



**SATISFACCIÓN DEL USUARIO EN EL MARCO DE LA RELACIÓN ESTADO-
CIUDADANOS: POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA LA CALIDAD DE
ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE EN EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN
TRIBUTARIA**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el Grado
de Maestro en Gestión Empresarial por:**

LÓPEZ VÁSQUEZ, LUIS JAVIER _____

OLIVERA HOSPINAL, SHARON JANETH _____

TINOCO REYES, DAVID ALEJANDRO _____

Programa de la Maestría en Gestión Empresarial 02

Lima, 05 de setiembre de 2018

Esta tesis

**SATISFACCIÓN DEL USUARIO EN EL MARCO DE LA RELACIÓN ESTADO-
CIUDADANOS: POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA LA CALIDAD DE
ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE EN EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN
TRIBUTARIA**

ha sido aprobada.

.....

Cesar Fuentes (Jurado)

.....

Omar Guevara (Jurado)

.....

Cecilia Esteves (Asesora)

Universidad Esan

2018

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de investigación va dedicado a nuestros padres por su apoyo incondicional y ser ejemplo de inspiración para nosotros, por sus sacrificios y amor incondicional.

A nuestros profesores; por el conocimiento transmitiendo sus conocimientos y su excelente desempeño en su enseñanza, permitiéndonos ser mejores profesional.

A nuestra asesora Cecilia; por su tiempo, exigencia y soporte para hacer este trabajo de investigación posible.

A la Universidad ESAN por ser el punto de encuentro para el intercambio de experiencias que nos enriqueces como profesionales y como personas.

Sharon Janeth Olivera Hospinal

Administrativa y financiera, con más de cuatros de experiencia en finanzas corporativas, capacitada para trabajar en equipo, comunicación responsable, proactiva, capacidad de definir, analizar y resolver problemas para optimizar los recursos de la empresa y comprometida con los objetivos, objetivos, visión y misión. Entiendo la magnitud del aprendizaje a través de la experiencia y las relaciones interpersonales que se generan cuando uno tiene objetivos definidos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

FERREYROS S.A

Ferreynos es la empresa líder en la comercialización de bienes de capital en Perú.

Ejecutivo Proyecto de Excelencia Empresarial SAP

Octubre 2017 – Actual

- Especialista en finanzas corporativas, procesos de back office.
- Elaboración e implementación de nuevas políticas de créditos y cobranzas.
- Proyecto estratégico de la corporación Ferreycorp para implementar efectivamente el modelo operativo integrado que mantendrá el liderazgo a largo plazo de la empresa en la plataforma SAP Hana.

FERREYROS S.A

Ferreynos es la empresa líder en la comercialización de bienes de capital en Perú.

Analista Proyecto de Excelencia Empresarial SAP

Marzo 2016 – Setiembre 2017

- Arquitectura empresarial para procesos de créditos y cobranzas.
- Análisis de procesos para la generación con eficiencia y sinergias.
- Capacitación en metodologías ágiles e innovación y competitividad en las áreas de finanzas.

FERREYROS S.A

Ferreynos es la empresa líder en la comercialización de bienes de capital en Perú.

Supervisor de Cobranzas

Mayo 2015 – Febrero 2016

- Supervisar la gestión financiera de la cartera de grandes construcciones.
- Evaluación financiera para nuevos clientes y autorizaciones de crédito.
- Gestión financiera para exportaciones de proveedores.
- Preparar las liquidaciones en caso de financiación o refinanciación de la deuda.

FERREYROS S.A

Ferreynos es la empresa líder en la comercialización de bienes de capital en Perú.

Asistente Administrativo

Enero 2015 – Abril 2015

- Responsable de la gestión financiera de la cartera local de construcción y proveedores de equipos.
- Realizar la cobranza y administración de las cuentas por cobrar vencidas por compras o créditos por servicios, alquileres o repuestos.
- Preparar las liquidaciones en caso de financiación o refinanciación de la deuda.

FERREYROS S.A

Ferreynos es la empresa líder en la comercialización de bienes de capital en Perú.

Practicante Pre Profesional de Servicios Financieros

Enero 2014 – Diciembre 2014

- Conciliación de cuentas con las subsidiarias de Ferreycorp a nivel nacional.
- Estructuración de préstamos a nivel de la corporación Ferreycorp.
- Gestionar contacto con clientes, conciliación de cuentas y registro de pagos de clientes.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2016 - 2018

Maestría en Gestión Empresarial

UNIVERSIDAD ESAN

2008 - 2014

Licenciada en Administración y Finanzas

OTROS ESTUDIOS

THE LONDON SCHOOL OF ECONOMICS AND POLITICAL SCIENCE:

Programa de Especialización en Mercados Globales

2018

ESAN: Taller de Liderazgo y Trabajo en equipo

2016

ESAN: Taller de Herramientas Informáticas de Gestión Empresarial

2014

Experiencia de Voluntariado y/o Skills

• AIESEC PERÚ: Presidente de la Unidad Especializada

2014

AIESEC BRASIL: Voluntariado en Proyectos de emprendimiento de Sao

David Alejandro Tinoco Reyes

Profesional en Tecnologías de Información, con más de 4 años de experiencia en; industria de la tecnología, producción y educación. Especialización en Big Data, tecnologías de PaaS e IaaS; dinámico, alta competencia analítica, trabajo integral por procesos y resultados efectivos, desarrollo de trabajo en equipo y orientado a elevar los indicadores de rentabilidad de las organizaciones. Comprensión intermedia de Inglés y Portugués, nivel Avanzado de Microsoft Office.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

IBM

IBM es una reconocida empresa multinacional estadounidense de tecnología y consultoría.

Data Management Tech Sales Perú - Colombia

Agosto 2018 – Actual

- Comprender los requisitos técnicos del cliente y desarrollar propuestas de valor; por medio de presentaciones, demostraciones y pruebas de concepto.
- Definir arquitecturas de solución para una mejor gestión de datos en las principales empresas de Perú y Colombia.
- Mantener el conocimiento actualizado en las soluciones de DB2, Sistemas de Ingeniería IBM y Big Data Hortonworks.
- Representar a IBM en eventos de marketing de Tecnología y Educación.

Oracle

Oracle Corporation es una compañía especializada en el desarrollo de soluciones de nube

Data Management Sales Consultant

Noviembre 2015 - Julio 2018

- Ofrecer presentaciones, demostraciones y pruebas de concepto a clientes que destaquen el valor de las soluciones de Oracle.
- Desarrollar propuestas de valor específicas al cliente que destaquen los beneficios y los diferenciadores de Oracle.
- Mantener el conocimiento actualizado en Oracle Big Data y soluciones Cloud; para ayudar a los clientes a comprender el valor de las soluciones de Oracle.
- Representar Oracle en eventos de marketing de Tecnología y Educación.

Universidad Pacífico

Universidad del Pacífico es una universidad privada peruana ubicada en la ciudad de Lima, Perú.

Jefe de prácticas Ingeniería de Datos

Marzo 2017 - Julio 2017

- Coordinar los contenidos por desarrollar en cada sesión práctica
- Diseñar las prácticas dirigidas, las prácticas calificadas, los solucionarios correspondientes y la matriz (pautas) de corrección.
- Conducir las prácticas dirigidas haciendo uso de estrategias y técnicas didácticas adecuadas a la naturaleza del curso y sus contenidos.

Oracle

Oracle Corporation es una compañía especializada en el desarrollo de soluciones de nube

eTalent Trainee Program

Diciembre 2014 - Octubre 2015

- Desarrollo de actividades de diseño y formulación de nuevas oportunidades de negocio.
- Apoyo a los vendedores en ejecución de talleres, presentaciones y demos.
- Elaboración del proyecto final centrado en ejecutar Big Data en el mercado de las Telecomunicaciones peruanas.

Universidad San Ignacio de Loyola

Universidad San Ignacio de Loyola es una universidad privada ubicada en la ciudad de Lima, Perú.

Practicante Centro de Investigación

Agosto 2013 - Noviembre 2014

- Desarrollo e implementación de plataformas académicas
- Coordinación de proyectos e investigación de la Carrera de Ingeniería Informática y de Sistemas
- Edición revista científica “Saber y Hacer” de la Facultad de Ingeniería

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2016 - 2018

Maestría en Gestión Empresarial

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

2011 - 2015

Bachiller en Ingeniería Informática y de Sistemas

OTROS ESTUDIOS

La Salle: Programa de Innovación, Emprendimiento y Transformación

2018

ORACLE Univeristy: Oracle Big Data Fundamentals Ed 2 LVC

2017

ESAN: Taller de Liderazgo y Trabajo en equipo

2016

Wilson Learning: Innovation in action

2016

ORACLE Univeristy: Oracle Big Data Fundamentals Ed 1 LVC

2015

Universidad la Sabana: Programa de Ventas – Oracle

2015

CIBERTEC: Fundamentos de ITIL para la Gestión de Servicios

2014

USIL: Microsoft Office Specialist Master

2014

Experiencia de Voluntariado y/o Skills

- Líder del equipo en Congreso Internacional de Dirección de Proyectos PMI
- Apoyo del Programa Educativo La Compañía 2.0 Junior Achievement
- Fundador de Sección Estudiantil de Dirección de Proyectos (SEDIPRO) USIL
- Presidente fundador de la sección estudiantil ACM de USIL

2016

2015 - 2016

2014

2014

Luis Javier López Vásquez

Profesional proactivo con capacidad analítica y criterio para la toma de decisiones, alta resistencia al trabajo bajo presión y perseverancia para alcanzar los objetivos institucionales, con capacidad de liderazgo y trabajo en equipo; con sólidos conocimientos en planeamiento estratégico, indicadores de gestión, gestión de la calidad y estadística. Experiencia profesional en órganos de asesoramiento del sector público.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT)

El SAT es un organismo público descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima encargado de la recaudación tributaria y no tributaria.

Especialista de Planificación III

Setiembre 2018 – Actual

- Asesorar a las unidades orgánicas en la formulación de sus respectivos planes operativos.
- Establecer y ejecutar mecanismos de seguimiento y control periódico a los niveles de avance y cumplimiento de los planes, estrategias e indicadores de gestión.
- Diseñar iniciativas de proyectos institucionales enfocados a garantizar la sostenibilidad de la recaudación.
- Liderar los equipos encargados de la formulación de los distintos documentos de gestión que tiene la entidad en materia de planeamiento estratégico.

Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT)

El SAT es un organismo público descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima encargado de la recaudación tributaria y no tributaria.

Profesional de Planificación I

Junio 2016 – Agosto 2018

- Colaborar con las unidades orgánicas de la entidad en la orientación y determinación de medidas correctivas a adoptar para el logro de los objetivos institucionales.
- Elaborar los informes de cumplimiento de las estrategias y metas, apoyar en la formulación de los indicadores de gestión considerando las propuestas de las unidades orgánicas.
- Analizar la efectividad de las estrategias y su impacto en la gestión institucional.

Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT)

El SAT es un organismo público descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima encargado de la recaudación tributaria y no tributaria.

Analista de Planificación II

Noviembre 2014 – Mayo 2016

- Analizar la información del entorno que servirá de base en la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI).
- Proponer indicadores a las unidades orgánicas para realizar el control a su gestión.
- Consolidar los compromisos, indicadores y metas asumidas por la entidad.

Oficina de Normalización Previsional - ONP

La ONP es responsable de la administración del Sistema Nacional de Pensiones - SNP y del Fondo de Pensiones regulados por el Decreto Ley N° 19990. Adicionalmente se otorgó a la institución la gestión de otros regímenes pensionarios administrados por el Estado.

Auxiliar de Gestión de Afiliados

Agosto 2012 – Octubre 2014

- Gestionar el control de deuda realizando conciliaciones de pagos, retenciones en pensiones; así como verificar abonos en cuenta bancaria y elaborar cuadros estadísticos de recaudación.
- Validar las transferencias de la Cuenta Individual de Capitalización (CIC) realizadas por las AFP.
- Apoyar en la elaboración y/o actualización de documentos normativos.
- Atender consultas y/o reclamos acerca de la Ley N° 28991 presentados por los asegurados, pensionistas y/o por las diferentes instituciones públicas y privadas.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Maestría en Gestión Empresarial

2016 - 2018

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Licenciado en Economía

2006 - 2011

OTROS ESTUDIOS

THE LONDON SCHOOL OF ECONOMICS AND POLITICAL SCIENCE:

Programa de Especialización en Mercados Globales	2018
Universidad Continental: Design Thinking para la Innovación Pública	2018
Universidad del Pacífico: Especialización en Planeamiento Estratégico del Sector Público	2016
INEI: Especialización en Estadística Aplicada	2015
Colegio de Economistas de Lima: Diplomado de Especialización en Prospectiva, Planeamiento Estratégico, Presupuesto y Gestión para Resultados	2015
PUCP: Especialización de Six Sigma Yellow Belt	2013

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	x
LISTA DE TABLAS	xvi
LISTA DE FIGURAS	xvii
RESUMEN EJECUTIVO	xviii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA	1
1.2. OBJETIVO	2
1.2.1 Objetivo general	2
1.2.2 Objetivos específicos	2
1.3. JUSTIFICACIÓN Y CONTRIBUCIÓN	3
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES	4
1.4.1 Alcance de la investigación	4
1.4.2 Limitaciones de la investigación	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. BASES CONCEPTUALES RELEVANTES	6
2.1.1 Servicios públicos	6
2.1.1.1 Definición de servicios públicos	6
2.1.2 Calidad	7

2.1.2.1	Definición de calidad.....	7
2.1.2.2	Calidad de servicio	10
2.1.2.3	Importancia de la calidad del servicio	10
2.1.2.4	Calidad total.....	11
2.1.2.5	Sistema de Gestión de Calidad	12
2.1.2.6	Cartas de servicios como compromisos de calidad al ciudadano	13
2.1.3	Modelos de calidad de servicio	13
2.1.3.1	Modelo de Parasuraman, Zeithmal y Berry.....	13
2.1.3.2	Modelo de calidad de servicio de Gronroos	15
2.1.3.3	Modelo de calidad de servicio de Bitner	15
2.1.4	Satisfacción	16
2.1.4.1	Satisfacción del cliente	16
2.1.4.2	Expectativa	18
2.1.4.3	Percepción	18
2.1.5	Estado-ciudadano	19
2.1.5.1	Estado	19
2.1.5.2	Ciudadano.....	20
2.1.5.3	Valor Público.....	21
2.1.5.4	Calidad y satisfacción en las entidades públicas	21
2.1.5.5	Enfoque integral del servicio.....	22

2.1.5.6	Buenas prácticas en el servicio al ciudadano.....	23
2.1.5.7	Deficiencia en la relación Estado y ciudadano.....	25
2.1.5.8	Perspectiva internacional sobre la relación Estado y ciudadano.....	26
2.2.	GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	30
2.3.	MARCO REFERENCIAL.....	30
2.3.1.	Estudios aplicados.....	30
2.4.	CONCLUSIONES.....	34
CAPÍTULO III. ANÁLISIS CONTEXTUAL.....		36
3.1.	MARCO LEGAL.....	36
3.1.1.	Ley N° 27658 “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”.....	36
3.1.2.	Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.....	38
3.1.3.	Plan Nacional de Simplificación Administrativa.....	42
3.1.4.	Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública.....	44
3.2.	PRINCIPALES ACTORES.....	46
3.2.1.	Secretaría de Gestión Pública-SGP.....	46
3.2.2.	Ciudadanos al Día-CAD.....	47
3.2.3.	Defensoría del Pueblo.....	49
3.3.	PRINCIPALES INDICADORES DE GESTIÓN PÚBLICA.....	50

