

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Escuela de Posgrado**



**“CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO EN LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARCO”  
(MARZO A OCTUBRE DEL 2015)**

Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Gerencia Social con mención en Gerencia de Programas y Proyectos de Desarrollo que presenta:

*Antarki Germán Landeo Aliaga*

Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Gerencia Social con mención en Gerencia de la Participación Comunitaria que presenta:

*Alexander Laura Hidalgo*

Asesora:

*Mg. Luz Elizabeth Aliaga Huidobro*

Lima, 2022

## RESUMEN

La presente tesis denominada “CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARCO”, se elabora con la finalidad de optar el grado académico de Magister en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En ese sentido, se puede definir la calidad como una apreciación subjetiva del cliente/usuario que adquiere un producto o servicio; esta apreciación se construye de acuerdo a la satisfacción/insatisfacción que recibe de los beneficios del producto/servicio. En el marco de esta definición, la investigación tiene como objetivo conocer la calidad de atención que brinda la Municipalidad Distrital de Marco al público usuario, identificando los factores internos que influyen en la calidad de atención y, la percepción del público usuario residentes en el distrito de Marco; la estrategia metodológica aplicada en la investigación es la cualitativa y la forma de investigación es el diagnóstico, lo cual permite obtener resultados claros sobre el problema; conociendo las características, las condiciones y el contexto en el que se presenta el problema vinculado a la Gestión Municipal. Los resultados de la investigación nos ha dado a conocer estas variables (los factores internos y la percepción de los usuarios) que nos permite también proponer orientaciones, desde la gerencia social, para mejorar la atención al público que satisfaga a los usuarios y a los mismos funcionarios, para que finalmente se asuma un compromiso de la Municipalidad de Marco en la elaboración e implementación de un sistema de atención al público eficaz y eficiente que trascienda las gestiones municipales venideras, como parte de su identidad y de su institucionalidad, para su bien y el de toda su población.

## ABSTRACT

The present thesis entitled "QUALITY OF ATTENTION TO THE USER IN THE DISTRICT MUNICIPALITY OF MARCO", is elaborated with the purpose of opting for the academic degree of Master in Social Management of the Pontificia Universidad Católica del Perú. In this sense, quality can be defined as a subjective appreciation of the client / user who acquires a product or service; this appreciation is built according to the satisfaction / dissatisfaction it receives from the benefits of the product / service. Within the framework of this definition, the research aims to know the quality of care provided by the District Municipality of Marco to the public user, identifying the internal factors that influence the quality of care and the perception of the public user residing in the district. from Marco; the methodological strategy applied in the research is the qualitative and the form of research is the diagnosis, which allows obtaining clear results about the problem; knowing the characteristics, conditions and context in which the problem related to Municipal Management is presented. The results of the research have given us to know these variables (internal factors and users' perception) that also allows us to propose guidelines, from the social management, to improve the attention to the public that satisfies the users and the same officials , so that finally a commitment of the Municipality of Marco is assumed in the elaboration and implementation of an effective and efficient public attention system that transcends the upcoming municipal administrations, as part of its identity and its institutionality, for its good and the of its entire population.

# ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Resumen.....	02
Índice.....	04
Agradecimientos.....	07
Introducción.....	08

## Capítulo I

### Planteamiento del problema

Descripción de la realidad problemática.....	11
Pregunta de investigación .....	12
Objetivos.....	12
Justificación.....	13

## Capítulo II

### Marco teórico

Usuario.....	16
Cliente.....	17
Atención al cliente.....	18
Calidad.....	19
Servicio.....	21
La calidad de servicio .....	23
El comportamiento organizacional.....	24
Valores, actitudes y satisfacción laboral.....	26
El trabajo en equipo dentro de la organización.....	28
El sistema en la organización.....	29
La cultura organizacional.....	30
El Cambio en la Organización .....	31
La Resistencia al Cambio.....	32
Desarrollo de capacidades .....	33
Eficacia organizacional.....	34

### **Capítulo III**

#### **Contextualización social y normativa**

Contextualización social.....	35
Referencia histórica.....	35
Creación.....	40
Ubicación política y geográfica.....	40
Extensión y Altitud.....	40
Superficie Territorial y Densidad Poblacional.....	41
Límites y Accesos.....	41
Clima.....	42
Precipitación y Temperatura.....	42
Hidrografía.....	42
Población.....	43
Índice de desarrollo humano .....	45
Dimensión social – cultural.....	46
Contextualización normativa.....	49

### **Capítulo IV**

#### **Metodología**

Forma y tipo de investigación.....	53
Variables e indicadores.....	53
Técnicas e instrumentos.....	54
Unidad de análisis: universo y muestra .....	56
El proceso de campo .....	58

### **Capítulo V**

#### **Presentación de Resultados**

Los factores internos que limitan la calidad de atención .....	61
El equipamiento.....	61
La organización municipal.....	63
Los procedimientos administrativos.....	73
La percepción sobre la calidad de atención.....	74

Información y conocimiento de la población.....	74
Percepción sobre la atención y trato recibido.....	75
Las orientaciones para mejorar la calidad de atención.....	78
Las recomendaciones de los usuarios.....	78
Orientaciones y aportes desde los investigadores.....	80
Conclusiones.....	83
Recomendaciones.....	85
Bibliografía.....	86



## **AGRADECIMIENTOS**

*A cada una de nuestras familias por apoyarnos incondicionalmente en esta etapa,*

*A Elizabeth por asesorarnos y guiarnos en este camino para lograr nuestra meta en la maestría, y*

*A los pobladores de Marco por su disposición de tiempo y por el gran aporte para que se concrete este estudio en beneficio de una mejor gestión de sus autoridades.*

## INTRODUCCIÓN

La calidad es una apreciación subjetiva del cliente/usuario que adquiere un producto o servicio. Esta apreciación se construye de acuerdo a la satisfacción/insatisfacción que recibe de los beneficios del producto/servicio<sup>1</sup>.

Al igual que las empresas, el Estado a través de las instituciones públicas brinda atención a la ciudadanía mediante sus servicios, en esos sentido y como lo manifiesta el manual para mejorar la atención a la ciudadanía<sup>2</sup>, “la atención de calidad es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los usuarios de determinado servicio”, bajo este concepto se busca garantizar el derecho del ciudadano, que actúe en nombre propio o en virtud de representación, y que para realizar algún trámite o requerir algún servicio del Estado:

- Reciba información clara, completa, oportuna y precisa sobre los servicios prestados por las entidades del Estado;
- Acceda fácilmente a la información que administran las entidades;
- Reciba una atención adecuada;
- Obtenga, del personal de la entidad pública, un trato respetuoso y diligente, sin discriminación por razón de sexo, raza, religión, condición social, nacionalidad u opinión.

En ese sentido las instituciones públicas deben esforzarse por brindar una atención de calidad, que responda a estas y otras expectativas e intereses de los usuarios y que satisfaga finalmente sus necesidades.

Sin embargo algunos gobierno locales, como la Municipalidad Distrital de Marco, no responde a estas expectativas y causa insatisfacción en los usuarios; es por ello que hemos identificado este problema, y hemos planteado realizar la presente investigación que tiene por objetivo evaluar la calidad de la atención

---

<sup>1</sup> Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración pública. Secretaría de Gestión Pública. 2013. Pág. 06

<sup>2</sup> *Ibíd.*



que brinda la Municipalidad Distrital de Marco a la población con la finalidad de proponer mejoras que respondan a sus necesidades.

El distrito de Marco, está ubicado en la parte central y occidental del milenario e histórico Valle de Yanamarca, en el hermoso altiplano, al norte del Valle del Mantaro, en la provincia de Jauja, Departamento de Junín. Por su ubicación es considerado un distrito rural, donde la población se dedica casi en su totalidad a la agricultura y ganadería. La municipalidad está ubicada en la plaza principal, en la zona centro del distrito, en un local de material rústico donde funcionan 6 oficinas donde trabaja el personal para brindar los distintos servicios a la población.

El presente informe, muestra los resultados de la investigación y consta de 5 capítulos.

El primer capítulo muestra la descripción del problema, la pregunta de investigación: ¿Por qué el público usuario de la Municipalidad Distrital de Marco está insatisfecho con la atención que brinda?; la justificación y los objetivos, siendo el objetivo principal de nuestra investigación evaluar la calidad de la atención que brinda la Municipalidad Distrital de Marco a la población con la finalidad de proponer mejoras que respondan a sus necesidades.

El segundo capítulo expone el marco conceptual y teórico que guió toda la investigación, desde el diseño de la investigación como el trabajo de campo en la recolección de información y finalmente el análisis e interpretación de datos; también se presentan conceptos como calidad, usuarios, servicios, clientes entre otros que responden a las variables e indicadores utilizados en la investigación.

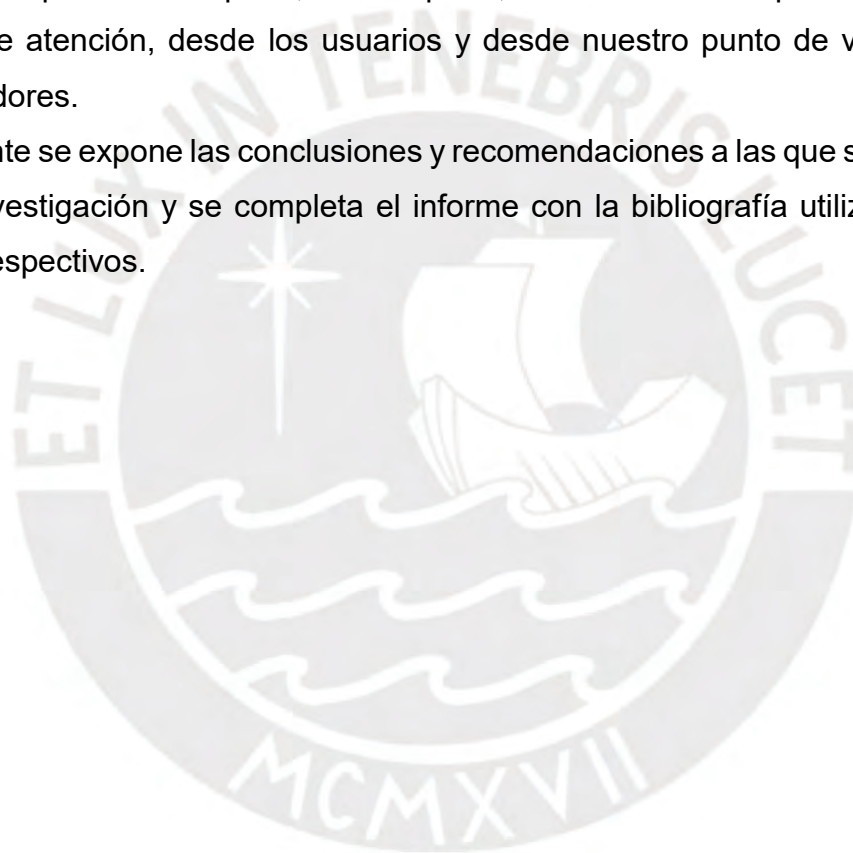
El tercer capítulo presenta el contexto donde se realizó la investigación, eso quiere decir una descripción del distrito de Marco, con sus principales características demográficas, sociales y culturales. El capítulo también nos muestra el marco normativo que sustenta la atención al usuario como lo es la Ley orgánica de Municipalidades y la Política Nacional de modernización de la Gestión Pública 2013 – 2016.

El cuarto capítulo presenta la metodología empleada en la investigación, en él se detallan el diseño de la investigación, las variables, los indicadores, la población y muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos, un punto a destacar en este capítulo nos muestra como fue el proceso de la

recolección de información en el trabajo de campo incluyendo las dificultades encontradas en este proceso.

El quinto capítulo expone los resultados de la investigación, este se subdivide en tres partes: la primera parte sobre los factores internos que limitan la calidad de atención como el equipamiento y la organización municipal, la segunda parte sobre percepción sobre la calidad de atención dada/recibida como el trato, el nivel de información y la satisfacción del usuario; estas dos partes nos muestran los hallazgos de cómo es la calidad de atención que brinda la Municipalidad de Marco a sus usuarios desde los puntos de vista de los funcionarios y los usuarios; una tercera parte nos expone, como aporte, las orientaciones para mejorar la calidad de atención, desde los usuarios y desde nuestro punto de vista como investigadores.

Finalmente se expone las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron con la investigación y se completa el informe con la bibliografía utilizada y los anexos respectivos.



## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. DESCRIPCION DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

En los últimos años se ha venido implementando muchas iniciativas gubernamentales para hacer más eficiente la gestión en las distintas instancias gubernamentales, como es la modernización de las instituciones, la descentralización, etc. son algunos de los procesos que se han puesto en marcha que actualmente se ha dado por el fenómeno de la globalización, en el cual se considera que es básico y fundamental el enfoque a la satisfacción del cliente.

Las estructuras/organizaciones de gobierno, -ya sea local, regional, distrital provincial-, no “escapan” a la dinámica de la globalización; sin embargo, por la naturaleza de la actividad misma es distinta o varía en cuanto a la percepción de la satisfacción del cliente. Bajo esta perspectiva “la fidelización” no estaría enfocado bajo un sentido comercial, ya que no son clientes comerciales, son personas que “ejercen” ciudadanía y esta característica implica que tienen derechos y obligaciones que cumplir; por tanto, demandar un servicio municipal o pagar un impuesto, va a influenciar en la percepción de confianza que tenga el ciudadano en la institución estatal con la que interactúa, mientras hace efectivo su ciudadanía. Las instituciones estatales, son organizaciones que buscan el bien común mediante acciones/políticas que garanticen a las personas un desarrollo integral para ejercer una ciudadanía como tal. Bajo este concepto y observando hoy en día la realidad de nuestra sociedad, se debe implementar medios para orientar a las instituciones estatales para satisfacer las demandas y necesidades de los ciudadanos. La atención al cliente, -usuario ciudadano-, por parte de los gobiernos locales es primordial, ya que está orientado a generar una “buena” imagen, confianza y el progreso cumpliendo de esta manera con la finalidad que motiva su existencia y gozar de legitimidad, política y social.

Bajo esta premisa se considera importante el tema tratado ya que hoy en día perduran prácticas de trabajo a nivel organizacional no adecuadas que conlleva finalmente en la calidad de atención y de los servicios que recibe la ciudadanía por parte de entidades del Estado. La propuesta con esta investigación es poder

identificar y conocer esos factores que hacen que la atención y los servicios que brinda una institución, cómo la Municipalidad de Marco, tenga muchas deficiencias y no satisfaga a sus usuarios.

Del mismo modo es importante conocer cuál es la percepción que tienen los usuarios (la ciudadanía) sobre la calidad de la atención que reciben de la Municipalidad y si satisface sus necesidades.

La intención final de la presente investigación es evaluar la calidad de la atención que brinda la Municipalidad a la ciudadanía y a partir de la real situación que se encuentre, que a priori tiene deficiencias, poder proponer orientaciones para la mejora de la calidad en la atención y en los servicios que brinda, que conlleve a la satisfacción de la ciudadanía y a una modernización del gobierno local.

## **1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACION**

La pregunta que se tomó como referencia para la investigación es:

¿Por qué el público usuario de la Municipalidad Distrital de Marco está insatisfecho con la atención que brinda?

## **1.3. OBJETIVOS DE LA TESIS**

### **1.3.1. Objetivo General**

- Evaluar la calidad de la atención que brinda la Municipalidad Distrital de Marco al público usuario con la finalidad de proponer mejoras que respondan a sus necesidades.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los factores internos que limitan la calidad de atención al público usuario por parte de la Municipalidad de Marco.
- Indagar la percepción del público usuario con respecto a la calidad de la atención que brinda la Municipalidad Distrital de Marco.
- Proponer orientaciones y lineamientos para mejorar la calidad de atención que brinda la Municipalidad de Marco que responda a las necesidades de la ciudadanía.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

Desde la Gerencia Social se busca crear lineamientos que permitan mejorar la calidad de vida de la población a través del diseño, realización y valoración de los programas, proyectos, políticas; mediante el uso de procedimientos e instrumentos de gestión de esa manera lograr un impacto de mejora en el lugar de intervención

La implementación de planes de mejora para alcanzar estándares de calidad permite un óptimo uso de recursos y a la vez la satisfacción de las necesidades del público objetivo, el cual trasciende una rentabilidad económica en búsqueda, -también-, de la rentabilidad social.

En los últimos años, el gobierno central ha puesto mucho énfasis en la eficacia al trabajo dentro de las organizaciones de una entidad pública, que se traduzca en una mayor productividad y garantice el adecuado desempeño de los colaboradores en las distintas acciones y/o responsabilidades que les competen, como es el caso sobre la atención a la población. Por la experiencia profesional hemos podido percibir que cuando una municipalidad es pequeña en cuanto a su dimensión geopolítica, caracterizados por un grupo de profesionales y técnicos “contados”, es decir; un grupo relativamente pequeño que en teoría debería direccionarse mejor, -por el número de integrantes-, los criterios de dirección organizacional serían más eficaces, pero muchas veces en la realidad no se viene aplicando este criterio. Este hecho conlleva a una “justificación” como la falta de presupuesto, pero que también la asignación económica se hace mediante criterios de nivel socioeconómico de la población. Es ahí que llama la atención que, el problema o la limitación viene también por cómo se gerencia la organización interna en una municipalidad y que se podría lograr mayor eficacia, no solamente en cuanto al manejo del presupuesto, sino también a nivel de atención que brinda la municipalidad. La preocupación es que a partir de conocer los distintos factores que influyen en el funcionamiento de una organización municipal, proponer cambios a nivel organizacional, mediante el fortalecimiento de las capacidades de las personas involucradas para hacer más eficientes y eficaces su desempeño en las diversas áreas que se traduce en calidad de servicio a la población en general.

Es en este contexto que la presente investigación se centra en la calidad de atención al público usuario por parte de los colaboradores de la municipalidad de Marco, el cual permitirá implementar estándares de atención mediante una planificación de calidad. Alcanzando así objetivos a futuro en cuanto a lograr una cultura institucional de atención al público.

La investigación es viable, debido a que se cuenta con acceso a información de la Municipalidad<sup>3</sup>, que señala la ley N° 27806; del mismo modo el apoyo a la iniciativa de la investigación por parte de un sector del personal que labora en la entidad, que está interesado en proponer e implementar cambios a nivel organizacional. Desde nuestra formación Antropológica se sabe que el más resistente al cambio justamente son las personas, pero también se sabe que cuando se supera este conflicto de intereses en base a una lógica de costo-beneficio se podrá implementar estos cambios para una atención de calidad a la ciudadanía entre los que destacan la organización interna, conocer a la ciudadanía-usuarios de la entidad; procesos del trámite; personal de atención al público; acceso a la información; medición y satisfacción de la ciudadanía; comunicación, reclamos y sugerencias.

Con la propuesta planteada, se considera que cambiaría la forma tradicional en que se viene llevando a cabo el desempeño de las personas que laboran en la municipalidad, ya que muchas veces obedece a intereses personales, que se traducen en cumplir sus “horas de trabajo”, más aun, teniendo en cuenta que los gobiernos municipales se renuevan en un periodo de 4 años, esto hace que la gestión municipal, se enmarque en criterios según la perspectiva del gobierno de turno, si el gobierno municipal de turno, practica una forma de trabajo, un sistema de valores, un compromiso con la institución, esto se verá reflejado en una gestión municipal eficaz; pero sucede casi siempre que cuando asume un nuevo gobierno municipal, se caracterizara por la capacidad de gestión de los que dirigen y se verá reflejado finalmente en beneficio o perjuicio de la ciudadanía. Consideramos que para promover un cambio en cuanto a una atención de calidad, la población deberá ser un actor clave y preponderante ya que ellos

---

<sup>3</sup> Ley De Acceso A La Información Pública

están llamados a ser los “fiscalizadores”, esto sucederá siempre en cuando ellos sean conscientes de sus derechos y deberes y hacerlos valer, el cual hará que el sistema propuesto trascienda los gobiernos de turno.

