



Gestión de la calidad de servicio al usuario en las UGEL: Una mirada regional

Katheryne Mery Ashly Chamoly Urtecho

k_chamolyurtecho@hotmail.com

Universidad César Vallejo

ORCID: [0000-0002-9109-7690](https://orcid.org/0000-0002-9109-7690)

Gabriela del Pilar Palomino Alvarado

dpalominoal@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo

ORCID: [0000-0003-0851-4375](https://orcid.org/0000-0003-0851-4375)

RESUMEN

El presente trabajo tiene la finalidad de caracterizar la gestión de la calidad de servicio al usuario en la Unidad de Gestión Educativa Local de la región San Martín. La investigación se sostiene en los aportes teóricos que ayudarán al reforzamiento del marco teórico existente. El estudio de investigación es básico, con diseño de investigación no experimental, descriptivo, de corte transversal. Como técnicas de recolección de datos se ha empleado la encuesta y como instrumento cuestionario. Se concluye que la gestión de calidad desarrollada por la institución es “regular” generando descontento a los usuarios con el servicio que brinda la UGEL, sin embargo, para los colaboradores y funcionarios el servicio es “regular”; lo que indica, que no hay coincidencia ni similitud entre las respuestas de los usuarios externos con los internos.

Palabras clave: gestión; procesos; calidad; servicios

Management of the quality of service to the user in the UGEL:

A regional view

ABSTRACT

The present work has the purpose of characterizing the management of the quality of service to the user in the Local Educational Management Unit of the San Martín region. The research is based on the theoretical contributions that will help to reinforce the existing theoretical framework. The research study is basic, with a non-experimental, descriptive, cross-sectional research design. As data collection techniques, the survey and questionnaire instrument have been used. It is concluded that the quality management developed by the institution is "regular" generating dissatisfaction among users with the service provided by UGEL, however, for employees and officials the service is "regular"; which indicates that there is no coincidence or similarity between the responses of external users with internal ones.

Keywords: management, processes, quality, services

Artículo recibido: 05 ene. 2021

Aceptado para publicación: 06 feb. 2021

Correspondencia: k_chamolyurtecho@hotmail.com

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

1. INTRODUCCIÓN

Hablar sobre la calidad de servicio educativo en las organizaciones no es un problema a nivel mundial, por el contrario, en los países desarrollados las empresas se han preocupado por aplicar estrategias de atención para mantener contentos a los usuarios, incluso han creado instrumentos de evaluación para medir la calidad de atención que brindan los colaboradores, de acuerdo a los resultados de estos instrumentos, se presentaron modelos y/o propuestas de gestión de procesos que contribuyeron en optimizar el servicio de atención que brindan las instituciones educativas. Es decir, la calidad de servicio en el plano educativo en los países europeos es muy bueno; sin embargo, en muchos países de Latinoamérica la realidad es otra, pues la calidad de atención que brindan las instituciones que administran la educación es muy deficiente, especialmente en México, Ecuador, Uruguay, Argentina, Perú; a excepción de Colombia, Chile, pues son países referentes en Latinoamérica en lo que respecta al nivel de calidad ofrecido en el campo educativo.

La calidad del servicio educativo en el Perú es deficiente, puesto que los diferentes gobiernos han buscado mejorar esta realidad educativa descentralizándola desde el Ministerio de Educación, hacia las Direcciones Regionales de Educación y en la Unidad Local de Gestión Educativa para mejorar la calidad del servicio educativo. En el estudio actual, se realizó un análisis general de las reglas macro y micro que rigen las operaciones, donde hay un exceso de reglas que complican la gestión a nivel UGEL. Esto es parte de un tipo de liderazgo burocrático que caracteriza al sistema educativo peruano en su conjunto. Se ha verificado que las UGEL operan bajo la estructura y la lógica de una entidad pública burocrática que deja poco espacio para la iniciativa y la efectividad de la gestión.

En la región San Martín, las instituciones públicas vienen siendo administradas por personas que no están liderando de manera eficiente, ni aplicando dentro de su gestión, procesos adecuados en cuanto a su administración, esta situación se evidencia en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, en donde se ha observado problemas relacionados con los recursos humanos, existe una brecha entre la tabla de designación de personal (CAP) formalmente establecida y cantidad de empleados (funcionarios y especialistas) que trabajan en la institución, entendiéndose que el CAP, no está en línea con las necesidades reales de esta UGEL, por lo que proceden a realizar contratos temporales, lo que afecta las oportunidades de estabilidad y continuidad del trabajo. Otro

problema es el personal docente o administrativo de las instituciones educativas, que son puestos a disposición en la sede administrativa de la UGEL, debido a problemas administrativos y/o disciplinarios; esto reduce la oportunidad de aumentar la calidad y garantizar la idoneidad técnica y profesional del personal en sus labores diarias. Sumado a ello, están los trámites engorrosos y burocráticos que dilatan el tiempo de los procesos causando insatisfacción en los usuarios; además, la inadecuada infraestructura para el aforo de los usuarios, ocasiona malestar por la aglomeración y poca ventilación en el ambiente.

Por otra parte, la falta de capacidad técnica de algunos especialistas les impide llevar a cabo adecuadamente el trabajo de supervisión y asesoramiento de las instituciones educativas. Además, predominan las malas condiciones de trabajo y la baja remuneración (existe una marcada diferencia entre lo que perciben los profesores en las instituciones educativas y el promedio de ganancias del personal de la UGEL. Esto es una falta de incentivos. Todos estos problemas son causados por la falta de una adecuada gestión de procesos en la administración del director y jefe de operaciones, ya que son consumidos por la atención a los requisitos burocráticos y la falta de recursos financieros que limitan su capacidad para llevar a cabo adecuadamente las actividades que están legalmente obligados a realizar.

En este contexto, es importante caracterizar la gestión que viene desarrollando la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín para evaluar la calidad de servicio y la satisfacción del usuario. A partir de estos resultados se podría diseñar una propuesta que permita mejorar la calidad de servicio de la Unidad de Gestión Educativa en la provincia de San Martín.

Ante problemática nos planteamos la siguiente interrogante ¿Cómo está caracterizado la calidad de servicio al usuario en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, durante el periodo 2020?, en este sentido, esta investigación se justifica por conveniencia, pues, mediante la caracterización de la calidad de servicio al usuario se buscará dar una alternativa de solución al problema de la gestión realizada por la institución. Además de la relevancia social, porque las mejoras que se podrían demandar de los resultados, se mejorará el servicio al usuario generando satisfacción. En cuanto a las implicancias prácticas, se podrán implementar mejoras iniciando desde la adecuada asignación de personal, estabilidad laboral a los colaboradores, los destacados de los docentes serán

siguiendo el protocolo establecido, entre otros. Asimismo, tiene valor teórico, porque los resultados obtenidos será una contribución para otros estudios de esta naturaleza, así como un aporte al campo gnoseológico de la ciencia; en tal sentido, se consultó a autores contemporáneos cuyas teorías consolidaron la investigación para llegar a obtener nuevos conocimientos. Con respecto a la utilidad metodológica, ayudó a crear un instrumento para recolectar información, los mismos que fueron validados por profesionales expertos en la temática.

