
- CADENA BADILLA, JESÚS MARTÍN; ARTURO VEGA ROBLES, ISIDRO REAL PÉREZ y JOAQUÍN VÁSQUEZ QUIROGA. “Medición de la calidad del servicio proporcionado a clientes por restaurantes en Sonora, México”, en *Actualidad y Nuevas Tendencias*, vol. 5, n.º 17, 2016, pp. 41 a 60, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/2150/215049679004.pdf>].
- CALDERÓN REYES ÁNGULO, JOHAN; MAGDALENA ROSARIO HUILCAPI MASACÓN, PRÁXEDES AMÉRICA MONTIEL DÍAZ, JULIO ERNESTO MORA ARISTEGA y DORIS GLENDA NARANJO CHÁVEZ. “Desempeño laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial”, en *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, vol. 2, n.º 7, 2018, pp. 15 a 22, disponible en [<http://www.journalprosciences.com/index.php/ps/article/view/43>].
- CAMEJO, JOANNA. “Indicadores de gestión: ¿Qué son y por qué usarlos?”, en *GestioPolis*, 28 de noviembre de 2012, disponible en [<https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>].
- CASTILLO RUANO, JOSÉ; ONDINA DEL P. MEJÍA ESPANTOSO y CAROLINA V. CASTILLO MEJÍA. “Apuntes teóricos sobre la gestión empresarial hacia el liderazgo responsable desde el ámbito económico”, en *Dominio de las Ciencias*, vol. 3, n.º Extra 3, 2017, pp. 848 a 864, disponible en [<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/758/pdf>].
- CASTRO P., YEHINMY. “Diagnóstico de la gestión administrativa de la empresa NYC Distribuciones, C. A., ubicada en la zona industrial III de Barquisimeto, Estado Lara”, (tesis de especialización) Barquisimeto, Venezuela, Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, 2007.
- CETINA RIAÑO, MARLEN ADRIANA. “Gestión de procesos con BPM”, en *TÍA: Tecnología, Investigación y Academia*, vol. 4, n.º 2, 2016, pp. 46 a 56, disponible en [<https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/tia/article/view/8387>].
- CEVALLOS RONQUILLO, CARLOTA; ROOSEVELT BARROS MORALES, MARÍA DEL CARMEN RIVERA y JUAN FERNÁNDEZ ESCOBAR. *Gestión administrativa en el proceso de los programas del Instituto de Posgrado*, 2018, disponible en [<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/13/1/EDITADO.pdf>].

- COBO SERRANO, SILVIA y ROSARIO ARQUERO AVILÉS. “La gestión de proyectos en las bibliotecas universitarias: percepciones de los profesionales latinoamericanos”, en *Revista General de Información y Documentación*, vol. 27, n.º 1, 2017, pp. 247 a 260, disponible en [<https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/56582>].
- DEMING, WILLIAM EDWARDS. *Calidad productividad y competitividad: La salida de la crisis*, Madrid, Edit. Díaz de Santos, 1989.
- DÍAZ, ANA ALICIA. *La calidad en la gestión pública. Elementos para el mejoramiento de los servicios de salud en Paraguay. Programa conjunto de investigación CERI-UNP*, Paraguay, 2008, disponible en [[http://www2.Congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/FC0147F806DDB3E305257BCC0013FEC5/\\$FILE/LA\\_CALIDAD\\_EN\\_LA\\_GESTION\\_PUBLICA.pdf](http://www2.Congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FC0147F806DDB3E305257BCC0013FEC5/$FILE/LA_CALIDAD_EN_LA_GESTION_PUBLICA.pdf)].
- DUQUE OLIVA, EDISON JAIR y DEISON PALACIOS PALACIOS. “Evaluación de la calidad de servicio percibida en los establecimientos hoteleros de Quibdó”, en *Criterio Libre*, vol. 15, n.º 26, 2017, pp. 195 a 213, disponible en [<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1047>].
- EIGLIER, PIERE y ERIC LANGEARD. *Servucción: El marketing de servicios*, Madrid, McGraw-Hill, 1989.
- GARCÍA GUILIANY, JESÚS; SONIA DURÁN, EDWIN CARDEÑO PÓRTELA, RONALD PRIETO PULIDO, ERNESTO GARCÍA CALI y ANNHHERYS PAZ MARCANO. “Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad”, en *Revista Espacios*, vol. 38, n.º 52, 2017, disponible en [<https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>].
- GÓMEZ RODRÍGUEZ, DUSTIN TAHISIN; CARLOS ARTURO TÉLLEZ BEDOYA y GUSTAVO ADOLFO RUBIO. “Análisis de los factores que componen un sistema de gestión empresarial: Estudio de caso para la Dirección de Vivienda”, en *Revista Nacional de Administración*, vol. 10, n.º 2, 2019, pp. 47 a 60, disponible en [<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/2730>].
- GONZÁLEZ CABRERA, MILDRED y MIRIAM LÓPEZ RODRÍGUEZ. “El costo en la administración pública y sus particularidades en la educación superior”, en *APyE: Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, vol. 1, n.º 2, 2017, pp. 157 a 169, disponible en [<http://esceg.cu/index.php/APyE/article/view/16>].
- GONZALO, JOSÉ ANTONIO y JAVIER PÉREZ. “Una propuesta de normalización relativa al valor añadido como medida alternativa de rendimiento empresarial”, en *XIX Congreso Internacional AECA*, Santiago de Compostela, 27 al 29 de septiembre de 2017, disponible en [[http://www.aeca.es/old/new/2017/rev119\\_jag.pdf](http://www.aeca.es/old/new/2017/rev119_jag.pdf)].