Como señala Kliksberg (1995)<sup>4</sup>: “Se necesita un gerente social con altísima sensibilidad hacia la comunidad, que esté sintonizado con la gente”. Por lo tanto, la vocación es un factor clave para que el Gerente Social diseñe estrategias que conlleven al fortalecimiento en la medida que los lineamientos que propongan se implementen y se pueda realizar una evaluación periódica que permita medir la satisfacción de las personas.



---

<sup>4</sup> Bernardo Kliksberg , Gerencial Social: Dilemas gerenciales y experiencias innovativas p2.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

La municipalidad distrital de Marco, como gobierno local tiene como objetivo brindar y administrar los servicios públicos de la población bajo su competencia, con el compromiso de administrarlo mediante un manejo adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros que la institución dispone. Bajo esta premisa, podemos mencionar que parte, -por no decir toda-, la labor de cualquier administración pública está relacionada a la atención ciudadana, usuarios, público en general. pero en estas organizaciones públicas “casi” siempre suele suceder hechos que conlleva al descontento de la población usuaria; esta situación trae como consecuencia que la ciudadanía se sienta mortificada, por la atención que recibió, demora en los tramites, -a veces sin resultado alguno-, o preguntarse porque ¿el personal de las instituciones públicas no hacen mejor su trabajo?. Esta pregunta, es muy común entre los usuarios de las instituciones públicas. Cuando este hecho se manifiesta, el usuario solo le queda manifestar el malestar y dar a conocer su queja. Por otro lado muchas personas que laboran en las instituciones públicas no tienen claro que el servicio al usuario es un aspecto muy importante dentro del enfoque del marketing político, que conlleva a manejar una imagen “institucional” que caracterice a una organización municipal y la “percepción” de la imagen vendría ser el resultado del buen o mal servicio que brindan al público usuario.

En el presente capítulo desarrollaremos algunas ideas y conceptos que nos ayudaran a comprender mejor el problema, mediante la revisión bibliográfica de diversas investigaciones relacionadas al tema.

#### **Usuario**<sup>5</sup>

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE) define el concepto de usuario, como: *un usuario es quien usa ordinariamente algo. El término, que procede del latín *usuarius*, hace mención a la persona que utiliza algún tipo de objeto o que es destinataria de un servicio, ya sea privado o público (...)* Se conoce como **usuario final** a la persona a quien va destinado un **producto**

---

<sup>5</sup> <http://definicion.de/usuario/#ixzz3UIB07rdS>



*cuando éste ya ha superado las diversas etapas de desarrollo. Se trata, por lo tanto, del sujeto que tiene una interacción directa con el producto.*

Bajo este concepto podemos inferir que, la ciudadanía es considerada como usuario final al que va como producto/servicio la labor, gestión, manejo de los recursos, atención sus necesidades, por parte de las personas que trabajan en la organizaciones públicas, en este caso la municipalidad.

### **Cliente<sup>6</sup>**

Del latín *cliens*, cliente es un término que puede tener diferentes significados, de acuerdo a la perspectiva en la que se lo analice. *En economía el concepto permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. Existen clientes que constantes, que acceden a dicho bien de forma asidua, u ocasionales, aquellos que lo hacen en un determinado momento, por una necesidad puntual.*

Albrecht y Bradford (1990: 30-31)<sup>7</sup>, consideran al cliente como la razón de existir de la empresa, porque es la persona que paga por recibir a cambio un producto o un servicio. Esta es la razón por la cual las empresas dirigen sus políticas, productos, servicios y procedimientos a la satisfacción de sus expectativas. Haciendo referencia a este mismo autor, Pérez (2006) señala que el grado de satisfacción del cliente establecerá diferentes niveles de intensidad en las relaciones entre él y la empresa.

En todo caso un cliente, se mueve por una motivación, o deseo que es la consecución de un producto/servicio para satisfacer sus necesidades. Para conseguir dicho fin tiene que “pagar” un monto económico que sea aceptado por el usuario y productor del producto/servicio. Llegando a un acuerdo entre ambas partes. Si uno de las partes no cumple con lo “pactado” habrá un descontento que final resquebrajara ese pacto implícito que se da en el intercambio.

---

<sup>6</sup> <http://definicion.de/cliente/#ixzz3UI7dEsHT>

<sup>7</sup> ALBRECHT, Kart y LAWRENCE J, Bradford

1998 *La excelencia en el servicio*. ¡Conozca y comprenda a sus clientes! Colombia: 3R Editores LTDA. En “CALIDAD PERCIBIDA POR LOS USUARIOS EXTERNOS E INTERNOS FRENTE A LOS SERVICIOS QUE RECIBEN EN LOS CENTROS DE REFERENCIA PARA INFECCIONES DE TRANSMISIÓN SEXUAL (CERITS) DE LA DISA II LIMA SUR” (AGOSTO A OCTUBRE DEL 2011) TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL PUCP pg. 28

## Atención al Cliente

Taype (2008) en la columna “Los modelos de atención al cliente” de la Revista Benchmark<sup>8</sup>; señala que la tendencia actual y las numerosas iniciativas políticas de atención al cliente, y la calidad está siendo considerado como un papel prioritario en cuanto a la gestión del cliente. Situación manifiesta en gran medida por una difusión de la competitividad entre las organizaciones y la práctica de la llamada cultura del cliente. Desde esta perspectiva, la atención al cliente está enfocada a mejorar el servicio, entendiendo éste concepto como la actitud que cada uno de los trabajadores tiene con cada cliente. Este aspecto es muy importante ya que la actitud del personal es la que finalmente *percibe* el cliente y por la que realiza un “*juicio de valor*” a toda la organización.

Salguero (2009)<sup>9</sup>, señala que los clientes son elementos importantes para las organizaciones, ya que, -como se señalaba líneas arriba-, hacia ellos está orientado el producto/servicio. Por tal motivo, para las empresas, el buen servicio al cliente ha sido y es una de las estrategias para la captación y mantenimiento (fidelización) de su clientela. Ahora bien el servicio se está caracterizando por nuevas funciones, desde la perspectiva/interés de los clientes como para la administración de las empresas, independientemente de su naturaleza. Por tal motivo el servicio al cliente es un factor importante que condiciona la continuidad y posicionamiento de las empresas actuales.

Se considera que este concepto es adaptable a la administración pública, en todo caso a la gestión de municipios distritales, provinciales, por poseer una organización donde se puede controlar los procesos, mediante una gestión adecuada de parte de las autoridades competentes involucradas en el proceso. Del mismo modo que las municipalidades se caracterizan por poseer autonomía administrativa, la ciudadanía elige a las autoridades, dispone de los recursos patrimoniales del lugar y “adquiere” los servicios públicos locales, como parte de sus derechos.

---

<sup>8</sup> Taype, Martin. 2008. Los modelos de atención al cliente, Revista Benchmark, <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Chang-Juan.pdf>

<sup>9</sup> Salguero, T. (2009) Servicio al cliente, en el registro de vecindad de la Municipalidad de Mixco, Tesis, Universidad Rafael Landívar. Pág. 23

Méndez (2010)<sup>10</sup>, señala que: *un mal servicio puede ser originado por diversos factores como: la falta de educación y capacitación de los empleados, etc. no percibir dichos factores conllevaría a que se susciten problemas en la población mediante manifestaciones públicas de descontento.*

En el caso de un descontento por el servicio recibido en las instancias públicas, se traduciría en manifestaciones públicas de rechazo, -hasta inclusive-, evaluar la continuidad de la gestión municipal.

### **Calidad**

La Real Academia de la Lengua Española señala sobre calidad “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como mejor, igual o peor que las restantes de su especie”

La calidad es una apreciación subjetiva del cliente/usuario que adquiere un producto o servicio. Esta apreciación se construye de acuerdo a la satisfacción/insatisfacción que recibe de los beneficios del producto/servicio. Como dice Tom Peters (1987) “el cliente percibe el servicio bajo sus propias condiciones. Es el cliente quien paga la tarifa, por una razón o serie de razones que él o ella determinan. No hay debate, no hay discusión.”

Del mismo modo Shewhart<sup>11</sup>, (1931) señala que *“hay dos aspectos comunes de la calidad; el primero tiene que ver con la consideración de que la calidad de una cosa es algo totalmente independiente de la naturaleza del ser humano. La segunda tiene que ver con lo que nosotros sentimos, pensamos y que es resultado de la realidad objetiva. En otras palabras, hay un lado subjetivo de la calidad. Por ejemplo, tratamos con el concepto subjetivo de la calidad cuando intentamos medir lo bueno que es algo, por eso es imposible pensar que algo es “bueno” sin relacionarlo con algún deseo humano.*

*De hecho, este concepto subjetivo de calidad está estrechamente relacionado con la utilidad o el valor de alguna propiedad física y objetiva que pueda tener algo por sí solo. Para la mayor parte, podemos pensar que las características*

---

<sup>10</sup> Méndez, G. Evaluación del servicio al cliente de la asociación de transporte urbano “Cuna del sol de la cabecera municipal de Jutiapa, Tesis, 2010. Universidad Rafael Landívar. Pag. 37

<sup>11</sup> WALTER A. SHEWHART, Control Económico de la calidad en Manufactura, New York, 1931.

*objetivas de calidad que tiene algo pueden ser constantes y medibles, en el sentido de que las leyes físicas son cuantitativamente expresables e independientes en el tiempo.*

*Cuando analizamos la calidad desde un punto de vista subjetivo, se realzan serias dificultades comparativas. Para comenzar, hay varios aspectos del concepto de valor, que se pueden agrupar en cuatro clases: Uso, costo, estima o aprecio y cambio. Desde el punto de vista de control de calidad en manufactura, es necesario establecer estándares de calidad de una forma cuantitativa. Por esta razón estamos forzados a este tiempo para expresar dichos estándares tan pronto como sea posible, en términos de características objetivas y medibles.”*

El concepto señala que aunque la calidad va a diferir de acuerdo a intereses, expectativas, percepciones de la persona, es necesario estandarizar para poder integrar todos los atributos posibles en un producto/servicio. El cual colme expectativas y se adecue al contexto cambiante de la sociedad.

*“La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido para satisfacer a sus clientes. Del mismo modo, representa la medida en que se logra dicha calidad. Cada nivel de excelencia debe responder a cierto valor que el cliente esté dispuesto a pagar en función de sus deseos y necesidades. Este nivel de excelencia debe mantenerse en todo momento y en todo lugar.”(Horovitz, 1991)*

La calidad es una dinámica constante de acciones en búsqueda de la mejora continua donde están involucrados todos los niveles de una organización, las personas, los procesos. Esta mejora continua se basa en la competitividad de ofrecer cada vez un mejor producto/servicio.

En “Introducción A La Competencia Definida Como Calidad” se habla de tres objetivos

- Buscar de forma activa la satisfacción del cliente, priorizando en sus objetivos la satisfacción de sus necesidades y expectativas (haciéndose eco de nuevas especificaciones para satisfacerlos)
- Orientar la cultura de la organización dirigiendo los esfuerzos hacia la mejora continua e introduciendo métodos de trabajo que lo faciliten

- Motivar a sus empleados para que sean capaces de producir productos o servicios de alta calidad.

Estos tres objetivos nos hablan de la necesidad de “conocer” a nuestros clientes/usuarios para poder direccionar la “forma” de trabajo a la satisfacción de esa necesidad “incentivando” al trabajador para lograr dicho fin.

La búsqueda de la calidad nos lleva a una Mejora continua que: *“Consiste en la búsqueda de mejores métodos de trabajo y procesos organizativos a partir de una constante revisión de los mismos con objeto de realizarlos cada vez mejor. Las mejoras se conciben de forma continua (sin fin) y con carácter incremental: la realización de un proceso va aumentando ya que, a medida que se lleva a cabo, los resultados se examinan y se incorporan las modificaciones oportunas para la mejora. Ésta es guiada no sólo por el propósito de proveer una mayor calidad, sino también por la necesidad de ser eficiente. En definitiva, se trata de conseguir un espíritu de superación mediante una cultura de cambio basada en la adaptación continua.”*

## **El Servicio**

El servicio son operaciones intangibles que brinda una empresa/institución para satisfacer una necesidad del cliente/usuario pero que no origina propiedad para el usuario.

Berry, L. Bennet, C. y Brown, C. (1989), definen al “servicio” *“como un proceso, una actividad directa o indirecta que no produce un producto físico, sino más bien es una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor. Puede entenderse también como un conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal. Por su parte, Kotler (2001: 464) señala que: “Un servicio es cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra y que en principio es intangible y no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada. La producción del mismo podrá estar enlazada o no a la de un bien físico”.*

Zeithaml (2002: 15)<sup>12</sup> señala que: Un servicio posee tres características típicas:

---

<sup>12</sup> En tesis “Calidad Percibida Por Los Usuarios Externos E Internos Frente A Los Servicios Que Reciben En Los Centros De Referencia Para Infecciones De Transmisión Sexual (Cerits) De La Disa li Lima Sur”. Gerencia Social, PUCP. 2013

- a) **Intangibilidad:** Característica muy distintiva de los servicios, debido a que son acciones o ejecuciones en lugar de objetos; lo que significa que muchos servicios no pueden ser verificados por el consumidor antes de su compra para asegurarse de su calidad. No es posible tocarlos, verlos, sentirlos de la manera en que se percibe algo tangible. En lo que respecta a los servicios de atención para el cuidado de la salud, el paciente puede ver y tocar los instrumentos y equipos con los cuales es atendido, pero no puede ver ni tocar el servicio que corresponde al cuidado de su salud (el servicio en sí).
- b) **Inseparabilidad:** La producción y consumo de la mayoría de los servicios son inseparables (indisolubles). Se da cuando el cliente y el proveedor están interactuando, ya que un servicio primero se solicita y luego se produce, pero la solicitud y el consumo son simultáneos; es por eso que el cliente puede involucrarse y observar el proceso que envuelve al servicio en cuestión, y la actitud que tome respecto al servicio recibido (positiva o negativa) puede crear un nivel de expectativas para el resto de los clientes que se encuentren cerca.
- c) **Heterogeneidad:** Esta característica de los servicios puede resultar muy difícil de controlar, especialmente los de alto contenido de trabajo, ya que resulta todo un reto para cualquier organización o grupo de personas, el asegurar un servicio con calidad sostenida, en el sentido de que los resultados de su prestación pueden ser muy variables de productor a productor, de cliente a cliente, de día a día; puesto que depende de otros factores que en ocasiones se encuentran fuera del alcance del productor del servicio, donde la intervención de una tercera persona incrementa aún más la heterogeneidad del que se ofrece.

La tendencia en las organizaciones económicas es la de brindar un servicio adecuado que “fidelice” y que genere en la mente de sus consumidores aceptación y sostenibilidad en el tiempo en la demanda de sus servicios.

En esta economía donde predominan los servicios, toda las organizaciones líderes están obsesionadas con la excelencia del servicio, utilizan el servicio de diferentes formas, para aumentar su productividad, para ganar la lealtad y confianza del consumidor, utilizan el servicio de calidad como una opción

alternativa ante la competencia de precios y para que las experiencias positivas de los clientes sean transmitidas de boca en boca como parte de la estrategia publicitaria. (Zeithalm, Parasuraman y Berry, 1990<sup>13</sup>)

En la tesis *“calidad de Servicio desde la perspectiva de clientes, usuarios y auto-percepción de empresas de captación de talento”* se señala que un servicio es: “...el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo” <sup>14</sup>.

Al ser intangible el servicio, no se puede evaluar o medir la calidad después de un periodo de uso, -como sería el caso de un producto-; ya que la percepción es “casi inmediata” o al término del servicio recibido.

“la calidad en una organización cuyo producto es un servicio, no puede medirse con unas pruebas efectuadas en el laboratorio, con unas pruebas de resistencia, o por el cumplimiento de unas especificaciones requeridas. Cuando el producto es un servicio, son los trabajadores quienes lo producen y su calidad depende básicamente de su interacción con el cliente y/o usuario”.<sup>15</sup>

### **La calidad de servicio**

Como ya se señalaba anteriormente, la calidad es una percepción subjetiva del cliente/usuario y puede variar de acuerdo a la forma de vida, condiciones sociales, etc.

La calidad de servicio se percibirá de forma diferente según el cliente/ usuario del mismo. (Horovits, 1991)<sup>16</sup>

Berry, Bennet y Brown (1989)<sup>17</sup>: “un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones, como a veces se le define, sino más bien, ajustarse a las especificaciones del cliente”

Del mismo modo: la actitud del cliente respecto a la calidad del servicio cambia a medida que se va conociendo mejor el producto y mejore su nivel de vida. En

---

<sup>13</sup> Zeithaml and Parasuraman, Berry 1991 Extended Service Quality Model," Human Resource Management p.64. Consulta: 20 de marzo de 2015. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/2480844.pdf>

<sup>14</sup> Requena y Serrano. Tesis “calidad de Servicio desde la perspectiva de clientes, usuarios y auto-percepción de empresas de captación de talento” 2007. Universidad Católica Andres Bello. Pág. 20

<sup>15</sup> *Ibíd.*

<sup>16</sup> Horovitz, Jacques. La calidad del servicio, 1991. Pág. 15.

<sup>17</sup> Leonard L.; Bennet, David R. Brown. Calidad De Servicio. Una ventaja estratégica para instituciones financieras. Pág.123.

un principio, el cliente suele contentarse con el producto base, sin servicios, y por lo tanto, el más económico. Poco a poco, sus exigencias cuanto a calidad aumentan para terminar esperando y deseando lo mejor (Horovits, 1991)

El cliente quiere una calidad de servicio cada vez mejor porque asocia su acto de compra con su experiencia previa (en casa, en otros lugares, etc.) es decir el cliente suele comparar la calidad del servicio con la que puede conseguir por sí mismo (Horovits, 1991)

Según Zeithaml, Parasuraman y Berry (1991), el enriquecimiento de un servicio superior en calidad recae sobre todos provocando una reacción en cadena de los que se *benefician ante él; consumidores, empleados, gerentes, provocando el beneficio general y por ende el bienestar de la comunidad.*

### **El comportamiento organizacional**

Las personas de acuerdo a nuestras actitudes, percepciones, intereses, actuamos frente al entorno que nos rodea, en este caso dentro de una organización como es el trabajo, va a impactar nuestro comportamiento, como señala Robbins, Stephen P. (1998) *“El comportamiento organizacional (...) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización. (Robbins, 1998, p. 7).*

Conocerlo es importante debido a que dentro de una organización, hay un grupo de personas, con intereses diversos, metas personales propias y ajenas a la organización; ese interés diverso al final influirá en la dinámica de dicha organización, la idea es canalizar los intereses, en beneficio mutuo individuo-entidad. Al respecto Dubrin, Andrew J. (2003) habla *“La importancia de conocer el comportamiento organizacional viene en las ventajas que eso conlleva, porque cada vez es más importante tener el conocimiento general del comportamiento humano, ya que saberlo puede llegar a ofrecer principalmente cuatro ventajas clave: Desarrollo de habilidades, Crecimiento personal y mejoramiento de la eficacia organizacional, Además de agudizar y refinar el sentido común...”(Dubrin, 2003).* Al ofrecerle un ambiente de trabajo donde pueda desarrollar sus capacidades, un espacio de aprendizaje, se propiciará un



ambiente adecuado donde el trabajador se sentirá identificado con la organización y se desempeñara de manera eficiente, logrando la consecución de los objetivos organizacionales.