De tal manera, que el objetivo general es, Caracterizar la gestión de la calidad de servicio al usuario en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020. Con el propósito de sustentar la investigación se muestra estudios ya realizados en relación a la variable, considerando en el contexto internacional a la investigación de Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A. y Comas R. (2018), en la investigación *Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo*. Cuba. concluye que los ciclos inciden de manera decisiva en la satisfacción de los objetivos esenciales y afectan en mayor medida a los clientes en constante mejora. En esta línea, además asegura la administración de la información formalizando en detalle el método de hacer, lineamientos legales, instrumentos, punteros y otros componentes significativos de los procesos. Por su parte, Hernández, A., Delgado, A., Marqués, M., Nogueira, D., Medina, A. et all. (2018), en su investigación *Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud*. Cuba. Concluye, la presencia de herramientas para mejorar la mejora de procesos, refleja su utilidad y relevancia para mejorar los procesos hospitalarios y su contribución a la calidad del servicio que brindan. De igual manera, Hernández, A., Garay, I., Sherwood, L., Rodríguez, M, Castañeda, Y., De León, L. (2019), en su investigación *Gestión por procesos en la Ciencia e Innovación Tecnológica en la Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas*. Cuba. Concluye que, la ejecución del proceso del tablero en asociaciones de datos es el mejor método para lograr sus objetivos. La ejecución permite caracterizar todos los activos, técnicas, programas, responsables de cada ciclo y todas las perspectivas que la administración autorizada considera para asegurar el cumplimiento de los clientes internos y externos con datos pertinentes, rápidos y exactos que incentiven el uso de elecciones vitales y operativas.

Con respecto a los trabajos previos realizados a nivel nacional, se menciona a, Morocho, T. y Burgos, S. (2018), en su investigación *Calidad del servicio y satisfacción del cliente de la empresa Alpecorp S.A.* Universidad Peruana Unión. Lima, Perú. Concluye que, existe una asociación entre la naturaleza de la administración y la lealtad del consumidor, que es positiva, directa y profundamente enorme, que se convierte en una relación inmediata donde si mejora la naturaleza de la administración, también mejorará la lealtad del consumidor. Asimismo, existe conexión inmediata, positiva y profundamente crítica entre la calidad inquebrantable y la lealtad del consumidor; en el que los clientes garantizan su cumplimiento dependiente de una presentación digna en el primer tramo de la administración.

En cambio, Montalvo, S. Estrada, E. y Mamani, H. (2020), *Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado.* Universidad Alas Peruanas. Perú. Concluye que, existe una relación moderada, inmediata y grande entre la calidad de servicio y satisfacción del cliente en el área de lesiones del nosocomio en estudio. De igual forma, se reconoció que los clientes de dicha área se describen al ver que la satisfacción de los pacientes es de un nivel bueno y son cumplidos de manera incompleta por las administraciones que reciben. Por fin, se resolvió la presencia de una relación moderada, inmediata y crítica entre las medidas confiabilidad, receptividad, seguridad, simpatía y ángulos inconfundibles y la variable cumplimiento ocupacional.

Por su parte, Sotomayor, A. (2016), *La calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, 2014.* Universidad José Carlos Mariátegui. Moquegua, Perú. Concluye que, existe relación inmediata entre las variables de estudio, pues a mayor puntaje con el que se valora la naturaleza de la administración, mayor es el cumplimiento con la administración. Además, existe una conexión inmediata entre los elementos de componentes inconfundibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, compasión de la administración y lealtad del consumidor, lo que infiere que cuanto mayor es la naturaleza de la administración, más prominente se vuelve el cumplimiento para la administración.

El tema en estudio se sustenta con las teorías aportadas por los diferentes autores. Así tenemos a las relacionadas con la calidad de servicio, Álvarez (2006), que lo definió como: "un proceso continuo de mejora, donde la finalidad principal de las compañías es satisfacer las necesidades de sus clientes a través de un servicio ofrecido sea en producto

o en atención” (p. 32). En cambio, Bon (2008) precisa al servicio como: “una forma de servir de manera esmerada a los usuarios en función a sus necesidades o inquietudes” (p. 21). Asimismo, Pizzo (2013), conceptualizó a la calidad de servicio, como un proceso exclusivamente evolucionado y ensayado por una asociación para descifrar los requerimientos y supuestos de sus clientes y de esta manera ofrecerles una asistencia abierta, satisfactoria, adaptable, contextualizada, llamativa, valiosa, rápida, protegida y confiable, incluso en circunstancias inesperadas o en situaciones imprevistas. Circunstancias desatinadas, para que el cliente se sienta comprendido, realmente enfocado y asistido poco a poco, con responsabilidad y competencia, y escandalizado con un incentivo mayor al anticipado, lo que trae consigo mayores salarios y menores costos para la asociación. (p.101)

Los atributos de la ayuda de calidad son, como indica Aniorte (2013), una parte de los atributos que se deben seguir mucho para una asistencia de calidad adecuada, como sigue:

1. Debe cumplir con sus objetivos.
2. Debe adquirir lo que estaba destinado a hacer.
3. Debe ser de uso razonable.
4. Necesita abordar los problemas.
5. Debería dar resultados.

Asimismo, existen otros atributos más explícitos a los que hace referencia Verdú (2013), que serán de responsabilidad del personal que labora en las unidades, ya que son aptitudes vitales, especialmente para quienes se relacionan directamente con los usuarios, estos pueden ser:

1. Personalizado: autenticidad en la vida real, capacidad para interesarse por los problemas con seriedad y respetabilidad.
2. Actividad: ser dinámico y dinámico, con propensión a actuar en diversas circunstancias y reaccionar rápidamente ante los problemas.
3. Aspiración: querer mejorar y desarrollarse; es decir, querer sobresalir.
4. Contención: ser capaz de mantener la autoridad sobre los sentimientos y las diferentes partes de la vida.
5. Disposición de las administraciones: es una característica amplia, para ayudar, atender al cliente de manera comprometida y noble.
6. Presente para las personas: poder construir una relación de calidad y de cariño con los demás y, además, apreciarla.
7. Cooperación: ser un individuo al que le gusta trabajar en grupo, le gusta trabajar con otros para lograr un objetivo compartido.
8. Metodología positiva: es la capacidad de ver el lado positivo de las cosas con ilusión.
9. Percepción: es la capacidad de percibir o abordar pequeñas sutilezas que generalmente no son claras para todos.
10. Límite científico: permite separar lo significativo de lo auxiliar, separar un discurso o tema en partes, descomponer cada uno de los pensamientos fundamentales y, a la luz de

este examen, ofrecer una ordenación mundial. 11. *Mente creativa*: es la capacidad de producir pensamientos innovadores y ofrecer opciones a la hora de gestionar una circunstancia. 12. *Activos*: tener la capacidad y la capacidad para escapar de circunstancias negociadas. 13. *Apariencia exterior*: la importancia de una introducción temprana en los segundos subyacentes para generar una inclinación decente para la compra del cliente. (p.18)

Thompson (2009) caracteriza al cliente como: "el individuo, organización y asociación que intencionalmente asegura o compra artículos o administraciones que necesita para sí mismo, para otra persona o asociación; de esta manera, es la motivación fundamental detrás del por qué los artículos y las administraciones se hacen, crean, fabrican y comercializan" (p. 144).