- GRAJALES CASTAÑO, DARÍO ALBERTO. *Indicadores de gestión para los entes estatales del deporte, la recreación, el ocio y afines*, Medellín, Colombia, Universidad de Antioquía, 2018.
- GRÖNROOS, CHRISTIAN. *Strategic management and marketing in the service sector*, Cambridge, Massachusetts, Marketing Science Institute, 1982.
- HARRINGTON, H. JAMES. *Administración total del mejoramiento continuo: La nueva generación*, Bogotá, McGraw-Hill, 1997.
- HERNÁNDEZ NARIÑO, ARIALYS; ADRIANA DELGADO LANDA, MAYLÍN MARQUÉS LEÓN, DIANELYS NOGUEIRA RIVERA, ALBERTO MEDINA LEÓN y ERNESTO NEGRÍN SOSA. “Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejor de organizaciones de salud”, en *Gerencia y Políticas de Salud*, vol. 15, n.º 31, 2016, pp. 66 a 87, disponible en [<http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v15n31/1657-7027-rgps-15-31-00066.pdf>].
- HERNÁNDEZ PALMA, HUGO; IGNACIO BARRIOS PAREJO y DAVID MARTÍNEZ SIERRA. “Gestión de la calidad: Elemento clase para el desarrollo de las organizaciones”, en *Criterio Libre*, vol. 16, n.º 28, 2018, pp. 179 a 195, disponible en [<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/2130>].
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO; CARLOS FERNÁNDEZ COLLADO y MARÍA DEL PILAR BAPTISTA LUCIO. *Metodología de la investigación*, 6.ª ed., México, McGraw-Hill, 2014, disponible en [<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>].
- HUARCAYA GODOY, MADISON. “Aplicación del empowerment para lograr una gestión eficiente en la Municipalidad Provincial del Callao” (Tesis de licenciatura), Lima, Universidad Nacional del Callao, 2011, disponible en [[https://www.unac.edu.pe/images/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes\\_Finales\\_Investigacion/2011/Agosto/HUARCAYA%20GODOY\\_FCA.pdf](https://www.unac.edu.pe/images/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes_Finales_Investigacion/2011/Agosto/HUARCAYA%20GODOY_FCA.pdf)].
- HURTADO VILLANUEVA, ABELARDO y ROXANA ELIZABETH GONZALES VALLEJOS. “La gestión y planificación municipal en el Perú”, en *Revista Tecnológica ESPOL*, vol. 28, n.º 4, 2015, pp. 110 a 118, disponible en [<http://m.repositorio.unj.edu.pe/bitstream/handle/UNJ/21/La%20gesti%C3%B3n%20y%20planificaci%C3%B3n%20municipal%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>].
- LIZARZABURU BOLAÑOS, EDMUNDO. “La gestión de la calidad en Perú: Un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015”, en *Universidad y Empresa*, vol. 18, n.º 30, 2016, pp. 33 a 54, disponible en [<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4604>].