Ahora bien, al igual que en la organización vamos a encontrar personas con intereses y objetivos personales, también vamos a encontrar personas con diversas capacidades, aptitudes, habilidades, facultades intelectuales, como menciona Robbins, Stephen P. (1994)<sup>18</sup>: Desarrollo de habilidades, *No es cierto que todos fuimos creados iguales, el hecho de que no todos tengamos las mismas capacidades, no implica que unos humanos sean inferiores a otros, lo que se quiere decir, es que todo el mundo tiene fortalezas y debilidades. La cuestión ahora está en saber en que difieren las capacidades de las personas y en aprovechar esa información para aumentar las probabilidades de que el empleado rinda debidamente en el trabajo. Capacidad, Es la facultad de un individuo para realizar diferentes actividades en un empleo, la capacidad general de una persona está compuesta, en esencia, por dos series de facultades: intelectuales y físicas. Facultades intelectuales, se refiere a la capacidad requerida para trabajar con la mente, incluye aptitud para los números, comprensión oral, velocidad de percepción y razonamiento inductivo.*

*Por otra parte, el análisis detenido de las evaluaciones establece que las pruebas que evalúan la capacidad verbal, numérica, espacial y perceptual sirven para prever la eficiencia laboral para todos los niveles de empleo. Por tanto los exámenes que miden la dimensiones específicas de la inteligencia han resultado buenos previsores del rendimiento laboral. Un aspecto importante a tomar en cuenta es la Destreza física, que se requiere para desempeñar actividades que exigen energía, agilidad, vigor y atributos similares.*

*La meta es explicar y prever el comportamiento de la gente en el trabajo. Se ha demostrado que los empleados requieren de capacidades diferentes de las personas y que están tienen distintas facultades. Po tanto, el rendimiento de los empleados mejora cuando hay una buena integración entre facultades y empleo.*

La importancia de conocer las capacidades de las personas que trabajan dentro de la organización municipal, nos mostrará un panorama más claro, para poder

---

<sup>18</sup> Robbins, Stephen P 1994 Las Bases del Comportamiento individual, en Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Prentice Hall, México, pp. 93 – 101.

minimizar las debilidades que se puedan identificar y potencializar sus cualidades laborales, con la finalidad de cumplir los objetivos organizacionales.

### **Valores, actitudes y satisfacción laboral**<sup>19</sup>

*Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque nos da un panorama para comprender las actitudes y la motivación y cómo influyen en nuestras percepciones. Al respecto de los valores Robbins, Stephen P. (1999) nos menciona: “Los valores representan convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto. Contiene un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo como lo que es correcto, bueno o deseable.” (Robbins, 1999, 132)*

Los individuos entran a una organización con nociones preconcebidas de lo que —debe hacerse y lo que —no debe hacerse de acuerdo al tipo de actividades. Robbins(1999) nos habla de dos tipos de valores:

**Valores terminales:** Se refiere a las finalidades deseables de existencia. Éstos son las metas que a una persona le gustaría lograr durante su vida.

**Valores instrumentales:** Se refiere a los modos preferentes de comportamiento o medios de lograr los valores terminales de uno.

Estos valores al que hace mención Robbins, se puede asociar al objetivo en la vida de la persona y la manera como va alcanzar ese objetivo.

Ahora bien, si bien es cierto que todos tenemos nuestros propios valores, muchas veces son influenciados por la cultura. El sentido de pertenencia, hace que asumamos y adoptemos valores de nuestro entorno y lo adecuamos a nuestro comportamiento. Según Robbins, hay 5 dimensiones de valores culturales, que influyen en el comportamiento de la persona, para el presente investigación considero necesario abordar 2 de esas dimensiones:

**“Materialismo versus calidad de vida:**<sup>20</sup> *El materialismo es el grado en el cual prevalecen los valores como la asertividad, la adquisición de dinero y de bienes*

---

<sup>19</sup> Robbins, Stephen P. 1999 Valores, Actitudes y Satisfacción Laboral, en Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Prentice Hall, México, pp. 132 – 161.

<sup>20</sup> Robbins, Stephen P. 1999 Valores, Actitudes y Satisfacción Laboral, en Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Prentice Hall, México, pp. 142.

*materiales y la competencia. La calidad de vida es el grado en el cual la gente valora las relaciones y muestra sensibilidad y preocupación por el bienestar de los demás.”*

**“Orientación a largo plazo versus a corto plazo:** <sup>21</sup> *La gente en culturas con orientación a largo plazo ven al futuro y valoran el progreso y la persistencia. Una orientación a corto plazo valora el pasado y el presente, y enfatiza el respeto por la tradición y el cumplimiento de las obligaciones sociales. (1999, 142)”*

En la primera dimensión podemos hablar sobre la competitividad, para la consecución de nuestros objetivos a nivel personal o en beneficio propio, esta situación nos es familiar debido a que nos capacitamos, estudiamos, para mejorar nuestras condiciones de vida. Ahora bien cuando se habla de calidad de vida, el autor menciona, sobre la importancia de crear lazos o relaciones interpersonales, caracterizados por la empatía, donde la ayuda mutua, también contribuirá en el logro de nuestros objetivos personales.

En la segunda dimensión, nos menciona sobre la idiosincrasia de las personas influenciadas por la cultura, nos señala que hay culturas identificadas con el emprendimiento, del mismo modo hay culturas que valoran o resaltan las tradiciones y lo hacen parte de sus “obligaciones” para mantenerlos.

*Las Actitudes según Robbins: “son enunciados o juicios de evaluación ya sean favorables o desfavorables con respecto a los objetos, a la gente o a los eventos. Reflejan cómo se siente uno acerca de algo.”*

En las organizaciones, las actitudes son importantes ya que afectan el comportamiento en el trabajo.

Como señala Robbins (1999,142) *“las actitudes (...) capturan las evaluaciones positivas o negativas que los empleados mantienen acerca de los aspectos de su ambiente de trabajo...”*

Para la finalidad de la investigación, tomaremos en cuenta 3 actitudes de la persona que integra la organización<sup>22</sup>:

---

<sup>21</sup> *Íbid.*

<sup>22</sup> Robbins, Stephen P. 1999 Valores, Actitudes y Satisfacción Laboral, en Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Prentice Hall, México, pp. 144.

**Satisfacción en el trabajo:** Se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.

**Compromiso con el trabajo:** Mide el grado en el cual una persona identifica psicológicamente con su trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para valorarse a sí mismo. Los empleados con un alto nivel de compromiso con el trabajo se identifican sobremanera con el trabajo y les importa la clase de trabajo que hacen (...).

**Compromiso organizacional:** Es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. Así, un alto compromiso con el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, mientras que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización que le da empleo. (Robbins, 1999)

Estas actitudes de la persona hacia su trabajo – hacia la organización –, traerá como consecuencia el logro de objetivos y metas planteadas como una organización municipal, se creara una “identidad organizacional”, si el ambiente es propicio, donde la persona se sienta que puede desarrollarse plenamente en sus capacidades.

### **El trabajo en equipo dentro de la organización**

Se sabe que el trabajo dentro de una organización municipal, esta articulado por las diversas áreas que la componen; pero se da el caso que cuando las áreas trabajan de manera desarticulada, hay un retraso en el cumplimiento de objetivos como organización. Al respecto Lussier, Robert y F. Achua Christopher (2002) nos menciona<sup>23</sup>:

*“Un equipo es una unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño de lo que se responsabilizan”. (2002; 237)*

Como señala el autor el trabajo en equipo busca lograr propósitos comunes, pero para que se de este sistema de trabajo dentro de la organización, la visión

---

<sup>23</sup> Lussier, Robert. / F. Achua Christopher. 2002. “Cómo dirigir equipos eficaces” en Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. Thomson Learning, México. p. 237.

institucional debe propiciar la dinámica de que cada integrante del equipo, logre interiorizar los objetivos, para el logro de los mismos.

El concepto de equipo conlleva un sentido de misión y responsabilidad colectiva compartida, pero el compromiso de un grupo no es tan fuerte. Los integrantes de los equipos tienen objetivos o tareas comunes; Robert explica la forma en que interviene el factor humano del líder dentro del carácter, sentimientos y aspiraciones de sus seguidores en un contexto bastante general de una visión sumamente clara que, gracias a sus características comúnmente llamadas “carisma”.

### **El sistema en la Organización**

El sistema en una organización es el conjunto de toda las áreas que lo componen, el cual están divididas, agrupadas que coordinan entre sí para desempeñar sus funciones respectivas, esto vendría a ser una estructura organizacional. Al respecto Robbins Stephen P. (1999) nos habla de la especialización del trabajo, la cadena de mando:

*“En esencia la especialización del trabajo es que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, éste se divide en varios pasos por separado y con ello los trabajadores se especializan en hacer parte de una actividad en lugar de toda ella.” (Robbins; 1999)*

En el caso de una organización municipal, los trabajadores de las diversas áreas, se desempeñan como tal en sus funciones que cada área demanda, la idea de saber y cumplir las competencias de cada área, contribuirá al logro de los objetivos municipales.

Al respecto de la cadena de mando:

*“La cadena de mando es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta la última posición y define quien informa a quien. (...) La autoridad se refiere al derecho inherente en una posición gerencia para dar órdenes y esperar que se cumplan.”<sup>24</sup>*

Este sistema de trabajo es común en las entidades públicas, en este caso dentro de la organización municipal es el Alcalde.

*“(...) cada gerente se le concede cierto grado de autoridad para que pueda cumplir con sus responsabilidades.”* En este caso, el Alcalde, delega

---

<sup>24</sup> Robbins Stephen P. (1999) Sistema Organizacional en **Comportamiento Organizacional**, Pp.478-491,493-501

responsabilidades a su gerente Municipal. Este sistema organizacional mantiene la unidad de mando que ayudara a preservar el concepto de una línea continua de autoridad. Este análisis nos lleva a hablar de la burocracia, que también es característica de las entidades públicas:

*“La burocracia se caracteriza por operaciones altamente rutinarias logradas a través de la especialización, reglas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad entrelazada, tramos de control estrechos y toma de decisiones que sigue la cadena de mando. (...) La fortaleza principal de la burocracia yace en su habilidad de desempeñar actividades estandarizadas de una manera muy eficaz.”*<sup>25</sup> (Robbins; 1999)

Una organización bajo un sistema de trabajo burocrático implica que las personas tengan los objetivos y metas claras, del mismo modo que los medios para poder alcanzarlos; no olvidando la predisposición de las personas que laboran. Estandarizando -como señala Robbins-, se logrará una dinámica organizacional en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **La Cultura Organizacional**

Según Chiavenato (2005)<sup>26</sup>: “la cultura organizacional es el modo de vida de la organización, es decir, sus ideas, creencias, normas, entre otras. Estos forman un sistema de significados que une a todos los miembros de la organización en torno a un mismo objetivo y/o modos de actuar los que a su vez son transmitidos y compartidos. (...) son normas informales no escritas que guían el comportamiento y acciones diarios de los miembros de una organización para alcanzar los objetivos organizacionales”

Para Robbins Stephen P. en su libro Comportamiento Organizacional (1999): La cultura organizacional:

*Es un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Al examinar con mayor detalle este sistema de significado compartido, se identifica un grupo de características clave que la organización valora. Hay 7 características<sup>27</sup> que la Resumen:*

---

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Chiavenato, Idalberto. 2005. Comportamiento-Organizacional-La dinámica del éxito en las organizaciones. Mc Grawhill-2da-Edición, pág. 135.

<sup>27</sup> Robbins Stephen P.(1999) La Cultura Organizacional en **Comportamiento Organizacional**, pp.594-598.

- *Innovación y toma de riesgos.* El grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos.
- *Atención al detalle.* El grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- *Orientación a los resultados.* El grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de en las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.
- *Orientación hacia las personas.* El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.
- *Orientación al equipo.* El grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a individuos.
- *Energía.* El grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva.
- *Estabilidad.* El grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el statu quo en contraste con la insistencia en el crecimiento.

La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización.<sup>28</sup> Primero, tiene un papel de definición de fronteras, esto crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

La cultura es el sello particular, característico de la forma de trabajo de una organización, en ella se plasma las actitudes de las personas, de la institución, nos permite ver cómo se lleva a cabo el trabajo de las diversas áreas en el cumplimiento de objetivos a nivel institucional.

### **El Cambio en la Organización**

En esta parte, hablamos de los cambios, ya que no hay ambiente que se mantenga estático, las capacidades, habilidades de las personas que pertenecen a una organización, no se mantienen siempre actualizadas, ya que vivimos en un mundo competitivo y en constante evolución que nos exige

---

<sup>28</sup> Robbins Stephen P.(1999) Op.Cit

mantenernos en la vanguardia para que las organizaciones y sus miembros adopten cambios dinámicos para desempeñarse de manera competitiva. Al respecto Gibson, Ivancevich (2006) nos habla sobre la importancia de los cambios y los retos que implica “enfrentarlos”

*“Para que una organización sobreviva, debe responder a los cambios del entorno, (...) la organización tiene que adaptarse. Los esfuerzos por estimular las innovaciones, facultar a los empleados. Como el éxito o el fracaso de una organización se debe más que nada a lo que sus empleados hacen o dejan de hacer, el cambio planeado también abarca la modificación del comportamiento de individuos y grupos de la organización.”<sup>29</sup>*

El cambio planeado, nace de las personas que direccionan la organización, analizando las tendencias que se vive en ese momento, para tomar decisiones que conlleven al cumplimiento de objetivos, en entornos constantemente dinámicos.

### **La Resistencia al Cambio**

Como ya se señalaba en la justificación de la investigación, cuando se plantea cambios planeados, los que más se resisten son las personas, por su idiosincrasia, sus actitudes, valores, intereses, etc. pero vivimos en un contexto cambiante y dinámico ya sean por variaciones de procesos políticos - coyuntura política-, y se debe estar preparados para afrontar un entorno dinámico. Gibson, Ivancevich<sup>30</sup> (2006) nos habla de, que las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en características humanas básicas como percepciones, personalidad y necesidades, entre los que podemos mencionar a los Hábitos, nos hacemos de respuestas “programadas” el cual desarrollamos para enfrentar las complejidades de la vida cotidiana, pero el detalle, como señala el autor; cuando hay un cambio en el entorno, estas respuestas que tenemos “programadas” no ayudan a enfrentarlos, da origen a una resistencia. Otra característica es la Seguridad, ya que cuando la persona se siente segura, se resiste a adoptar cambio, o en todo caso a adaptarse al cambio. Del mismo modo el Factor económico, que preocupa a las personas ya que consideran que los cambios traen consigo una reducción de ingresos, asociando a una relación

---

<sup>29</sup> Gibson, Ivancevich, (2006) El cambio organizacional en **Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos**. pp. 557.

<sup>30</sup> Gibson, Ivancevich, (2006) Op. Cit. P. 558.



pago-productividad. El Miedo a lo desconocido también influye para que haya una resistencia al cambio, porque el cambio es relacionado a una ambigüedad e incertidumbre, del cual las personas “creen” que no podrán adaptarse. Otro factor que influye también es el Procesamiento selectivo de la información, nosotros le damos forma a nuestro mundo mediante nuestras percepciones, una vez formado, nos resistimos a cambiar, debido a que procesamos selectivamente la información de acuerdo a nuestra idiosincrasia.

### **Desarrollo de capacidades**

En la tesis **factores que limitan la gestión de las políticas de desarrollo económico local en la municipalidad provincial de Abancay en el periodo 2007-2009**<sup>31</sup> se menciona que: *“el desarrollo de capacidades es un proceso por el cual los individuos, grupos, instituciones, organizaciones y sociedades mejoran sus habilidades para identificar y alcanzar retos de desarrollo de una manera sostenible. La capacidad es entendida como una habilidad de individuos, organizaciones y sociedades para desempeñar funciones, resolver problemas, plantearse y lograr sus propios objetivos. En este sentido, es sobre las propias organizaciones de la sociedad y su voluntad, la visión, la cohesión y los valores para conseguir progresos a través del tiempo”*

El concepto sobre desarrollo de capacidades, trasciende lo personal, porque también está involucrada la organización al cual la persona pertenece, del mismo modo el entorno donde nos desenvolvemos.

Matachi<sup>32</sup> (2006) plantea 3 niveles en el cual influyen las capacidades:

- El nivel individual es el elemento más importante, ya que se convierte en la base de la capacidad organizacional. El nivel individual se refiere a la competencia que tienen las personas de proponerse objetivos y alcanzarlos usando sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores.
- El nivel organizacional se refiere a todo aquello que influya en el desempeño de la organización, ya sean los recursos materiales (equipos,

---

<sup>31</sup> En Ramírez, Salgado, Huapaya. “FACTORES QUE LIMITAN LA GESTIÓN DE LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ABANCAY EN EL PERIODO 2007-2009” tesis de Maestría en Gerencia Social.PUCP.2012, pág.30.

<sup>32</sup> Atsushi Matachi (2006). Capacity Building Framework, UNESCO-IICBA. UNESCO. Mencionado en el Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno de los Gobiernos Regionales y Locales, Secretaría de Descentralización de la PCM, 2009.

infraestructura), los procedimientos, la estructura, los estilos de gerencia y liderazgo, los recursos humanos con los que cuenta, entre otros.

- El nivel ambiental alude al contexto y las condiciones necesarias que permiten demostrar la capacidad, ya sea en los niveles individuales como organizacionales; por ejemplo, el conjunto de leyes y políticas, reglas, prácticas y normas culturales, redes sociales, etc.

### **Eficacia Organizacional**

Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos

Por tanto, una empresa, organización, producto o persona es "eficaz" cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos.

- Según Idalberto Chiavenato, la **eficacia** *"es una medida del logro de resultados"*.
- Para Koontz y Wehrich, la **eficacia** es *"el cumplimiento de objetivos"*.
- Según Robbins y Coulter, **eficacia** se define como *"hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.*
- Para Reinaldo O. Da Silva, la **eficacia** *"está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado"*.<sup>33</sup>

En todo caso la eficacia organizacional es el estado en que un individuo, grupo u organización ha alcanzado los objetivos establecidos. Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficacia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella.

---

<sup>33</sup> <http://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html>

## **CAPÍTULO III**

### **CONTEXTUALIZACIÓN SOCIAL Y NORMATIVA**

#### **3.1. CONTEXTUALIZACIÓN SOCIAL**

##### **3.1.1. Referencia Histórica<sup>34</sup>**

El origen de su nombre MARCO, proviene de la palabra “MALKO” que se denomina en el lenguaje Wanka-Xauxa de una planta que abunda en el lugar (Artemisa).

Otros dicen que es posible que provenga de Malka como descendientes de los antiguos habitantes de Hatun Malka, Uchuc Malka, Luli Malka y Winchipa Malka, vestigios prehistóricos que se conservan muy próximos a la actual población.

Existe una tercera versión que afirma que proviene del vocablo “MALKA” Dios de los habitantes gentiles del lugar en la época antigua. Visto los vestigios materiales de la ocupación primitiva de estos ambientes rurales, como las ruinas arqueológicas pre- incaicas de Hatun Malka, Uchuc Malka, Umpá Malka, Luli Malka, Winchipa Malka, y muy cerca la de Tunanmalka nos indican que los pobladores supervivieron desde épocas inmemorables, la antigüedad está representada por sus construcciones de habitaciones con piedras menudas no tallada, de diversos tamaños convenientemente acomodados con argamasa, sus construcciones son circulares más o menos con tres metros de altura, de 4 a 5 metros de diámetro, al centro de Hatun Malka se puede apreciar los restos de un templo de adoración al sol y a la luna, cuya dimensión es de 15 metros de largo y 7 metros de ancho, en las paredes del lado este se puede apreciar un tallado en piedra que representa al sol, y en las paredes del lado oeste otro tallado que representa a la luna, estas piedras están protegidas por inmensos muros de piedras a su alrededor, que era una defensa contra los enemigos de su época.