Como indica Blanco (2001), la atención al cliente se caracteriza por la ordenación de ejercicios realizados por asociaciones situadas en el mercado, cuyo objetivo es reconocer las necesidades de los clientes cuando compran para satisfacerlas y, en esta línea, cumplir con sus deseos y, por tanto, hacer o incrementar el cumplimiento de nuestros clientes. (p. 47)

Tipos de calidad de servicio, para Ramírez (2008) existen tres tipos: 1. *Calidad esperada*: se da cuando existen características y peculiaridades que el consumidor sabe que encontrará en los productos o servicios. Cuando encuentran estas características y propiedades, los consumidores quedan satisfechos, pero cuando no las encuentran, están muy insatisfechos. 2. *Calidad satisfactoria*: se produce cuando existen características y características que los consumidores demandan específicamente para ti. Cuando estos rasgos y características están presentes, los consumidores están satisfechos, pero cuando no están presentes, están insatisfechos. *Calidad que cumple con las expectativas del consumidor*, pero no las supera. 3. *Calidad que agrada*: viene cuando hay características y características que los consumidores no piden porque no saben que existen, pero cuando están presentes y cómodos, los consumidores están muy satisfechos. Pero si no pueden encontrarlos, no son infelices.

Para que el servicio sea de calidad es importante gestionar bajo el enfoque sistémico, gestión por procesos, que según Creus (2005), "un proceso consiste en un sistema desarrollado para lograr un objetivo específico". (p. 485). Es decir, los procesos son vitales para la organización del trabajo, determinando sus límites de acuerdo a su nivel

estipula responsabilidades. Cuando se determinan los elementos y factores, es factible gestionarlos. Normalmente, en las entidades públicas tradicionales, independientemente del tamaño o la línea de negocio, las personas se concentran por departamento, y cada jefe concentra su interés en el buen funcionamiento del área, y la coordinación general corresponde al director o gerente de la empresa. Sin embargo, debido a la existencia de sistemas de trabajo y supervisores de área, el principal responsable del resultado es el director general de la institución, debido a la estructura vertical o piramidal donde se encuentran la resolución de problemas, las decisiones cotidianas y dificultades operativas, está a cargo del jefe.

Por otro lado, Medina (2007), menciona que los procesos mismos, debido a su funcionamiento, presionan la cooperación y la creación de una cultura más abierta en la organización y con una mayor orientación hacia la obtención de resultados. (p. 11) Considerando esto, la gestión de procesos se entiende como la aplicación de sistemas de calidad y gestión de operaciones para obtener la eficiencia y eficacia organizacional, a través de los responsables de cada tarea, promoviendo acciones de mejora basadas en la principal información generada en su seguimiento y control.

Para Agudelo y Escobar (2010), un proceso realmente habla sobre las siguientes propiedades que se cumplen: entradas y salidas se pueden identificar y describir. El proceso cruza uno o más límites organizacionales funcionales. Una de las características importantes de los procesos es que pueden atravesar la organización de forma vertical y horizontal. Hablar de objetivos y metas es obligatorio. Un proceso responde a la pregunta "QUÉ" y no "CÓMO". El proceso debe ser fácilmente entendido por todos en la organización. El nombre asignado a cada proceso debe ser una señal de los conceptos y actividades que en él se incluyen. (pp. 33 a 34)

Objetivos de los procesos, según D'Alessio (2012), planificar y diseñar el proceso es construir un marco de trabajo que se sume a la creación de acuerdos y administraciones, en un tiempo determinado, con el mejor gasto permitido por unidad, durante la existencia monetaria de la organización. El plan del ciclo depende profundamente del límite ideal de la oficina y del plan del artículo elegido. Asimismo, se basará en el plan del trabajo, la dirección de RR.HH. y el plan de las oficinas (Layout) en el plan y organización del ciclo, la garantía de las máquinas y estaciones de trabajo es en su mayor parte relevante de alguna manera. (p.141)

Los tipos de procesos según, Pérez (2012) son: (a) Proceso operativo: se unen y cambian activos para obtener el artículo u ofrecer la asistencia según las necesidades del cliente. Asimismo, estos ciclos son los más imperativos para lograr los objetivos comerciales. Por ejemplo, en una organización que fabrica especialmente, tendremos: - El ciclo para decidir y auditar los prerequisites del artículo. - Plan de producto y medida de avance. - El ciclo de compra. - La medida de creación y transmisión. - El ciclo de correspondencia con el cliente. (b) Medidas de gestión: estos ciclos funcionan mediante la recopilación de información del resto de los ciclos para convertirlos en datos justificables, fiables, honestos, rápidos y disponibles para: - La medida de administración monetaria. - La calidad / clima del ciclo de ejecutivos: control de registros, estimación de la lealtad del consumidor, revisión interna, verificación y estimación de artículos y ciclos, investigación y mejora de la información. (c) Proceso de gestión: son procesos transversales a todos los demás procesos de negocio: - El proceso de "formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia" - "Establecimiento, implementación, seguimiento y evaluación de objetivos" - "Comunicación interna" - "Revisión de los resultados de la gestión" (p. 101)

Agudelo (2012), presenta los elementos del ciclo de los ejecutivos: (a) Planificación. Este paso de planificación se resuelve caracterizar, planificar y reportar los acuerdos a nivel de administración (SLAs) de los distintos ejercicios realizados, ya que son el motivo para que los clientes vean cómo se da una administración y cómo demandar cada ciclo o región (p.241). (b) Ejecución. Esta progresión se refiere a la propuesta cotidiana de las administraciones según los arreglos caracterizados, debe haber una consideración inmediata en función de la estrategia de la organización (p. 242). (c) Medición / verificación. Se debe estimar todo lo necesario para reconocer si la oferta es causada, aquí se distinguen los indicadores de lealtad del consumidor en cada asistencia, los marcadores de consistencia con la garantía de administración y las medidas de intercambio que generan datos para el conteo, gastos relacionados con cada ayuda. (pág.242). (d) Equipo. Podemos descifrarlo como medidas de ejecución, racionalización, industrialización, uso o conciliación en curso. Muy bien puede estar relacionado con el surgimiento o movimiento de averiguar cómo diferentes zonas o resultados de la organización. Ahora bien, debemos recordar que la normalización es un método demostrado para difundir el aprendizaje (Pérez, 2012, p. 130).