3.4. BUENAS PRÁCTICAS EN INSTITUCIONES PÚBLICAS	
PERUANAS	52
3.4.1. Osinergmin	52
3.4.2. Osiptel	53
3.4.3. Reniec	55
3.5. CONCLUSIONES	55
CAPÍTULO IV. EL SAT	58
4.1. HISTORIA	58
4.2. FUNCIONES	59
4.3. ORGANIGRAMA	60
4.4. MARCO ESTRATÉGICO	61
4.4.1. Misión	61
4.4.2. Visión	61
4.4.3. Valores	61
4.5. OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS	61
4.5.1. Objetivos estratégicos institucionales	61
4.5.2. Acciones estratégicas	62
4.5.3. Acciones estratégicas transversales	63
4.6. RUTA ESTRATÉGICA	64
4.7. POLITICA DE CALIDAD DEL SAT	64

4.8.	GESTIÓN DE CALIDAD	65
4.8.1.	ISO 9001.....	65
4.8.2.	UNE 93200	66
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		68
5.1.	PROCESO DE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	68
5.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	69
5.3.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	71
5.3.1.	Fuentes secundarias de información	71
5.3.2.	Fuentes primarias de información.....	72
5.4.	PRUEBA PILOTO.....	74
5.5.	POBLACIÓN DE USUARIOS	75
5.6.	MUESTRA DE USUARIOS	76
5.7.	INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	77
5.8.	PROCESAMIENTO DE DATOS	78
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		79
6.1.	LINEAMIENTOS GENERALES	79
6.2.	PERFIL DE LOS INFORMANTES ENCUESTADOS	79
6.3.	PRUEBA DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.....	83
6.4.	ANÁLISIS DE LAS BRECHAS IDENTIFICADAS	86
6.5.	CONCLUSIONES.....	91

CAPÍTULO VII. PLAN DE ACCIÓN	92
7.1. LINEAMIENTOS GENERALES	92
7.2. EN MATERIA DE “COMPLEJIDAD DE LA GESTIÓN”	92
7.3. EN MATERIA DE “ATENCIÓN DEL PERSONAL”	93
7.4. EN MATERIA DE “ACCESIBILIDAD”	95
7.5. EN MATERIA DE “INFRAESTRUCTURA”	97
7.6. EN MATERIA DE “TIEMPO”	97
7.7. ESQUEMA DEL PLAN DE ACCIÓN	99
CAPÍTULO VIII. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..	101
8.1. DISCUSIÓN	101
8.1.1 Desarrollo de los objetivos específicos	101
8.1.2 Agenda pendiente	104
8.1.3 Contribución	104
8.2. CONCLUSIONES	105
8.3. RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	110

LISTA DE TABLAS

CAPÍTULO V

TABLA N° 5.1 Atributos para la metodología.....72

TABLA N° 5.2 Cuestionario Servqual73

CAPÍTULO VI

TABLA N° 6.1 Análisis de Confiabilidad-General.....83

TABLA N° 6.2 Análisis de Confiabilidad-Expectativas..... 83

TABLA N° 6.3 Análisis de Confiabilidad por pregunta 84

TABLA N° 6.4 Análisis de Confiabilidad-Percepciones84

TABLA N° 6.5 Análisis de Confiabilidad por pregunta 85

TABLA N° 6.6 Prueba de KMO y esfericidad de Bartlett-General86

TABLA N° 6.7 Prueba de KMO y esfericidad de Bartlett Expectativas.....86

TABLA N° 6.8 Prueba de KMO y esfericidad de Bartlett-Percepciones.....86

TABLA N° 6.9 Índice de calidad de satisfacción general.....90

TABLA N° 6.10 Brecha de la Evaluación general del servicio.....90

CAPÍTULO VII

TABLA N° 7.1 Prioridad de los Atributos a mejorar.....92

TABLA N° 7.2 Esquema del Plan Acción.....100

LISTA DE FIGURAS

CAPÍTULO III

FIGURA N° 3.1 Pilares y ejes de la modernización.....	42
FIGURA N° 3.2 Secretaría General de la PCM.....	47
FIGURA N° 3.3 Satisfacción general con la atención en entidades públicas	49

CAPÍTULO IV

FIGURA N° 4.1 Organigrama del SAT.....	60
FIGURA N° 4.2 Ruta Estratégica del SAT.....	64

CAPÍTULO V

FIGURA N° 5.1 Fases del Proceso Metodológico de la Investigación.....	68
---	----

CAPÍTULO VI

FIGURA N° 6.1 Distribución por sexo	80
FIGURA N° 6.2 Distribución por edades.....	80
FIGURA N° 6.3 Distribución por grado de instrucción.....	81
FIGURA N° 6.4 Distribución por ocupación.....	82
FIGURA N° 6.5 Distribución por gestión principal.....	82
FIGURA N° 6.6 Promedio de dimensiones.....	87
FIGURA N° 6.7 Brechas por atributo.....	88
FIGURA N° 6.8 Brechas por preguntas.....	89

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo conocer la relación entre el Estado y los ciudadanos a través de un análisis general del contexto actual para luego, a partir de una aplicación práctica en el Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT), determinar el grado de satisfacción de los ciudadanos que acceden a sus servicios.

Este inició con la revisión de textos académicos sobre conceptos que giran alrededor de los ciudadanos y el Estado; es así, que se determinó la importancia de conceptos como calidad del servicio, satisfacción del cliente, expectativa y percepciones, y la relación entre ellas. Asimismo, se eligió el modelo de brechas debido a su compatibilidad con los conceptos antes señalados.

Posterior a la revisión académica se agruparon factores en común a la calidad de servicio y se agruparon en atributos para ser considerados dentro de los cuestionarios de la parte práctica de la presente investigación.

Se revisaron las principales normativas en materia de calidad del servicio al ciudadano y sus resultados, los cuales han sido desalentadores dado que mostraban la poca efectividad del estado al momento de implementar las mejoras señaladas en sus normativas.

De otro lado, de las normativas revisadas se obtuvo información sobre los principales factores en los que las instituciones de la administración pública deben mejorar en relación al servicio que se le brinda al ciudadano. A partir de ello, estos factores se agruparon para ser considerados en la etapa de aplicación práctica.

En este punto, se realizó una aplicación de encuestas considerando las variables relevadas a partir de la revisión de las literaturas académicas, así como de las normativas emitidas por el Estado en relación al tema de calidad en atención a los usuarios. Los resultados obtenidos y procesados bajo el modelo de análisis de brechas permitieron revelar que el Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT) mantiene un nivel general del servicio en donde las expectativas y las percepciones de los ciudadanos son prácticamente los mismos, por ende, los usuarios de los servicios del SAT no tienen un nivel de expectativa prefijado.

Tomando en cuenta los resultados de la investigación cuantitativa, se identificó que atributos presentan el mayor nivel de brecha negativa y partir de ello, se estableció un orden de prioridad relacionado a mejorar la calidad de la atención percibida, las acciones específicas que se deberían ejecutar y los posibles plazos de implementación.

El primer aspecto específico o atributo a atender es la “complejidad de la gestión”. Para ello se propuso trabajar en la simplificación administrativa para reducir las barreras burocráticas; así como, trabajar en mejorar la información que se brinda al ciudadano, a través de focus group conformados por ciudadanos para determinar cómo sería la forma más adecuada para hacerles llegar la información. Además, se planteó que las certificaciones ya sea de ISO 9001 o Carta de Servicios estén enfocados en la atención presencial, con indicadores asociados a tiempos de espera y de atención; así como a la satisfacción de los usuarios que acceden a los servicios de la institución.

El segundo atributo a mejorar es la “atención del personal”, se propuso fortalecer las capacitaciones brindadas en la Institución, especialmente para los trabajadores de front office

a fin de mejorar su nivel de conocimientos. Asimismo, se planteó llevar a cabo talleres para mejorar las habilidades blandas y mejorar la capacidad de empatía con los ciudadanos. Por otra parte, se precisó la importancia de establecer una gestión por rendimiento a fin de medir el desempeño de los colaboradores.

El tercer atributo a mejorar es la “accesibilidad”, se propuso ampliar nuevos canales de atención y de información. Siendo una alternativa la implementación de un “chatbot”, software que utiliza inteligencia artificial y permitiría a la institución realizar una serie de tareas de forma autónoma. Esto beneficiando a los ciudadanos la posibilidad de adquirir información de una forma sencilla y más accesible porque ya no se depende de un operador.

El cuarto atributo por mejorar es la “infraestructura” y el quinto, el “tiempo”, ambos atributos resultaron con brecha positiva; es decir, los ciudadanos están recibiendo un servicio por encima de lo que esperaban. Asimismo, se plantearon acciones a fin de mejorar la “infraestructura” con trabajos preventivos de cuidado y mejora de los espacios físicos. Respecto al atributo “tiempo”, se considera necesario el rediseño de procedimientos presenciales en procedimiento virtuales para reducir el tiempo de atención.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

El sector privado se diferencia del público porque existe una gran competencia: captar las preferencias de los consumidores. Ello motiva a que las empresas mejoren los servicios que ofrecen para destacar de la competencia, y es que solo a través de este proceso podrá lograr su finalidad que es la maximización de sus utilidades. Por el contrario, el sector público que no tiene como objetivo generar utilidades, tiene como prioridad el desarrollo de una atención al usuario con calidad.

En el sector público no tener competencia se puede considerar la existencia de un monopolio, es decir, que solo una institución brinda ciertos servicios. Si este es el caso, entonces no se tendrían incentivos obvios a la mejora, puesto que ya existe un público cautivo.

Un ejemplo de monopolio público es la tramitación del pasaporte, el cual no puede obtenerse en otra entidad que no sea Migraciones, o el pago de los arbitrios y/o impuesto predial que no puede realizarse en una municipalidad distrital distinta a donde se ubica la propiedad correspondiente.

Ante este tipo de situación surge la pregunta: ¿Qué tan satisfechos están los ciudadanos respecto a la calidad de servicio de las entidades públicas?

En este contexto, RankinCAD de Atención al Ciudadano 2013 realizó una medición a nivel general en base a una muestra de 11 711 encuestas en 123

instituciones públicas en las 25 regiones del Perú y cuyo resultado fue que el 51 % de ciudadanos expresaron estar satisfechos en relación al servicio brindado por las instituciones públicas (Ciudadanos al Día, 2013).

En resumen, la situación que se desea investigar se refiere al bajo nivel de satisfacción de los ciudadanos en relación a la calidad de atención de los servicios ofrecidos en las entidades de la administración pública peruana, detectando las principales falencias a fin de establecer oportunidades de mejora.

1.2. OBJETIVO

1.2.1 Objetivo general

Determinar el grado de satisfacción de los usuarios en el marco de la relación entre Estado y ciudadanos, aplicando el estudio al caso de políticas y estrategias para la calidad de atención de los contribuyentes en el Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT).

1.2.2 Objetivos específicos

Para poder alcanzar el objetivo general de la tesis, se han especificado los siguientes objetivos parciales:

- a) Investigar los diferentes modelos imperantes sobre la relación entre Estado y ciudadanos, en particular en cuanto a las variables satisfacción del usuario y calidad.
- b) Realizar un diagnóstico de la problemática actual de los niveles de satisfacción del ciudadano con los servicios del Estado.

- c) Evaluar el caso de la satisfacción del ciudadano limeño, así como las principales políticas, estrategias y resultados en el Servicio de Administración Tributaria-SAT.
- d) Desarrollar una propuesta y lineamientos para una mejora de la calidad de atención al contribuyente.

1.3. JUSTIFICACIÓN Y CONTRIBUCIÓN

De acuerdo al Plan Bicentenario, el Perú hacia el 2021, el tercer eje de este consiste en lograr un Estado eficiente y descentralizado a servicio de los ciudadanos y el desarrollo, por ello es necesario una mejor relación entre el ciudadano y el Estado, como consecuencia surge la necesidad de conocer las insuficiencias y particularidades de los ciudadanos para poder establecer: i) qué servicios necesitan, ii) mejorar la prestación de estos servicios.

Por su parte, si bien los servicios brindados por las instituciones públicas son muy diversos, la atención a los ciudadanos supone parámetros básicos como un trato cordial, locales acondicionados de acuerdo a ley, información clara y específica sobre los trámites y procedimientos, plazos de atención, numero de pasos o trámites necesarios, entre otros; por lo que resulta conveniente realizar un estudio en base a ellos.

Gracias a la revisión de literatura académica relacionada a la calidad de atención que reciben los ciudadanos para determinar su nivel de satisfacción, se ha podido notar que pocas de ellas se enfocan en el sector público, puesto que la gran mayoría de estudios se centran en el sector privado. Para el caso de los usuarios de instituciones públicas, se le debe sumar que sus resultados no

necesariamente pueden ser de aplicación directa, debido a las diferencias entre los sectores privado y público, y a que está enfocado en la provisión de servicios públicos, los cuales no tienen sustitutos en su mayoría.

En este contexto, el Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT) como institución pública debe alinearse a la Política del Gobierno y trabajar en optimizar la calidad de los servicios que actualmente brinda. Por ello, resulta interesante estudiar más a fondo este tema para determinar posibles falencias y aspectos a mejorar, para así aumentar la producción de estudios referentes a la presente temática estudiada.

Finalmente, a través de esta investigación se pretende identificar el grado de satisfacción de los usuarios por la calidad de atención en entidades públicas, así como desarrollar una propuesta de mejora de la atención a los ciudadanos, a través de un estudio aplicado en el Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT).

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1 Alcance de la investigación

Las relaciones entre el Estado y los ciudadanos se producen en una serie de ámbitos distintos, sin embargo, presentan algunos elementos comunes. En el presente se fundamenta sobre las variables de calidad del servicio brindado y la satisfacción del cliente, para ello se aplicará un estudio en el Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT).

1.4.2 Limitaciones de la investigación

Considerando el contexto peruano, es importante realizar una revisión de las distintas literaturas acerca de la calidad en la provisión de servicios de las instituciones públicas peruanas, ya que existen pocos textos académicos conceptuales y empíricos acerca de este estándar de calidad dentro de las instituciones públicas en el Perú. Más aún en comparación con los temas de atención, calidad y satisfacción en el contexto de empresas, bienes y servicios privados.

También se presentaron limitaciones derivadas del trabajo de campo y el recojo de datos para la investigación, específicamente, en la ejecución de las encuestas, siendo este un tema que se pudo sobrellevar a pesar de las actividades laborales actuales de los miembros del equipo de tesis.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. BASES CONCEPTUALES RELEVANTES

2.1.1 Servicios públicos

2.1.1.1 Definición de servicios públicos

El fin supremo de la sociedad y del Estado se logra a través de una apropiada provisión de los servicios públicos; en ese sentido, el concepto de servicio público se plantea de la siguiente manera:

Son las actividades asumidas por instituciones privadas y/o públicas creadas a nivel constitucional con el fin de satisfacer, regularmente o de manera continua, las necesidades de interés general, mediante concesionario, de manera directa o a través de cualquier otro medio legal, con sujeción a un régimen de derecho público o privado, según sea el caso (Reyna & Ventura, 2008).

Así también, vemos que los servicios públicos son aquellos servicios de interés general que se ponen a disposición de la población por una contraprestación monetaria, dentro del alcance de la oferta del operador público. Estos servicios tienen por objeto satisfacer las necesidades de una comunidad mediante la producción de bienes y servicios (Reyna & Ventura, 2008).

Las características más importantes de los servicios públicos pueden listarse de la siguiente manera:

- Están sujetos a la regulación estatal para resguardar el interés público, por lo general, no tienen competencia.
- La manera más eficiente de proveer muchos servicios públicos es a través de monopolios públicos, por ejemplo, el agua y alcantarillado.
- Se cobran tarifas para la provisión de los servicios, las cuales se utilizan para mantener la continuidad del servicio.
- Se debe proveer de servicios continuamente a fin de satisfacer las necesidades de una comunidad, sobre los intereses de quien los proporciona.
- Existen diferencias marcadas entre el interés público respecto al interés privado, en relación a la provisión de los servicios públicos. El interés de la empresa privada es maximizar utilidades, por su parte el de la empresa pública es proveer el servicio al costo más bajo y razonable posible o brindar la mayor cobertura.
- No sigue fines de lucro, se antepone el interés de la sociedad en su conjunto a los fines económicos de quienes lo proporcionan.
- Lo provee en su mayoría un organismo público pero puede realizarse a través de una empresa privada sujeta a control y regulación estatal (Reyna & Ventura, 2008).