- LÓPEZ BÁEZ, IVÁN; EVANGELINA LÓPEZ RAMÍREZ, JORGE EDUARDO MARTÍNEZ IÑIGUEZ y SERGIO TOBÓN TOBÓN. "Gestión directiva: aproximaciones a un modelo para su organización institucional en la educación media superior en México", *Revista Espacios*, vol. 39, n.º 29, 2018, pp. 1 a 16, disponible en [<https://www.revistaespacios.com/a18v39n29/a18v39n29p22.pdf>].
- LÓPEZ ORTEGA, EUGENIO y DAMIÁN CANALES SÁNCHEZ. "Generación de conocimiento e identificación de problemas en las empresas", en *Red Internacional de Investigadores de Competitividad*, vol. 6, n.º 1, 2012, pp. 459 a 477, disponible en [<https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/435>].
- MACHÍN HERNÁNDEZ, MARÍA MERCEDES; BÁRBARA SUSANA SÁNCHEZ VIGNAU, MIRIAM LUCILA LÓPEZ RODRÍGUEZ y PEDRO LÁZARO PUENTES ÁLVAREZ. "La gestión pública local como garante de la eficacia en la administración pública cubana", en *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, vol. 7, n.º 2, 2019, pp. 212 a 224, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7013659>].
- MALDONADO, JOSÉ ÁNGEL. *Gestión de procesos*, 2011, disponible en [<http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/indice.htm>].
- MARTÍNEZ, LEANDRO y OMAR EL KADI. "Logística integral y calidad total, filosofía de gestión organizacional orientadas al cliente", en *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, vol. 4, n.º 7, 2019, pp. 202 a 234, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062704>].
- MASSOLO, LAURA (coord.). *Introducción a las herramientas de gestión ambiental*, La Plata, Argentina, Universidad Nacional de La Plata, 2015, disponible en [[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46750/Documento\\_completo\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46750/Documento_completo_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)].
- MEGO, ONÉSIMO. "Propuesta de calidad total para mejorar el servicio en la Municipalidad de la provincia de Chiclayo, Perú", en *Revista Ciencia y Tecnología*, vol. 9, n.º 3, 2013, pp. 59 a 74, disponible en [<https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/345>].
- MONTES SALAZAR, CARLOS A.; CORNELIO PORRAS CUELLAR, RAÚL MUÑOZ VALLE y JOSÉ C. DEXTRE FLORES. "Auditoría interna y gestión organizacional", en *Proyecciones*, año XII, n.º 12, 2018, pp. 69 a 95, disponible en [<https://revistas.unlp.edu.ar/proyecciones/article/view/6535>].
- MONTOYA AGUDELO, CÉSAR ALVEIRO y MARTÍN RAMIRO BOYERO SAAVEDRA. "El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional", en *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 20, n.º 2, 2016, pp. 1 a 20, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>].

- MORA MARTÍNEZ, ESTEBAN OCTAVIO. "Servicio público: Construcción del objeto", en *Administrar lo Público IV*, 2017, pp. 106 a 117, disponible en [[https://www.researchgate.net/publication/313887692\\_Servicio\\_publico\\_construccion\\_del\\_objeto](https://www.researchgate.net/publication/313887692_Servicio_publico_construccion_del_objeto)].
- MOYADO ESTRADA, FRANCISCO. "Gestión pública y calidad: Hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público", en *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, Portugal, 2002, pp. 8 a 11, disponible en [<https://cladista.clad.org/bitstream/handle/123456789/2085/0043302.pdf?sequence=1&isAllowed=y>].
- NÚÑEZ LIRA, LUIS ALBERTO; MARISOL VERÓNICA GIORDANO SILVA, ISABEL MENACHO VARGAS, YRENE CECILIA URIBE HERNÁNDEZ y LUIS RODRÍGUEZ FUENTES. "Competencias administrativas en la calidad del servicio en las instituciones educativas del nivel inicial", en *Apuntes Universitarios*, vol. 9, n.º 1, 2018, pp. 19 a 35, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467661030003>].
- Presidencia del Consejo de Ministros. *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*, Lima, 2020, disponible en [<https://sgp.pcm.gob.pe/politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica-al-2021/>].
- QUICHCA TORRES, GROVER OLIVER. "Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al IV ciclo 2020-I, del Instituto Superior Particular La Pontificia, del distrito Carmen Alto Provincia, de Huamanga, Ayacucho-Perú" (Tesis de Maestría), Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2012.
- RAMÍREZ CASCO, ANDREA DEL PILAR; RAÚL GERMÁN RAMÍREZ GARRIDO y EDISON VINICIO CALDERÓN MORAN. "La gestión administrativa en el desarrollo empresarial", en *Contribuciones a la Economía*, 2017, disponible en [<http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>].
- ROMERO PÉREZ, JORGE ENRIQUE. "La administración electrónica pública", en *Revista de Ciencias Jurídicas*, n.º 149, 2019, pp. 105 a 132.
- SALVADOR HERNÁNDEZ, YUDITH; MARILUZ LLANES FONT y REYNALDO VELÁZQUEZ ZALDÍVAR. "Gestión por procesos en la participación ciudadana. Aplicación en el territorio Holguinero", en *Ingeniería Industrial*, vol. 40, n.º 1, 2019, pp. 59 a 66, disponible en [[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362019000100059](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362019000100059)].
- SOTOMAYOR BERRONES, SOFÍA; DENISSE DUARTE MERA y RICARDO GUAGUA GUERRERO. "Aproximación teórica a la importancia de la gestión de procesos en las empresas", en *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, vol. 1, n.º 1, 2019, pp. 9 a 16, disponible en [<http://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/147>].