El ciclo Deming (PHVA). El ciclo Deming está compuesto por cuatro ideas: planificar, ejecutar o hacer, confirmar o controlar y actuar que la asociación debe construir en cada uno de sus ciclos, comenzando por el más crítico y de ahí en adelante. Este ciclo es un instrumento que se centra en el pensamiento crítico y la mejora constante, a través de una determinación subyacente, se distinguen las fallas de desarrollo al contrastar los planes y los resultados, en ese punto se examina el resultado indeseable y se reevalúa otro plan de medidas que prescindan del problema y no se repita a sí mismo y logre un resultado adecuado. Lo que permite desarrollarse metódicamente dependiente de la mejora y avance constante (UMNG, 2019, p. 32). EL aporte del ciclo Deming a la competitividad. Nuevos sectores empresariales impulsan a las asociaciones a estar en constante cambio. Como genuino estado de intensidad, el modelo Deming como dispositivo de administración de calidad es ideal para estas situaciones ya que reacciona al nuevo interés del cliente: mejor calidad, tiempo de reacción y costo. Por sus atributos como instrumento de administración para la mejora constante, pensamiento crítico y centro del cliente: permite mejorar de manera consistente los ciclos de asociación. - Es una técnica exitosa y competente ya que es un modelo dinámico y adaptable. - Ayuda a reducir costos. - Los objetivos, metodologías, estrategias y ciclos se ordenan en cualquier ayuda o resultado de la asociación al igual que en los ciclos de un marco de administración. - Ejecución de planes tras la conclusión frente al clima interior y exterior. - Se verifican y estiman las actividades. - Se realizan medidas, remedios y alteraciones. - Los artículos ofrecidos deben reflejar las solicitudes de los compradores - El ciclo no tiene actividades de agilización destacadas de cierre. En consecuencia, provoca que las asociaciones se desarrollen mucho de forma líquida y constante (Delgado, 2011, pp. 166, 167,168).

2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS O MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación es de tipo básica (CONCYTEC, 2018). Como lo indica, este estudio se reconoce por tener propósitos de sentido común rápidos caracterizados de acuerdo al interés del investigador, es decir, se explora para actuar, cambiar, ajustar o producir cambios en un área específica del mundo real. (p. 43).

La población y muestra estuvo conformada por conformarán 95 usuarios externos, 50 trabajadores internos entre personal nombrado y contratado con plazas presupuestadas y 06 funcionarios de la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020. Como técnica se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario que pretende recopilar

información sobre la calidad de servicio, organizado en 5 dimensiones en cinco dimensiones: Fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Y la gestión por procesos con sus dimensiones: planificación, ejecución, seguimiento y actuar;

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados de la investigación, los mismos que fueron procesados de la siguiente manera:

Tabla 1: Nivel de calidad de servicios desde la percepción del usuario.

Nivel	Intervalo	fi	%
Bajo	16 - 37	40	42%
Medio	38 - 58	35	37%
Alto	59 - 80	20	21%
Total		95	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los usuarios.

Interpretación. Según la tabla, se observa que, según los usuarios, la calidad de servicio que brindan en la UGEL San Martín, 2020, el 42% (40) indicaron la calidad de servicio es “Bajo”, el 37% (35) es “Medio”, el 21% (20) es “Alto”, en consecuencia, el servicio que brinda la UGEL es bajo.

Tabla 2: Nivel de calidad de servicios desde la percepción de los colaboradores

Niveles	intervalo	fi	%
Bajo	17 - 39	9	18%
Medio	40 - 62	31	62%
Alto	63 - 85	10	20%
Total		50	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la UGEL San Martín.

Interpretación. En la tabla 2, se puede ver, según la opinión de los colaboradores, el 62% (31), manifestaron que la calidad de servicio que brinda la UGEL San Martín es “Medio”, el 20% (10) dijo que es “Alto”, y el 18% (9) manifestó que es “Bajo”.

Tabla 3: Nivel de calidad de servicio desde la percepción del funcionario

Escala	Intervalo	fi	%
Bajo	16 - 37	2	33%
Medio	38 - 58	3	50%
Alto	59 - 80	1	17%
Total		6	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la UGEL San Martín

Interpretación. En la tabla 3, se puede ver, según la opinión de los funcionarios, el 50% (3), manifestaron que la calidad de servicio que brinda la UGEL San Martín es “Medio”, el 33% (2) dijo que es “Bajo”, y el 17% (1) manifestó que es “Alto”.

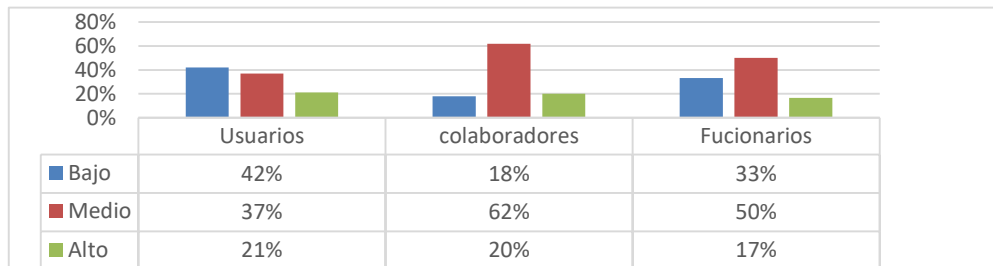


Figura 1. Datos comparativos del nivel de calidad de servicios según percepción de los usuarios, colaboradores y funcionarios.

Interpretación.

En la figura 1, se puede ver el nivel de calidad de servicio desde la percepción de los usuarios, colaboradores y funcionarios; siendo los resultados diferentes de los usuarios el 42% mencionó que el nivel de calidad de servicio que ofrece la UGEL San Martín es “Bajo”, el 37% dijo que es “Medio” y el 21% lo ubicó en el nivel “Alto”; en cambio, desde la percepción de los colaboradores y funcionarios el nivel de calidad de servicio es “Medio” (62% vs. 50%), seguido de “Bajo” (18% vs 33%) y de “Alto” (20% vs 17%). Se evidencia que los usuarios no están contentos con el servicio que brinda la UGEL, sin embargo, para los colaboradores y funcionarios el servicio es regular; lo que indica, que no hay coincidencia ni similitud entre las respuestas de los usuarios externos con los internos.

Tabla 4 : Caracterizar el servicio de calidad desde la percepción de los usuarios

Dimensiones	Caracterización	Bajo		Medio		Alto		total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Fiabilidad	Acciones o procesos confiables en la resolución de problemas en la UGEL San Martín	49	52%	40	42%	6	6%	95	100%
	Procesos transparentes	41	43%	34	36%	20	21%	95	100%
	Atención inmediata de los servicios	40	42%	30	32%	25	26%	95	100%
Capacidad de respuesta	Atención de reclamos óptimo y rápido a través de la línea telefónica	47	49%	35	37%	13	14%	95	100%
	Resolución de problemas de forma inmediata	50	53%	30	32%	15	16%	95	100%
Seguridad	Confianza en la atención recibida	52	55%	35	37%	8	8%	95	100%
	Personal que cumple con el perfil requerido para el puesto que desarrolla	40	42%	36	38%	19	20%	95	100%
	Procesos confiables	42	44%	30	32%	23	24%	95	100%
	Personal demuestra interés en la atención brindada	51	54%	42	44%	2	2%	95	100%
Empatía	Atención amable y cortés por parte del personal	48	51%	37	39%	10	11%	95	100%
	Personal escucha con atención y concentración	35	37%	47	49%	13	14%	95	100%
Elementos tangibles	Horario de atención adecuado	27	28%	33	35%	35	37%	95	100%
	Instalaciones físicas adecuadas para la atención al público	47	49%	36	38%	12	13%	95	100%
	Ambientes ventilados para la atención al ciudadano	40	42%	30	32%	25	26%	95	100%
	Personal correctamente uniformado en el desarrollo de la atención	16	17%	35	37%	44	46%	95	100%
	Oficinas equipadas con tecnología moderna	52	55%	30	32%	13	14%	95	100%
	Promedio	42	45%	35	37%	18	19%	95	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los usuarios.