2.1.2 Calidad

2.1.2.1 Definición de calidad

Actualmente, no existe un consenso sobre el concepto de calidad, pero existe gran aceptación entre un considerable número de autores sobre

la premisa referente a la calidad, la cual se describe como la percepción del cliente sobre el producto o servicio recibido. Es así, que si el cliente percibe que el producto o servicio no le aporta valor, lo clasificará con un bajo nivel de calidad.

Para Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1985) la calidad percibida del servicio es un juicio global de la superioridad o excelencia de una empresa, la misma que se relaciona con la diferencia entre expectativas y percepciones.

Otro concepto señala que la calidad del servicio debe estar por encima de las expectativas de los usuarios, dado que una vez brindado este, la calidad es igual al servicio en sí mismo. En ese sentido, se plantea que son los empleados la base fundamental para mejorar la calidad de los servicios de una empresa, puesto que son ellos los encargados de interactuar con los clientes de la organización; es decir, que son los primeros en percibir aquellos aspectos que podrían estar causando malestar en los clientes, pudiendo adoptar medidas para corregir los puntos negativos (Muller, 1999).

Asimismo, Maqueda & Llaguno (1995) afirman que

Calidad es el conjunto de propiedades, circunstancias, caracteres, atributos, rasgos y demás humanas apreciaciones, inherentes o adquiridas por el objeto valorado: persona, casa, producto, servicio, proceso, estilo, función empresarial, etc. que permiten distinguir las peculiaridades del objeto y de su productor (empresa), y estimarlo (valorarlo) respecto a otros objetos de su especie (p. 8).

De acuerdo a Parasuraman, Zeithmal & Berry (1985), se debe considerar las características diferenciadoras entre los productos tangibles y los servicios, en aspectos de intangibilidad, heterogeneidad y la inseparabilidad de la producción y el consumo, por lo cual no se puede evaluar del mismo modo estos productos. Estas características antes mencionadas se explican de la siguiente forma:

- Intangibilidad: Los servicios no pueden ser verificados por el consumidor antes de su compra, es por esta razón que una empresa de servicios presenta dificultad para comprender la percepción de sus clientes.
- Heterogeneidad: En el sentido que la prestación puede ser percibida de forma variable entre cada cliente, por ello es difícil asegurar la calidad uniforme. Una empresa puede suponer prestar un servicio diferente a lo que el cliente percibe de este.
- Inseparabilidad: Los servicio, la producción y el consumo son indisociables.

Bajo los conceptos antes señalados se desprende la conclusión de que la calidad la establece el cliente, basado en el nivel de satisfacción que obtiene del producto o servicio a través de la percepción del servicio. Esta calidad percibida supone un nivel de abstracción más alto que cualquier atributo específico de un producto, pues presenta características multidimensionales. Finalmente, la calidad percibida se valora con

expectativas si la excelencia o superioridad de los servicios que el cliente ve son sustituibles (Civera, 2008).

2.1.2.2 Calidad de servicio

Para Zeithaml y Bitner (2002) la calidad del servicio resulta de la valoración de las percepciones del cliente en relación a cinco dimensiones predefinidas, las cuales son:

- confiable
- responsable
- seguro
- empático
- tangible

Por otro lado, se plantea que la calidad de un servicio es expresado en medidas de excelencia, siendo esta un concepto abstracto desde el punto de vista de la trascendencia. Por su parte, la excelencia también puede referirse a las características superiores propias del servicio (Grande, 2000).

2.1.2.3 Importancia de la calidad del servicio

La calidad de un servicio es un elemento primordial para el comprador al momento de adquirir un producto o servicio. Es así, que este elemento juega un rol muy importante para las organizaciones, debido a que está ligado a los beneficios del propio servicio. Asimismo, es a través de la calidad que brinda en donde se logra diferenciarse de su competencia para lograr los objetivos de crecimiento trazados (Horovitz, 1997).

En este contexto, brindar un servicio de calidad es el eje fundamental de las organizaciones, el cual se logra con un personal constantemente capacitado que sepa responder a las inquietudes de los clientes. Siendo esta la manera de cumplir con los estándares establecidos.

2.1.2.4 Calidad total

Es un concepto popularizado en los últimos años, el cual ha causado debate sobre su implicancia. Muchos teóricos afirman que se trata de una adecuada funcionalidad de todos los procesos dentro de la organización, ya que para lograrlo se debe tener una visión integral de la cadena de producción y aplicar constantemente la mejora continua en los procesos.

La idea central de la calidad total comprende que la calidad se logra a partir de una conjunción de esfuerzos por parte de todos los trabajadores de la organización, ya sean de la plana operativa como plana gerencial.

La definición multidimensional de calidad total conduce a un nuevo concepto de valor como el grado de satisfacción de las expectativas de todos los grupos de interés de la organización, incluyendo a los accionistas, mejor, más rápida y más eficientemente que la competencia. Esta idea, ya anticipada por Taguchi con su concepto de calidad como coste social mínimo para la sociedad, adquiere ahora pleno sentido. La calidad total significa, pues, optimizar la creación de valor para todos los grupos de interés donde se amplía la calidad a realizar para responder a la calidad demandada tanto por los clientes como por la sociedad y por otros agentes internos a la organización (Camisón, 2006, p. 196).

En ese sentido, la calidad total se logra a través de la integración de todos los procesos para lograr la mejora continua, de esta manera se satisface no solo los estándares de los clientes, sino, también, el de todas las partes interesadas de la organización, sean internos o externos.

2.1.2.5 Sistema de Gestión de Calidad

Un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) es un instrumento que faculta a cualquier organización su planeamiento, ejecución y control de las actividades que contribuye al cumplimiento de las metas y optimiza sus recursos, ya sea en materia de costos como en cumplimiento de plazos.

La definición e implantación de un SGC según el enfoque de aseguramiento de la calidad se basa en las directrices establecidas por los modelos normativos para la Gestión de la Calidad. Estas son normas comúnmente aceptadas para el diseño e implantación de un SGC, que permiten además su certificación tras ser auditado por una entidad acreditada (Camisón, 2006, p. 347).

En ese sentido, en un Sistema de Gestión de Calidad es indispensable medir el cumplimiento de cada uno de los procesos que lo integran. Para ello, se establecen indicadores de gestión, esencialmente el de satisfacción al usuario, que deberán ser revisados permanentemente por el equipo responsable del proceso a fin de desarrollar un plan de acción que mejore su desempeño, así como para mitigar cualquier contingencia.

2.1.2.6 Cartas de servicios como compromisos de calidad al ciudadano

La carta de servicios es una herramienta de la calidad que busca la mejora continua de los servicios que brindan las entidades públicas. Reorienta las actividades de las organizaciones hacia aquellas que aportan más valor para el ciudadano en la búsqueda de aumentar la satisfacción de este.

Por otro lado, las cartas de servicio permiten que la entidad haga público su compromiso con el ciudadano mediante la medición, seguimiento y mejora de los aquellos aspectos que más interesan para la satisfacción integral en el servicio que se presta. Es así que surge la iniciativa de establecer estándares (Norma Española UNE 93200) para la elaboración e implementación de cartas de servicio por parte de las entidades de la administración pública.

Asimismo, la certificación internacional de carta de servicio reconoce que la carta elaborada por una entidad pública cumple con los requisitos y estándares de calidad de acuerdo a la Norma UNE 93200. Dicha norma es clave para una gestión eficaz y de calidad en los servicios, que permite asegurar el cumplimiento de los compromisos con el ciudadano mediante la provisión de servicios de manera adecuada (Cisneros Mora, 2015).

2.1.3 Modelos de calidad de servicio

2.1.3.1 Modelo de Parasuraman, Zeithmal y Berry

Las investigaciones de Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985) afirman que la medición de la calidad percibida se desarrolla a partir del Modelo de los cinco GAPS, el cual formula que la identificación de los problemas principales de la organización que presta servicios establece programas de mejora. Este modelo de los cinco GAPS, se basa en un estudio exploratorio cualitativo entre directores y consumidores de empresas de servicios. Además de establecer los principales motivos de desajuste (GAPS), los mismos que afectan en las políticas de calidad de la institución. Los autores definen a estos GAPS como “Una serie de discrepancias o deficiencias que existen respecto a las percepciones de la calidad del servicio de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores” (Parasuraman, Zeithmal y Berry, 1985, p. 48). Estos GAPS son:

- GAP 1: Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.
- GAP 2: Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.
- GAP 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.
- GAP 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.
- GAP 5: Discrepancia entre expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene el servicio.

2.1.3.2 Modelo de calidad de servicio de Gronroos

Gronroos (1998) define que la calidad del servicio percibida se da por las experiencias con las actividades del marketing tradicional; es decir, la buena calidad percibida se obtiene cuando se satisfacen las expectativas que el cliente esperaba.

De acuerdo a Gronroos (1998) la experiencia de calidad, es influida por la imagen corporativa local y por los siguientes factores:

- La calidad técnica: esta se define cuando el servicio es correcto técnicamente y el resultado aceptable, haciendo hincapié en el soporte técnico, materiales, organización interna.
- La calidad funcional: es la forma que un consumidor es tratado durante el proceso de producción del servicio.

Finalmente, este modelo propone que el nivel de calidad total percibida no solo está determinado por el nivel de las dimensiones técnica y funcional, sino por las diferencias entre calidad esperada y la experimentada (Gronroos ,1994).

2.1.3.3 Modelo de calidad de servicio de Bitner

El modelo de Bitner (1990) define a la calidad de servicio percibida como la consecuencia de la experiencia de satisfacción e insatisfacción. El autor indica que existe un paradigma no confirmatorio a resultado de la prestación del servicio y a expectativa inicial del cliente, esta a su vez afecta a la experiencia de satisfacción e insatisfacción, finalmente afecta

a la calidad final del servicio percibido; a su vez, afecta las estrategias de marketing directo y servicio de fidelidad de la empresa.

2.1.4 Satisfacción

2.1.4.1 Satisfacción del cliente

La palabra “satisfacción” proviene del latín *satisfactio*, que es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse.

Otro de los conceptos sobre satisfacción del cliente señala que esta se logra al brindar un nivel de servicio por encima al de otra institución o empresa, y que tiene como base un alto grado de comprensión y conocimiento de los usuarios. Además son los empleados los principales responsables de mantener y mejorar la calidad del servicio que se brindan (Albrecht & Zenke, 1998).

Por su parte, Zeithaml y Bitner (2002) explican que el término satisfacción es el resultado de la evaluación hecha por el cliente sobre el servicio recibido, es decir, la experiencia de los usuarios contrastan sus expectativas con el servicio que se les ha brindado. En ese sentido, si el cliente resulta insatisfecho es porque el servicio que se le ha brindado no ha colmado sus expectativas.

Otro concepto sobre la satisfacción lo plantea Shaw, quien sustenta que la satisfacción es un juicio del cliente acerca de si el bien o servicio tuvo un nivel agradable de recompensa (Shaw, 1997).

Para Zeithmal, Bitner y Gremler (2009) la satisfacción del cliente es la valoración que el cliente le da al rendimiento obtenido de un producto o servicio al compararlo con las expectativas que tenía.

Asimismo, la satisfacción del cliente tiene un componente derivado de las características del producto o servicio, dichas características se suman a las percepciones de calidad que el usuario tenía previamente, a partir de ello, el usuario brinda un juicio sobre su nivel de satisfacción.

Cabe mencionar que la postura de Hoffman y Bateson (2002) afirma que los beneficios de la satisfacción del cliente también son percibidos por los proveedores de la organización, es decir, si los clientes satisfechos están dispuestos a adquirir más productos y servicios, por ende la cadena de suministros es afectada positivamente al haber mayor demanda para la organización. En contraste, un nivel de satisfacción bajo multiplica por diez la mala publicidad, la cual muy difícilmente es revertida en corto plazo.

De acuerdo a lo analizado en los párrafos anteriores sobre las posturas de los distintos autores, la satisfacción del cliente es, principalmente, una valoración posterior. La cual se realiza en última instancia sobre un producto o servicio, que resulta de comparar las expectativas previas a la compra con el rendimiento percibido del producto o servicio.

En ese sentido, el nivel de satisfacción del cliente se base en un alto grado de contenido emocional que deviene, principalmente, de las percepciones que se tiene y no sobre un criterio objetivo predeterminado (características específicas) de lo que es o debería ser el servicio o producto.

2.1.4.2 Expectativa

Desde el punto de vista del ciudadano la expectativa es la imagen mental (exigencia, creencia o deseo) que se tiene sobre el servicio público al cual va a acceder, el cual es producto de experiencias pasadas o información conocida previamente.

Asimismo, cuando los consumidores desean adquirir un bien o servicio se empiezan a crear expectativas sobre el mismo, dichas expectativas son el punto inicial que condiciona la sensación de satisfacción.

Por su parte, (Pérez, Libreros, Reyes, Santacruz, Alanís, & Gutiérrez, 1994) plantean que las expectativas son el resultado de un proceso de elaboración que parte de una amalgama de informaciones, las cuales son integradas en una idea, por lo tanto abstracta, previa al consumo del servicio.

2.1.4.3 Percepción

Es la idea o sensación que el ciudadano forma en su interior respecto de un servicio recibido a partir del análisis de los atributos que los servicios poseen. Así, los atributos son las características de los servicios a los que el ciudadano presta mayor atención.

La percepción de las personas se fortalece acorde se vaya ganando experiencia en la vida, dado que las personas aprenden continuamente a interpretar las sensaciones de su entorno que es cambiante (Schiffman & Lazar, 2001).

En tal sentido, el actuar de las personas estará fuertemente ligado de su percepción de la realidad, es decir, en el caso de dos personas con una motivación similar y en las mismas condiciones, estas actuarán de manera diferente de acuerdo a su forma individual de percibir la realidad.

2.1.5 Estado-ciudadano

2.1.5.1 Estado

En esta investigación precisaremos los aspectos relacionados con el orden que establece en la sociedad el Estado.

Según la definición de Max Weber, el Estado es un cuerpo autónomo que ejerce control monopólico sobre el uso de la fuerza dentro de su jurisdicción (Clarke, 1996).

Para Hall (1993) el Estado es un conglomerado de instituciones dentro de un territorio geográficamente delimitado y establecido, siendo el ente más importante debido a que controla los medios de violencia y coerción para mantener el orden público, es por ello que monopoliza el establecimiento de normas dentro de su territorio.

Además Honderich (1995) menciona que el Estado tiene la facultad de regular el proceder de todos los individuos y cualquier otra organización sea pública o privada dentro de sus límites territoriales.

Estos enfoques sobre el Estado están orientados hacia el poder que este puede ejercer sobre la sociedad, el cual proviene de un orden constitucional, siendo otorgado por los ciudadanos para que los ayude a resolver sus problemas dentro de un contexto en el cual tiene el deber de brindar los servicios públicos necesarios.

2.1.5.2 Ciudadano

En base al concepto amplio de ciudadanía se estipulan las siguientes afirmaciones, según la RAE (2012b) un ciudadano es: natural o vecino de una ciudad y, también, perteneciente o relativo a la ciudad o a los ciudadanos. Además lo define como: persona considerada como miembro activo de un Estado, titular de derechos políticos y sometido a sus leyes. Asimismo, Lara (2010) define al ciudadano como una persona que, por tener la nacionalidad de un país en específico, tiene los derechos y las obligaciones que sus leyes estatales lo determinan como un ciudadano chileno o ecuatoriano. Por último cabe mencionar que según Vox (2012) el ciudadano es el habitante de un Estado con una serie de derechos políticos y sociales que le permiten intervenir en la vida pública de un determinado país, por ejemplo, un ciudadano peruano.