La historia nos reseña que estos pobladores fueron buenos agricultores, cazadores y guerreros. Los habitantes de Hatun Malka y Tunanmalka y los

---

<sup>34</sup> Municipalidad distrital de Marco. “Plan de Desarrollo Concertado 2009 – 2018 del distrito de Marco”, pág.21, 22, 23, 24.

demás pertenecieron a la gran cultura Xauxa, después de cruentas luchas por la expansión de los Wankas se formó la confederación de la cultura Wanka Xauxa, mantuvieron dura resistencia a las huestes guerreras de Túpac Inca Yupanqui, entre los más destacados defensores de la confederación están los Anquisapi, Huayca, Tacuri, Cochachi, Saporin, al final tuvieron que ceder al empuje guerrero del invasor y fueron tomados por Túpac Inca Yupanqui, una vez sometidos se dedicaron con mayor esmero a la agricultura, crianza de animales, la cerámica e iban desplazándose cada vez más a los lugares más bajos, años más tarde ocuparon Pachamalka hoy MARCO, al finalizar la época incaica después de una encarnizada guerra civil entre Huáscar y Atahualpa, con Atahualpa, con la derrota final del primero, este en su recorrido hacia el río Mantaro, hizo un breve descanso en el lugar denominado Pachamalka, a consecuencia de estos pasajes históricos Marco y el Valle de Yanamarca fue escenario del episódico romance de Quilaco Yupanqui soldado valeroso de Atahualpa con la Ñusta Cory Coyllor, pariente de las huestes del vencido Huáscar. En el coloniaje, después de la fundación de Jauja como capital de La Nueva Castilla, se hizo los primeros repartimientos de tierras e indios en el Valle de Yanamarca, rico en pastos naturales y tierras agrícolas y su proximidad a Jauja fue muy codiciado, Marco como parte integrante de este hermoso altiplano se convierte en hacienda de los descendientes de Miguel Tello uno de los fundadores de Jauja y este obligó a los indígenas de Hatun Malka a descender a la parte baja para emplearlos en la tarea agrícola y ganadera. Después de muchos años de existencia el anciano murió en 1663 dejando como única heredera a Rosa Tello de Mármol, quién trata de estimular a sus sirvientes por los trabajos que realizan a su favor llegando hasta el extremo de darles ciertas libertades en mérito a su buen comportamiento, espíritu de trabajo y el cumplimiento del deber de los Marqueños de la época, la señora Rosa Tello muere el 9 de febrero de 1723, anciana y sin dejar descendencia redacta su testamento otorgado a la cofradía su hacienda del Amo Sacramento del Pueblo de Hatun Xauxa encargando en las personas de sus albaceas don Gerónimo de Ortega y don Juan Zegarra, en virtud a este testamento arrendaron a Álvaro de Leiva en Julio de 1724, quien radicó en Marco organizando la primera institución religiosa llamada "Cofradía de la Virgen de Rosario de Marco".

Con el paso de los años los pocos componentes del Ayllu de Marco, los Limaylla, Astucuri, y Orosco hacen gestiones para la compra y arrendamiento de parte de los terrenos aludidos, ante reiterados pedidos en junio de 1741 a la Corona de España, se dispone al Juez visitador de ventas y Composiciones para que realice una inspección de estas tierras, afines de 1742 La Reina de España concede en venta, fijando la suma de cuarenta y ocho pesos y ocho reales como precio real de los terrenos requeridos, los pobladores de aquella fecha realizan una fecunda gestión y compran en 1753 el resto de los terrenos pagando al suma de cincuenta pesos y ocho reales, la población ya organizada exigen que se les otorgue el título de propiedad a nombre del pueblo de Marco.

Hasta 1860 la educación era informal a base de información de padres a hijos, en 1867 se crea una escuelita elemental sostenida por la comunidad y apoyado por los padres de familia, en 1884 por reiteradas gestiones del pueblo se convierte en centro Educativo Fiscalizado Mixto, sus alumnos todos adultos e hijos de los mas pudientes de la época, en 1916 esta escuela se desdobra en escuela de varones Nro.507 y de Mujeres Nro.527.

En 1882 el brujo de los Andes “Taita Cáceres” recibió el apoyo mancomunado de los Marqueños ocasionando la retirada de los Chilenos hacia el Norte de Jauja, pasando por el altiplano de Yanamarca se perdían por la quebrada de “Huashpi” en la emplanada de Umpá, Butjapuquio, llantincó, Ushno y Huascapanja, son los principales lugares que los Marqueños hicieron saborear el polvo de la derrota a los invasores del Sur con su histórico batallón “otongo”, entre los sobrevivientes luchadores que llegaron hasta la batalla de Huamachuco estuvo Don Felipe Benito Rivas.

En el año de 1886, Marco y Acolla gestionan ante los poderes públicos la elevación a la categoría de Distrito, Acolla logra alcanzar aquel peldaño esperado, gracias a vinculaciones políticas de la época pues su hermana del héroe de la Breña, Doña Viviana fue la principal gestora para alcanzar tal Objetivo. Llegó aquel 16 de octubre de 1907 por resolución Suprema Nro.567 Marco asciende a la categoría de distrito gracias al esfuerzo de sus gestores, don José Concepción Hurtado, Narciso Hurtado Briceño, Felipe Rivas, Pablo

Caro, el primer alcalde Don Manuel Encarnación Landa, sus regidores Mateo Solís, Pablo Caro, Felipe Rivas.

Marco siempre atento al movimiento cultural de la época el 1 de mayo de 1919 recibe al invitado de Honor a uno de los líderes de la Asociación Pro-indigenista Don Pedro Zulen gran figura y líder nacional y Filósofo San Marquino, en una brillante intervención desde los balcones de la casa consistorial dirigió un vibrante discurso revolucionario que comenzaba así, “Hay que ser rebelde, hay que ser altivo, hay que ser valiente y tener la energía de rechazar al que venga a herirnos, los que abusan siguen y seguirán abusando porque no hay una mano fuerte que los detenga. El día que un pueblo cansado de sufrir tanto atropello, se levante como un solo hombre y haga escarmiento ya nadie se atreverá a cometer los mismos abusos”.

Por resolución Suprema Nro.36 del 18 de Mayo de 1938 es reconocido como comunidad indígena, se gestionan ante los poderes del Estado para la elevación a la categoría de ciudad, hecho que se consigue por Ley Nro.10116 del 26 de diciembre de 1944, siendo Presidente de la República Don Manuel Prado Ugarteche, diputado por Jauja Leopoldo García y el Alcalde Don Manuel Rosales Barzola.

En la década del 60 marca un hito trascendental en la vida cultural de nuestro pueblo con Resolución Nro. 569 del 09 de Octubre de 1963 se crea el colegio Nacional de Varones de Toribio Rodríguez de Mendoza, posteriormente se crea el Instituto Nacional Agropecuario Nro.43 Federico Villarreal el 23 de Marzo de 1966 y luego se creó el colegio de Nacional de Mujeres “Dora Mayer”, con estas conquistas en el campo educativo los hijos marqueños elevan el nivel cultural, producto de ello ya muchos de ellos son profesionales, otros estudiantes Universitarios en diferentes Universidades, otros estudiantes de Institutos Superiores, que estamos seguros que aportaran con sus conocimientos en el desarrollo de la micro región del Centro del Perú.

En el año de 1991 se creó el Instituto Superior Tecnológico “MARCO” con las especialidades de Agropecuaria, Industrias Alimentarias y Enfermería. En 1998 el hijo marqueño Economista Papías Taquiri Carhuancho realiza el proyecto de Instalación de un MAQUICENTRO en la Municipalidad de Marco

coordinando con el Sr. Alcalde Don Andrés Arias, pero por razones que no había convenios con municipios hizo la gestión y cambio el proyecto a nombre de del Instituto Tecnológico Público Marco, que se benefició con la transferencia de Máquinas Industriales de Confección y Tejido del Programa Nacional de Maquicentros perteneciente a la Primera Vicepresidencia de República, programa dirigida por la Ing. Margarita Melero que tuvo el honor de visitar Marco para verificar y constatar la viabilidad del proyecto siendo finalmente aprobado que consistió en 06 remalladoras GN6-4, 03 collaretera GK73-3SG, 01 cortadora de tela ZC-160-M, 05 máquinas de costura SJJ-111, 02 máquinas de costura recta GD8-1, 01 máquina ojaladora GF-11001-1, una máquina de pegar botones GJ4-2, 10 máquinas de Tejer JBL-245-2, 02 Remalladoras de plato GY-18, 01 Mesa Succionadora XF-D, 01 Generador de Vapor DZQ-4.5 y una Plancha vapor QZ-A, convirtiéndose en uno de los Institutos mejor equipados en Confecciones en la región , también este ilustre hijo hizo gestiones a instituciones y logro la entrega de 120 carpetas unipersonal , Módulos de Laboratorio de física y química ambos de la institución INFES, a fines del año 1998 a sugerencia de muchos hijos marqueños el señor director del Instituto Marco Econ. Máximo Ñahui Palomino presenta un Proyecto para la creación de dos especialidades de Computación e Informática y Diseño de Modas, con el apoyo de los Hijos Marqueños Dr. Moisés Meza y Papías Taquiri Carhuancho en la gestión al Ministerio de Educación se logra la creación de estas dos especialidades con Resolución Directoral 209-99-ED DE fecha 09 de Marzo del 1999. Posteriormente en 1999 se inicia las gestiones de la construcción una nueva infraestructura para el Instituto Superior Tecnológico Marco, lográndose la remodelación de trece aulas, la construcción de 04 aulas nuevas y los servicios higiénicos gestiones también concretizadas gracias a la participación de los dos hijos anteriormente mencionados que también apoyaron a los demás centros educativos de Marco.

El Año 2,000 la municipalidad de Marco adquiere 4 líneas telefónicas para las cabinas de uso público y la instalación de Internet para el uso de los estudiantes, pero por razones técnicas y otras no funciona hasta la actualidad, también Marco en estos últimos años ha sido beneficiado con el Programa a Trabajar Rural II que ha permitido la refacción de los centros educativos de

todos los niveles de Marco y Anexos gracias a la gestión del Sr. Alcalde Zenón Hidalgo.

Con el programa PRO VIAS del Ministerio de Transportes y Comunicaciones se logró el mejoramiento de las carreteras interdistritales entre Marco, Pomacancha, Tunanmarca y Acolla; y, el año 2007 -2008 se logró el asfaltado de la carretera Pachascuho – Marco. Posibilitando el turismo en la zona del Valle de Yanamarca.

### **3.1.2. Creación<sup>35</sup>**

El distrito de MARCO fue creado con Resolución Suprema Nro.567 de fecha 16 de Octubre de 1907. Fue elevado a la categoría de Ciudad con ley Nro. 10116 de fecha 26 de Diciembre de 1944, título que otorga hasta el día de hoy.

### **3.1.3. Ubicación Política y Geográfica<sup>36</sup>**

La ciudad de Marco, está ubicada en la parte central y occidental del milenario e histórico Valle de Yanamarca, en el hermoso altiplano, al norte del Valle del Mantaro, en la provincia de Jauja, Departamento de Junín.

El centro poblado está a 8.5 Km. de la ciudad de Jauja, se encuentra en la región Quechua, pero en la zona Oeste que está a mayor altura alcanza la región Suni como: Umpá, Paliachi, Anlacalla y Winchipamalcan, se encuentra a:

Longitud SUR 11°44'15"

Longitud OESTE 75°33'37"

### **3.1.4. Extensión y Altitud<sup>37</sup>**

#### **Extensión**

Su extensión inicial fue de trescientos dieciocho kilómetros cuadrados y que fue disminuyendo por la creación de nuevos distritos como: Tunanmarca, por Ley Nro. 9963 del 15 de setiembre de 1944, Janjaillo por Ley Nro. 13202 del 15 de Abril de 1959, Pomacancha por Ley Nro. 13730 del 20 de noviembre de 1961 y Curicaca por Ley Nro. 14065

<sup>35</sup> Municipalidad distrital de Marco. "Plan de Desarrollo Concertado 2009 – 2018 del distrito de Marco", pág.20

<sup>36</sup> Municipalidad distrital de Marco. "Plan de Desarrollo Concertado 2009 – 2018 del distrito de Marco", pág.25

<sup>37</sup> Municipalidad distrital de Marco. "Plan de Desarrollo Concertado 2009 – 2018 del distrito de Marco", pág.26



del 2 de mayo de 1962, todos ellos fueron sus anexos, actualmente su extensión es de 28.80 Km<sup>2</sup>.

### Altitud

Se encuentra ubicado a una altura de 3,461 m.s.n.m. la capital del distrito, los anexos de Tragadero y Muquillanqui en la región quechua y a 3,641 m.s.n.m. los anexos de Huashua y Hualis en la región Suni.

### 3.1.5. Superficie Territorial y Densidad Poblacional<sup>38</sup>

La superficie territorial del distrito de Marco es de 28,80 km<sup>2</sup>, lo que representa el 0,77% del total del territorio provincial. La densidad poblacional es de 70,86 hab/km<sup>2</sup>. Ver Cuadro N° 01.

**Cuadro N° 01**  
**COMPARATIVO PROVINCIAL - DISTRITAL 2007**  
**EXTENSIÓN, HABITANTES Y DENSIDAD POBLACIONAL**

PROVINCIA Y DISTRITO	SUPERFICIE		HABITANTES		DENSIDAD POBLACIONAL Hab./km.
	km <sup>2</sup>	%	km <sup>2</sup>	%	
Jauja	3749,10	100,00	92053	100,00	24,55
Marco	28.80	0,77	2,041	2,22	70,86

FUENTE: INEI. CENSOS NACIONALES XI DE POBLACION Y VI DE VIVIENDA 2007.

### 3.1.6. Límites y Accesos<sup>39</sup>

Los límites políticos administrativos son:

- Por el Norte : Distrito de Tunanmarca
- Sur : Distrito de Parco
- Este : Distrito de Acolla
- Oeste : Distritos de Pomacancha y Janjaillo.

El acceso principal para llegar al distrito de Marco es a través de carretera afirmada, desde la ciudad de Lima la vía Carretera central a una distancia aproximada de 274 Km. a 05 horas de viaje y a 8.5 Km. de la Capital de la

<sup>38</sup> *Ibíd.*

<sup>39</sup> *Ibíd.*

Provincia Jauja a 20 minutos y 45 minutos de la capital del departamento de Junín, la ciudad Incontrastable de Huancayo.

### **3.1.7. Clima<sup>40</sup>**

El distrito de Marco presenta un clima variado característico de una región de Sierra, determinado por la variación altitudinal y por la heterogeneidad de la topografía, la característica principal es la disminución de la temperatura con la altitud, la intensa radiación solar y la dificultad para conservar el calor por la baja humedad atmosférica que determina a su vez los cambios drásticos de temperatura entre el sol y la sombra. La otra característica principal es la marcada diferencia de la estación húmeda lluviosa y la estación seca. La estación húmeda lluviosa se presenta de Noviembre a Marzo, aunque las lluvias aparecen con menor intensidad desde Setiembre y desaparecen en Abril. La estación seca se produce en los meses de Mayo a Agosto durante los cuales existe mayor insolación.

### **3.1.8. Precipitación y Temperatura<sup>41</sup>**

La precipitación promedio anual es de 750 mm, en tanto que la temperatura promedio año es de 12C y 22C en la zona de Marco, Tragadero, Muquillanqui y en Huashua y Hualis la temperatura mínima es de 2C llegando inclusive a -2C en los meses de mayo y junio y la humedad relativa promedio anual es de 65%, siendo mayor en época de verano y menor en épocas de invierno.

### **3.1.9. Hidrografía<sup>42</sup>**

En lo que respecta al recurso hídrico existen el río Yanamarca que cruza todo el valle de Yanamarca y culmina en la humedal de Tragadero, el río Quishuarcancha con caudal de agua casi permanente, puquios y manantiales como Pichja puquio, Huaca Huañoj , Janjaillo jasha, laguna de Tragadero los cuales suministran agua a Marco, Tragadero, Huashua, Hualis y los diferentes parajes del distrito.

---

<sup>40</sup> Municipalidad distrital de Marco. "Plan de Desarrollo Concertado 2009 – 2018 del distrito de Marco", pág.27

<sup>41</sup> Municipalidad distrital de Marco. "Plan de Desarrollo Concertado 2009 – 2018 del distrito de Marco", pág.20

<sup>42</sup> Municipalidad distrital de Marco. "Plan de Desarrollo Concertado 2009 – 2018 del distrito de Marco", pág.27

### 3.1.10. Población<sup>43</sup>

El distrito de Marco cuenta con una población de 2,041 habitantes al 2007. Se evidencia un comportamiento poblacional en descenso comparando los datos obtenidos de los Censos Nacionales de Población y Vivienda realizados desde los años 1972, 1981, 1993 y 2007, así como también se evidencia la disminución de la densidad poblacional. Ver Cuadro N° 02.

**Cuadro N° 02**

**VARIACION DE LA POBLACION Y DENSIDAD POBLACIONAL SEGÚN ULTIMOS  
CENSOS NACIONALES DE POBLACION Y VIVIENDA**

<b>AÑO</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>EXTENSION Km2.</b>	<b>DENSIDAD hab/km<sup>2</sup></b>
1972	4,129	28.80	143.37
1981	3,383	28.80	120.82
1993	2,815	28.80	97.74
2007	2,041	28.80	70.86

FUENTE: INEI-CENSO NACIONALES DE POBLACIÓN 1972, 1981, 1993, 2007

Fenómeno que se puede explicar por las pocas oportunidades que presenta el distrito para el desarrollo educativo y la falta de empleo, sumándose a esto fenómenos naturales por efectos de los cambios climáticos que varía el ciclo normal del desarrollo agropecuario generando pérdidas en el ingreso familiar, por lo cual los jóvenes y adultos migran a las ciudades en busca de mejores oportunidades.

La población **urbana y rural** se encuentra distribuida de la siguiente manera 73,25% y 26,75% respectivamente para el año 2007. Se puede evidenciar un ligero descenso en el porcentaje de la población urbana de -4,01 puntos y así mismo un ligero incremento en el porcentaje de la población rural de 4,01 puntos, con respecto a la población de 1994. Ver Cuadro N° 03.

<sup>43</sup> Municipalidad distrital de Marco. "Plan de Desarrollo Concertado 2009 – 2018 del distrito de Marco", pág.28

### Cuadro N° 03

#### POBLACION URBANA Y RURAL DEL DISTRITO DE MARCO

AREA	1994		2007	
	Población	%	Población	%
Urbana	2,175	77.26	1495	73.25
Rural	640	22.74	546	26.75
TOTAL	2,815	100.00	2041	100.00

FUENTE: PDC MARCO 2004 – 2008. CENSO DECG-ONCE-INEI-1994, CENSOS NACIONALES 2007.

La población **por sexo** representa el 45,91% de varones y el 54,09% de mujeres. Ver Cuadro N° 04.

### Cuadro N° 04

#### POBLACION POR SEXO DEL DISTRITO DE MARCO

DISTRITO DE MARCO	POBLACIÓN	%
Hombres	937	45.91
Mujeres	1104	54.09
TOTAL	2041	100.00

FUENTE: INEI, CENSOS NACIONALES XI DE POBLACION Y VI DE VIVIENDA 2007.

La población **por edades** nos muestra que la población que presenta mayor porcentaje es la de 0 a 19 años de edad con el 38,40%. Ver cuadro N° 05

### Cuadro N° 05

#### POBLACIÓN POR EDADES

GRUPOS DE EDAD	%
0 - 19 Años	38.40
20 - 39 Años	22.70
40 - 59 Años	18.20
60 Años a más	20.70
TOTAL	100.00

FUENTE: INEI, CENSOS NACIONALES XI DE POBLACIÓN Y VI DE VIVIENDA 2007.