Interpretación.

En la tabla 4, respecto a la **fiabilidad** de los servicios que brinda la UGEL San Martín, los usuarios consideran como “Bajo” la calidad de las acciones o procesos realizados por la institución para solucionar los problemas por ser poco confiables (52%) y no transparentes (43%). Referente a la **capacidad de respuesta** de la entidad, el 53% evalúa como “Bajo” el servicio de resolución del problema, atención de los reclamos por línea telefónica (49%) y a la atención inmediata de los servicios (42%). En cuanto a **seguridad** del servicio indicaron que es “Bajo”, el 55% tienen desconfianza en la atención que reciben y en los procesos que desarrollan (44%); además, consideran que el personal no cumple con el perfil para el puesto (42%). Con respecto a la **empatía** de los trabajadores, el 54% considera que es “Bajo” el interés del personal durante la atención, asimismo, percibe atención no amable y cortés (51%), ni escuchan con atención y concentración (37%). En cuanto a los **elementos tangibles** de la institución los usuarios consideran “Bajo”, pues no cuentan con equipos modernos (55%), las instalaciones físicas no son adecuadas para la atención al público (49%) y los ambientes son poco ventilados.

Tabla 5 : Caracterizar el servicio de calidad desde la percepción de colaborador

Dimensiones	Caracterización	Bajo		Medio		Alto		Total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Fiabilidad	Metas establecidas en los documentos de gestión en la UGEL San Martín	13	26%	25	50%	12	24%	50	100%
	Resolución de problemas frente a algún reclamo de los usuarios	8	16%	35	70%	7	14%	50	100%
	Procesos transparentes	10	20%	35	70%	5	10%	50	100%
Capacidad de respuesta	Atención inmediata a los requerimientos de los usuarios	9	18%	28	56%	13	26%	50	100%
	Atención de reclamos óptimo y rápido a través de la línea telefónica	11	22%	21	42%	18	36%	50	100%
	Resolución de problemas de forma inmediata	8	16%	38	76%	4	8%	50	100%
Seguridad	Confianza en la atención brindada a los usuarios	12	24%	37	74%	1	2%	50	100%
	Cumplimiento del perfil requerido para el puesto	11	22%	29	58%	10	20%	50	100%
	Procesos confiables	9	18%	30	60%	11	22%	50	100%

Empatía	Interés en la atención brindada al usuario	12	24%	37	74%	1	2%	50	100%
	Atención amable y cortés al usuario	10	20%	27	54%	13	26%	50	100%
	Escucha activamente ante la solicitud del usuario	7	14%	33	66%	10	20%	50	100%
	Horario de atención adecuado a las necesidades del usuario	8	16%	31	62%	11	22%	50	100%
Elementos tangibles	Instalaciones adecuadas para la atención	7	14%	33	66%	10	20%	50	100%
	Ambientes con amplia ventilación	5	10%	27	54%	18	36%	50	100%
	Uniforme adecuado	7	14%	31	62%	12	24%	50	100%
	Oficinas equipadas con tecnología moderna	8	16%	30	60%	12	24%	50	100%
Promedio		9	18%	31	62%	10	20%	50	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

Interpretación.

En la tabla 5, en la **dimensión fiabilidad**, los colaboradores consideran como “Medio” el servicio que brinda la institución referente a los reclamos de los usuarios, pues demoran en resolverlos y los procesos no son transparentes (70%). Referente a la **capacidad de respuesta** de la entidad, el 76% de los colaboradores consideran como “Medio” la gestión para resolver problemas y tratan de brindar una atención inmediata a los requerimientos de los usuarios (56%). En cuanto a la dimensión **seguridad** el 74% de los colaboradores percibe que la atención que brindan genera cierta confianza en los usuarios, considerándolo como “Medio”. Con respecto a la **empatía** que proyectan, el 74% considera como “Medio”, al interés en la atención brindada a los usuarios. En cuanto a los **elementos tangibles** de la institución, los colaboradores consideran como “Medio”, pues relativamente las instalaciones son adecuadas para atender al público (66%) y tratan en lo posible de estar correctamente uniformados (62%).

Tabla 6: Caracterizar el servicio de calidad desde la percepción del funcionario

Dimensiones	Caracterización	Bajo		Medio		Alto		total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Fiabilidad	Cumplimiento de metas en los documentos de gestión en la UGEL San Martín	1	17%	4	67%	1	17%	6	100%
	Acciones confiables en la resolución de problemas	1	17%	4	67%	1	17%	6	100%
	Procesos administrativos transparente	2	33%	3	50%	1	17%	6	100%
Capacidad de respuesta	Atención inmediata a los requerimientos de los usuarios	1	17%	4	67%	1	17%	6	100%
	Atención de reclamos óptimo y rápido a través de la línea telefónica	2	33%	4	67%	0	0%	6	100%
	Resolución de problemas de forma inmediata	2	33%	3	50%	1	17%	6	100%
Seguridad	Confianza en la atención brindada a los usuarios	3	50%	2	33%	1	17%	6	100%
	Cumplimiento del perfil requerido para el puesto	1	17%	3	50%	2	33%	6	100%
	Procesos confiables	2	33%	3	50%	1	17%	6	100%
Empatía	Interés del colaborador en la atención que brinda	2	33%	2	33%	2	33%	6	100%
	Atención amable y cortés al usuario	1	17%	3	50%	2	33%	6	100%
	Escucha activamente por parte del colaborador frente a solicitud del usuario	1	17%	1	17%	4	67%	6	100%
Elementos tangibles	Horario de atención adecuado a las necesidades del usuario	3	50%	1	17%	2	33%	6	100%
	Instalaciones adecuadas para la atención al público	3	50%	1	17%	2	33%	6	100%
	Espacios ventilados	2	33%	3	50%	1	17%	6	100%
	Oficinas equipadas con tecnología moderna	3	50%	3	50%	0	0%	6	100%
Promedio		2	31%	3	46%	1	23%	6	100%

Fuente: cuestionario aplicado a los funcionarios

Interpretación.

En la tabla 6, respecto a la **fiabilidad** de los servicios que brinda la UGEL San Martín, los funcionarios consideran como “Medio”, pues cumplen en lo posible con las metas establecidas en los documentos de gestión y tratan de realizar acciones confiables para la resolución de los problemas (67%). Referente a la **capacidad de respuesta** de la entidad el 67% evalúa como “Medio” a la atención inmediata a los requerimientos de los usuarios y a la atención de los reclamos por línea telefónica. En cuanto a **seguridad** del servicio indicaron que es “Medio”, pues la mayoría del personal de la UGEL cumple con el perfil

requerido para el puesto que desempeña y los procesos son confiables. Con respecto a la **empatía** que proyectan, los funcionarios evaluaron como “Alto”, pues consideran que los colaboradores escuchan activamente la solicitud de los usuarios (67%). En cuanto a los **elementos tangibles** de la institución los funcionarios evalúan como “Medio”, pues relativamente cuentan con espacios ventilados y equipos modernos (50%).