El ciudadano es el usuario de los servicios públicos, por ello tiene una relación directa con el actuar de la administración pública. Debido a esa vinculación se han generado diferentes leyes, políticas y manuales que guían el proceso de atención de las entidades para con ellos, las cuales

motivan a que las entidades públicas mejoren constantemente sus procesos para salvaguardar servicios de calidad.

2.1.5.3 Valor Público

Moore (1998) quien introdujo el concepto de valor público en 1998 planteo que la idea de Valor Público es el valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones que establece. Además éste se crea en la interacción de transacciones individuales con los ciudadanos, garantizando sus derechos, satisfaciendo sus demandas y prestándoles servicios de calidad.

En este contexto, la satisfacción de usuario es crítica para el valor público; en ese sentido, los ciudadanos reconocen el beneficio del uso personal de servicios públicos en una lógica similar al beneficio de consumir aquellos comprados del sector privado, ese beneficio generado es lo que se considera como “valor”.

El valor se genera en la medida que un público reconozca el bien o el servicio como respuesta efectiva ante una necesidad, y resalta que la calidad derivada del bien o servicio es una respuesta adecuada a la misma.

Cabe precisar, que la provisión de servicios públicos no necesariamente genera valor, solo cuando éste logre posicionarse como una alternativa correcta y adecuada ante alguna necesidad es cuando se genera valor público.

2.1.5.4 Calidad y satisfacción en las entidades públicas

Los usuarios esperan un buen servicio que satisfaga sus necesidades, generado de esta manera que la administración pública rediseñe las estrategias pensando principalmente en el ciudadano, a través de la mejora de sus procesos y el cumplimiento de las expectativas acerca de los servicios (Linares, 2014).

La percepción del usuario juega un papel clave frente a la calidad del servicio, debido a que si esta es alta y uno de los momentos se torna crítico en el proceso de interacción, la calidad disminuye ante los ojos del ciudadano, pese a haber recibido un buen servicio en otro momento.

En el sector privado por lo general el cliente tiene la opción de escoger entre distintas empresas y en el caso de no encontrarse satisfecho con el producto o servicio ofrecido, muy fácilmente elige irse con la competencia. Sin embargo, en el sector público no se puede proceder igual, ya que la provisión de los servicios públicos le corresponde al Estado a través de las distintas organizaciones públicas, es por ello que nace la importancia de mejorar la calidad y satisfacción de los servicios ofrecidos a los ciudadanos (Linares, 2014).

2.1.5.5 Enfoque integral del servicio

Para un enfoque integral del servicio se debe tener en cuenta en primer lugar en el enfoque estratégico de la institución, el cual consiste en formular e implementar la misión, siendo esta la razón de ser de la entidad. Una visión que plantea una situación futura y en el caso de las instituciones públicas, estas deberán vincularse al liderazgo y calidad en

el servicio. Además de tener objetivos estratégicos que describan los resultados esperados que la institución quiere alcanzar en un plazo establecido. Asimismo, es conveniente realizar planes y políticas que consideren los procesos en materia de atención al ciudadano y temas de cobertura del servicio que brindan.

Por otro lado, se deben tener en cuenta aspectos como: modalidades de atención, horarios, bienestar al ciudadano, atención de quejas y reclamos, seguridad, señalización, los cuales forman parte del enfoque en la administración pública. Dicho enfoque se sostiene en los diferentes aspectos que la institución deberá tener para la prestación de servicios de altos estándares de calidad, bajo el cumplimiento de su normatividad.

Asimismo, se deben considerar aspectos internos de la institución que impactan directamente en el servicio al ciudadano, tales como un sistema de información que procese datos como soporte de la gestión y que apoyan el éxito del servicio al ciudadano. Además de una óptima gestión del capital humano, siendo estos aspectos directamente relacionados con los servidores públicos, por ende influyen significativamente en la prestación del servicio (Linares, 2014).

2.1.5.6 Buenas prácticas en el servicio al ciudadano

Para definir estrategias que establezcan buenas prácticas respecto al servicio al ciudadano en las instituciones públicas, se debe trabajar en detectar cuáles son las situaciones que producen la insatisfacción de los usuarios. Algunas de ellas están relacionadas con las actitudes del

personal de atención al cliente (front office) y otras directamente con la institución que proporciona el servicio (Linares, 2014).

Respecto a las actitudes de atención al cliente, las actitudes negativas afectan directamente la percepción del ciudadano, de las cuales se puede mencionar las siguientes: la poca amabilidad, el tratamiento agresivo para el usuario, la excesiva confianza al tratar al usuario, las actitudes discriminatorias hacia ciudadanos por temas de raza, sexo, ideología u otras. Así también, levantarle la voz al usuario, decir mentiras durante el proceso de atención, pasar al usuario de oficina en oficina, y todas aquellas que afecten la calidad del servicio y la imagen de la institución.

En cuanto a las actitudes negativas referidas directamente con la entidad, estas están relacionadas con la dificultad en la realización de los trámites y en la demora en recibir una respuesta de la entidad, entre las cuales se pueden precisar las siguientes:

- Excesivos gastos en documentación (muchas fotocopias).
- Mala difusión de los requisitos de los trámites.
- Información poco clara.
- La constante caída de los sistemas.
- Exigencia de requisitos inadecuados.
- Incumplimiento de las citas programadas.
- Inadecuada infraestructura.
- Falta de comodidad y limpieza.
- Mala atención hacia personas discapacitadas.

- La ubicación de los centros de Atención.
- Excesivos gastos administrativos.
- Mala señalización dentro de la institución.
- Incumplimiento de los plazos de ley para emitir una respuesta.
- Mucho desorden al momento de acercarse a las áreas de atención.

2.1.5.7 Deficiencia en la relación Estado y ciudadano

Samuel (1994) propone un conjunto de condiciones que enfrenta el usuario por los trámites y los servicios públicos, estos son:

- Información pública a disposición de la sociedad: La ciudadanía se queja o denuncia cuando conoce sus derechos y estos no han sido respetados o el servicio recibido fue debajo del que se esperaba recibir. Por ello es importante que los ciudadanos cuenten con toda la información necesaria para realizar el trámite o servicio, a través de asesoría u orientación sobre el proceso del servicio.
- Los costos de transacción para presentar una queja o denuncia: La queja o denuncia implica tiempo, energía y recursos para hacerlo dependiendo de la complejidad del servicio. Se considera costos también el riesgo de ser objeto de represalia o discriminación al hacer frente a esta queja o denuncia.
- Elasticidad de la demanda por el trámite o servicio: Cuando es más necesario o inaprensible el servicio, existe mayor probabilidad de que la ciudadanía se exprese para recibir un mejor servicio. Si se cuenta con sustitutos, la probabilidad de queja será menor.

- La efectividad del sistema de queja: Se llama así a la mejora o solución de un servicio a partir de una queja. A través de este, el ciudadano percibirá confianza de realizarla y sentirá que fue escuchado, por lo cual tiene sentido y aporta valor el quejarse; esto ayuda a mejorar la credibilidad de la administración pública.

2.1.5.8 Perspectiva internacional sobre la relación Estado y ciudadano

El ex vicepresidente de EE.UU Al Gore (1993) realizó una evaluación del desempeño nacional donde planteo una serie de aspectos que hacía del estado ineficiente en su labor de brindar servicios a los ciudadanos, es así que los ciudadanos estadounidenses tienen una mala percepción de las Instituciones Públicas.

Entre los aspectos negativos resaltados en el estudio realizado por Al Gore (1993), destaca el nivel excesivo de burocracia en todos los procedimientos que deben realizar los ciudadanos, dichos excesivos procedimientos son herencia de las décadas pasadas pero en las nuevas décadas consideradas la nueva era de la información, dichos controles burocráticos son innecesarios e irrelevantes.

Existen controles para que se cumplan los procedimientos a pesar de que estos, en algunos de los casos son incensarios para el tipo de gestión que realizan los ciudadanos, además las instituciones públicas al tener un público cautivo por ser monopolios en el tipo de servicios que brindan, no

tienen incentivos de mejorar sus instrumentos de gestión en beneficios de sus clientes que son los ciudadanos.

En este contexto, existe una deficiente gestión estatal centrada en los excesivos controles y regulaciones dentro de las instituciones para que se cumplan los procedimientos establecidos, lo cual deriva en una gran cantidad de personal para que se dedique a ello, pero se deja de lado la consecución de resultados percibidos por los ciudadanos.

Por otro lado, a partir de la problemática detectada, se buscaron organizaciones que produzcan resultados, clientes satisfechos y una mayor productividad, es decir instituciones que constantemente aprendan, innoven y mejoren, a partir de ello se detectaron características clave que son las siguientes:

1. *Cutting Red Tape* (Cortando la cinta roja)

Las instituciones deben ser emprendedoras, dejando de lado la excesiva burocracia centrada en seguir las reglas y pasar a sistemas que rinden cuentas para lograr resultados. Reorientar los sistemas de control para evitar problemas en lugar de simplemente castigar a quienes cometen errores, con ello eliminar capas innecesarias de regulación que sofocan la innovación.

2. *Putting Customers First* (Poniendo a los clientes primero)

Las instituciones deben lograr la satisfacción del cliente para ello deben escuchar atentamente a sus clientes mediante encuestas, grupos focales y

similares. Reestructurar sus operaciones básicas para satisfacer las necesidades predominantes de sus clientes, además deben crear incentivos que impulsen a sus empleados a poner a los clientes primero.

3. *Empowering Employees to Get Results* (Empoderando a los empleados para obtener resultados)

Las instituciones deben transformar sus culturas mediante la descentralización de su autoridad, es decir deben otorgar poder a quienes trabajan en primera línea para tomar más decisiones por su cuenta y resolver problemas que son sencillos de abordar. Asimismo, brindar capacitación y otras herramientas que los empleados necesitan para mejorar la eficacia y humanizar el lugar de trabajo. Mientras se reduzca la carga administrativa y se empoderen a los empleados se logrará que las instituciones se enfoquen en la producción de resultados.

4. *Cutting Back to Basics: Producing Better Government for Less* (Recortando lo básico: produciendo un mejor gobierno por menos)

Las instituciones siempre deben encontrar formas para mejorar el trabajo gubernamental, reexaminando los programas y procesos para eliminar la duplicación y los privilegios de intereses especiales. Es así, que deben invertir en mayor productividad, a través de préstamos e inversiones de capital a largo plazo y adoptar tecnologías avanzadas para reducir los costos.

Finalmente, estos son las cuatro características básicas sobre los cuales debe reinventarse la burocracia estatal, haciendo una analogía cada uno

representa una pieza de rompecabezas, es decir si falta uno, los otros pierden su poder. Para crear instituciones que generen valor para los ciudadanos se debe adoptar los cuatro.

Otra perspectiva relevante es dada por la Oficina Nacional de Auditoría (NAO por sus siglas en inglés) del Reino Unido se encarga de analizar el gasto público y ayuda al Parlamento a hacer que el gobierno rinda cuenta y mejore los servicios públicos. Así mismo, esta oficina realiza estudios de la buena relación entre calidad y precio para emprender buenas prácticas al ciudadano, de acuerdo al reporte de transparencia de la NAO del periodo 2017-18, los estudios de caso que más impactan en el ciudadano es mejorar el acceso de los pacientes a la práctica general, apoyo local para personas con dificultades de aprendizaje y el funcionamiento del mercado en la educación superior, estos estudios han sido aprobados por los organismos correspondientes.

Este estudio afirma que el talento interno es importante para esta organización, por ello la estrategia en inversión de recursos humanos se centra en el desarrollo profesional y técnico de forma continua, enfatiza en la importancia de aprender de nuevas habilidades en asuntos estratégico en el aspecto de auditoría y habilidades personales, gestión y trabajo en equipo.

2.2. GLOSARIO DE TÉRMINOS

A modo de síntesis del presente capítulo y presentado una serie de conceptos relacionados en nuestra investigación, se plantea como resumen las siguientes definiciones:

- Servicio público: actividad que desarrolla una entidad pública o privada bajo la regulación del Estado.
- Calidad del servicio: se define como el resultado de un proceso de evaluación donde el usuario compara sus expectativas frente a sus percepciones.
- Satisfacción del cliente: se trata de la conformidad del cliente con el producto o servicio que adquirió.
- Expectativa: son las creencias sobre el bien o el servicio que sirven como puntos de referencia.
- Percepción: es la valoración de las personas sobre los bienes y servicios, es decir, es el juicio que emiten sobre lo que acaban de recibir.
- Valor Público: es el posicionamiento positivo que se genera en la mente de los ciudadanos acerca de una correcta provisión de servicios públicos.

2.3. MARCO REFERENCIAL

2.3.1. Estudios aplicados

En la tesis “Propuesta e implementación de mejoras en la satisfacción de los consumidores y la atención al público en la Municipalidad Distrital de Villa El Salvador”, (Berru, Murguia, Obregon, & Rossi, 2013) se plantea una serie de acciones con la finalidad de mejorar la satisfacción de los usuarios por la atención brindada por el Municipio de Villa el Salvador. Dicho estudio se centró en los servicios más demandados por los usuarios: servicios de registros civiles, licencias de edificación y atención a las personas con discapacidad.

Los resultados del estudio reflejan claramente el nivel de calidad del servicio brindado, presentando las deficiencias y las apreciaciones percibidas por el público usuario con el fin de plantear una serie de recomendaciones, de las cuales presentamos las más relevantes a continuación:

- Para lograr un estándar de calidad de acuerdo a las expectativas de los usuarios, es necesario una adecuada capacitación del personal de atención al ciudadano, la cual debe de ser continua en el tiempo.
- Fortalecer el área de Recursos Humanos, específicamente el de Bienestar Social. Dicha área se encarga de velar por un equilibrio entre el trabajo y hogar de los colaboradores de la Municipalidad, brindándoles apoyo a fin de mantener el desempeño óptimo de sus labores dentro de su jornada laboral.
- Implementar las de Cartas de Servicios, las cuales funcionan como una herramienta que permiten hacer seguimiento del cumplimiento

de los compromisos pactados por la institución a favor de los ciudadanos respecto a la calidad de servicios brindados por esta.

- Implementar una plataforma tecnológica que permita realizar trámites virtuales, soportado por un centro de cómputo con personal calificado Esto con el fin de que el ciudadano pueda realizar trámites de manera virtual desde cualquier punto con acceso a Internet.
- Instalar programas informáticos para la búsqueda más rápida de información de los colaboradores que atienden al público, con el objetivo de agilizar los procedimientos de atención lo cual reduciría los tiempos de espera.

Por otro lado, en un estudio aplicado sobre la satisfacción de los clientes respecto a la calidad del servicio en instituciones públicas y privadas de Lima Metropolitana se dio a conocer la forma de cómo se relaciona la satisfacción y la calidad con algunas variables demográficas, sociales y organizacionales a través de una muestra de 174 usuarios que adquieren bienes o servicios en las instituciones antes señaladas (Loli, Vergara, Cuba, Morales, Flores, & Lamas, 2013).

En dicha investigación, se concluyó lo siguiente:

- El nivel de satisfacción de los clientes de las instituciones públicas y privadas de Lima, mayormente se encuentran satisfechos (25,3 %) o más o menos satisfechos (31,6 %) respecto a la calidad del producto/servicio brindado por las organizaciones públicas y

privadas Por su parte, el 43,1 % de los clientes se encuentran insatisfechos o más o menos insatisfechos (Loli, Vergara, Cuba, Morales, Flores, & Lamas, 2013).