Los movimientos migratorios son principalmente de emigración ya que la población local se traslada principalmente a la ciudad de Huancayo, a la parte de la selva Merced, Chanchamayo, a los centros mineros como La Oroya, Casapalca, Morococha y a la capital de la república Lima en busca de mejores condiciones de vida y de oportunidades de estudio o empleo que no encuentran en el ámbito distrital, provincial ni regional. La población económicamente activa del distrito, se está considerando a personas mayores de 15 años, teniendo en cuenta que el niño desde su infancia contribuye a las labores agrícolas de los padres. El 70,60% de la población es mayor de 15 años y constituye la gran parte de la población económicamente activa. Ver Cuadro N° 06.

**Cuadro N° 06**

**POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA EN EL DISTRITO DE MARCO**

PEA	HAB.	%
Activa	1441	70,60
No Activa	600	29,40
TOTAL	2041	100,00

FUENTE: INEI, CENSOS NACIONALES XI DE POBLACION Y VI DE VIVIENDA 2007

**3.1.11. Índice de Desarrollo Humano**

Por su parte, el Índice de Desarrollo Humano<sup>44</sup> mide dimensiones sobre el disfrute de una vida prolongada y saludable, acceso al conocimiento, acceso a los recursos necesarios para lograr una vida decente y si se es libre y se participa con libertad. Según el IDH 2005, el distrito de Marco y la provincia de Jauja se ubican dentro del rango de desarrollo *medio alto*. Ver Cuadro N° 07.

**Cuadro N° 07**

**INDICE DE DESARROLLO HUMANO 2005  
COMPARATIVO MARCO – JAUJA**

VARIABLES	UNIDAD	MARCO	PROVINCIAL
Población	habitantes	2526	99620

<sup>44</sup> El Índice de Desarrollo Humano (IDH) se obtiene combinando características en tres dimensiones: ingreso, logro educativo y la calidad y duración de la vida. Refleja que cuanto más se acerca a la unidad (1,000) representa mayor desarrollo. En el país se consideran los siguientes rangos en el nivel del desarrollo humano: ALTO (0,643 – 0,745); MEDIO ALTO (0,569 – 0,642); MEDIO (0,531 – 0,568); MEDIO BAJO (0,473 – 0,530); y, BAJO (0,367 – 0,472).

IDH		0,5638	0,5940
Esperanza de vida al nacer	años	66,5	69,3
Alfabetismo	%	84,8	91,6
Escolaridad	%	88,7	89,9
Logro Educativo	%	86.1	91.0
Ingreso Familiar per capita	S/. mes	319,7	310,1

FUENTE: INFORME DE DESARROLLO HUMANO DISTRITAL. PNUD, 2006.

### 3.1.12. Dimensión social – cultural<sup>45</sup>

Esta Dimensión Social – Cultural está referida a la calidad de vida de la persona como Ser Humano, siendo este el Eje Principal del desarrollo. Las condiciones de vida deben ser las más adecuadas para que el individuo pueda desarrollar sus capacidades al máximo, disfrutando de una vida saludable, con acceso al conocimiento y la información, contando con los recursos necesarios para lograr una vida digna en igualdad de condiciones en todas las áreas de la vida cotidiana y social.

El ser humano es definido como el potencial de desempeño humano de un pueblo para afrontar su desarrollo con éxito competitivo al contar con adecuadas condiciones de formación, educación, salud y nutrición, desarrollando creatividad e innovación. Este ser humano es un ser eminentemente social, que se desenvuelve dentro del ámbito familiar y de una sociedad mayor.

#### **Idioma**

El poblador marqueño, tiene como idioma ancestral el quechua, pero mayoritariamente habla el castellano. El idioma quechua heredado de sus antepasados, constituyendo en un elemento de identidad y de unidad entre los pobladores. El castellano es comprendido y utilizado también por la mayoría de la población, pero como primera lengua, los ancianos mayores de 65 años algunos hablan el castellano y el quechua.

<sup>45</sup> Municipalidad distrital de Marco. "Plan de Desarrollo Concertado 2009 – 2018 del distrito de Marco", pág.36

## **Religión**

La población es muy creyente católica y cuentan con una iglesia en cada centro poblado, además todas sus actividades productivas están relacionadas con costumbres religiosas y de creencias desde sus antepasados. También existen sectas religiosas pero en menor cantidad.

## **La vivienda**

En Marco la característica principal de las edificaciones es que estas han sido construidas con adobe, por la existencia de material disponible (tierra y paja) cuya construcción está al alcance de la economía de los pobladores; la difusión de la tecnología constructiva que es manejada por los pobladores contribuyen también al predominio de este material, sin embargo existen algunas viviendas con material noble pero en la parte urbana. También se puede apreciar viviendas abandonadas y derruidas. El 96,12% de las viviendas están construidas de adobe, el 3,40% con material nobel y el 0,49% de madera. Ver Cuadro N° 08.

**Cuadro N° 08**  
**MATERIAL DE LA VIVIENDA EN MARCO**

DISTRITO	MATERIAL DE LA VIVIENDA			TOTAL
	NOBLE	ADOBE O TAPIA	MADERA	
MARCO	21	594	3	618
%	3,4	96,12	0,49	100,0

FUENTE: INEI, CENSOS NACIONALES XI DE POBLACION Y VI DE VIVIENDA 2005.

A nivel distrital existen una serie de factores climatológicos, geomorfológicos y especialmente culturales que condicionan el diseño arquitectónico. Las lluvias, los vientos, la intensa radiación solar, las fuertes pendientes y las estrechas relaciones de uso residencial con las actividades de producción constituyen los elementos primordiales para el diseño de la vivienda y al mismo tiempo evidencia su complejidad de usos y funciones.

Existen viviendas particularmente vinculadas a la producción, eminentemente rurales con patrones de agrupación relativamente dispersas. El desarrollo de actividades agrícolas o ganaderas adyacentes a la vivienda determina la

configuración de la misma. Predomina el piso de tierra, el 91,42% de las viviendas tiene el piso de tierra, el 8,41% tiene piso de cemento y el 0,16% tiene piso con láminas asfálticas. Ver Cuadro N° 09.

**Cuadro N° 09**  
**MATERIAL DEL PISO DE LA VIVIENDA EN MARCO**

DISTRITO	MATERIAL DEL PISO DE LA VIVIENDA			TOTAL
	LAMINAS ASFALTICAS	CEMENTO	TIERRA	
MARCO	1	52	565	618
%	0,16	8,41	91,42	100,0

FUENTE: INEI, CENSOS NACIONALES XI DE POBLACION Y VI DE VIVIENDA 2007.

La gran mayoría de las viviendas cuenta con el servicio de energía eléctrica. El suministro de este servicio es realizado por la empresa Electro Centro S.A. en la capital de Marco, el 86,73% de familias en el distrito accede a este servicio. Ver Cuadro N° 10.

**Cuadro N° 10**  
**SERVICIO ELECTRICO EN EL DISTRITO DE MARCO**

DISTRITO	¿CUENTA CON SERVICIO ELECTRICO?		TOTAL
	SI	NO	
MARCO	536	82	618
%	86,73	13,27	100.0

FUENTE: INEI, CENSOS NACIONALES XI DE POBLACION Y VI DE VIVIENDA 2007.

### ***Folklore y costumbres***

En Marco y sus anexos, la familia y la comunidad, celebran una serie de costumbres y tradiciones, muchas de ellas vinculadas a eventos de recordación no sólo local sino nacional, como la celebración de fiestas patrias y evidentemente son de importancia en el calendario festivo las tradiciones relacionadas con celebraciones religiosas.

Lo que más resalta es la fiesta de los carnavales, “El carnaval Marqueño” que tiene una trascendencia regional se celebran con especial jolgorio, con el famoso



concurso de sus 10 barrios de Marco y sus anexos en los meses de febrero o marzo, con presencia masiva de los turistas, residentes de Lima, Huancayo y otros lugares del país.

También realizan la fiesta patronal el 22 de Julio, el aniversario del distrito el 16 de Octubre, las fiestas de Navidad y Año nuevo con la danza de la huaylijia, la Semana Santa con el Batallón Otongo y la tropa de Cáceres en recuerdo de la Guerra con Chile, siendo estas las actividades festivas más representativas, estas actividades costumbristas también se llevan a cabo en los diferentes anexos.

### 3.2. CONTEXTUALIZACIÓN NORMATIVA

En el Perú, las municipalidades, sean distritales o provinciales poseen un marco normativo que las rige y nos referimos a la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades y en ella refieren aspectos sobre atención al público y calidad de servicios que contextualizar nuestro estudio y mencionamos algunos artículos referidos al tema de investigación.

En el título preliminar, el artículo IV sobre la FINALIDAD menciona:

*“Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la **adecuada prestación de los servicios públicos locales** y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción”.*

Este artículo se relaciona con la investigación pues prestar un adecuado servicio tiene que ver brindar una atención de calidad al público.

Por su parte el título II “la organización de los gobiernos locales”, en el subcapítulo I el concejo municipal, el artículo 9° “atribuciones del concejo municipal” se menciona que:

*“Corresponde al concejo municipal:*

*6. Aprobar el Plan de Desarrollo de Capacidades.*

*14. Aprobar normas que garanticen una efectiva participación vecinal.”*

Aquí encontramos 2 puntos:

El primero, el plan el desarrollo de capacidades, que se dirige todos los funcionarios y servidores públicos, empleados y obreros que prestan servicio para la Municipalidad, entonces debemos conocer si la Municipalidad cuenta con este tipo de plan que permitiría mejorar la atención de los usuarios y si no recomendar que se elabore y que incluya temas de calidad de atención al público; y el segundo punto referido a la participación vecinal, pues si queremos que sea efectiva la participación de los ciudadanos (y esto incluye la utilización de servicios municipales) hay que crear mecanismos y medios para que participe la población y esto se da desde el nivel de información a la población.

Por otra parte el título III “los actos administrativos y de administración de las municipalidades”, el capítulo I “la administración municipal”, el subcapítulo IV “la gestión municipal”, el artículo 32 “modalidades para la prestación de servicios” menciona:

*Los servicios públicos locales pueden ser de gestión directa y de gestión indirecta, siempre que sea permitido por ley y que **se asegure el interés de los vecinos, la eficiencia y eficacia del servicio** y el adecuado control municipal.*

Entonces los servicios que brinde la municipalidad como por ejemplo la atención a los usuarios, deben ser eficientes y eficaces y deben estar enmarcados a los intereses de los usuarios.

Por último el título V “las competencias y funciones específicas de los gobiernos locales”, el capítulo II “las competencias y funciones específicas”, el artículo 87 “otros servicios públicos” describe:

*Las municipalidades provinciales y distritales, para **cumplir su fin de atender las necesidades de los vecinos**, podrán ejercer otras funciones y competencias no establecidas específicamente en la presente ley o en leyes especiales, de acuerdo a sus posibilidades y en tanto dichas funciones y competencias no estén reservadas expresamente a otros organismos públicos de nivel regional o nacional.*

Este artículo permite que la Municipalidad pueda establecer mecanismos para asegurar una atención de calidad para el usuario de los servicios que brinda y de esa manera cubrir sus expectativas frente a lo que percibe, desea y recibe.

Otro punto referencial normativo para nuestra investigación es la Política Nacional de modernización de la Gestión Pública 2013 – 2016, la cual cuenta con un plan de implementación aprobado por resolución ministerial N° 125-2013-PCM; en su presentación el plan menciona:

*La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (en adelante, la Secretaría de Gestión Pública), como ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, tiene **el propósito de lograr un Estado moderno al servicio de las personas.** Para dichos efectos, ha impulsado la formulación concertada de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (en adelante, la Política de Modernización), la cual ha sido aprobada mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM.*

*La Política de Modernización constituye el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, y establece la visión, los principios, los objetivos y lineamientos para **una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país.***

Asimismo, en el plan, el punto I sobre la implementación de la política, se menciona:

*Asimismo, define las características del Estado moderno, **al servicio de las personas que demandan los ciudadanos: un Estado orientado al ciudadano. Eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto (transparente y que rinde cuentas).** Además, la Política de Modernización toma como base el enfoque de gestión pública orientada a **resultados al servicio del ciudadano.** Esto es, una gestión en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan - en el marco de políticas públicas de Estado, nacionales, regionales y locales, según las competencias que correspondan a cada nivel de gobierno - **por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan tanto los***

*procesos de producción o actividades como los de soporte, con el fin de transformar los insumos en productos que arrojen como resultado la **mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible.***

Lo que busca esta norma, que es aplicada también a los gobiernos locales, es que las instituciones públicas se modernicen hacia una gestión de calidad que no solo se mida por la eficiencia en el gasto público sino que debe estar orientada a los ciudadanos, a sus demandas y necesidades y finalmente satisfacerlas, con servicios públicos de calidad y entre ellos uno de los primeros servicios la atención al ciudadano.



## CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

### 4.1. FORMA Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para nuestra investigación hemos elegido la forma de **DIAGNÓSTICO**.

El DIAGNÓSTICO es la primera etapa de toda intervención social, es el proceso de medición e interpretación que ayuda a identificar situaciones, problemas y sus factores causales de individuos y grupos, siendo su objeto aportar elementos fundamentales, y suficientes para emprender la acción transformadora (Palma: 1988).

El DIAGNÓSTICO es apropiado para nuestra investigación pues nos interesa tener una mirada abarcativa del problema; nuestras preguntas de investigación están orientadas a conocer las características, las condiciones y el contexto en el que se presentan el problema u oportunidad vinculado a la política social.

La estrategia metodológica será la **metodología Cualitativa**, ya que la pregunta de investigación esta direccionada a saber de manera profunda cual es la calidad de la atención que brinda una institución pública a partir de lo que piensan y opinan las personas, como los trabajadores de la Municipalidad y la ciudadanía (usuarios). La investigación corresponde a una **investigación cualitativa**.

### 4.2. VARIABLES E INDICADORES

VARIABLES	Operacionalización (concepto, definición)	INDICADORES
Equipamiento	Se refiere a los equipos con que cuenta la Municipalidad para el desarrollo de las funciones del personal.	✓ Condiciones del equipamiento ✓ Innovación Tecnológica
Percepción del personal	Se refiere a la concepción que tiene el personal de la Municipalidad sobre	✓ Trato al usuario ✓ Satisfacción laboral ✓ Compromiso institucional

	algunos aspectos del trabajo que realizan.	
Organización Municipal	Se refiere a la personas que conforman la estructura municipal de acuerdo a los cargos y roles en el que se desempeñan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grado de comunicación y coordinación.</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Clima laboral</li> </ul>
Procedimientos y trámites administrativos	Se refiere a los mecanismos y procedimientos con los que cuenta la Municipalidad para atender los trámites que realiza la población.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tiempo de duración de los procedimientos y trámites</li> <li>✓ Sobre carga de trámites.</li> <li>✓ Flujo de atención</li> </ul>
Conocimiento de la población de los procedimientos administrativos.	Se refiere a lo que conoce y a la información que maneja la población sobre los procedimientos de la Municipalidad en relación a los trámites administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grado de conocimiento sobre procedimientos administrativos</li> <li>✓ Nivel de información recibida</li> </ul>
Percepción del usuario sobre la atención recibida.	Se refiere a la concepción que tiene la población sobre la atención que recibe de la Municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grado de satisfacción</li> <li>✓ Trato recibido</li> <li>✓ Producto/servicio obtenido</li> </ul>

### 4.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas a utilizar serán las entrevistas, los grupos focales y la observación. Los criterios para las técnicas a utilizar responden a recoger “opiniones” que son

de carácter cualitativo; al utilizarse más de una técnica de recolección de datos, los resultados deberán de triangularse. Las técnicas son las siguientes:

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Condiciones del equipamiento</li> <li>✓ Innovación Tecnológica</li> </ul>		
Personal de la Municipalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trato al usuario</li> <li>✓ Satisfacción laboral</li> <li>✓ Compromiso institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entrevista semi estructurada</li> <li>➤ Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Guía de entrevista</li> <li>✓ Guía de observación</li> </ul>
Organización Municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grado de comunicación y coordinación.</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> </ul>		
Procedimientos y trámites administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tiempo de duración de los procedimientos y trámites</li> <li>✓ Sobre carga de trámites.</li> <li>✓ Flujo de atención</li> </ul>		
Conocimiento de la población de los procedimientos administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grado de conocimiento</li> <li>✓ Nivel de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entrevista semi estructurada</li> <li>➤ Observación</li> <li>➤ Grupos focales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Guía de entrevista</li> <li>✓ Guía de observación</li> <li>✓ Guía de grupo focal</li> </ul>
Percepción del usuario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grado de satisfacción</li> <li>✓ Trato recibido</li> <li>✓ Producto/servicio obtenido</li> </ul>		

#### 4.4. UNIDAD DE ANÁLISIS: UNIVERSO Y MUESTRA

##### Universo<sup>46</sup>

Como referencia, el distrito de Marco cuenta con una población de 2,041 habitantes al 2007. Que dividido de acuerdo a género son:

<b>DISTRITO DE MARCO</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>%</b>
Hombres	937	45.91
Mujeres	1104	54.09
<b>TOTAL</b>	<b>2041</b>	<b>100.00</b>

Del mismo modo, la población de acuerdo a edades quinquenales es la siguiente:

<b>EDADES QUINQUENALES</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>%</b>
0 - 4	176	8
5-9	175	8
10-14	249	12
15-19	183	8
20-24	137	6
25-29	108	5
30-34	99	4
35-39	119	5
40-44	118	5
45-49	94	4
50-54	87	4
55-59	72	3
60-64	90	4
65-69	82	4
70-74	98	4
75-más	154	7
<b>TOTAL</b>	<b>2041</b>	<b>100</b>

##### Muestra

El estudio se realizará en el Distrito de Marco. En relación a la Municipalidad, la organización municipal está compuesta por un promedio de 12 personas<sup>47</sup> que laboran en las distintas áreas; por tratarse de un gobierno local pequeño y siendo

<sup>46</sup> INEI. Información distrital

<sup>47</sup> Municipalidad distrital de Marco. "CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL" (CAP) 2013



las autoridades y los funcionarios de la Municipalidad la unidad de análisis y las fuentes de información, se considera pertinente elegir el método de muestreo no probabilístico por conveniencia.

El muestreo de o por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador. Esto debido a que los individuos sujeto de nuestra investigación está más cercano

En el caso de nuestra investigación se optó por este tipo de muestra ya que nuestro público objetivo son los usuarios de los servicios de la municipalidad. Al ser usuarios, nuestra población está enfocada en una característica que enmarca el estrato.

### **Para los Funcionarios**

Se seleccionará como informantes a las autoridades municipales, funcionarios y trabajadores de la Municipalidad. Así se distribuye la muestra para la investigación:

- 01 Alcalde
- 01 regidor
- 01 gerente
- 07 funcionarios/empleados

Todos ellos para las entrevistas; en el caso de la observación serán 03 funcionarios/empleados.

### **Para los Usuarios**

En relación al público usuario, se ha visto por conveniente trabajar con las juntas directivas de los 3 cuarteles (la comunidad campesina) que existen en el distrito y algunos pobladores en general que son público usuario de los servicios de la Municipalidad.

- 10 personas (dirigentes y líderes) para el grupo focal.
- 10 pobladores en general para las entrevistas.

#### **4.5. EL PROCESO DE CAMPO**

Para el recojo de información en el distrito de Marco, previamente se elaboró un cronograma de trabajo. En un primer momento se planifico recoger información de las personas que conforman la organización municipal del distrito. Se realizó las entrevistas durante 2 días. Las entrevistas se realizaron dentro de las instalaciones de la municipalidad, específicamente con los responsables de cada área. El desarrollo de las entrevistas fue llevado a cabo de manera normal ya que se aplicó al finalizar la jornada laboral en la municipalidad. Antes de cada entrevista se les explico de manera general la finalidad de nuestra investigación, el cual causo buenas expectativas en el alcalde y su plana de trabajadores que conforman su gestión, del mismo modo se les explico el tiempo aproximado que dura la entrevista; aunque las entrevistas se prologaron, -en tiempo-, el personal estaba predispuesto a colaborar hasta la culminación. Esta situación se manifestó a medida que el entrevistado entraba en confianza y se explayaba de manera más fluida, esto debido a la interacción constante con el entrevistador, ya que en un inicio se podía notar al personal entrevistado reservado en sus respuestas.