Tabla 7: Caracterización de la gestión por procesos desde la percepción de colaborador

Dimensiones	Caracterización	Nunca		A veces		Siempre		Total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Planificación	Participación en definir, diseñar y documentar los procedimientos del servicio en la UGEL San Martín	59	62%	36	38%	0	0%	95	100%
	Recursos necesarios para la planificación	46	48%	27	28%	22	23%	95	100%
	Sistema de control para la planificación	60	63%	21	22%	14	15%	95	100%
Ejecución	Suficiente presupuesto para la ejecución de los procesos	55	58%	35	37%	5	5%	95	100%
	Ejecución de los procesos en el tiempo establecido	27	28%	45	47%	23	24%	95	100%
	Ejecutar los procesos planificados	58	61%	18	19%	19	20%	95	100%
Seguimiento	Plan de monitoreo de las actividades	42	44%	40	42%	13	14%	95	100%
	Revisiones periódicas de supervisión y control a las actividades ejecutadas	15	16%	50	53%	30	32%	95	100%
	Promoción de prácticas de autoevaluación	23	24%	59	62%	13	14%	95	100%
Actuar	Implementación de acciones correctivas	67	71%	23	24%	5	5%	95	100%
	Procesos de mejora continua	70	74%	20	21%	5	5%	95	100%
	Procesos integradoras	31	33%	60	63%	4	4%	95	100%
Promedio		46	49%	36	38%	13	13%	95	100%

Fuente: cuestionario aplicado a los colaboradores.

Interpretación.

En la **tabla 7**, respecto a la **planificación** de la gestión por procesos en la UGEL San Martín, los colaboradores consideran que “Nunca” cuentan con un sistema de control que favorezca a la planificación (63%), además no participan en definir, ni diseñar, ni documentar los procedimientos del servicio de la institución (62%). Referente a la **ejecución**, el 61% de los colaboradores evalúa que “Nunca” los procesos planificados se ejecutan, porque sus labores no les permiten. En cuanto al **seguimiento**, el 62% de los colaboradores indicó que la

entidad “A veces” promueve las prácticas de autoevaluación. Con respecto a **la dimensión actuar**, el 74% evaluaron que “Nunca” se evidencia procesos de mejora continua.

Tabla 8: Caracterización de la gestión por procesos desde la percepción del funcionario

Dimensiones	Caracterización	Nunca		A veces		Siempre		Total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Planificación	Participación en definir, diseñar y documentar los procedimientos del servicio en la UGEL San Martín	0	0%	2	33%	4	67%	6	100%
	Recursos necesarios para la planificación	1	17%	2	33%	3	50%	6	100%
	Sistema de control para la planificación	1	17%	1	17%	4	67%	6	100%
Ejecución	Aprobación del suficiente presupuesto para la ejecución de los procesos	0	0%	1	17%	5	83%	6	100%
	Cumplimiento de ejecución de procesos en el tiempo establecido	1	17%	2	33%	3	50%	6	100%
	Ejecución de procesos planificados	0	0%	4	67%	2	33%	6	100%
Seguimiento	Plan de monitoreo de actividades	0	0%	1	17%	5	83%	6	100%
	Supervisiones y controles periódicos a actividades ejecutadas	0	0%	0	0%	6	100%	6	100%
	Prácticas de autoevaluación a los colaboradores	0	0%	2	33%	4	67%	6	100%
Actuar	Implementación de acciones correctivas	0	0%	1	17%	5	83%	6	100%
	Procesos de mejora continua	0	0%	1	17%	5	83%	6	100%
	Procesos integradoras	0	0%	4	67%	2	33%	6	100%
Promedio		0	4%	2	29%	4	67%	6	100%

Fuente: cuestionario aplicado a los funcionarios

Interpretación.

En la **tabla 8**, respecto a la **planificación** de la gestión por procesos en la UGEL San Martín, el 67% de los funcionarios consideran que “Siempre”, participan en definir, diseñar y documentar los procedimientos del servicio y cuentan con un sistema de control que favorece a la planificación de la institución. Referente a la **ejecución** el 83% expresó que “siempre”, se aprueba el suficiente presupuesto para la ejecución de los procesos. En cuanto al **seguimiento**, los funcionarios evaluaron que “siempre” realizan supervisiones y

controles periódicos a las actividades en ejecución (100%), además cuentan con un plan de monitoreo de sus actividades (83%). Con respecto a la dimensión **actuar** los funcionarios evaluaron que “Siempre”, implementan acciones correctivas y realizan procesos de mejora continua en sus actividades (83%).

DISCUSIÓN

Según los resultados obtenidos en cuanto al nivel de calidad de servicio que brinda la UGEL San Martín, desde la percepción de los usuarios el 42% indicaron que la calidad de servicio es “Bajo”; en cambio, desde la percepción de los colaboradores y funcionarios los resultados fueron (62% vs 46%) donde ubicaron a la calidad de servicio en “medio”; lo que demuestra que los resultados no son homogéneos, dado que, los usuarios no están contentos con el servicio recibido, en cambio, para los trabajadores y funcionarios la atención que brindan es regular. En opinión, de, Redhead (2015), tiene similar resultado, puesto que el 63% de los usuarios indicaron que la calidad de servicio es mala, lo que demuestra que, el juez de la calidad es el usuario que compra la mercadería y/o recibe el servicio cuyo concepto sistemático busca la excelencia. Un producto y/o servicio puede ocasionar percepciones diferentes para un cliente con relación a otro y asimismo para diferentes momentos. Además, preciaron que el ambiente donde funciona la empresa es muy pequeño y es incómoda para los usuarios porque, cuando hay muchos clientes el ambiente se eleva la temperatura ocasionando malestar en los clientes.

Del mismo modo, Barrientos (2017), en los resultados de su estudio, el 77% precisó que la calidad de servicio es deficiente, sin embargo, la actitud del cliente es agradable, lo que indica que, el malestar de los clientes es por el producto que expenden, ya que sus requerimientos del producto que adquiere no cumplen con las expectativas del usuario; de tal modo, que la deficiente calidad de servicio que brinda la empresa no es por la atención de los trabajadores, sino por la calidad del producto. Es importante tener claro que, la percepción de calidad es un concepto que varía en respuesta a los estímulos que cada persona recibe y pueden variar dependiendo de factores tanto externos como internos.

En cuanto a la caracterización de la calidad de servicio desde la percepción de los usuarios en la dimensión fiabilidad indicó que es “Bajo”, porque los procesos no son confiables; con respecto a la dimensión capacidad de respuesta los usuarios dijeron que es “Bajo”, porque la atención que brindan no es confiable ni resuelven los problemas en el tiempo establecido. En cuanto a la dimensión seguridad opinaron que es “Bajo”, porque el personal no cumple

con el perfil para ocupar el puesto, ya que, no brinda buena atención; en la dimensión empatía, también opinaron que es “Bajo”, pues el personal no presta atención a los requerimientos de los usuarios; con relación a los elementos tangibles los usuarios opinaron que es “Bajo”, ya que, el equipamiento tecnológico no es moderno y los ambientes de atención al público son pequeñas y poco ventiladas. Como se puede apreciar, los usuarios no están contentos con el servicio que brinda la UGEL San Martín, en cambio los colaboradores y funcionarios indicaron que el servicio que brindan es regular.