- Se puede asociar la calidad del producto/servicio recibida por los clientes con su nivel de satisfacción. Se concluye que el nivel de satisfacción de un cliente es igual a su percepción de la calidad del producto y/o servicio (Loli, Vergara, Cuba, Morales, Flores, & Lamas, 2013).
- La relación entre el nivel de satisfacción y los componentes de la calidad producto/servicio indica que cuanto más satisfecho se encuentra un cliente, su opinión es más favorable respecto de la calidad del servicio ofrecido (Loli, Vergara, Cuba, Morales, Flores, & Lamas, 2013).
- No se encontró asociación entre la calidad del producto/servicio con ninguna de las variables sociales, demográficas y organizacionales (estado civil, sexo, edad, grado de instrucción, ocupación, nivel socioeconómico, sector de actividad al que pertenecen, sector privado o público en el cual trabajan y/o lugar de residencia) consideradas dentro de la investigación, probablemente debido a que estas variables son independientes a la percepción de los clientes sobre la calidad del producto/servicio (Loli, Vergara, Cuba, Morales, Flores, & Lamas, 2013).

2.4. CONCLUSIONES

En el presente capítulo, se realizó una revisión de los distintos modelos conceptuales sobre la relación entre Estado y ciudadanos, los cuales giran alrededor de dos variables, las cuales son la calidad y la satisfacción.

En relación a la variable calidad, se concluye que esta deviene del juicio del cliente, es decir, si el bien o servicio le aportó valor, entonces, la clasificará de alta calidad. En cambio, si sucede todo lo contrario, será clasificada de baja calidad ante sus ojos.

Es decir, que la calidad la determina el cliente, más aun en el caso de los servicios que son intangibles, pues no existe un producto de por medio a partir del cual el cliente pueda emitir una opinión sobre ciertas características físicas.

Por otro lado, se concluye sobre la base de lo investigado en relación a la variable de satisfacción del cliente, que esta se logra al brindar un nivel de servicio por encima de las expectativas del cliente, lo cual se logra con un alto grado de comprensión y conocimiento de los usuarios.

En ese sentido, la satisfacción del cliente es el resultado de una evaluación hecha por el usuario sobre las expectativas que tenía, la misma que es contrastada con el beneficio percibido del producto o servicio.

Por consiguiente, de las revisiones realizadas a estudios aplicados relacionados con el tema de la presente investigación, se pudo reafirmar la postura final sobre las variables “calidad” y “satisfacción del cliente”. Las cuales

están relacionadas entre sí, puesto que a mayor calidad en el servicio, se presentará un mayor nivel de satisfacción para el cliente.

En lo que respecta a los distintos modelos de calidad del servicio relacionados a cumplir con el objetivo específico (a), el modelo planteado por Parasuraman, Zeithmal y Berry resulta el más adecuado para la presente investigación, puesto que su modelo de GAPS basado en brechas responde claramente al enfoque de calidad como el resultado de la diferencia entre expectativas y percepciones revisado en el presente capítulo.

Además, se realizó una revisión al concepto de valor público, así como de perspectivas internacionales acerca de las mejoras que los ciudadanos esperan para una adecuada provisión de servicios públicos.

Finalmente, de los factores que inciden directamente en la satisfacción de los usuarios podemos mencionar: i) Atención del personal, aquello relacionado al trato y la capacidad de respuesta del personal de la institución, ii) Complejidad de la gestión, factor relacionado a la dificultad del servicio, costos administrativos, así como a la información necesaria a la que el ciudadanos accedan al servicio, iii) Infraestructura, factor relacionado al estado de las instalaciones donde el ciudadano realiza su gestión (limpieza, acondicionamiento, comodidad del lugar) y iv) Tiempo, referido al tiempo que le toma al ciudadano obtener una respuesta de la institución en relación a su trámite; así como al cumplimiento de las citas programadas para realizar sus gestiones.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS CONTEXTUAL

3.1. MARCO LEGAL

3.1.1. Ley N° 27658 “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”

La presente ley de fecha 30 de enero de 2002, dada por el Congreso de la República, tiene el propósito de establecer principios y fundamentos legales para gestar el proceso de modernización de la gestión del Estado, sus instituciones e instancias.

Asimismo, esta ley es de aplicación en todas y cada una de las dependencias de la Administración Pública a nivel nacional.

PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL ESTADO

El desarrollo de la presente ley tiene como finalidad principal obtener mejoras en los niveles de eficiencia del mecanismo estatal, en pro a la obtención de una eficiente atención al ciudadano, priorizando y optimizando el uso del patrimonio público.

Del mismo modo, esta ley se sustenta en la priorización de la labor de desarrollo social, así como la participación de la sociedad civil y las fuerzas políticas sin perder el rumbo a incrementar la descentralización, a través del fortalecimiento de los gobiernos locales y regionales. Es importante mencionar que se busca mayor eficiencia en la utilización de

los recursos del Estado, revalorizando la carrera pública y generando el sentido de institucionalización.

El objetivo de la ley es alcanzar un Estado:

- a) Al servicio de la ciudadanía,
- b) con canales efectivos de participación ciudadana,
- c) descentralizado y desconcentrado,
- d) transparente en su gestión,
- e) con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados y
- f) fiscalmente equilibrado.

DE LAS RELACIONES DEL ESTADO CON EL CIUDADANO

Busca promover la democracia participativa para fomentar y establecer mecanismos para una mayor y efectiva democracia participativa de los todos ciudadanos.

El control ciudadano se regirá a partir de la participación ciudadana en los procesos de formulación presupuestal, fiscalización, ejecución y control de la gestión del Estado.

DE LA MODERNIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRAL

Es necesario tomar previsiones en el proceso de modernización, toda vez que la modernización de la gestión del Estado se apoya en la

suscripción de Convenios de gestión y en la implementación de programas pilotos de modernización.

La organización de entidades y dependencias de la administración pública central cuentan con apoyo de los diversos organismos públicos y, en general, de todas las instancias de la administración pública para perfeccionar estas mismas.

3.1.2. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

La presente política nacional surge a raíz de las necesidades que existen en la sociedad peruana, entre las cuales están la endeble forma de acción en el aspecto intergubernamental e intersectorial, el inapropiado diseño organizacional de las instituciones, la escasez de resultados en pro del ciudadano, las adversidades que obstruyen los buenos planes a fin de la articulación de su presupuesto, la deficiencia en infraestructura, el equipamiento y logística de los organismos, la política contraproducente y dirección de los recursos humanos, la ausencia de sistemas y procedimientos de gestión de la información y el conocimiento, la carencia de seguimiento y valoración del rendimiento e impactos esperados y el ineficiente progreso en el desarrollo de la producción.

En este contexto, aparece la propuesta de emprender un proceso de reforma integral de gestión a nivel gerencial u operacional, cuyas directrices son las siguientes:

- Visión: Tomar la administración de forma unitaria y descentralizada, guiar al ciudadano, ser eficiente, generar inclusión y ser abierto en el sentido a lo que compete al propio Estado peruano.
- Objetivo: Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país.

La modernización de la gestión pública es un proceso político-técnico de transformación de actitudes y fortalecimiento de aptitudes, agilización de procesos, simplificación de procedimientos, sistemas funcionales y administrativos, relaciones y estructuras administrativas, con el único fin de hacerlos más compatibles con los nuevos roles de todos los niveles de gobierno, así como con los planes nacionales e institucionales.

Estructuralmente la presente política plantea distintas formas de organización del Estado, las cuales se detallan en cinco pilares fundamentales que se explican a continuación:

1.- Alineamiento de políticas públicas

La política de modernización tiene como propósito que los organismos públicos ejecuten políticas con propósitos estables con dirección hacia el bien común, estas forman y dan coherencia al ejercicio del Estado a través de un enfoque de servicio al ciudadano. Es

indispensable que reflejen los objetivos establecidos en los planes sectoriales.

2.- Presupuesto para resultados

La política de modernización busca preservar la disciplina fiscal, optimizar la efectividad en el reparto de patrimonio y la condición del gasto público, asegurando la eficacia en las operaciones públicas.

Además, es preciso señalar que esto no es sino una unidad básica de programación de presupuesto y una herramienta de priorización y de transparencia en la información, lo cual permite identificar a la población objetivo o beneficiaria de cada programa específico y vincularla con los productos y resultados que las entidades proveerán para satisfacer tales demandas.

3.- Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional

Las entidades públicas tienen que ajustar, de manera progresiva, la gestión por procesos, continuar con los esfuerzos relacionados a la simplificación administrativa y organizarse de manera adecuada para llevar adelante los procesos y alcanzar los resultados esperados.

4.- Servicio civil meritocrático

Es el conjunto de medidas institucionales por las cuales se articulan y gestionan los servidores públicos. Dicho conjunto tiene como propósito principal el servicio al ciudadano.

Asimismo, la reforma del Servicio Civil se orienta a mejorar la actuación de los servidores del Estado a favor de los ciudadanos, apoyándose en principios de mérito e igualdad de oportunidades.

5.- Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento

Para afianzar un gobierno público eficiente, los organismos públicos deben disponer de bases de datos que acumule información. Indispensablemente, el sistema debe contar con indicadores orientados a resultados y plazos previamente establecidos y validados con criterios que aseguren su confiabilidad y transparencia.

Estos cinco pilares han sido elaborados sobre la base de tres ejes transversales.

Ejes transversales de la Política Nacional de Modernización:

1) El gobierno abierto.- Es aquel que se abre al escrutinio público, ya que tiene que ser de libre acceso a la ciudadanía, ofreciendo información completa, entendible, fidedigna y objetiva.

2) Gobierno electrónico.- Emprende el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en los órganos de la administración

pública. Su objetivo es la optimización de la información y los servicios brindados a los ciudadanos, los cuales son orientados a la gestión pública en pro del incremento de la transparencia y la intervención de los ciudadanos. Teniendo en cuenta que en un contexto como el peruano, donde el déficit de infraestructura sumado a otros factores incide en un insuficiente uso de las TIC.

3) La articulación interinstitucional.- debe contar con mecanismos verticales (entre entidades de distintos niveles de gobierno) y horizontales (en el mismo nivel). En la legislación vigente están previstos una serie de mecanismos de coordinación interinstitucional en todos los niveles del Estado.

Figura 3.1 Pilares y ejes de la modernización. Fuente: SGP (2018)



3.1.3. Plan Nacional de Simplificación Administrativa

El presente plan está enfocado en la disminución de las barreras y cargas producidas por el exceso de actividad burocrática pública existente

a nivel nacional, regional y local, con la finalidad de mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos.

La razón de ser del presente documento es brindar un mejor servicio al ciudadano, ofreciéndole trámites y servicios administrativos útiles, con un enfoque de calidad y mejora continua. De esta manera, los procesos administrativos se minimizan y dejan solo los esenciales, dando como resultado, documentos sencillos de atender y procesos simplificados y eficaces, mejorando así la atención al administrado.

Se han planteado 4 objetivos, estas son las siguientes:

- Implementar procesos de simplificación administrativa orientada al beneficio del ciudadano, mediante el uso de mecanismos de simplificación que permitan optimizar el procedimiento y descartar los procesos innecesarios.
- Contar con tecnologías de la información y comunicación que faciliten los trámites y brinden información sencilla y de calidad para el ciudadano. Para ello, se debe contar con el uso de herramientas informáticas estandarizadas, procesos en línea y un intercambio de información entre entidades del Estado.
- Desarrollar e implementar un modelo de atención al ciudadano, enfocado en sus necesidades y reclamos cotidianos.

- Fortalecer el proceso de simplificación administrativa, habiéndose aprobado diversas líneas de simplificación

3.1.4. Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública

El presente manual fue elaborado por la Secretaría de Gestión Pública de la PCM con el objetivo de brindar una metodología a las entidades de la administración pública para que puedan mejorar la calidad del servicio vienen prestando a la ciudadanía.

De esta forma se orienta en promover el desarrollo de uno o varios procedimientos, con el fin de obtener un óptimo servicio o una eficaz prestación en una entidad, entendiendo que está orientada a ejecutar el proceso en un conjunto de elementos estándares.

Es así que en pro de brindar servicios de calidad de la atención a la ciudadanía, es imprescindible la implementación de buenas prácticas, a través de incentivos y reconocimientos que las motiven.

Según el manual, los estándares para una atención de calidad son los siguientes:

1. Estrategia y organización: se refiere a estándares relacionados a mejorar la calidad de servicios a la ciudadanía en los documentos de planificación de la entidad, entiéndase la misión y objetivos generales.

2. Conocimiento de la ciudadanía-usuario: Se refiere a la promoción de mecanismos y espacios de participación que sirvan de retroalimentación con la ciudadanía a fin de relevar información para mejorar la calidad de atención.
3. Accesibilidad y canales de atención: Se refiere a aquellas variables sobre los canales de acceso a través de los cuales la ciudadanía hace uso de los servicios que le proporcionan las entidades de la administración pública.
4. Infraestructura: Hace referencia a los factores relacionados con las características de físicas de los ambientes en donde las instituciones despliegan sus funciones, es decir, son las condiciones con los que dispone la entidad.
5. Proceso de atención: comprende aquellos factores relacionados con el periodo de atención a la ciudadanía para la ejecución de trámites o gestionar servicios públicos.
6. Personal de atención: Considera los elementos vinculados con la definición del perfil y selección del personal que participa en los procesos de atención a la ciudadanía, así como otros procesos de gestión de los recursos humanos tales como inducción y capacitación del personal orientada a una atención de calidad a la ciudadanía.

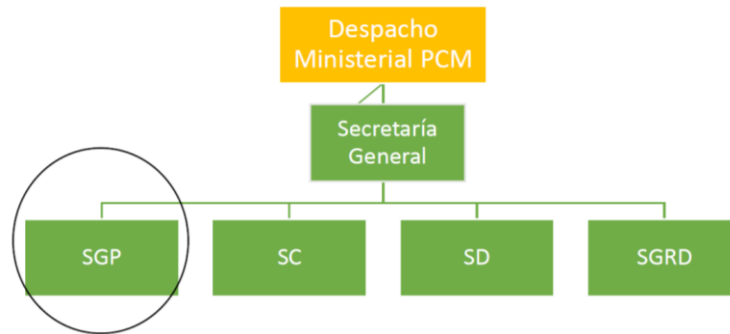
7. **Transparencia y acceso a la información:** Considera factores relacionados con la transparencia, el acceso y la calidad de la información de la entidad pública, sobre los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad (TUPA) y los servicios no exclusivos (TUSNE).
8. **Medición de la gestión:** Considera factores relacionados con la medición de indicadores de gestión referidos a la atención de la ciudadanía, es decir, involucra al conocimiento de las expectativas la población acerca de los servicios que se brindan.
9. **Reclamos y sugerencias:** Se refiere a aquellos factores vinculados a los mecanismos utilizados para el tratamiento de reclamos y sugerencias interpuestos por los ciudadanos.

3.2. PRINCIPALES ACTORES

3.2.1. Secretaría de Gestión Pública-SGP

Es el órgano de línea de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) con autoridad técnico normativa a nivel nacional, responsable de proponer, articular, implementar y evaluar la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública que alcanza a todas las entidades de la administración pública.

Figura 3.2 Secretaría General de la PCM. Elaboración propia.



Tiene a su cargo las materias de organización, estructura y funcionamiento de la administración pública peruana, gestión por procesos, simplificación, calidad de servicios públicos, ética pública, gobierno abierto y gestión del conocimiento.

Asimismo, es el órgano que ejerce la rectoría del Sistema de Modernización de la Gestión Pública y es responsable de apoyar a la Alta Dirección para realizar las coordinaciones correspondientes con las distintas entidades de la Administración Pública

3.2.2. Ciudadanos al Día-CAD

Es una entidad privada sin fines de lucro creada en el 2002, cuyo objetivo es aportar herramientas en la mejora de la gestión del sector público. Además de ser una fuente de información confiable sobre temas de interés ciudadano. En la actualidad, es un referente de auditoría social tanto por los trabajos de investigación que han hecho a lo largo de estos años como por su metodología, la cual ofrece índices de excelencia que permiten elevar los estándares en la administración pública.