- SUÁSTEGUI BARRERA, CONCEPCIÓN; BLANCA ISELA RAMÍREZ y CARMEN ALICIA IBARRA JIMÉNEZ. “La gestión administrativa y la calidad de los servicios de salud en instituciones pequeñas en Mazatlán, Sinaloa”, en *xvi Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, México D. F., 5 al 7 de octubre de 2011, disponible en [<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvi/docs/1P.pdf>].
- TAMAYO HERRERA, ARACELY DEL PILAR; CARMEN A. ARMIJOS MAYA y ÁNGELA ALEXANDRA DÍAZ CADENA. “Los modelos de gestión en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Caso de estudio: Cia. de transportes 27 de mayo S.A.”, en *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, vol. 3, n.º 9, 2018, pp. 32 a 40, disponible en [<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/448>].
- TAMAYO SALAMANCA, YEISSON; ABEL DEL RÍO CORTINA y DAVID GARCÍA RÍOS. “Modelo de gestión organizacional basado en el libro de objetivos”, en *Suma de Negocios*, vol. 5, n.º 11, 2014, pp. 70 a 77, disponible en [[https://www.researchgate.net/publication/275836856\\_Modelo\\_de\\_gestion\\_organizacional\\_basado\\_en\\_el\\_logro\\_de\\_objetivos](https://www.researchgate.net/publication/275836856_Modelo_de_gestion_organizacional_basado_en_el_logro_de_objetivos)].
- TREFOGLI WONG, GUILLERMO ANTONIO. “Gestión estratégica y creación de valor en el sector público: estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano” (tesis de licenciatura), Lima, Universidad Católica del Perú, 2013, disponible en [[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/1D321471CCBA179505257C0E0050ED3D/\\$FILE/TREFOGLI\\_WONG\\_GUILLERMO\\_GESTION\\_DESARROLLO.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1D321471CCBA179505257C0E0050ED3D/$FILE/TREFOGLI_WONG_GUILLERMO_GESTION_DESARROLLO.pdf)].
- TRIANA VELÁZQUEZ, YURY; JUAN PEDRO FEBLES RODRÍGUEZ, MAYRA MENA MUGICA, NEILYS GONZÁLEZ BENÍTEZ y MÁRYURI GARCÍA GONZÁLEZ. “Diagnóstico de los sistemas de gestión documental para desarrollar la gestión del conocimiento”, en *Ingeniería Industrial*, vol. 39, n.º 1, 2018, pp. 46 a 55, disponible en [[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362018000100006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100006)].
- VACA RUIZ, JUAN JOSÉ; COINTA HERRERA HERRERA y JUAN JOSÉ VACA HERRERA. “Evaluación de la calidad del servicio educativa y la influencia en la satisfacción de los estudiantes”, en *Debates en Evaluación y Currículum / Congreso Internacional de Educación Evaluación 2016*, año 2, n.º 2, 2017, pp. 3.532 a 3.542, disponible en [<https://posgradoeducacionuatx.org/pdf2016/E003.pdf>].
- VELASCO, MARÍA. “Entre el poder y la racionalidad: Gobierno del turismo, política turística, planificación turística y gestión pública del turismo”, en *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 14, n.º 3, 2016, pp. 577 a 594, disponible en [[https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-86256/2016-MVelasco-Pol%C3%ADtica%20y%20planificacion%20turismo%20\(Pasos\).pdf](https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-86256/2016-MVelasco-Pol%C3%ADtica%20y%20planificacion%20turismo%20(Pasos).pdf)].