Es por ello, que, Cipriano (2019), concluyó, en cuanto a la tangibilidad, un nivel crítico de clientes representado por el 14,8% expresó su decepción con el marco de la organización monetaria, ya que informan que presenta una escasa circulación de los territorios de comparación, en esta línea dificultando la rápida localización fundamentalmente en nuevos clientes. De ahí que se tiende a constatar la poca preocupación mostrada por los agentes con respecto a la presencia de la organización, esto igualmente se indica por una relación ideal entre los dos factores. Resultados similares, como de Rivera (2019), indicaron que la calidad de atención en la empresa es deficiente y esto influye en la baja productividad, asimismo, todas las dimensiones muestran valores negativos como los elementos tangibles, la seguridad y fiabilidad también son deficientes, lo que indica que las instalaciones son muy pequeñas e incómodas, además, a los trabajadores les falta carisma para la atención.

En cambio, los resultados en el estudio de Damián (2019), indicó que la mayoría de los usuarios de la empresa Tumi, están satisfechos con la calidad de servicio que brinda, de igual manera con las dimensiones ya que, acotaron que, la atención que reciben por parte de los trabajadores es de primera, la atención es rápida y la amabilidad que irradian cada trabajador es único. Por otra parte, existe un supervisor que monitorea el servicio, para verificar que las cosas estén yendo bien.

Con respecto a la caracterización de la gestión por procesos desde la percepción de los colaboradores, indicaron que “Nunca”, cuentan con un sistema de control que favorezca la planificación, ocasionando que no se cumplan con los procesos planificados; asimismo, no se evidencia un plan de monitoreo para evaluar las actividades, por lo que impide realizar actividades de mejora continua. En cambio, desde la percepción de los funcionarios, la mayoría mencionó que las gestiones se dan siempre, es decir, tienen participación activa en definir, diseñar y documentar los procedimientos del servicio, cuentan con suficiente presupuesto para la ejecución de los procesos, cuentan con un plan de monitoreo para

controlar sus actividades y toman acciones correctivas inmediatas ante situaciones engorrosas. Como se puede observar que en estos resultados también son dispares, puesto que, los trabajadores manifestaron que la gestión por procesos no cumple con lo establecido, en cambio para los funcionarios tiene una óptima gestión por procesos.

Según, Herrera (2018), en los resultados de su estudio, la mayoría de los encuestados opinaron que están “en desacuerdo” con la gestión por procesos ya que no cuentan con un registro de documentos para controlar los pagos y conocer las políticas del establecimiento; esto ocasiona que haya demora y problemas en el flujo de pago existente a proveedores, así como el desconocimiento sobre su responsabilidad dentro del flujo.

En cambio, en el estudio de, Minchala (2020), la mayoría de los encuestados opinaron que el sistema de gestión por procesos desarrollada para la línea de producción de cuero es muy eficiente, porque logra una mejora notable al llevar un control de la producción mediante la estandarización y documentación de los procesos operativos de la empresa, utilizando para ello registros, indicadores, instructivos de trabajo, flujos de información de actividades y procedimientos establecidos en el estudio, con lo antes mencionado se pudo evaluar el desarrollo y desempeño de la empresa mediante los indicadores elaborados; para reducir el consumo excesivo de materia prima y disminuir el impacto ambiental.

Para, Medina (2018), los procesos tienen un impacto decisivo en la consecución de los objetivos estratégicos e influye en la decisión de los clientes en la mejora continua. De esta manera, también garantiza la gestión del conocimiento al formalizar en detalle la forma de hacer las cosas, normativas legales, instrumentos, indicadores y otros elementos importantes de los procesos. Por su parte, Hernández (2018), concluyó, la presencia de un grupo de herramientas útiles para mejorar la mejora de procesos, que actualmente es una buena práctica en la gestión empresarial, su aplicación, asociada con un proceso de implementación de gestión de procesos refleja su utilidad y relevancia para mejorar los procesos administrativos en los resultados obtenidos y su contribución a la calidad del servicio que brindan.

En cambio, Cantón (2016), concluyó que la ejecución del ciclo de los ejecutivos en asociaciones de datos es el mejor método para lograr sus objetivos. La ejecución permite caracterizar todos los activos, procedimientos, programas, responsables de cada ciclo y todas las perspectivas que la administración autorizada considera para asegurar el

cumplimiento de los clientes internos y externos con datos significativos, rápidos y exactos que incentiven el uso de elecciones vitales y operativas.

Finalmente, es importante saber, que una de las herramientas más efectivas para mejorar la gestión en una compañía es sin duda la implementación de procesos. Ya que, esta viene a ser una secuencia de actividades encaminadas a generar valor agregado al transformar un insumo en un resultado, que a su vez puede ser el insumo de otro proceso. Sin embargo, muy pocas veces las organizaciones han dado detalles de la implementación de procesos por igual en todos los aspectos. Por todo ello, es importante diseñar un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad del servicio de la UGEL San Martín, basado en el ciclo de Deming, poner en marcha un sistema de mejora continua cuya finalidad es la reflexión a través de la autoevaluación, destacando las fuerzas a mantener y las áreas de mejora en las que se deben realizar las actuaciones.

4. CONCLUSIÓN O CONSIDERACIONES FINALES

En conclusión, podemos manifestar que:

El nivel de calidad de servicio que brinda la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020. Desde la percepción de los usuarios el 42% mencionó que el nivel es “Bajo”; en cambio, desde la percepción de los colaboradores y funcionarios el nivel es “Medio” (62% vs. 50%). Se evidencia que los usuarios no están contentos con el servicio que brinda la UGEL, sin embargo, para los colaboradores y funcionarios el servicio es regular; lo que indica, que no hay coincidencia, ni similitud entre las respuestas de los usuarios externos con los internos.

La caracterización de la calidad de servicio desde la percepción de los usuarios el 45% dijo que, es bajo; debido a que, los procesos para resolver un problema carecen de confiabilidad, no son atendidos en el momento, generando desconfianza en el usuario. Con respecto a la percepción de los colaboradores y funcionarios el (62% vs 46%) mencionaron que el servicio es regular, ya que, tratan de resolver los problemas en el tiempo establecido y se preocupan por brindarles una atención esmerada. Asimismo, tratan de cumplir con las metas establecidas, el requerimiento de los usuarios es atendido en la medida de lo posible, en cuanto a la contratación de puestos se busca cumplir con el perfil requerido, se brinda una atención esmerada y se busca dar comodidad a los usuarios.

La gestión por procesos en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2020. Desde la percepción de los colaboradores, el 49% le ubicó en el nivel “nunca”, lo que quiere decir,

que la UGEL no cuenta con un sistema de control que favorezca la planificación, ocasionando que no se cumplan con los procesos planificados; asimismo, no se evidencia un plan de monitoreo para evaluar las actividades, por lo que impide realizar actividades de mejora continua. En cambio, desde la percepción de los funcionarios, el 67% mencionó que las gestiones se dan siempre, es decir, tienen participación activa en definir, diseñar y documentar los procedimientos del servicio, cuentan con suficiente presupuesto para la ejecución de los procesos, cuentan con un plan de monitoreo para controlar sus actividades y toman acciones correctivas inmediatas ante situaciones engorrosas.