Su misión gira en torno a estos principios:

- Facilitar el ejercicio pleno de ciudadanía de peruanos y peruanas conscientes de sus derechos y deberes.
- Promover servidores públicos eficientes, honestos y con vocación de servicio centrados en la persona.
- Brindar información creíble a los formadores de opinión y facilitar procesos de acceso a información relevante para la toma de decisiones ciudadanas.

Su finalidad es aportar para generar una relación de confianza en la población con respecto a la actuación de la administración pública. Haciendo que el ciudadano perciba al Estado como un aliado y que este tenga como prioridad ofrecer una buena atención y servicio.

En este contexto, Ciudadanos al Día en sus estudios de medición de satisfacción ciudadana de 2008 muestra que el 80% de dificultades percibidas por la ciudadanía radica en la lentitud para resolver trámites, falta de amabilidad de los servidores públicos, falta de preparación de los servidores públicos, provisión insuficiente de información respecto de los servicios ofrecidos, y excesivos requisitos para realizar los trámites. En 2013, el escenario no presenta mayor variación: persisten la mayoría de las dificultades antes nombradas, añadiéndose las largas colas y la dificultad para comunicarse vía telefónica o por Internet.

Asimismo, a continuación se presentan los resultados de la satisfacción general con la atención en las instituciones públicas a nivel nacional en los años 2008 y 2013 realizado por Ciudadanos al Día (2013), donde se destaca que a pesar de que hubo una mejora, esta sigue siendo baja.

Figura 3.3 Satisfacción General con la Atención en Entidades Públicas. Fuente: Ciudadanos al Día (2013).



3.2.3. Defensoría del Pueblo

La Defensoría del Pueblo en el Perú fue creada por la Constitución Política de 1993, como un organismo constitucionalmente autónomo, que tiene como propósito defender los derechos fundamentales, supervisar el cumplimiento de los deberes de la administración estatal, así como la eficiente prestación de los servicios públicos en todo el territorio nacional.

La defensoría atiende quejas, consultas y pedidos de ciudadanos que, por alguna causa, han experimentado la vulneración de sus derechos. No desempeña funciones de juez o fiscal ni sustituye a autoridad alguna. No

dicta sentencias, no impone multas ni sanciones. Elabora informes con recomendaciones o exhortaciones a las autoridades competentes.

Es necesario que los ciudadanos perciban a la Defensoría del Pueblo como una institución comprometida a la solución de ser posible inmediata sus problemas y no los dilate o sea ajena a la misma.

Es así, que los informes emitidos por la Defensoría del Pueblo durante 2014, 2015 y 2016 señalan que el mayor porcentaje de quejas recibidas se concentra en las municipalidades provinciales y en las direcciones regionales de educación, principalmente. Asimismo, la mayor parte de las quejas recibidas están referidas a la dificultad de acceso a la buena administración, derechos de petición, acceso a servicios públicos de calidad, entre otros.

3.3. PRINCIPALES INDICADORES DE GESTIÓN PÚBLICA

En el sistema público enfocado en la obtención de resultados, se requiere información para la elaboración de distintos indicadores y que éstos brinden un panorama a los distintos tomadores de decisiones.

Los directores de instituciones requieren información estratégica sobre la gestión de los distintos tipos de programas públicos, para ello los Gerentes y sus staff de especialistas requieren detalles precisos sobre la provisión de insumos, las actividades; así como de los bienes y servicios que generan y los resultados intermedios y finales.

Los indicadores y sus metas se presentan como información para una adecuada gestión de distintos programas estatales, es así que las metas se vinculan con el seguimiento (monitoreo) de la ejecución.

En este contexto, para la CEPAL (2006), un indicador es un instrumento que provee información cuantitativa acerca de una determinada condición existente, y para conocer si se están logrando los resultados. En este caso no se estén logrando los resultados, permite conocer el grado de avance. Por su parte, un indicador de desempeño brinda información respecto del logro de los objetivos de un determinado programa, dichos resultados del indicador puede ser cuantitativos o cualitativos.

Tipo de indicadores:

- Según lo que miden
 - a) Eficacia: Mide el grado de cumplimiento, sin considerar los recursos asignados para ello.
 - b) Calidad: Mide atributos o características que deben tener los bienes o servicios para satisfacer adecuadamente los objetivos.
 - c) Eficiencia: Mide la relación entre los productos y servicios generados con respecto a los insumos o recursos utilizados.
 - d) Economía: Mide la capacidad del programa para generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros.
- Según etapa del proceso productivo

- a) Insumo: bien o servicio requerido para la producción de otros bienes o servicios.
- b) Procesos: conjunto de actividades que transforman insumos en productos.
- c) Productos: bien o servicio que es el resultado de un proceso.
- d) Resultados: Efecto que se produce de la utilización del bien y/o servicio.

3.4. BUENAS PRÁCTICAS EN INSTITUCIONES PÚBLICAS PERUANAS

Para poder realizar una evaluación completa de la situación actual del SAT, se recopiló las diferentes buenas prácticas o experiencias exitosas de las siguientes instituciones públicas:

3.4.1. OSINERGMIN

Organismo encargado de supervisar y regular la inversión en energía y minería; implementó Carta de Servicio al Ciudadano para mejorar su calidad en gestión pública; con el fin de comunicar a los ciudadanos los servicios que brindan y los compromisos asumidos.

En este documento se definieron los siguientes compromisos en relación a las quejas, OSINERGMIN (2016):

- Brindar un trato amable, cordial y respetuoso en la atención de las consultas sobre quejas ante la concesionaria.
- El tiempo máximo de espera para ser atendido en las oficinas será de diez minutos
- Responder las consultas realizadas por medio de la página web en un plazo máximo de tres días hábiles.

- Responder las quejas en un plazo máximo de treinta días hábiles después de admitidas
- Responder las consultas de manera clara.
- El tiempo máximo de espera para ser atendido por el servicio telefónico de atención al cliente será de quince segundos
- Brindar información del estado de la queja en www.osinergmin.gob.pe ingresando al enlace "Consulta de Expedientes, Reclamos, Quejas y Medidas Cautelares".
- Brindar información clara y precisa sobre el contenido de las resoluciones.

Cabe señalar que también implementaron un Sistema Integrado de Gestión enfocado a una mejora en la calidad de sus procesos, seguridad, ambiente y personas.

3.4.2. OSIPTEL

Organismo encargado de supervisar y regular los servicios de telecomunicaciones; en búsqueda de una mejor atención a los ciudadanos elaboró una Carta de Servicios para hacer transparentes sus servicios, definir sus compromisos, derechos, responsabilidades y obligaciones de sus usuarios.

En este documento se definieron los siguientes compromisos, OSIPTEL (2018):

- Brindar un trato amable, cordial y respetuoso en la atención de consultas, logrando un nivel de satisfacción con nuestro personal, igual o superior al 70%.
- Brindar oficinas cómodas y adecuadas para la atención al público a nivel nacional, logrando un nivel de satisfacción con nuestras instalaciones igual o superior al 70 %.
- Atender el 80% de las consultas recibidas vía correo electrónico o formulario web, en 6 días hábiles, y la diferencia no pasará de 12 días hábiles.
- Realizar charlas o jornadas de orientación al usuario, en todos los departamentos del país al menos una vez cada trimestre.

El nivel de satisfacción del servicio ofrecido por OSIPTEL, además se sustenta por la implementación de un modelo de calidad de Atención y Orientación, conformado por:

- Política de Atención al Ciudadano
- Programa de Capacitación para Orientadores
- Protocolos de atención por servicio
- Canales de Atención y Accesibilidad
- Lineamientos para la orientación y atención de usuarios
- Mediciones de nivel de satisfacción
- Manual para orientaciones escritas

Se puede señalar que por medio de una cultura de alto desempeño, estandarización de sus procesos, mejoras del ambiente en cada una de sus

oficinas al público, compromiso del personal e implementación de las TIC's; han logrado obtener el Premio Nacional a la Calidad.

3.4.3. RENIEC

Organismo encargado de la identificación de los peruanos; en búsqueda de la excelencia en el servicio, implementó la Gestión por Procesos convirtiendo a la institución orientada a resultados.

Por medio de este enfoque ofrece canales integrados de atención; ya sean virtuales, telefónicos y presenciales, manteniendo la trazabilidad del proceso y una experiencia única al ciudadano. Además constantemente ejecutan nuevas tecnologías y capacitaciones para el crecimiento profesional de sus empleados, asegurándose de cumplir con las necesidades de sus usuarios y anteponiéndose a sus expectativas por medio del control de los procesos clave, quejas y desarrollo de proyectos innovadores.

En la última encuesta realizada, RENIEC (2018) destaca por la atención brindada del personal a los usuarios, la transparencia de la gestión y la información recibida.

3.5. CONCLUSIONES

El mejoramiento de la relación entre la ciudadanía y el Estado ha sido una preocupación para los encargados de la gestión pública, prueba de ello son las acciones iniciadas en el 2002 con la emisión de la Ley N° 27658-Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Esta declara al Estado peruano en proceso de modernización y tiene por objetivo iniciar el proceso de

modernización de la gestión del Estado a fin de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático al servicio del ciudadano.

Posteriormente, a través de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y el Plan Nacional de Simplificación Administrativa, se impulsa la simplificación de procedimientos administrativos, la optimización de procesos, el concepto de mejor atención al ciudadano y la implementación gradual del modelo de gestión pública para resultados. Estas normativas propiciaron la emisión de disposiciones técnicas como lo el Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública y sus respectivos lineamientos de implementación. Las mismas que fueron elaboradas por la Secretaría de Gestión Pública, órgano de línea de la PCM, que es el ente rector del Sistema Administrativo de Simplificación Administrativa.

Por su parte, Ciudadanos al Día, a través de sus estudio de satisfacción, detecta que a pesar de sus esfuerzos, la calidad de los servicios públicos no ha sufrido mayor variación como lo demuestra sus estudios de 2008 y 2013. Esto se debe a la falta del ejercicio de un liderazgo claro que atienda efectivamente las necesidades de la población

En este contexto, la Defensoría del Pueblo en los informes emitidos en 2014, 2015 y 2016 pone en conocimiento que la mayor parte de quejas recibidas están referidas a la dificultad de acceso a la buena administración, derechos de petición, acceso a servicios públicos de calidad, provenientes principalmente de la

inadecuada gestión de las municipales provinciales y en las direcciones regionales de educación.

Sin embargo, existen instituciones públicas que vienen implementando mejoras en los servicios que brindan, como son los casos de Osinerming, Osiptel y Reniec, quienes se han esforzado en aplicar una serie de mejoras en sus procesos para facilitarles a los ciudadanos la realización de sus distintos tipos de trámites que realizan en ellas mediante la implementación de Cartas de Servicio, entre otras herramientas que garantizan la mejora continua.

En lo que respecta al objetivo específico del presente trabajo de investigación (b) realizar un diagnóstico de la problemática actual de los niveles de satisfacción del ciudadano con los servicios del Estado, se concluye que la situación actual de la satisfacción ciudadana es baja. Resultado desfavorable a pesar de los esfuerzos realizados por el Estado, tales como la elaboración de leyes, políticas y directivas emitidas en los últimos años para que las distintas instituciones públicas mejoren sus servicios ante la ciudadanía. Sin embargo, se destaca que hay ciertas instituciones públicas que han aplicado mejoras en sus procesos de atención a la ciudadanía como lo es el caso de Osinerming, Osiptel y Reniec.

Finalmente, de la revisión de las distintas normativas emitidas por el Estado sobre las mejoras en la calidad de la atención a la ciudadanía en el presente capítulo, se destacan los factores que han sido agrupados de la siguiente manera:

- i) Complejidad de la gestión, factor relacionado con la tramitología existente en

el Estado; así como a la facilidad y transparencia de la información, ii) Atención del personal, relacionado al perfil del empleado público para brindar una adecuada atención (empatía y conocimientos), iii) Infraestructura, relacionado con las características físicas de las instalaciones, es decir, la señalización, ubicación y seguridad de la infraestructura y iv) Accesibilidad, relacionado con la disponibilidad de distintos canales a los que puede acceder el ciudadano para realizar sus gestiones por parte de las instituciones (TIC), entre otras características.

CAPÍTULO IV. EL SAT

4.1. HISTORIA

Hasta el año 1996 la recaudación de los ingresos tributarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima estuvo a cargo de la Oficina General de Administración Tributaria (OGAT) que era parte de la estructura interna de la misma municipalidad.

Los resultados del periodo de gestión la Oficina General de Administración fueron bajos a nivel de recaudación de los impuestos, tasas y licencias municipales. Asimismo, la falta de capacidad para fiscalizar los tributos y generar respaldo según la legislación de la época. Existió un sistema informático muy básico para los registros de contribuyentes, falta de infraestructura y un personal con cierto nivel de profesionalización y no motivado ni comprometido. A consecuencia, se originó temas de corrupción en su administración y la mala gestión de la misma.

Para revertir tal situación, la Alta Dirección de la municipalidad provincial de Lima, en el año 1996 realiza una reorganización para las áreas de administración y recaudación tributaria local. A consecuencia de esta reorganización, en reemplazo de la Oficina General de Administración, se creó el Servicio de Administración Tributaria de la Municipalidad Metropolitana de Lima (SAT de Lima), formalizado bajo el Edicto N° 225 y publicado el 27 de mayo, como objetivos de modernización, optimización, fiscalización y recaudación de los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

4.2. FUNCIONES

Las funciones generales del SAT consideradas en su norma de creación incluyendo sus modificaciones a la fecha, son:

- Promover la política tributaria de la Municipalidad de Lima.
- Determinar y liquidar la deuda tributaria.
- Recaudar ingresos provenientes de: impuestos, contribuciones y tasas, así como multas de tránsito y multas administrativas.
- Fiscalizar el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Conceder aplazamiento o fraccionamiento de la deuda tributaria.
- Resolver los reclamos que los contribuyentes presenten contra actos de la administración tributaria provincial y de las administraciones tributarias distritales.

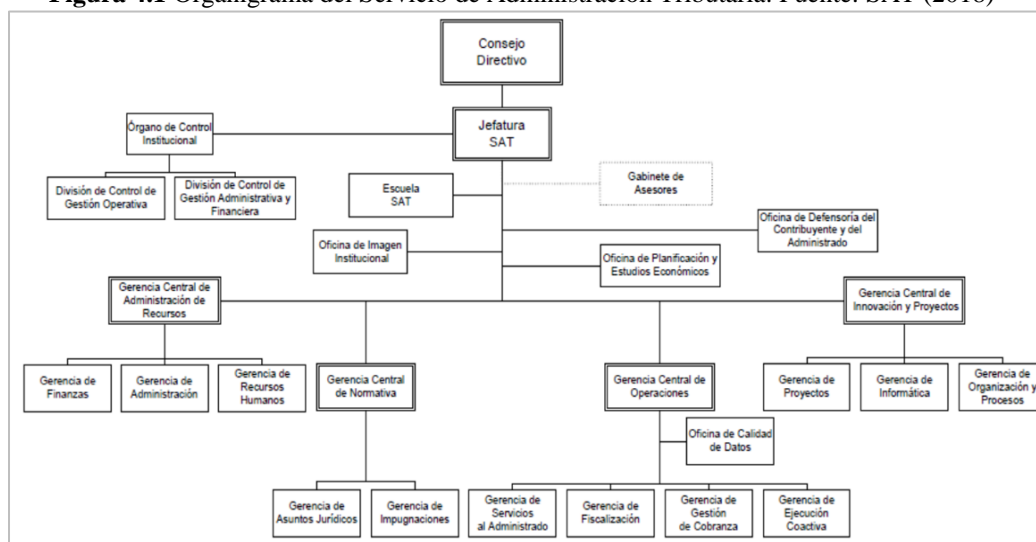
- Realizar la ejecución coactiva para el cobro de las deudas tributarias, considerando todas aquellas deudas derivadas de obligaciones tributarias municipales, así como el cobro de multas y otros ingresos de derecho público.
- Sancionar el incumplimiento de las obligaciones tributarias.