Durante la aplicación de la guía de entrevista se pudo notar que era necesario cambiar los términos de algunas preguntas para una mejor comprensión de nuestro público objetivo y se consiguiera datos que nos serviría en la presente investigación. Al finalizar la entrevista se recogió las expectativas que tienen los trabajadores municipales con respecto a los cambios que se pueden implementar en la municipalidad con respecto a la calidad de la atención a la ciudadanía.

Con respecto a las entrevistas con el público usuario, se coordinó previamente en la municipalidad, mientras realizaban algún trámite, se les explico el motivo de nuestra visita y la finalidad de nuestra investigación, después de eso se elaboró una agenda a seguir de acuerdo a la disponibilidad de tiempo, en este caso, gran parte de las entrevistas se realizó en las tardes, en sus respectivos domicilios, ya que la mayoría de personas laboran durante el día, así como los entrevistados jóvenes estudian o trabajan fuera del distrito, específicamente en la ciudad de Jauja. Tomando en cuenta la realidad social del distrito, se procedió a la realización de las entrevistas, pero en algunos casos encontramos

contratiempos debido a las urgencias o disponibilidad de tiempo de la persona, ya que no se les encontró en el día/hora en el cual se había acordado previamente o estaban muy apurados por lo que contestaron rápido a la entrevista. Otro factor que limitó un normal desarrollo del trabajo de campo fue el factor climático, ya que en los días que nos movilizábamos a los respectivos domicilios de las personas a entrevistar, la lluvia nos impidió llegar a tiempo este hecho suscitó que se iniciara la entrevista después de la hora fijada inicialmente, también otro hecho importante es que en una de las fechas había fiesta en el distrito pues estaban celebrando fiesta de las cruces y la bulla de las orquestas interrumpía por momentos las entrevistas. Pero ese hecho no incomodó a los entrevistados ya que era un “factor que no podemos controlar” palabras de uno de nuestros entrevistados. Al igual que la entrevista con el personal municipal, se trató de encontrar las palabras adecuadas durante la formulación de las preguntas a los entrevistados, para una mejor comprensión y desarrollo óptimo de la entrevista y así lograr lo que nos habíamos propuesto en nuestros objetivos de investigación. Al finalizar las entrevistas pudimos contrastar la percepción de la población con respecto a sus autoridades municipales y su relación con su comunidad, así mismo, tomar en cuenta sus recomendaciones para hacer de la atención al público en la municipalidad, un servicio de calidad.

<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN</b>	<b>PLANIFICADOS</b>	<b>APLICADOS</b>	<b>POR APLICAR</b>
Guía de Entrevista para Municipalidad	8	8	0
Guía de Entrevista a población	10	10	0
Guía de observación	5	5	0
Focus Group	1	0	1

Del mismo modo, se da a conocer que no se realizó el focus group. Este hecho ha sido motivado por la transición del cambio de directiva comunal en el distrito de Marco. Logramos contactarnos con el actual presidente de la comunidad campesina, el señor Rolando Solís, quien nos manifestó que no sería factible realizar el *focus group* por el hecho que la junta directiva que preside culmina su

gestión en el mes de Mayo y nos ha sugerido realizar dichas coordinaciones con la nueva directiva que ingresa en el mes de Junio y que culminará su mandato el mayo de 2017. Por esta situación se reprogramó el *focus group* con la nueva directiva comunal pero por un factor de tiempo se realizó como entrevista grupal en un tiempo corto.

En líneas generales el trabajo de campo fue una experiencia gratificante, vivencial y enriquecedora desde el punto de vista profesional. A pesar de las limitaciones se tuvo buena acogida y apertura de los actores para este proceso de recolección de datos, especialmente en las entrevistas.



## **CAPÍTULO V**

### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

El presente capítulo nos muestra los resultados de nuestra investigación, lo hemos dividido en 3 partes para su mejor entendimiento y obedece a los objetivos propuestos que incluye el agrupamiento de variables e indicadores que responden a su cumplimiento, estas partes son las siguientes:

- Los factores internos que limitan la calidad de atención
- La percepción sobre la calidad de atención dada/recibida
- Las orientaciones para mejorar la calidad de atención (aporte)

#### **5.1. LOS FACTORES INTERNOS QUE LIMITAN LA CALIDAD DE ATENCIÓN A LA POBLACIÓN POR PARTE DE LA MUNICIPALIDAD DE MARCO**

Al hablar los factores internos nos referimos a todas las condiciones y situaciones al interior de la Municipalidad que limitan que esta brinde una atención de calidad a los usuarios; en ese sentido se tiene diversas variables que responden a dicha situación, así tenemos:

##### **5.1.1. El Equipamiento**

El equipamiento se refiere al mobiliario, equipos y materiales con que cuenta la Municipalidad para el ejercicio de sus funciones, para el trabajo de sus funcionarios y para brindar servicios a la población, entre ellos la atención al público. En esta variable también hemos incluido la innovación y uso de la tecnología por parte de la Municipalidad.

Entonces uno de los indicadores importantes dentro de la investigación fue conocer la percepción del personal municipal y de la población usuaria con respecto al equipamiento con el que cuenta la municipalidad y cómo influye en la atención al usuario y del mismo modo saber la valoración que tienen de estas. Esto nos permitió conocer la situación real del equipamiento que nos servirá posteriormente para proponer orientaciones de mejora en la atención al usuario.

### **a) Condiciones del equipamiento**

Los integrantes de la organización municipal consideran un factor muy importante tener lo necesario con respecto al equipamiento en las oficinas (llámese, computadoras, escritorio, estantes, ordenadores, etc.). Ya que eso haría de sus labores más rápidas y en el menor tiempo posible. Se ha podido determinar que contar con lo básico pero no con lo necesario ha creado un clima de insatisfacción en el usuario final. Que bajo la percepción de la población es un indicador de “mala gestión”.

*“...hay deficiencias, aquí mismo, el hecho que estoy en contacto con perfiles, expedientes, tengo la necesidad de contar con un equipo donde está instalado Autocad, sin embargo tengo un equipo que solo sirve para realizar tareas básicas.”*

Esta situación es una característica común en los gobiernos locales de ámbitos distritales rurales, que dicho sea de paso cuentan con un presupuesto limitado de acuerdo a la clasificación del umbral de pobreza; al inicio de cada gestión municipal se hace un inventario de lo que se cuenta y se prioriza las adquisiciones que se va realizar y la implementación de equipamiento adecuado en las oficinas están al final de las prioridades, ya que no es rentable al corto plazo, es más visto como un gasto que una inversión que pueda mejorar la calidad del servicio municipal.

*“Actualmente nos han implementado lo que son los útiles (...) durante tres meses no contábamos con lo necesario para hacer nuestro trabajo. Pero no es como se quisiera. Ya que por mi experiencia en otros lugares debería haber más comodidades o en todo caso debe haber lo necesario. (...) las sillas no son las más adecuadas ya que estamos más de 8 horas sentados, no son ergonómicas, el mueble tampoco, el espacio no es el adecuado ya que hay mucha luz que impide que vea la pantalla de la computadora de manera clara.”*

*“Desde mi perspectiva considero que contamos con equipos obsoletos, no tienen la capacidad para atender actividades que brinda una municipalidad. (...) se está solicitando la compra de una computadora, porque el que tiene ya está obsoleto por el avance mismo de la tecnología. Entonces se necesita renovar, más que nada en áreas claves como de SECRETARIA, TESORERIA”.*

Entonces el personal municipal considera que el equipamiento es obsoleto para realizar sus actividades, ya que las labores de un gobierno municipal exigen contar con equipamientos modernos ya que las instancias nacionales deben

estar constantemente interconectadas con tecnología moderna para un mejor control y gestión del presupuesto así como de las “exigencias” del público usuario.

Los usuarios mencionan como idea principal que la Municipalidad si tiene las condiciones mínimas necesarias para atender al público como computadoras:

*“Si creo que tienen los equipos necesarios solo que quizás no los utiliza bien”.*

Pero sin embargo estas no son modernas, o *están averiadas* como menciona otro poblador.

*“Bueno cuando yo fui estaban averiadas dos computadoras cuando ya eso lo deberían de haber reparado por el tiempo para que puedan atender a la cantidad de pobladores que se acercan diariamente a la municipalidad en todo ese caso deben de prevenir estas cosas para que no hayan esos inconvenientes”.*

### **b) Uso de tecnología**

Otro dato importante es sobre el servicio de internet, los pobladores manifiestan que no se cuenta con este servicio o es muy limitado y por ello se puede interpretar que esto limita mucho el trabajo del personal y por lo mismo no puede haber una atención adecuada hacia el público, lo que no da una buena imagen de la institución a nivel de su equipamiento.

*“No, no he visto, tiene computadoras pero creo que no tienen internet, ni copias”.*

*“Si contaría con la tecnología yo creo que las atenciones y tramites sería más rápido nadie se estaría quejando de nada”.*

## **5.1.2. La Organización Municipal**

### **a) Desempeño Laboral**

Dentro de la municipalidad distrital de Marco, no existe un sistema de evaluación de desempeño laboral que mida el trabajo del personal así como poder identificar limitantes que impiden un desarrollo adecuado de las funciones y responsabilidades en beneficio de la población del distrito:

*“Bueno todavía no lo hemos evaluado, como ya mencionaba anteriormente lo que se ha percibido se ha tratado de solucionar en el momento, pero no se ha visto más puntos o temas que se ha tratado con amplitud (...) Claro si se trata de mejorar la gestión se podría implementar pero aún no se planificado hacer algo al respecto”*

El personal entrevistado coincide que sería muy interesante implementar un sistema de medir el desempeño laboral, porque de esa manera el mismo profesional que labora, mejoraría sus competencias:

*“No, no se evalúa.(...) pero es interesante, más aun que hoy la ley lo exige, como el libro de reclamaciones, buzón de sugerencias y reuniones laborales(...)Definitivamente, todo lo que se mide tiene éxito”*

Medir el desempeño laboral a nivel administrativo conlleva a implementar mecanismos de incentivo para los empleados, del mismo modo el fortalecimiento de capacidades para un mejor desenvolvimiento en su trabajo.

La percepción del público usuario con respecto al desempeño laboral pasa por la forma como viene laborando el personal administrativo de la municipalidad:

*“Por el momento el personal tiene un desempeño regular, no es excelente porque tienen muchas cosas que mejorar, siempre tienen que ponerse de acuerdo como van atender y de la manera que lo van hacer.”*

Para el público usuario, hay aspectos que se debe mejorar con respecto a la atención al público, ya que de acuerdo a las entrevistas, no hay lineamientos de atención al usuario, la atención es brindada,-por el personal-, de acuerdo a su criterio y experiencia laboral.

*“mira como le digo al principio estaban dejando un poco al lado, pero ahora están retomando poco a poco, a principio estaban con todas las pilas como todo personal, quiere sobresalir, después un poquito había una caída del personal, pero hablando, motivando vuelven a retomar ese impulso, esas energías y están volviendo a trabajar”.*

La motivación al cual hacen mención es que sean capacitados para mejorar su desempeño laboral, del mismo modo buscar un incentivo que genere un buen ánimo en el trabajador municipal.

Otro aspecto a tomar en cuenta, -es que los entrevistados-; desconocen del desempeño laboral dentro de la organización municipal, pero recalcan que es un aspecto importante para que ocupen el puesto, aunque los resultados de una evaluación de desempeño son manejados internamente, señalan que es un factor importante a tomar en cuenta:

*“Bueno a los trabajadores los veo dinámicos pero, no sé cómo serán sus resultados, yo desconozco eso.”*



## **b) Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral es un aspecto muy importante en una organización ya que “afecta” o “influye” en el producto/servicio que se oferta. A mayor satisfacción laboral los resultados son positivos o se logran los objetivos esperados, de igual forma si hay insatisfacción no se lograrán los resultados esperados o el producto/servicio entregado creara insatisfacción en el cliente/usuario.

Para el alcalde como responsable máximo y líder de la organización municipal, la satisfacción laboral está relacionada a los recursos con los que cuenta. El distrito no está considerado como una zona de extrema pobreza por tal motivo, los recursos son limitados que tiene que ser administrados de manera adecuada en gastos administrativos y proyectos para el distrito. Al racionar y priorizar necesidades que cubrir dentro de la organización municipal, se deja de lado el ambiente de trabajo con lo básico, creando en el personal municipal, insatisfacción laboral ya que condiciona su desempeño laboral frente a la percepción del usuario.

Ahora bien con respecto a los trabajadores municipales que están en la modalidad de contrato CAS, la satisfacción laboral pasa por la experiencia que se va adquiriendo y que conlleva a “crecer profesionalmente”.

*“...es muy interesante porque puedes ir enriqueciendo lo que sabes ya que recibo capacitaciones, tu bagaje cultural, tus conocimientos se incrementan pero también es agotador puesto que somos solamente 4 personas que trabajan permanentemente en la municipalidad y bueno el trabajo se recarga, es así que hay días que hacemos horas extras y esos es un poco agotador pero al final se ve recompensado con el logro de algunas objetivos”.*

Pero al no contar con los medios adecuados, el desempeño laboral se ve limitado por los factores presupuestales y de equipamiento, creando insatisfacción.

Del mismo modo en el área de programas sociales, el personal está satisfecho laboralmente ya que su percepción está relacionada con la interacción constante con personas vulnerables económicamente. Su labor es percibida como una “labor social” de ayuda a los más desfavorecidos. Pero la carencia de equipamiento adecuado condiciona su percepción sobre el trabajo que desempeña.

En el caso de los regidores que son parte del gobierno municipal, la percepción de satisfacción laboral está relacionada a la interacción constante con la población mediante el dialogo (que es visto como un mecanismo de proceso político), se consideran importantes ya que son los “voceros” e “intermediarios” entre el gobierno municipal y la población. Por otra parte el hecho de estar involucrados en la política municipal conlleva a desarrollar habilidades que “tiendan puentes” con los actores sociales claves, instituciones del distrito, y población en general. Esto genera satisfacción en lo que realizan.

*“...me siento satisfecho porque soy del pueblo y trabajo en beneficio de mi pueblo, porque Marco requiere de mucho esfuerzo conjunto de todas sus autoridades. Es más se debe integrar a todas las instituciones que están con la predisposición a trabajar por el distrito”.*

Pero muchas veces las necesidades identificadas por los regidores no serán atendidas en el corto plazo ya que previamente tiene que seguir un proceso de priorización de necesidades y problemas más urgentes que necesitan ser atendidos. Al final esto crea descontento en la población por el desconocimiento de los procedimientos en la gestión municipal.

Por otro lado, en la municipalidad, -según se señala-, hay una “sobrecarga laboral” que tiene el personal, ya que al tener un presupuesto limitado, se han “fusionado” áreas que conllevan a que el personal no se sienta plenamente que esté realizando actividades para el cual fue contratado, generando malestar que finalmente afecta en el desempeño y satisfacción laboral.

La satisfacción laboral para el público usuario, está determinado por el estado de ánimo de los trabajadores municipales, de acuerdo a sus percepciones subjetivas consideran que la imagen que proyectan (sonrisa, forma de vestir, cuidado personal) están satisfechos con lo que hacen y que eso influye laboralmente.

*“Algunas veces se les nota descontentos o aburridos pero la verdad deberían mostrar la otra cara de la moneda no la negativa si no la positiva, es atender al público alegremente con cortesía siempre con respeto”.*

O como señala otro usuario:

*“Si, al menos, cuando ellos trabajan se les ve contentos porque si trataran mal no estarían ahí, eso se le ve a una persona no”.*

*“Supongo que estarán contentos...porque ahí siguen trabajando, si no ya se hubieran ido”.*

Otro aspecto a tomar en cuenta,-en la percepción del usuario-, es que la satisfacción laboral es sinónimo de cumplir con las responsabilidades que tienen como funcionarios públicos:

*“Bueno la actual autoridad del municipio, han entrado nuevos, empezando del señor alcalde, están haciendo lo poco, lo mucho, por ejemplo ahorita nuestra plaza le han dado una arregladita, ahora están trabajando tranquilos, han entrado con ese deseo, con esas ganas, con esa voluntad de trabajar. Si hasta ahorita estamos todos contentos”.*

Desde la perspectiva del público usuario, un trabajador satisfecho laboralmente brindara un buen producto/servicio en el cual se verán beneficiados la población del distrito.

### **c) Compromiso Institucional**

El compromiso está ligado a la forma de trabajo, al desempeño de cada persona que integra la organización municipal. Hay compromiso en la medida que el trabajador cumpla con sus funciones de manera adecuada, de la vocación de servicio, que es una aptitud propia de cada persona influenciado por su crecimiento y experiencia profesional.

Por otra parte el compromiso está relacionado a la IDENTIDAD. Una identidad institucional particularizada por el “sentido de pertenencia” enfocados a los logros de los objetivos de la municipalidad. De acuerdo a lo que señalan el personal municipal se ha podido percibir que:

Cuando la satisfacción laboral es positiva, se manifiesta un compromiso institucional mediante el desempeño adecuado del trabajador y que a la vez conlleva a identificarse con la organización a la que pertenece.

Desde este punto de vista, podríamos decir que el compromiso institucional se manifiesta en el “solo” cumplimiento de sus funciones condicionado por la remuneración que perciben. La iniciativa personal es relegada ya que consideran que “no es su trabajo” o “corresponde a otra área”. Que trae como resultado descontento en el público usuario.

Del mismo modo, gestionar presupuesto en bien de mejorar los servicios públicos, toma su tiempo. Este tiempo crea malestar en la población, por desconocimiento de los procedimientos presupuestales.

*“(...) En primer lugar considero que deberíamos identificarnos y que las personas sientan que nos identificamos.(...)No tanto, pero tengo que cumplir las labores que me encomendaron. Ahora estoy en la comisión de salud y educación, que consiste en evaluar la infraestructura de los colegios, escuela, materiales educativos, resolución de los conflictos que hay en las instituciones educativas. Identificar las necesidades que tienen cada institución educativa es el trabajo que estoy realizando actualmente. Para que el próximo año se separe una parte del presupuesto y se pueda dar solución a estas necesidades”.*

Para el público usuario, el compromiso se tiene que dar desde el momento que se asume al cargo. Dicho de otro modo, están ahí por un motivo que es cumplir con las funciones por el cual fueron contratados, desempeñarse de manera adecuada para brindar un buen producto/servicio.

*“Ellos mismos se han comprometido el día que han recibido sus credenciales y se han comprometido por que son del mismo pueblo, entonces ellos tiene que sacar su personalidad única para que puedan quedar bien al lado del comunero, del pueblo, ellos mismos se han comprometido”*

Para el público usuario, el compromiso está inmerso en la personalidad del profesional y debe ser una aptitud evaluada en el tiempo, para poder mejorar los servicios de la municipalidad y que beneficia también al crecimiento profesional del trabajador municipal.

#### **d) Identidad Institucional**

La identidad institucional en la municipalidad como ya se había dicho antes, es influenciada por el ámbito laboral donde trabaja el personal, siendo su desempeño condicionado por la remuneración que percibe, pero hay una carencia de Identidad a nivel Institucional que caracterice a la municipalidad y que trascienda a las personas y las gestiones de turno. Cada gestión que ingresa, cada profesional que entra a laborar, se desempeña de acuerdo a su formación profesional y experiencia adquirida pero no hay un sistema de trabajo que caracteriza como sello propio a la organización municipal de Marco.