5. LISTA DE REFERENCIAS

- Agudelo, L. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos*. Colombia: ICONTEC.
- Agudelo, T. L., & Escobar, B. J. (2010). *Gestión por Procesos* (1° ed.). Medellín: Kimpres Ltda.
- Álvarez (2006). *Administración: Un Enfoque Interdisciplinario y Competitivo en la nueva Modernidad*, citado por Aniorte (2013)
- Aniorte, N. (2013). *Servicios de Calidad*. Recuperado el 29 de agosto de 2013, de la fuente: http://www.aniorte-nic.net/apunt_gest_serv_sanit_4.htm
- Asociación Española para la Calidad (AEC) (2015). *PDCA*. (Consulta: 02 de julio de 2015) (<http://www.aec.es/web/guest/centroconocimiento/pdca>)
- Barrientos, F (2017). *Calidad del servicio y su influencia en la satisfacción del cliente de la sala de juegos las vegas – Chiclayo* (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo – Perú 2017.
- Benavente, J. (2018), *Gestión por procesos en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad distrital de Echarati*. (Artículo científico). Universidad Andina del Cusco. Perú
- Bon (2008). *Gestión de Servicios de TI basada en ITIL V3*. Primera edición. Editorial del Gobierno Británico. Reino Unido. p.p. 21
- Camisón, C., Cruz, S., y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson-Prentice Hall
- Cantón, I, Vázquez, JL. (2016). *Los procesos en gestión de calidad. Un ejemplo en un centro educativo*. REICE Rev Iber Cal Efic Camb Educ [Internet]. Disponible en: <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/4726/5160>

- Carpio, L. (2017), Implementación de la gestión por procesos para la mejora de la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del Programa Jóvenes Productivos. (Artículo científico). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú
- Casillas, R. (2019), Gestión de procesos y su aplicación en las organizaciones. (Artículo científico). Instituto de Información Científica y Tecnológica, La Habana, Cuba
- Castro, J., Zamora, E., & Gutiérrez, J. (2014). Factores determinantes en la calidad de servicio en la agencia central del Banco de Crédito del Perú (BCP), del distrito de Tarapoto. Año 2014. Tarapoto: Universidad Nacional de San Martín. Recuperado el 01 de marzo de 2017, de http://tesis.unsm.edu.pe/jspui/bitstream/11458/646/1/Jhoslly%20Joao%20Castro%20Sa%20avedra_Edson%20Aram%20Zamora%20Diaz.pdf
- César Camisón (2007). Gestión de la Calidad
- Chiavenato, I. (2009). Introducción a la teoría general de la administración (5ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill Latinoamericana
- Cipriano, J. V. (2019). Calidad de servicio y satisfacción del cliente en la financiera Qapaq S. A.; Agencia Huancayo-2017. (Tesis) Universidad Continental. Huancayo, Perú.
- Coaguila, A. (2017), Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por procesos y Calidad en la Empresa O & C Metals S.A.C. (Artículo científico) Universidad Católica San Pablo. Arequipa, Perú
- Creus, A. (2005). Fiabilidad y seguridad. Su aplicación en procesos industriales. Edit. Barcelona: Marcombo. ISBN: 978-84-267-1362-9
- Davis K. & Newstron. (1991). Comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional. México Editorial Vértice (2008), España. La calidad en el Servicio al Cliente
- Delgado, H. C. (2011). Desarrollo de una cultura de calidad. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Monterrey: Mc Graw Hill.
- Dessler, G., et al. (2004). Administración de los recursos humanos (2ª ed.). México: Prentice Hall
- Escuela Europea de Negocios (EEN) (2014). El Ciclo de Deming y cómo aplicarlo en una pyme (consulta: 04 de julio de 2020) (<http://www.een.edu/blog/el-ciclo-de-deming-y-como-aplicarlo-en-unapyme.html>).

- Evans (2008). *Administración y Control de Calidad*. 7ma Edición.
- Hernández, A., Garay, I., Sherwood, L., Rodríguez, M. Castañeda, Y. y De León, L. (2019), *Gestión por procesos en la Ciencia e Innovación Tecnológica en la Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas*. *Rev. Arch Med Camagüey*, vol. 21 (6). <http://scielo.sld.cu/pdf/amc/v21n6/amc050617.pdf>
- Hernández, H., Martínez, D. y Cardona, D. (2015), *Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación*. *Rev. Saber, ciencia y Libertad*, vol. 11 N| 1, pp. 141-150. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5847006.pdf>
- Hernández-Nariño A, Delgado-Landa A, Marqués-León M, Nogueira-Rivera D, Medina-León A, Negrín-Sosa E. (2016). *Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud*. *Rev. Gerenc. Polít. Salud*; 15(31): 66-87. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-31.ggpp>
- Herrera, Y. (2018). *Diseño de un sistema de gestión por procesos para un restaurante hornados Dieguito*. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9361>
- Inquilla, J., Calsina, W. y Velazco, B. (2017), *La calidad educativa y administrativa vista desde dentro: Caso Universidad Nacional del Altiplano – Puno –Perú 2017*. *Rev. COMUNI@CCIÓN*, vol. 8, N° 1. <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v8n1/a01v8n1.pdf>
- Jeston, J., & Nelis, J. (2008). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. Oxford: Elsevier Ltd. Recuperado de: <https://bpmnotebook.wordpress.com/arquitectura-de-procesos/>
- Lara, L. V. (2011). *Técnicas de recepción y comunicación*. INNOVA, Málaga-
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A. y Comas R. (2018), *Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo*. *Rev. Chilena de ingeniería*, vol.27 N° 2, 2019, pp. 328-342. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Minchala, J. e. (2020). *Sistema de gestión por procesos en la línea de producción de cuero de la Empresa “Ceticuero Curtiduría” De la ciudad de Ambato*. (Tesis de posgrado). Universidad Técnica de Ambato. https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/30716/1/Tesis_t1676id.pdf

- Montalvo, S. Estrada, E. y Mamani, H. (2020), Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado. *Rev. Ciencia y Desarrollo*, vol. <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>
- Morocho, T. y Burgos, S. (2018), Calidad del servicio y satisfacción del cliente de la empresa Alpecorp S.A. *Revista científica Valor Agregado*, vol. 5 N° 1, Perú. <https://doi.org/10.17162/riva.v5i1.1279>
- Nogueira, D. (2018), Relevancia de la gestión por procesos en la Planificación estratégica y la mejora continua.
- Pérez, F. d. (2012). *Gestión por Procesos (5° ed.)*. España: Gráficas Dehon
- Pérez, V. (2007). *Calidad Total en la Atención al Cliente: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio*. Primera edición. Ideas propias Editorial. España. p.p. 6, 8-16.
- Redhead García, R. M. (2015). *Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Centro de Salud Miguel Grau Distrito de Chaclacayo 2013*. Tesis, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/cybertesis/4806/Redhead_gr.pdf?sequence=1
- Salazar, W. y Cabrera, M. (2016), Diagnóstico de la calidad de servicio en la atención al cliente. *Rev. Industria Data*, vol. 19 N° 2, pp. 13-20. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81649428003>
- Santa María, T. (2019), *Gestión por procesos y su relación con la asistencia técnica contable para los usuarios del Centro de Servicios de Atención al Usuario*