De las funciones antes señaladas se desprenden dos tipos de gestiones marcadamente diferenciadas entre sí que se realizan en el SAT, siendo la primera la referida a temas tributarios (Imp. Predial, Imp. Vehicular, Arbitrios, entre otros) y la segunda correspondiente a temas no tributarios (infracciones al reglamento de tránsito).

4.3. ORGANIGRAMA

La actual estructura organizacional del SAT fue aprobada el 30 de abril de 2013, mediante Ordenanza N° 1698 de la Municipalidad de Lima.

Figura 4.1 Organigrama del Servicio de Administración Tributaria. Fuente: SAT (2018)



4.4. MARCO ESTRATÉGICO

4.4.1. Misión

“Recaudar ingresos por conceptos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima, a través de un servicio eficiente y de calidad, orientado al ciudadano”.

4.4.2. Visión

“Ser la institución modelo en gestión tributaria municipal a nivel nacional, a partir de la calidad del servicio al ciudadano, el fomento de la cultura tributaria y la eficiencia en nuestros procesos”.

4.4.3. Valores

- Transparencia
- Compromiso
- Confianza
- Vocación de Servicio

4.5. OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

4.5.1. Objetivos estratégicos institucionales

- *Maximizar la efectividad de la recaudación tributaria y no tributaria*

El presente objetivo tiene por finalidad lograr la máxima recaudación por conceptos tributarios y no tributarios en un ejercicio fiscal, en los diversos estados de la cobranza.

- *Cumplir con las expectativas de los ciudadanos por los servicios prestados*

El presente objetivo plantea para cumplir las expectativas de los ciudadanos respecto de los servicios que ellos acceden en la institución.

4.5.2. Acciones estratégicas

- *Mejorar la gestión de cobranza y generación de riesgo*

La presente acción estratégica tiene por finalidad la mejora de los procesos de cobranza y la aplicación de estrategias centradas en el conocimiento del ciudadano.

- *Mejorar la gestión de datos relacionados al ciudadano*

La gestión de los datos del ciudadano pretende lograr una cantidad y de datos de contacto del ciudadano, ello con el propósito de diseñar estrategias y actividades de gestión de cobranza centradas en el perfil del contribuyente.

- *Mejorar los procesos de interrelación con el ciudadano*

Se define como la acción estratégica enfocada en brindar servicios más eficientes, ágiles, que aprovechen las tecnologías disponibles y que se adapten a los ciudadanos.

4.5.3. Acciones estratégicas transversales

- *Fortalecer la gestión institucional del SAT*

La optimización de los procesos internos busca el desarrollo de la gestión institucional, a través de la dotación de recursos necesarios que permitan un óptimo desempeño en la ejecución de los procesos, resultando servicios con el nivel de calidad esperado por la población.

- *Gestionar los RR. HH. y fortalecer el clima organizacional del SAT*

El clima organizacional se establece como acción de soporte que busca la adecuada transmisión de valores y cultura de la institución, facilitando la cohesión del grupo y el establecimiento de relaciones laborales sanas y armoniosas.

- *Gestionar las TIC y desarrollar proyectos de innovación*

El uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación como acción estratégica orientada a dar respuesta demanda de servicios por parte de los ciudadanos.

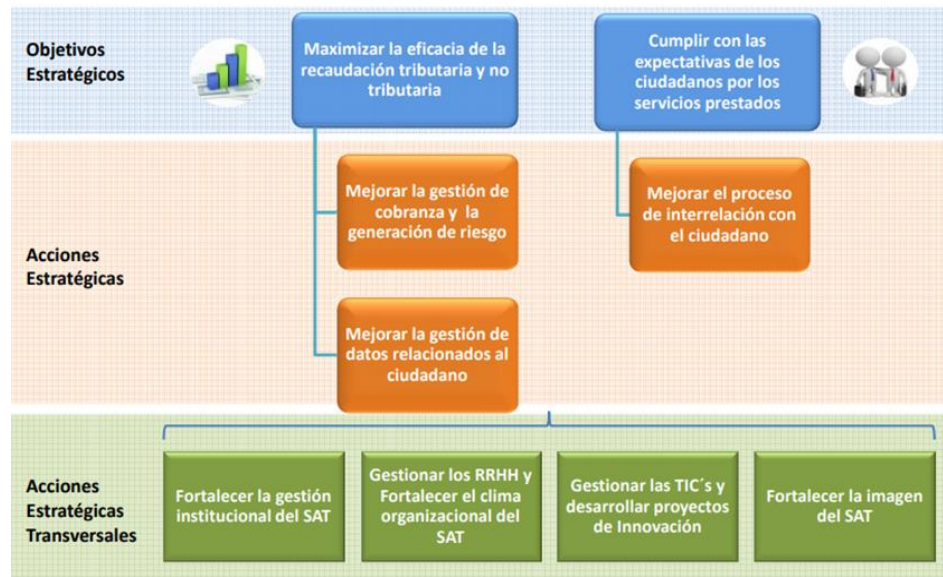
- *Fortalecer la imagen institucional*

Busca mejorar el proceso de comunicación tanto a nivel interno como externo del SAT, permitiendo así homogenizar un posicionamiento positivo en el ciudadano y la sociedad. De esta manera, se sientan las

bases para la construcción de una marca más humanizada con un rol protagónico ante la sociedad, a través de la transparencia, confianza, compromiso y vocación de servicio.

4.6. RUTA ESTRATÉGICA

Figura 4.2 Ruta Estratégica del Servicio de Administración Tributaria. Fuente: SAT (2018)



4.7. POLITICA DE CALIDAD DEL SAT

El SAT ha planteado como su Política de Calidad, la siguiente:

En el Servicio de Administración Tributaria, como responsables de la recaudación de los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima, nos comprometemos a cumplir los requisitos de nuestras partes interesadas a través de:

Facilitar el cumplimiento de las obligaciones de los ciudadanos con servicios de calidad oportunos y confiables, superando sus expectativas e incrementando la efectividad de la recaudación

Mantener personal capacitado para poder brindar un adecuado servicio al ciudadano.

Implementar la mejora continua de nuestros procesos a través de la revisión periódica de nuestros métodos y la provisión de recursos tecnológicos adecuados.

4.8. GESTIÓN DE CALIDAD

El Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT) como parte de la implementación de su Sistema de Gestión de Calidad posee las siguientes certificaciones:

- ISO 9001
- UNE 93200

4.8.1. ISO 9001

Actualmente el SAT posee la certificación ISO 9001 de la versión 2015, integrado por los procesos de Atención de quejas y sugerencias, Centro de Llamadas y Recaudación de Pagos de Deudas Tributaria y No Tributaria (presencial).

- Atención de Reclamos y Sugerencias: proceso relacionado a la atención efectiva en la Oficina de Defensoría al Contribuyente y

Administrado del SAT. El principal indicador asociado es la respuesta dentro de los 5 días hábiles posteriores a la presentación de la sugerencia y/o reclamos. Cabe precisar, que la respuesta emitida no es necesariamente la solución al reclamo o sugerencia realizada sino una comunicación acerca de las acciones que se están tomando al respecto.

- Centro de Llamadas: proceso relacionado a la atención efectiva de los canales: telefónico, chat y correo electrónico del SAT. Los indicadores asociados están relacionados al tiempo de espera prudente para la atención del asesor telefónico (no mayor a 30 segundos), la satisfacción por la atención telefónica, satisfacción por el servicio chat y satisfacción por el servicio de mail.
- Recaudación de Pagos de Deudas Tributaria y No Tributaria (presencial): proceso relacionado a la recepción de pagos en la agencias del SAT. El principal indicador asociado es el tiempo de espera la realizar el pago en las agencias SAT, el cual no debe ser mayor a 15 minutos.

4.8.2. UNE 93200

Actualmente el SAT posee la certificación une 93200 de Carta de Servicios, en la cual están plasmados los compromisos de calidad con los ciudadanos.

Los servicios que están dentro del alcance de la Carta de Servicio son los siguientes:

- Absolver consultas de forma presencial, telefónica, correo electrónico y chat.
- Atender solicitudes y medios impugnatorios.
- Recibir pagos en la sedes del SAT.
- Atender reclamos
- Servicio Pitazo

Los compromisos de calidad establecidos en la Carta de Servicio son los siguientes:

- Recibir el 95% de pagos en agencias SAT con un tiempo de espera no mayor a los 15 minutos.
- Atender consultas hechas por el Chat de forma diaria al 100%.
- Atender las consultas hechas por Correo electrónico de forma diaria al 100%.
- Lograr un nivel de llamadas atendidas por el centro de llamadas no menor a 90% del total de llamadas ingresadas.
- Lograr un nivel de satisfacción del ciudadano no menor a 90%, por la calidad del servicio del Centro de Llamadas.
- Lograr un nivel de satisfacción de no menos de 80%, por el servicio brindado en forma presencial en materia tributaria.
- Resolver las solicitudes de prescripción de multas de tránsito dentro de los 30 días calendarios.
- Atender las quejas dentro de los 7 días hábiles siguientes a su presentación.

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

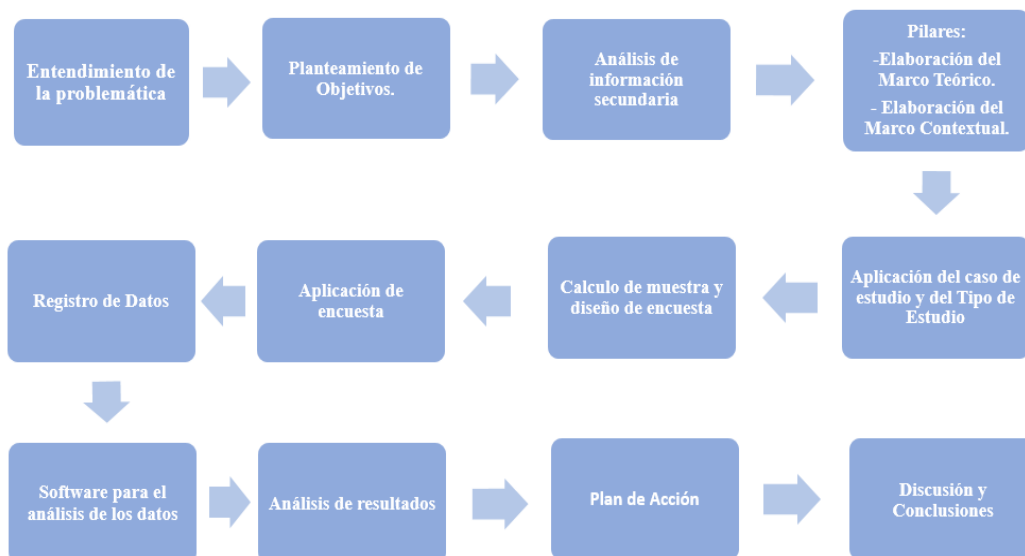
5.1. PROCESO DE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se expone la metodología y los procesos empleados para responder a los objetivos específicos c) y d) de la investigación, detallando la herramienta utilizada para la recolección, procesamiento, tabulación y análisis de datos que servirán para plantear la propuesta de mejora.

Es así que para el análisis del tema materia de investigación se toma en cuenta las variables relacionadas con la problemática que se busca abordar, la determinación del tipo de investigación más apropiada, el trabajo de campo necesario, las evidencias recogidas y la validación de los resultados.

La información obtenida en el presente capítulo a través del proceso metodológico aplicado permitirá establecer una propuesta de plan de mejora que se expondrá en el capítulo VI del presente documento.

Figura 5.1 Fases del Proceso Metodológico de la Investigación. Elaboración propia.



Este proceso comienza con el entendimiento de la problemática que se pretende abordar en el presente estudio. Es así que se plantean los objetivos de la investigación, se revisa la literatura acerca del tema, así como publicaciones de carácter académico, las cuales forman parte del marco teórico, además se realiza un análisis del entorno para establecer el marco contextual.

Posteriormente, se establece el tipo de estudio que se va a aplicar, se determina la muestra de encuestados bajo los parámetros más adecuados, se diseña la encuesta a aplicar bajo el enfoque seleccionado.

Se continúa con el trabajo de campo, se aplican las encuestas a los ciudadanos que se retiran después de realizar sus gestiones en la Sede Central del Servicio de Administración Tributaria de Lima y se realiza el registro de los datos en los formatos establecidos

En este punto, se analiza la información cuantitativa revelada de la encuesta, para ello se utiliza la herramienta SPSS y se procede a realizar el análisis de los resultados, acto seguido se expone la propuesta para afrontar la problemática del presente estudios (plan de acción) y se discute si los resultados responden a los objetivos específicos y finalmente se establecen las conclusiones.

5.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación del presente estudio se catalogó como descriptivo, según Chávez (2001) este tipo de investigaciones (descriptivas) son aquellas que buscan recolectar información real de las personas, objetos, situaciones o

fenómenos, tal cual como se presentan en el momento de su recolección, sin inferencias ni verificar hipótesis.

Debido a que solamente se realizará un único estudio en un período de tiempo establecido, este trabajo de investigación, también será del tipo transversal.

Según Sierra Bravo (1997), los estudios que son transversales se centran en analizar una situación particular en un espacio de tiempo dado para estudiar su estructura, permitiendo de esta manera observar y discernir sobre un determinado fenómeno.

Dada la importancia de la satisfacción del cliente para las empresas e instituciones en general, surgieron herramientas para medir la calidad en el servicio, como se planteó en el Marco Teórico de la presente investigación. De esta manera, se determina el nivel de satisfacción de los clientes a través de una de las herramientas más conocidas y utilizadas: Servqual, la misma que fue desarrollada por Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1988). En esta se evalúan los factores claves para determinar la calidad del servicio prestado en base a cinco dimensiones, las cuales son: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y seguridad.

El presente estudio toma la herramienta Servqual y la adapta para abordar atributos de la interacción de ciudadano y el Estado, a fin de determinar su grado de satisfacción mediante la detección de brechas existentes entre percepciones y expectativas.

Cabe precisar que la clave del éxito en la implantación del Servqual o modelo de brechas, reside en la posibilidad de adaptarlo a las características de cada organización, puesto que el instrumento original es muy genérico y no se adapta a la realidad de cada tipo de sector.

En este contexto, se mencionan trabajos de investigación previos que adaptaron la herramienta Servqual para medir la calidad del servicio en diversas empresas de los sectores salud, transporte aéreo, transporte terrestre, transporte turístico, (Cabello & Chirinos, 2012; Barcenas 2014; Hermoza, 2015; Palacios, 2015).

5.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información que se utilizaron para el presente estudio corresponden a las distintas fuentes primarias y secundarias. Estas se describen a continuación:

5.3.1. Fuentes secundarias de información

A través de la información secundaria se pudo elaborar el Capítulo II: Marco Teórico y el Capítulo III: Marco Contextual. Dichas partes de la investigación posibilitaron el ordenamiento de la información, la misma que sirvió de sustento teórico para el enfoque del presente trabajo.

- Marco Teórico: Elaborado en base a la bibliografía revisada de las investigaciones de distintos autores y que se centró en abordar definiciones de las variable calidad y satisfacción del cliente; así

como otros conceptos relacionados. Además, se revisaron tesis y trabajos de investigación.

- Marco Contextual: Elaborado a partir de la normativa vigente relacionada con la aplicación de las mejoras en la calidad del servicio y satisfacción de los ciudadanos.