*“Yo creo se debería poner a prueba o como un plan piloto el EMPOWERMENT, ya es un instrumento que ayuda mucho a las empresas privadas donde se le da el poder al servidor municipal para que pueda dar iniciativas, ideas y cuando uno se siente parte de la organización ya no es necesario que lo comprometas económicamente más. Porque la persona siente que es parte de su sueño aunque sea de la municipalidad.”*

De acuerdo a la percepción de la entrevistada, fomentar el empoderamiento en los trabajadores municipales, propiciaría una interacción fluida entre pares donde puedan compartir sus experiencias, iniciativas para mejorar la gestión en la municipalidad distrital de Marco.

La identidad institucional también es percibida como la capacidad de interactuar con la población, ser el ente que “tiende” puentes con la municipalidad para canalizar sus demandas y necesidades:

*“Identificarnos con nuestro trabajo, no aislarnos, identificarnos con la población. Saber escuchar al resto. Ya que muchas veces las personas del distrito nos aconsejan y debemos estar predispuestos a tomar en cuenta, ya que de esa manera me estoy identificando con sus necesidades, sus anhelos y estoy conociendo que está pasando en el distrito”.*

#### **e) Grado de comunicación y coordinación**

La comunicación y coordinación son aspectos claves en el buen funcionamiento de una organización ya que de esa manera se puede llegar a conocer las percepciones, actitudes, capacidades en el cumplimiento de los objetivos. En el caso de la municipalidad, se menciona que la comunicación “no es” muy fluida debido a la sobrecarga laboral que hace que cada trabajador se enfoque en desarrollar y cumplir con las responsabilidades a su cargo.

*“Bueno, he visto que no es tan fluida, pero las veces que son oportunos se conversan con el personal, se dialoga sobre los objetivos, los problemas o las cosas que se tienen pendientes.(...)en la comunicación se trata de sumar esfuerzos, el limitante acá el presupuesto, me gustaría contar con más personal, que asuman su rol, por decir acá el alcalde hace las veces de administrador, o de gerente y las demás áreas también tienen que compartir las funciones, por ejemplo: tengo el área de TESORERIA que también lleva el área de CONTROL DE PERSONAL o también el área de LOGISTICA que llevan otras responsabilidades que son ajenas al área que están desempeñándose”.*

En ese sentido, si algún personal se ausenta para realizar coordinaciones fuera del distrito, nadie da razón del motivo de la ausencia y si hay un usuario que se

acerca a pedir información o a realizar algún trámite no es informado adecuadamente, llegando incluso a que se le pida que regrese en otro momento. Esta situación influye en la percepción del usuario final que hace un juicio de valor con respecto a la atención recibida.

Para el público entrevistado, la comunicación dentro de la organización municipal es limitada ya que eso se traduce en falta de coordinación, haciendo ver que el personal solo se enfoca en su trabajo:

*“Eso sí les hace mucha falta la comunicación y es necesario que lo hagan para que la atención en la municipalidad mejore para que todo el pueblo se sienta contento y feliz de tener unos trabajadores dentro de nuestra municipalidad (...) Y en coordinación eso es lo que justamente le falta a la municipalidad entre el mismo componente, alcalde, regidores, secretaria y todos los que conforman la municipalidad les falta organización y planificación de las cosas que van hacer”.*

La comunicación y coordinación son aspectos clave “visibles” que influyen en la percepción del público usuario para valorar la calidad del servicio recibido.

Del mismo modo como en toda empresa u organización siempre se está a merced de la percepción del cliente/usuario y es de rápida difusión aspectos negativos con respecto a las cosas positivas que se vienen llevando a cabo mediante la comunicación “boca a boca”:

*“Mmm... no sé, escucho nomas que a veces no coordinan entre los regidores y el alcalde. Se supone el alcalde debe de trabajar con juntamente con los regidores consultando con ellos porque ellos también tienen voz y voto ahí”.*

A partir de esta situación se genera juicios de valor que “forman” la imagen de la atención al público.

#### **f) Valores**

Los valores que se fomenta en la gestión municipal es el respeto, la honestidad pero son valores “devaluados”,-en la percepción de la población-; por la concepción misma de la política donde está inmerso el nepotismo, compadrazgo, etc. esto sumado a que en los servicios públicos no hay “ofertantes” sino solamente un ente que brinda el producto/servicio de acuerdo a la jurisdicción. Esto se distorsiona ya que “crea” en el personal municipal una actitud “autoritaria” de poder y que el público usuario deberá ceñirse a la forma de proceder del

personal municipal ya que no tiene otra opción. Estos factores influyen negativamente en la percepción de la población con respecto a su gobierno distrital.

En este aspecto las personas entrevistadas señalan que en la población marqueña hay ausencia de valores. Esta situación es vista como la falta de colaboración o participación en actividades como comunidad, -llámese faenas comunales-, ya que con el pasar de los años las personas se han vuelto más individualistas, primando los intereses propios (familiares), en desmedro de la participación comunal. La disminución del involucramiento en actividades comunales muestra el poco interés en actividades o temas que están en la agenda del distrito. Esta es una situación que genera desinformación, desconocimiento de los procesos en la gestión política por parte de la población.

#### **g) Liderazgo y trabajo en equipo**

El personal municipal entrevistado señala que el líder dentro de la municipalidad es el alcalde. Él es el que organiza las reuniones, imparte responsabilidades en las diversas actividades de la municipalidad del mismo modo que propicia e incentiva a que se cumplan los objetivos a nivel institucional en bien del distrito. Por otro lado, como parte de sus funciones y la búsqueda de hacer más eficiente la labor de su personal, fomenta el trabajo en equipo, mediante reuniones periódicas, -no especifican cada cuanto tiempo-, que busca la colaboración entre todo el personal:

*“Bueno, dentro de la municipalidad, es el señor Alcalde, de todas maneras, como alcalde él quiere que se trabaje de manera conjunta, coordinada, para conseguir los objetivos de la Municipalidad”.*

Pero hay un contraste con la percepción del público usuario entrevistado ya que el liderazgo es visto como acciones concretas como el involucramiento en la gestión municipal traducido en obras que se tiene planeado hacer:

*“En esta parte creo que el alcalde y su grupo de regidores deben marcar la diferencia en cuanto a liderazgo y en cuanto de lo que es organización porque reflejando estas cosas la municipalidad puede ir hacia delante pues por ahora no se ha visto nada de liderazgo porque para comenzar le falta más comunicación con el pueblo ser más consecuentes, ser más claros con la información que debe brindar al pueblo porque el pueblo está en su justo derecho de exigir y el pueblo es la voz de Dios. La falta de liderazgo hace que esas*

*cosas no se den pero con el paso del tiempo ellos buscan la mejoría tienen que ver partir del punto principal es la unión el respeto la responsabilidad y algunos valores más que ellos deberían de cultivar para que el pueblo de Marco vea reflejado en ellos que hay liderazgo que es un grupo unido y un equipo que si vale la pena apoyar”.*

*“Bueno no le he visto todavía, no he notado eso, no se ha notado bastante, parece que no hay, o sea viendo que ahora no hay obras, no hay nada, no hay liderazgo, no hay un rumbo y eso ya bueno se nota un poquito que están flaqueando. El trabajo en equipo eso si lo he visto, si están coordinando pero nada más pues en coordinaciones nomas se están quedando”.*

El público usuario tiene la percepción que la actividad dentro de la gestión municipal es “hacer obras” que la gente pueda ver, juzgar, apreciar. No tomando en cuenta que cada obra, proyecto a ejecutar, tiene un proceso, etapas que seguir, pasos que cumplir. El cual deberían estar informados, pero se ve que no hay una interacción eficiente entre Municipio-ciudadanía. Esta desinformación se manifiesta por la poca promoción,-o mecanismos información acorde al contexto-, de los procesos a seguir en las gestiones que realiza el alcalde, del mismo modo, la poca participación,-asambleas comunales, cabildos abiertos, rendición de cuentas, presupuestos participativos-; de la ciudadanía marqueña en temas de interés común; que facilitaría su conocimiento de la forma como se lleva a cabo la gestión municipal. Pero hay un punto de vista distinto cuando hay participación constante en los temas de interés del distrito, como señalan:

*“Si siempre, él hace conocer todo lo que viene, los documentos, como son las normas que están llegando o innovaciones, si él tiene mucha confianza en su personal, en sus regidores y vemos que él se está encaminando muy satisfactoriamente teniendo a su lado a los trabajadores”.*

Podemos notar que a mayor involucramiento de parte del público usuario, hay un mayor conocimiento de la gestión municipal, caso contrario ocurre si hay poca participación. Del mismo modo la información que brinda la municipalidad debe ser de carácter pedagógico y no técnico. Se ha visto que utilizar términos técnicos o explicar de manera técnica una propuesta causa desinterés y una aceptación a creer que “está bien” y no juzgar hasta después de concretar dicha iniciativa municipal.



### 5.1.3. Los procedimientos administrativos (Tiempo/Duración de un trámite)

Un indicador importante es el tiempo que el usuario se demora en hacer un trámite y el tiempo que se demora para recibir el producto de ese trámite, los entrevistados opinan que es rápido, que no demora y esto es ventajoso para dar una apreciación sobre la calidad de atención al público y sobre los servicios que brinda la Municipalidad.

*“Bueno en el momento que yo hice los tramites, me accedieron al día siguiente, o sea era fácil para hacer los trámites que estaba presentando, o a veces al instante también ya te daban solución o también me decían voy a entrar a sesión de consejo y después regresas”.*

*“Bueno los tramites, hoy por hoy, con la simplificación administrativa, ya por decir como un ejemplo, vienen de lejos nuestros paisanos, residentes en los asentamiento mineros, o en la capital de la república, a realizar trámites de sacar o recoger partidas de nacimiento, en el momento se le atiende, ya no se le posterga ni para mañana ni para más tarde, mínimo 5 minutos, cuando no hay congestión de solicitantes inmediatamente registro civil le está atendiendo”.*

*“Bueno los tramites, lo que es en partida en inmediato, lo que son otros trámites, bueno acá en Marco no es tan engorroso el problema del trámite”.*

*“Trámites, digamos así como partida de nacimiento o partida de defunción o partida de matrimonio demorarán pues 5 o 10 minutos, pero si los atiende a todos, no se demoran”.*

*“Es rápido, no te demoras, o sea como te digo te atienden rápido, no tienes que hacer cola”.*

*“3 días, si, pues es tres días nomas (refiriéndose a licencia de funcionamiento de local), si estoy de acuerdo en el tiempo”.*

*“Es cuestión de media hora, es que a veces se le pide, sabes que necesitamos urgente por cuestión de trabajo, que se yo, entonces le dices ya por favor, le esperas entonces te da en cuestión de media hora será, si así es”.*

Entonces la población en relación a este indicador muestra satisfacción y opinión favorable para con la Municipalidad; se manifiesta en varias oportunidades el trámite de las “partidas de nacimiento” que se identifica como el trámite con mayor número de pedidos por parte de la población y el que es más rápido en ser atendido.

Una apreciación al respecto es que esta satisfacción con el tiempo / duración del trámite se debe a que el distrito de Marco es un distrito rural y cuenta con una

población pequeña, entonces la cantidad de atenciones es poca o mínima y por eso los funcionarios no tienen sobre carga administrativa y pueden atender rápidamente los pedidos de la población en relación a trámites pequeños como lo son las partidas de nacimiento.

## **5.2. LA PERCEPCIÓN CON RESPECTO A LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN QUE BRINDA LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARCO**

La calidad de la atención no solo depende de factores internos propios de la Municipalidad, como el equipamiento, los procedimientos administrativos, o las percepciones de la organización interna sea esta de los funcionarios o de los usuarios, sino que también es necesario conocer que opinión tienen los usuarios comunes, los pobladores de la localidad, y los propios funcionarios sobre la calidad de atención, no en relación a los factores internos sino a lo que reciben/dan como producto, como servicio, como atención. En este aspecto también se vieron varias variables que determinan esa percepción de usuario.

### **5.2.1. Información y conocimiento de la población**

Se refiere a lo que conoce y a la información que maneja y recibe la población sobre los procedimientos y pasos que ellos deben de realizar cuando son atendidos en la Municipalidad para obtener un servicio, consulta o gestión.

*“No estoy para nada informada y afuera no hay información, adentro supongo que cuando vamos ahí a hacer trámite nos va decir cuál es el procedimiento de lo que vamos hacer el trámite”.*

*“Es muy escasa la información y bueno a falta de todas esas cosas la municipalidad debería mejorar y tomar cartas en el asunto”.*

*“No, no estoy informado, no sé cuáles son los procedimientos”.*

La población manifiesta que *no conocen* y que *no están informados* sobre los pasos y procedimientos para realizar un trámite en la Municipalidad. Analizando podríamos mencionar dos ideas principales, primero que los pobladores *“no conocen”* porque no se interesan por informarse sobre el tema por propia iniciativa, esto quiere decir que no hay conciencia del ejercicio de ciudadanía por parte de la población, de tomar una actitud activa por informarse; y la otra idea que la Municipalidad no cuenta con mecanismos adecuados para informar a la población sobre cuáles son los procedimientos o pasos a seguir para realizar un

trámite cuando va a la Municipalidad por alguna atención y se estaría limitando a la publicación del TUPA con información básica sobre los costos y requisitos sin mejorar y dar mayor información para el público; entonces es parte de la percepción de la calidad el grado de conocimiento e información que debe tener la población y este aspecto debería de mejorar enormemente para que la población manifieste como parte de la calidad el estar bien informado.

### **5.2.2. Percepción sobre la atención y trato recibido de la Municipalidad**

Se refiere a la concepción o idea que se tiene sobre la atención y trato que reciben los usuarios por parte la Municipalidad, sean esto de los funcionarios como de los propios usuarios.

El personal municipal considera que se deben (su trabajo) al público usuario del distrito de Marco, sin embargo la atención a la ciudadanía es manejada desde una perspectiva “mecánica” ya que muchas veces la persona que atiende se sujeta a los reglamentos, normas de procedimientos administrativos, sin tomar en cuenta la simplicidad o la complejidad del trámite. Esta “demora” es un indicador que el personal se rige solamente al sistema de trabajo, pero en muchos casos no toma en cuenta su formación personal/profesional que haría más eficiente su trabajo y por ende la percepción de la ciudadanía marqueña cambiaría relativamente; del mismo modo el trato del personal municipal hacia el público usuario, está sujeto a la percepción de cada profesional a cargo de las distintas oficinas, agregado a su experiencia previa en trabajos similares.

*“Bueno en las demás áreas al comienzo... creo que por la inexperiencia eran un poco renuentes pero ahora como que se están adaptando a un trato más cordial, más amable, comprensivo ya que hay personas que no escuchan bien y hay que estar repitiendo las cosas una y otra vez para que nos entiendan.”*

*“Considero que hay un buen trato, se les da el trato que se merecen”.*

*“Yo creo que es bueno el trato, ahora que se ha cambiado de gestión, hay nuevo personal, a mi parecer es adecuado”.*

Entonces se reconoce que un factor importante para la atención al público en los funcionarios de la Municipalidad es el trato que dan a sus usuarios pues esto también proyecta su imagen.

*“Por el momento he visto que todo marcha de manera normal, pero recomiendo y sugiero siempre que el trato es muy importante para proyectar una imagen frente a nuestro distrito”.*

Este indicador del trato al usuario es tratado de manera informal por parte del alcalde a algunos regidores, pues se recalca más como un **consejo** hacia el personal municipal que una **forma de trabajo** característico de la gestión que preside. Esto conlleva a que no sea puesto en práctica como parte de las competencias que debe tener el personal municipal.

*“Cuando inicio la gestión se conversó con los funcionarios encargados de cada área, encomendándoles sobre el trato hacia las personas...”*

*“El señor alcalde nos da pautas de cómo tratar al público usuario, de manera que se sientan lo más satisfechos posibles con nuestra atención”.*

*“El trato a las personas tiene que ser aceptable y muy amable, de esa manera los que trabajan considero que se están comportando a la altura”.*

Las opiniones y apreciaciones de los usuarios sobre el trato es diverso pues hay apreciaciones encontradas sobre el trato del personal de la Municipalidad que atiende al público, hay algunos que dicen que los trabajadores tienen buen trato hacia la población y se sienten satisfechos con la atención recibida.

*“Creo que es bueno nos atiende y nos da, pagamos y ya nos entrega, así es señor”.*

*“Tratables, son amables, todos, incluyéndole al Alcalde”.*

*“Bueno respecto de eso el municipio atiende cordialmente a todos los que vienen porque tiene 3 anexos y cuando vienen los anexos los atiende en su debida oportunidad no les deja de un día para otro, ahora ya viene todo sofisticado entonces ya les atiende a todos, no hay ninguna clases de queja, así de tardanza, o sea les atiende a todos normal”.*

Mientras que otro grupo manifiesta lo contrario, que no tratan bien a la población.

*“Falta de ser atentos, cordiales, imagínate una vez estando en ese trabajo ya no estar por decir: yo soy tanto, ser autoritario, eso un poquito que distrae...”*

*“En algunas ocasiones trataron de alguna manera con discriminación a algunos pobladores por el hecho de estar con su sombrero o estar vestidos de una manera que salen del campo y se van rápido hacer su gestión como puedan; fue algo que no me gusto y eso está mal y eso debe cambiar en los trabajadores de la municipalidad.”*

*“Bueno la tesorera seriamente me atiende... (risas), en cambio el secretario converso porque ya más tiempo trabaja él, pero así como los demás no he tenido mucho trato pero*

*escucho cosas que se quejan la gente de los demás y esto se debe porque, tu sabes que aquí en el distrito la gente, suben al sillón municipal, a la gerencia, a la Municipalidad, ya son el más más, entonces como dicen, se les suben los humos; lo que escucho, es que el personal de gerencia es de la que se quejan mucho, es pésimo, pésimo, es una persona muy déspota que tengo entendido, mucho se quejan, hay muchas personas que les ha tratado mal”.*

Esto se puede deber por falta de capacitación en el personal:

*“Bueno y la actitud del personal podría ser por la falta de capacitaciones y de conocimiento que muchas veces no son instruidos desde el momento que es contratado por la Municipalidad”.*

*“Este, a veces ellos no nos orientan bien, por ejemplo yo tuve un problema de focalización yo le dije señorita como es y ella me dijo “yo voy a venir” y no viene, creo que no están capacitados o no dispondrán de tiempo quizás también”.*

Entonces el indicador del trato que recibe el usuario se puede deber a muchos factores como la falta de capacitación del personal como ya se mencionó, pero también a otros factores como su sensibilidad social, su vocación de servicio, su estado de ánimo, etc.; cada uno de estos factores finalmente perjudican la imagen de la Municipalidad sobre el trato que dan a los usuarios.

A pesar del factor del trato, sea bueno o malo los usuarios están satisfechos con el resultado final de su trámite, que es lo que finalmente buscan.

*“Bueno llegando a saber a fondo de que como están haciendo, si estoy satisfecho porque no dudamos de lo que ellos están haciendo, no dudamos de como ellos están trabajando, nos manifiestan, nos participan, entonces estamos enterados de todo. Por ahí, nadie se siente incómodo”.*

*“Si me siento satisfecho porque la atención es rápida, no tienes que hacer cola...”*

Entonces, a pesar de que hay opiniones divididas sobre buen trato y mal trato y puede llevarnos a una confrontación sobre el tema y que finalmente la población está satisfecha por lo que obtiene (producto), todos opinan que se debe de mejorar el trato y este es un punto que trataremos en las recomendaciones y orientaciones.