VILLORIA, MANUEL. “El papel de la administración pública en la generación de calidad democrática”, en *Revista del CLDA Reforma y Democracia*, n.º 65, 2016, pp. 5 a 38, disponible en [<http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/065-junio-2016/Villoria.pdf>].

ZEITHAML, VALARIE A.; LEONARD L. BERRY y A. PARASURAMAN. “Communication and control processes in the delivery of service quality”, en *Journal of Marketing*, vol. 52, n.º 2, 1988, pp. 35 a 48, disponible en [[https://www.researchgate.net/publication/245704883\\_Communication\\_and\\_Control\\_Processes\\_in\\_the\\_Delivery\\_of\\_Service\\_Quality](https://www.researchgate.net/publication/245704883_Communication_and_Control_Processes_in_the_Delivery_of_Service_Quality)].

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### **Cuestionario para medir la gestión administrativa**

Este cuestionario forma parte de una investigación que se realiza para el desarrollo de una tesis para obtener la maestría en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Alas Peruanas. Su objetivo es obtener información para evaluar la gestión administrativa en el personal de atención al público que labora en la Municipalidad de San Martín de Porres. Toda la información recabada será tratada conjuntamente y solo será utilizada para fines investigativos.

Asegúrese de haber contestado todos los ítems o preguntas, un cuestionario incompleto carece de utilidad.

*Nombres y Apellidos:* .....

*Edad:* .....

*Cargo:* .....

*Tiempo de servicio en la institución:* .....

*Gestión administrativa y su relación con la calidad del servicio...*

	<b>DIMENSIONES</b>	Sí Sí lo tenemos Sí lo hacemos	En ejecución Lo estamos implantando	En proyecto Queremos hacerlo	No No lo tenemos No lo hacemos
	<b>PLANEACIÓN</b>				
1	Es objetiva la planificación en la Municipalidad				
2	Están definidos los planes de trabajo por departamento				
3	La toma de decisiones está centralizada (solo por directivos)				
4	Es tomado(a) en cuenta para la toma de decisiones de su departamento				
5	Tienen metas preestablecidas				
6	Se ha realizado algún análisis interno en la municipalidad o sus departamentos				
	<b>ORGANIZACIÓN</b>				
7	Están claramente definidos los objetivos del departamento donde labora				
8	Existen manuales de funciones actualizados				
9	Están claramente definidos los cargos en la empresa				
10	Existen equipos de comunicación actualizados				
11	Se disponen de los insumos necesarios en su departamento				
12	Cuenta con personal calificado el departamento en el que trabaja				
	<b>DIRECCIÓN</b>				
13	Se presentan problemas de comportamiento, aptitudes y/o diferencias entre empleados, en el ámbito laboral				
14	Recibe adiestramiento o capacitaciones por parte de la municipalidad				
15	Se siente motivado para realizar su trabajo				
16	Está satisfecho con su trabajo				

17	Es evaluada la eficiencia y la eficacia en su departamento				
18	Existe alguien que supervisa o coordina su trabajo				
	<b>CONTROL</b>				
19	Es evaluado su desempeño en base a algún estándar				
20	Existen sistemas de control para corregir los problemas después que ocurren				
21	Es controlada la entrada y salida de personas de la empresa				
22	Se dispone de políticas para programaciones de pago				
23	Existen sistemas de control en su área de trabajo				
24	Existen controles para las operaciones y transacciones bancarias				

*Fuente:* Basado en el instrumento de CASTRO. Diagnóstico de la gestión administrativa de la empresa NYC Distribuciones.... cit.

## ANEXO 2

### **Escala Servqual adaptada para medir la calidad de servicio**

Califique las percepciones que se refieren a cómo usted ha recibido la atención en el consultorio de planificación familiar. Utilice una escala numérica del 1 al 7. Considere a 1 como la menor calificación y 7 como la mayor calificación.

*Nombres y Apellidos:* .....

*Edad:* .....

*Cargo:* .....

*Tiempo de servicio en la institución:* .....