### **5.3. ORIENTACIONES Y LINEAMIENTOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN QUE BRINDA LA MUNICIPALIDAD DE MARCO QUE RESPONDA A LAS NECESIDADES DE LA CIUDADANÍA**

Luego de haber presentado y analizado la información de campo en la investigación sobre la calidad de atención al usuario y conocer la realidad sobre esta y, teniendo opiniones divididas al respecto sobre la atención al usuario (buenas y malas); resulta necesario, como futuros gerentes sociales, aportar desde nuestra óptica, algunas orientaciones para mejorar en la atención al usuario para que reciban un servicio de calidad por parte de la Municipalidad para que todos los pobladores estén satisfechos con la atención que reciben y para que la propia Municipalidad mejore sosteniblemente hacia una atención de calidad no solo para mejorar su imagen como institución frente a su población sino para que sea un distintivo claro y reconocido por todos y de que sea parte importante de su propia identidad.

En ese sentido, dividimos en dos puntos este análisis, desde las opiniones de los propios usuarios y desde nuestra apreciación como futuros gerentes sociales a partir del análisis de todo plasmado en la presente investigación y de lo aprendido en toda la maestría.

#### **5.3.1. Las recomendaciones de los usuarios**

Si bien el objetivo principal de la investigación era conocer cómo era la calidad de atención que reciben los usuarios de la Municipalidad de Marco, lo cual se analizó en los puntos anteriores donde se encontraron puntos de vista y opiniones diversas en relación al tema se incluyó como pregunta final en las entrevistas ¿Qué recomendaciones darían para mejorar la calidad de atención?

*“Bueno, con respecto para que la atención al público sea eficiente... el respeto a los usuarios, darles un buen trato, una buena bienvenida y luego colaborar en las áreas que tenemos como secretaria o tesorería, que sea ágil y con un buen trato, partiendo desde ese punto toda gestión marcha bien e insisto en la transparencia que se debe generar en cada uno de nosotros”.*

*“Ser cortés, ser atentos y humildad; nuestra primera presentación, nuestra primera visualidad es nuestro hogar, y nuestro hogar es nuestro distrito...”*

Una de las recomendaciones que más resalta es mejorar el trato al usuario, lo que quiere la población es recibir un buen trato por parte de los funcionarios y

trabajadores de la Municipalidad, que sean corteses, humildes, atentos, respetuosos, el solo hecho de recibir un saludo ya da una buena impresión al usuario sobre la calidad de atención que va recibir.

Otro punto que se recomienda es mejorar el desempeño de los trabajadores.

*“Que cada componente de la municipalidad que trabaja dentro de la municipalidad se centre en lo que más quiere el pueblo, lo que la municipalidad busca es la mejoría pero los trabajadores no lo muestran, el pueblo necesita que los trabajadores muestren ese empeño y desempeño en hacer las cosas como debe de ser, lo que yo recomiendo es que cuanto antes posible mejoren esas cosas para sentirnos tranquilos y así brindarles más apoyo a la municipalidad y a los que conforman la municipalidad, eso es mi punto de vista y mi recomendación”.*

La población desea que los trabajadores demuestren todo su potencial y preparación y que pongan todo su empeño al realizar sus labores para que así mejore la atención en la Municipalidad y la población esté tranquila y aprecie el trabajo que realizan los trabajadores, pues así la población apoyaría mejor a la municipalidad teniendo una mejor imagen de ella.

También recomiendan que los trabajadores sean más unidos

*“... hay otras municipalidades que son pequeñas pero ya están creciendo... si nosotros somos unidos podríamos surgir más, podríamos crecer, pero si va ver egoísmo, hipocresía entonces no vamos a poder superar esas cosas, debemos saber escuchar, debemos saber analizar las críticas constructivas y destructivas y de acuerdo a eso yo digo esto o esto es lo que pienso...”.*

Esto se refiere al trabajo en equipo, a la organización municipal, al liderazgo, la unión y el compañerismo que deben mostrar los funcionarios y trabajadores para sacar adelante a la Municipalidad y dar una atención de calidad y no estar en disputas internas, enfrentamientos o egoísmos que no llevan a nada favorable sino que por el contrario da una mala imagen de la Municipalidad hacia el entorno.

Otra recomendación es sobre la información.

*“Que nos den charlas o en todo caso unos volantes o afiches de qué manera se va hacer más fácil lo que uno quiere obtener del municipio”.*

Esto permitiría que los pobladores conozcan y estén informados de cuáles son los procedimientos para realizar alguna gestión o trámite en la Municipalidad,

cuanto tiempo demora, cuales son los requisitos, entonces pasa por un proceso de sensibilización e información a la comunidad local y que haría más eficiente la atención a los usuarios cuando van a la Municipalidad.

### **5.3.2. Orientaciones y aportes desde los investigadores**

#### ***a) Mejorar el equipamiento y el uso de tecnologías***

Un factor importante para mejorar la calidad de atención a los usuarios son las condiciones del equipamiento con que cuentan, si bien no es lo más importante para los usuarios y tampoco para los trabajadores como investigadores creemos que es importante contar con computadoras de última tecnología como contar con impresoras, scanner, fotocopadoras, fax y teléfonos fijos y móviles que permitan a los funcionarios estar interconectados y poder elaborar y tramitar documentos de manera ágil y rápida en beneficio de la población usuaria; por otro lado es muy importante contar con el servicio de internet pues sin este el uso de equipos de última tecnología no serviría de nada, así que un complemento necesario para los equipos son el uso del internet.

En ese sentido la Municipalidad debe contar con un plan para la renovación progresiva del equipamiento en busca de una modernización municipal que incluya la adquisidor de computadoras, uso de tecnología, adquisición de mobiliario como escritorios, estantes, sillas, separadores, el constante abastecimiento de útiles de escritorio, etc., este plan debe incluirse en el plan estratégico institucional, el Plan institucional de apertura y otros instrumentos internos que permitan esta renovación de equipamiento para una mejor atención a los usuarios.

#### ***b) Mejorar el nivel de información de la población***

Otra recomendación importante está relacionada a la información que maneja la población sobre como son los procedimientos que se deben de seguir para ser atendido de manera correcta cuando quiere realizar algún trámite en la Municipalidad. La población desconoce que hacer para ser atendido y tiene que preguntar al personal en las oficinas de la Municipalidad que es lo que debe hacer y cómo hacer para obtener lo que desea de los servicios que brinda la institución perdiendo un tiempo importante y valioso yendo de una oficina a otra.



Entonces una idea importante es elaborar un **“Flujograma de atención”** lo que permitiría a la población conocer cuáles son los pasos a seguir para realizar sus trámites para cada servicio y cada oficina, según la gestión que quiere realizar (partidas, licencias, pago de servicios, permisos, etc.), este flujograma podría colocarse en la entrada principal de la Municipalidad, en el panel informativo, junto al TUPA lo cual orientaría muy fácilmente a los usuarios como realizar los trámites correspondientes a sus intereses .

Por otra parte la Municipalidad debería designar a un **personal encargado** para brindar orientación al usuario lo que permitiría que sea la persona de enlace con las demás oficinas y se agilice las gestiones para lo cual han ido a la Municipalidad.

Otra idea importante es la **sensibilización a la población usuaria**. Muchos de los pobladores de Marco, al ser un distrito rural se dedican a la agricultura y ganadería, en los cuales avocan la mayoría de su tiempo y no ejercen con plenitud sus derechos y deberes ciudadanos pues su interés primario es la subsistencia, entonces queda relegada otra actividad como el ejercicio de participación ciudadana. En esta línea la Municipalidad debe buscar mecanismos y canales para informar a la población como charlas informativas, ferias informativas, afiches, trípticos y otro material informativo que permita a la población conocer sobre estos procedimientos administrativos de forma clara y sencilla para que cuando requiera de una atención en la Municipalidad tenga una noción de que hacer para que no pierda su tiempo cuando va a la Municipalidad por algún trámite o servicio.

### ***c) Fortalecimiento de capacidades de los funcionarios de la Municipalidad***

Uno de los puntos más importante resultantes la investigación fue conocer los factores internos que influyen en la calidad de atención a los usuarios y esto fuera del equipamiento está relacionado con el factor humano, eso quiere con el personal que trabaja en la Municipalidad, tanto autoridades, funcionarios y demás trabajadores.

Indicadores como liderazgo, desempeño laboral, satisfacción laboral, identidad, comunicación, trabajo en equipo, valores, organización fueron analizados mostrando distintos puntos de vista desde la percepción de los usuarios como de los propios trabajadores y esto nos permite inferir, desde el análisis, que es necesario que el personal que trabaja en la Municipalidad fortalezca sus capacidades para de esa manera mejorar la atención al público. No nos referimos solamente a capacidades técnicas propias a las funciones de cada área o trabajador sino a habilidades sociales, capacidades en relación al **trato al usuario**, a la población, para que se sientan satisfechos cuando son atendidos por el personal de la Municipalidad, también otras capacidades como el trabajo en equipo, la escucha activa y comunicación asertiva, el liderazgo y temas de motivación, auto superación e identidad que permitan al personal comprometerse con su trabajo y no cumplir solo con sus funciones o por su sueldo sino porque tienen vocación para servir a la población.

Entonces planteamos que se elabore a fines de año, todos los años, un **plan de desarrollo del talento humano** para que se incluya en el presupuesto anual y se dé cumplimiento, recogiendo las opiniones de los propios trabajadores en un **diagnóstico de necesidades de capacitación y formación**, lo cual responda a esas necesidades e intereses de los trabajadores. En este plan también se debería incluir, algunos incentivos, como también momentos de esparcimiento y confraternidad para evitar el estrés laboral.

Esto permitirá que el personal se sienta motivado, identificado, comprometido y satisfecho con su puesto de trabajo y por lo mismo brindará un servicio de calidad a los usuarios.

## CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación nos han permitido dar las siguientes conclusiones:

1. En relación a los factores internos:
  - 1.1. El equipamiento con que cuenta la Municipalidad de Marco es útil para las funciones que cumplen sus funcionarios, cómo computadoras básicas, para elaborar documentos sin embargo se podría obtener nuevo equipamiento para mejorar la calidad de atención a los usuarios, tampoco se cuenta con servicio de internet lo que podría mejorar exponencialmente el servicio de atención a la ciudadanía.
  - 1.2. La municipalidad distrital de Marco no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño laboral para el personal, que ayudaría a identificar las capacidades y limitaciones que se podrían corregir para un mejor trabajo e interacción con el público usuario.
  - 1.3. El personal municipal señala que no cuenta con lineamientos de atención al público el cual les facilite la interacción con el público usuario.
  - 1.4. Se debe implementar capacitaciones, -para el personal municipal-, de manera periódica en temas de gestión municipal y atención ciudadana adecuado al contexto sociocultural del distrito.
  - 1.5. La participación vecinal en temas de interés del distrito ha disminuido con el pasar de los años, -por un comportamiento más individual y de interés propio-, esta situación va generando desinformación, desconocimiento de los procesos en la gestión política. Que trae consigo inconformidad por la percepción “limitada” que tienen de asuntos concernientes al distrito.
  - 1.6. El tiempo de demora del procedimiento administrativo de la Municipalidad de Marco es rápido y esto es percibido por los usuarios de manera positiva pues no hay mayor queja en relación a ello y esto se debe a que la carga administrativa es poca por la poca población que tiene el distrito.

2. En relación a la percepción de la calidad:
  - 2.1. El trato a los usuarios no siempre es el adecuado, hay posiciones distintas en relación al trato, entre un buen trato y un mal trato que se recibe por parte de los funcionarios y trabajadores de la Municipalidad de Marco y se debe a factores como el carácter, la educación, la inexperiencia, la motivación, la capacitación, los valores, etc. del personal que trabaja en las distintas áreas; esto genera que el gobierno local no tenga una buena imagen ante su población usuaria.
  - 2.2. Es escaso el conocimiento y nivel de información que tiene la población usuaria sobre los procedimientos a seguir cuando se dirige a la Municipalidad de Marco para recibir atención por algún servicio o gestión que necesita, esto se debe al desinterés de la población como a la poca capacidad de la Municipalidad por implementar mecanismos y canales de información adecuados y oportunos para la población.
  - 2.3. Los usuarios están satisfechos con el resultado final de su atención o consulta, no importa si reciben un buen trato o mal trato, el producto final que obtienen, sea este una partida de nacimiento o una licencia de funcionamiento por ejemplo, es lo que les interesa finalmente porque es rápido y no les ponen muchas trabas para su obtención; esta satisfacción es relativa porque solo ve el producto y no el proceso ni las circunstancias a pesar de que esto pueda vulnerar sus derechos como usuarios.
  - 2.4. La población usuaria no comprende la real dimensión de una atención de calidad, esto se debe a que la población no ejerce su ciudadanía y no hace respetar sus derechos ciudadanos como por ejemplo, el buen trato; hasta que esto no suceda la Municipalidad no mejorará su atención porque no hay mayor queja al respecto y no siente la necesidad de hacerlo, cuando la población asuma una postura activa e incida al respecto, la situación cambiará para mejorar hacia una atención de calidad.

## RECOMENDACIONES

1. La presente investigación nos ha permitido responder a la pregunta ¿Por qué el público usuario está insatisfecho con la atención que reciben por parte de la Municipalidad de Marco? dándonos a conocer los factores internos y las percepciones de la población que demuestran esta insatisfacción, con la cual se demuestra que los usuarios reciben atención por parte de la Municipalidad pero que esta no es de calidad o dista de serla.
2. Al respecto hemos recogido aportes de los propios usuarios sobre que recomendaría a la Municipalidad para que mejore su atención y la podríamos sintetizar en 3 aspectos fundamentales: brindar un buen trato al usuario, mejorar el desempeño de los trabajadores y mejorar la información hacia la ciudadanía.
3. De nuestro propio análisis como investigadores y futuros gerentes sociales recomendamos que los usuarios, pobladores del distrito, ejerzan su ciudadanía plena desde la participación y vigilancia social, como un derecho y deber intrínseco a ellos; y a la Municipalidad de Marco, como gobierno local, y principal actor del distrito, que asuma estas orientaciones para mejorar la atención al público y logre finalmente una atención de calidad, no solo por la imagen que proyectará hacia la ciudadanía local o a su entorno cercano, sino porque de esa manera asume un compromiso como parte de su identidad, de la gestión actual y de las futuras, como parte fundamental de su institucionalidad siendo un distintivo característico y positivo de ella, para su bien y de toda su población.

## BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, Kart y Lawrence J. Bradford

1990 *La excelencia en el servicio*. Serie empresarial. Fondo Editorial Legis. Colombia, p. 30 – 31.

Atsushi Matachi

2006 Marco de Desarrollo de Capacidades, UNESCO-IICBA. UNESCO. Mencionado en el Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno de los Gobiernos Regionales y Locales, Secretaría de Descentralización de la PCM, 2009.

Chiavenato, Idalberto

2005 Comportamiento-Organizacional-La dinámica del éxito en las organizaciones. Mc Grawhill-2da-Edición

Dubrin, Andrew J.

2003 Breve historia del Comportamiento Organizacional e Importancia del Comportamiento Organizacional en Fundamentos del Comportamiento Organizacional, THOMSON, México, pp.6.

Gibson, Ivancevich

2006 El cambio organizacional en Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos. Mc Graw Hill, México pp. 557,563.

Horovitz, Jacques

1991 La calidad del servicio, Mac Graw-Hill de España, 1990. p 15.

Leonard L.; Bennet, David R. Brown.

1989 Calidad De Servicio. Una ventaja estratégica para instituciones financieras. Rústica editorial. 4º menor. P 123

Kliksberg, Bernardo

1995 Gerencial Social: Dilemas gerenciales y experiencias innovativas En Capítulo II: "Temas claves en Gerencia Social" de Pobreza, el drama cotidiano. Clave para una nueva Gerencia Social Eficiente.

Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo (CLAD), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Editorial Norma. Buenos Aires. Consultado el 30 de agosto de 2017

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2hwUNZ6N5gsJ:courseware.url.edu.gt/PROFASR/Docentes/Facultad%2520de%2520Ciencias%2520Pol%25C3%25ADticas%2520y%2520Sociales/Gu%25C3%25ADa%2520Docente%2520Gerencia%2520Social%25201/Bibliograf%25C3%25ADa%2520digital/Gu%25C3%25ADa%25201/Unidad%25201/Kilksberg.%2520B.%2520Gerencia%2520social.doc+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>

- Kotler, Philip; Bloom, Paul; Hayes, Thomas
- 2004 El marketing de servicios profesionales. trad. Federico Villegas.  
Barcelona: Paidós Ibérica. p 424
- Lussier, Robert. / F. Achua Christopher
- 2002 “Cómo dirigir equipos eficaces” en Liderazgo: teoría, aplicación,  
desarrollo de habilidades. Thomson Learning, México. p. 237.
- Pérez Porto Julián y Gardey Ana.
- 2009 Definición de: Definición de cliente. Consulta: el 20 de marzo de  
2015 <https://definicion.de/cliente/#ixzz3UI7dEsHT>
- Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H.
- 1987 *En busca de la excelencia: lecciones de las empresas  
mejor gestionadas de los Estados Unidos.* Barcelona. p 120
- Robbins, Stephen P.
- 1994 Las Bases del Comportamiento individual, en Comportamiento  
Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Prentice  
Hall, México, pp. 93 – 101.
- Robbins, Stephen P.
- 1998 Introducción al Comportamiento Organizacional en  
Comportamiento Organizacional, Prentice hall, México, octava  
edición, p.7
- Robbins, Stephen P.
- 1999 Valores, Actitudes y Satisfacción Laboral, en Comportamiento  
Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Prentice  
Hall, México, pp. 132 – 161.
- Robbins Stephen P.
- 1999 Sistema Organizacional en Comportamiento Organizacional, 8ª.ed,  
Prentice Hall. Pp.478-491,493-501.
- Robbins Stephen P.
- 1999 La Cultura Organizacional en Comportamiento Organizacional, 8ª.ed,  
Prentice Hall, pp.594-598,600-603.
- Salguero, T.
- 2009 Servicio al cliente, en el registro de vecindad de la Municipalidad  
de Mixco, Tesis, Universidad Rafael Landívar. P.45.
- Shewhart, Walter A.
- 1931 Control Económico de la calidad en Manufactura, New York, 1931.
- Taype, Martin

- 2008 Los modelos de atención al cliente, Revista Benchmark,  
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Chang-Juan.pdf>
- Méndez,
- 2010 “Evaluación del servicio al cliente de la asociación de transporte urbano “Cuna del Sol” de la cabecera municipal de Jutiapa”,
- Zeithaml and Parasuraman, Berry
- 1991 Extended Service Quality Model," Human Resource Management p.64. Consulta: 20 de marzo de 2015.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2480844.pdf>

#### CONSULTAS DE INTERNET

Alianza para el Impacto  
Consulta: 14 de marzo de 2015

[http://www.impactalliance.org/ev\\_es.php?ID=2943&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.impactalliance.org/ev_es.php?ID=2943&ID2=DO_TOPIC)

Definición.es  
Usuario

Consulta: 14 de marzo de 2015  
<https://definicion.de/usuario/#ixzz3UIB07rdS>

Definición.es  
Cliente

Consulta: 15 de marzo de 2015  
<http://definicion.de/cliente/#ixzz3UI7dEsHT>

Gerencie.com.

Diferencias entre eficiencia y eficacia  
Consulta: 15 de marzo de 2015

<http://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html>



## DOCUMENTOS NORMATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DE MARCO

- CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL (CAP) 2013 - Municipalidad distrital de Marco.
- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) – Municipalidad distrital de Marco.
- PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO (PDC) 2009 – 2018 del distrito de Marco.
- PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2015 – 2018 – Municipalidad distrital de Marco.
- PRESUPUESTO ANALÍTICO DE PERSONAL (PAP) 2013 - Municipalidad distrital de Marco.
- REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (ROF) - Municipalidad Distrital de Marco.