*Gestión administrativa y su relación con la calidad del servicio...*

N.º	PERCEPCION DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN	1	2	3	4	5	6	7
		<b>FIABILIDAD</b>						
1	¿Recibió orientación adecuada por parte del personal que lo atendió?							
2	¿El personal mostró interés para aclarar sus dudas?							
3	¿Recibió la atención dentro del horario programado?							
4	¿Se respetó el orden de llegada para recibir la atención?							
	<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>							
5	¿El tiempo de espera para la atención fue adecuado?							
6	¿El tiempo durante la atención fue adecuado para poder resolver sus necesidades?							
7	¿Considera que el personal se desenvolvió con eficiencia en la atención?							
8	¿El personal que lo atendió estuvo siempre dispuesto a atenderlo?							
	<b>SEGURIDAD</b>							
9	¿Sintió un respeto por su privacidad durante la atención del personal?							
10	¿Sintió que la conversación con el personal se llevó a cabo de forma confidencial?							
11	¿Le inspiró confianza el personal que lo atendió?							
12	¿El personal empleo palabras y material adecuado para que atendieras todo lo que deseabas?							
	<b>EMPATÍA</b>							
13	¿El personal lo trató con amabilidad, respeto y paciencia?							
14	¿El profesional se preocupó por utilizar lenguaje comprensible en su atención?							
15	¿El profesional le ofreció suficiente información para despejar sus dudas?							
16	¿El profesional le brindó una atención personalizada?							

	ASPECTOS TANGIBLES							
17	¿Las instalaciones son visualmente atractivas para usted?							
18	¿La oficina presenta la tecnología apropiada para su atención?							
19	¿Considera apropiada la presentación del personal de atención?							
20	¿Considera que los horarios de atención son los adecuados?							

Fuente: Adaptado de la escala Servqual para medir la calidad de servicio.

### ANEXO 3

#### Validación del instrumento de investigación Juicio de expertos

- I. Datos
  - 1.1. *Apellidos y nombres:* .....
  - 1.2. *Grado académico:* .....
  - 1.3. *Institución en que labora:* .....
  - 1.4. *Título de investigación:* Relación entre la gestión administrativa y la calidad de servicio en las oficinas de atención al público de la municipalidad de San Martín de Porres, Lima, 2015.
  - 1.5. *Autor del instrumento:* Lic. ISRAEL BARRUTIA BARRETO
  - 1.6. *Maestría:* Administración y Dirección de Empresas
  - 1.7. *Nombre del instrumento:* Cuestionario para medir la Gestión Administrativa
  - 1.8. *Criterios de aplicabilidad:*
    - a) De 01 a 09 (No válido, reformular)
    - b) De 10 a 12 (No válido, modificar)
    - c) De 12 a 15 (Válido, mejorar)
    - d) De 15 a 18 (Válido, precisar)
    - e) De 18 a 20 (Válido, aplicar)



## LOS AUTORES

***ISRAEL BARRUTIA BARRETO***

[israelbarrutia84@gmail.com](mailto:israelbarrutia84@gmail.com)

Doctor en Administración, doctorando en Administración Estratégica en Centrum, Pontificia Universidad Católica del Perú, doctorando en Educación en la Universidad Benito Juárez, maestro en Administración y Dirección de Empresas, egresado de maestría en Gestión Pública, también es egresado de la maestría en Educación, licenciado en Administración, especialista en Cooperativas y especialista en Logística. Autor de tres libros virtuales en temas de producción y logística en la Universidad Autónoma de Bucaramanga y la Universidad de Investigación y Desarrollo en Colombia. Nominado al premio del docente del año 2010 en la Universidad Autónoma de Bucaramanga; recibió la calificación “Excelente” en las evaluaciones. Docente en Colombia y Perú. Ha dictado conferencias en temas de investigación, producción, logística, emprendimiento y liderazgo en empresas de prestigio en Perú y Colombia.

***JUAN RAÚL EGOAVIL VERA***

[egoavil.vera.juanraul@gmail.com](mailto:egoavil.vera.juanraul@gmail.com)

Licenciado en Educación Secundaria con especialidad en Matemática por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, magíster en Ciencias de la Educación con mención en Matemática por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, doctor en Ciencias de la Educación por la Universidad por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Es docente de los cursos de Matemática, Estadística y Seminario de Tesis en la Universidad Tecnológica del Perú, Universidad Autónoma del Perú y en la Universidad Norbert Wiener.



Editado por el Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–,  
en octubre de 2020

Se compuso en caracteres Cambria de 12 y 9 pts.

Bogotá, Colombia