A partir de la información recopilada y agrupada en las conclusiones de los capítulos de Marco Teórico y Marco Contextual, se plantean factores que inciden en la calidad de atención al público, los cuales llamaremos a partir de este momento atributos:

Tabla 5.1 Atributos para la metodología

Atributo
Atención del personal
Complejidad de la gestión
Tiempo
Infraestructura
Accesibilidad

Fuente: Elaboración propia

5.3.2. Fuentes primarias de información

La fuente primaria que se utilizó para la presente investigación fue la información recogida a través de encuestas a los ciudadanos que visitaron la sede central del SAT, después de realizar sus gestiones correspondientes.

Para la elaboración del cuestionario (ver anexo N° 01) se ha tomado en cuenta los atributos establecidos en el punto 5.3.1 y a partir de ello, se establecieron dieciséis preguntas.

Tabla 5.2 Cuestionario Servqual

Código	Atributo	Expectativas	Percepciones
P01		Del servicio en general	Que tan satisfecho está con el servicio recibido en general
P02	Atención de personal	Que el lenguaje utilizado por el servidor público sea claro y sencillo	Que tan satisfecho está con la claridad y sencillez del lenguaje utilizado por el servidor público
P03		Que sienta la buena actitud y predisposición del servidor público que lo atiende	Que tan satisfecho está con la actitud y predisposición que tuvo el servidor público para atenderlo
P04		Que el servidor público cuente con todos los conocimientos para absolver sus consultas	Que tan satisfecho está con los conocimientos del servidor público para absolver sus consultas
P05	Complejidad de la gestión	Que el trámite o servicio que solicita sea fácil de entender, es decir, que no sea muy complejo	Que tan satisfecho está con la sencillez del trámite o servicio solicitado
P06		Que acceda fácilmente a reclamar, quejarse o hacer sugerencias	Que tan satisfecho está con la facilidad de acceso para reclamar, quejarse o hacer sugerencias
P07		Que la información que le brindan sobre el servicio sea clara, concisa y completa	Que tan satisfecho está con la claridad de la información que le brindaron
P08	Tiempo	Que tenga que venir la menor cantidad de veces para acceder al trámite o servicio que espera	Que tan satisfecho está con la cantidad de visitas a la entidad antes de acceder al trámite o servicio que solicitó
P09		Que no tenga que esperar mucho tiempo para ser atendido	Que tan satisfecho está con el tiempo que esperó antes de ser atendido
P10		Que no emplee mucho tiempo durante la atención	Que tan satisfecho está con el tiempo que tomó su atención
P11	Infraestructura	Que las instalaciones sean cómodas	Que tan satisfecho está con la comodidad de las instalaciones de la entidad
P12		Que las instalaciones cuenten con el espacio suficiente	Que tan satisfecho está con el espacio de las instalaciones
P13		Que las instalaciones de la Oficina de atención al Público sean seguras	Que tan satisfecho está con la seguridad de las instalaciones de la Oficina de Atención al Público
P14	Accesibilidad	Que cuente con varios canales de atención a los cuales puede acceder	Que tan satisfecho está con los canales de atención puestos a su disposición
P15		Que cuente con señalización clara para ubicarse	Que tan satisfecho está con la señalización para ubicarse
P16		Que no invierta mucho tiempo en trasladarse desde su hogar o centro de trabajo hasta la entidad donde realizará su trámite	Que tan satisfecho está con el tiempo invertido en trasladarse desde su hogar o centro de trabajo hasta la entidad para realizar su trámite

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se adaptó el cuestionario Servqual (cuestionario de expectativas y percepciones), tomando como base las 16 preguntas, de las cuales 15 se derivan de los 5 atributos determinados (reemplazando las dimensiones originales del Servqual) en la presente investigación y una pregunta corresponde al servicio en general. De esta manera, obtenemos el cuestionario adecuado. Cabe precisar que la herramienta Servqual maneja una escala de respuestas de 7 niveles, siendo el número 1 (fuertemente en desacuerdo) y el número 7 (fuertemente de acuerdo).

Para fines de la presente investigación se utilizó la escala Likert, en los cuestionarios, cuya escala consta de 5 puntos, siendo el número 1 (muy insatisfecho/ nada importante) y el número 5 (muy satisfecho/ muy importante) utilizada en la herramienta SERVQUAL (el cuestionario original está en el anexo N° 02) lo cual está permite al cliente variar la respuesta de cada pregunta que describe el servicio.

Cabe indicar que en el cuestionario se han planteado preguntas generales para conocer el perfil del contribuyente, es decir, preguntas referentes a la edad, sexo, tipo de gestión, entre otras.

5.4. PRUEBA PILOTO

Se aplicó una prueba piloto a diez ciudadanos para conocer el tiempo que le toma a un usuario contestar todo el cuestionario, para ver si la redacción es idónea y conocer la predisposición de los usuarios al ser encuestados.

Asimismo, la aplicación de la prueba piloto permitió realizar la validación de la encuesta para ser aplicada posteriormente a la muestra. Es así, que los datos

obtenidos fueron procesados en el software estadístico “SPSS”, empleando en coeficiente de confiabilidad Alfa-Cronbach.

Al realizar el cálculo de la confiabilidad, a través del mencionado programa estadístico, se obtuvo un resultado de 0,778 para la evaluación de las expectativas y 0,955 para la evaluación de las percepciones. Esto se clasifica aceptable para garantizar la fiabilidad de los datos al ser mayor a 0,7 como lo plantea Bojórquez, López, Hernández & Jiménez (2013), por lo que se afirma que el instrumento empleado en la esta investigación es altamente confiable.

Adicionalmente, para la muestra se plantea utilizar algunas otras pruebas de validación de los datos como lo son la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y de Esfericidad de Bartlett. Cabe indicar, que en el estudio de Cabello & Chirinos (2012), los rangos aceptables para las pruebas de KMO y Esfericidad de Bartlett son de 0,5 a 1,0 para el primero y una significancia (sigma) menor a 0,05 para el segundo.

5.5. POBLACIÓN DE USUARIOS

La población del estudio estará formada por todos aquellos ciudadanos que realizan sus gestiones, ya sea en materia tributaria y en no tributaria en la Sede Central del Servicio de Administración Tributaria (SAT), ubicada en Jr. Camaná N° 370, Cercado de Lima.

Para establecer el tamaño de la población, se cuenta con información del total de tickets generados para la atención y consultas en un periodo de tiempo,

para nuestro caso de estudio serán todos aquellos tickets generados durante las dos últimas semanas del mes de febrero. Se escogió ese mes, pues es el del primer vencimiento del año y en el que históricamente se registra la mayor afluencia de público en el SAT.

En ese sentido, se determinó que 22 752 es la cantidad de tickets generados en el periodo de tiempo previamente señalado, además se determinó que 12 873 corresponden a un público tributario y 9879 a un público no tributario.

5.6. MUESTRA DE USUARIOS

Para la determinación del tamaño de muestra se utilizó la fórmula estadística para poblaciones finitas que se presenta a continuación:

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

Donde:

N = Tamaño de la población, es decir, 22752 tickets generados.

Z = Nivel de confianza que para este caso será 95 %.

d = Margen de error que para este caso será 5 %.

p = Probabilidad de éxito que se considerara 50 %.

q = Probabilidad de fracaso que se considerara 50 %.

n = Es el tamaño de muestra, aplicando la fórmula se obtiene 378.

Para fines prácticos se redondea la cifra a 380 encuestados para la presente investigación.

5.7. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Se aplicó el cuestionario Servqual, el cual consta de dieciséis preguntas. El mismo se basa en una escala multidimensional donde se evalúa la calidad de servicio mediante la comparación entre las percepciones de servicio del cliente y sus expectativas.

Es así que las expectativas se evaluaron de acuerdo al grado de importancia que el usuario le confiere a cada afirmación según la siguiente escala de Likert:

- (1) Nada Importante.
- (2) Poco Importante.
- (3) Ni importante ni poco importante (neutro)
- (4) Importante.
- (5) Muy Importante.

En correspondencia, las percepciones se evaluaron de acuerdo al grado de cumplimiento que los usuarios de los servicios del SAT le confieren con respecto a cada afirmación, según la siguiente escala de respuestas:

- (1) Muy insatisfecho
- (2) Insatisfecho
- (3) Ni satisfecho ni insatisfecho (indiferente)
- (4) Satisfecho

(5) Muy Satisfecho

5.8. PROCESAMIENTO DE DATOS

Una vez aplicados los cuestionarios, el encuestador ingresa la información obtenida en cada uno de ellos a una hoja de cálculo del Microsoft Excel, con el fin de organizarla en una tabla que permita ver los resultados de una manera más clara y entendible.

Posteriormente, los datos son exportados al software SPSS para la aplicación de herramientas estadísticas y la validación de los datos obtenidos, así también para la tabulación correspondiente.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1. LINEAMIENTOS GENERALES

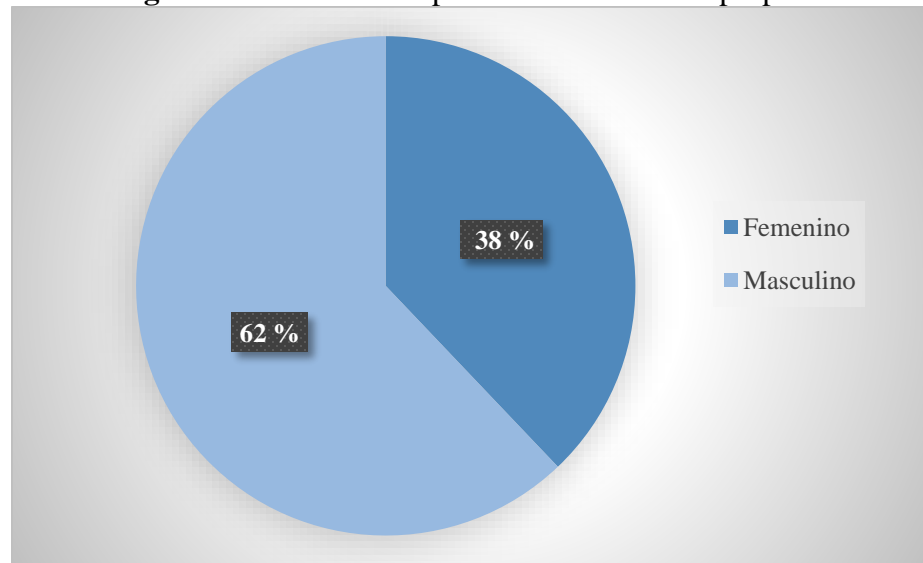
Luego de la recolección de datos, en el presente capítulo se analizan los resultados calculados. Es así que en la primera parte se expone la composición del perfil de los ciudadanos encuestados de acuerdo a los datos generales obtenidos, en la segunda se presentan las pruebas de validación correspondientes, las mismas que fueron realizadas en el programa estadístico SPSS y que brindan el sustento teórico de la fiabilidad de los datos. En tercer lugar, se muestran descriptivamente los resultados de las expectativas y las percepciones, así como los atributos establecidos y, finalmente, se determina el índice de calidad de satisfacción general.

6.2. PERFIL DE LOS INFORMANTES ENCUESTADOS

Las encuestas fueron realizadas a 380 ciudadanos, quienes realizaron gestiones en materia tributaria y en no tributaria en la Sede Central del Servicio de Administración Tributaria (SAT), ubicada en Jr. Camana N° 370, Cercado de Lima.

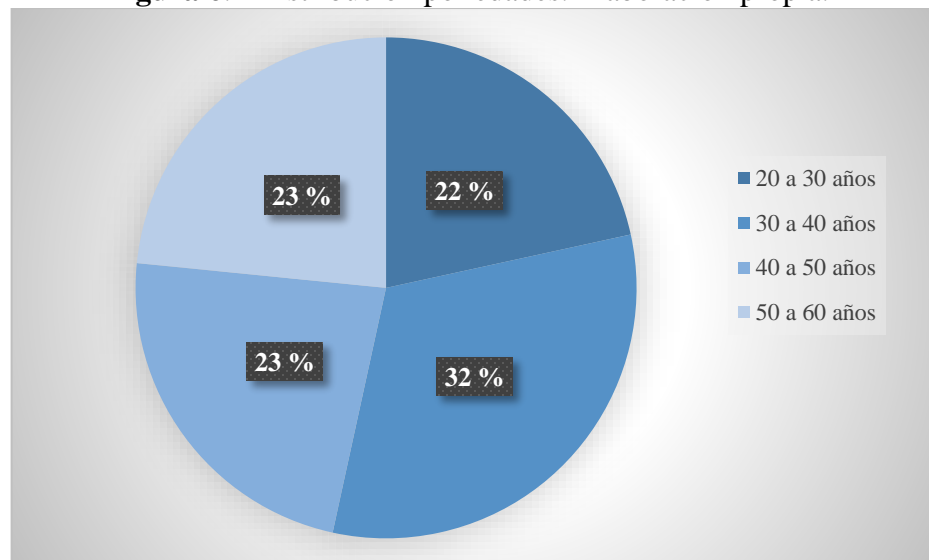
En relación a la distribución por sexo, el 38 % de los participantes encuestados son de sexo femenino y el 62 % de sexo masculino. Para analizar la información, podemos revisar la figura 6.1.

Figura 6.1 Distribución por sexo. Elaboración propia.



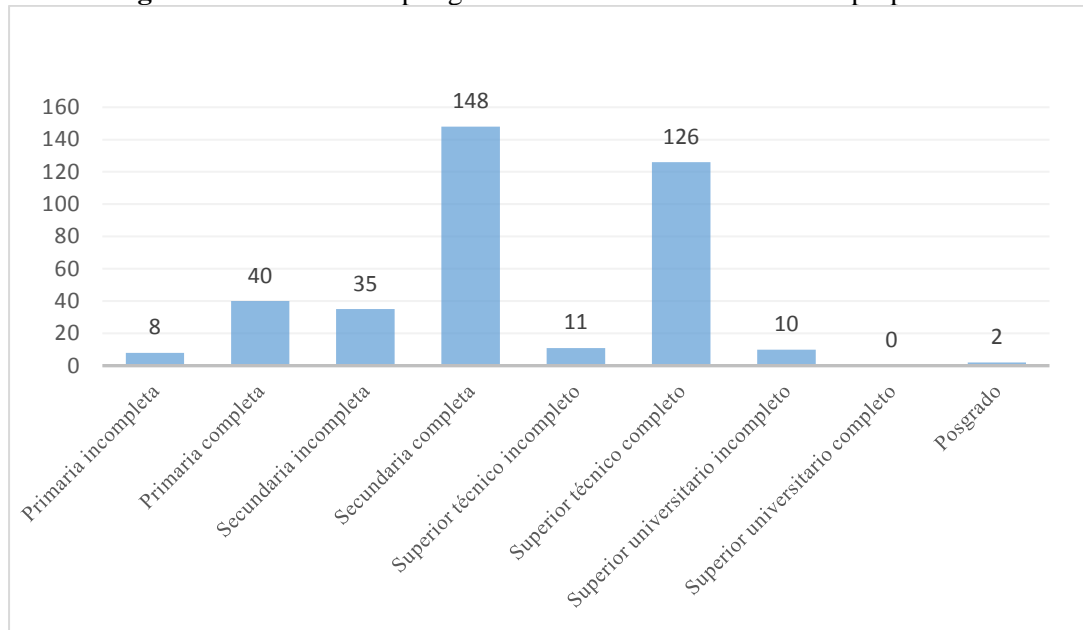
Con respecto a las edades, se analizó que el mayor porcentaje (32 %) corresponde a las personas entre 30 a 40 años y el resto de las personas varían sus edades entre 20 y 50. Esta información permitió tener una visión amplia de las diferentes respuestas de jóvenes y adultos en cuanto a sus expectativas y percepciones. Para más información, ver la figura 6.2.

Figura 6.2 Distribución por edades. Elaboración propia.



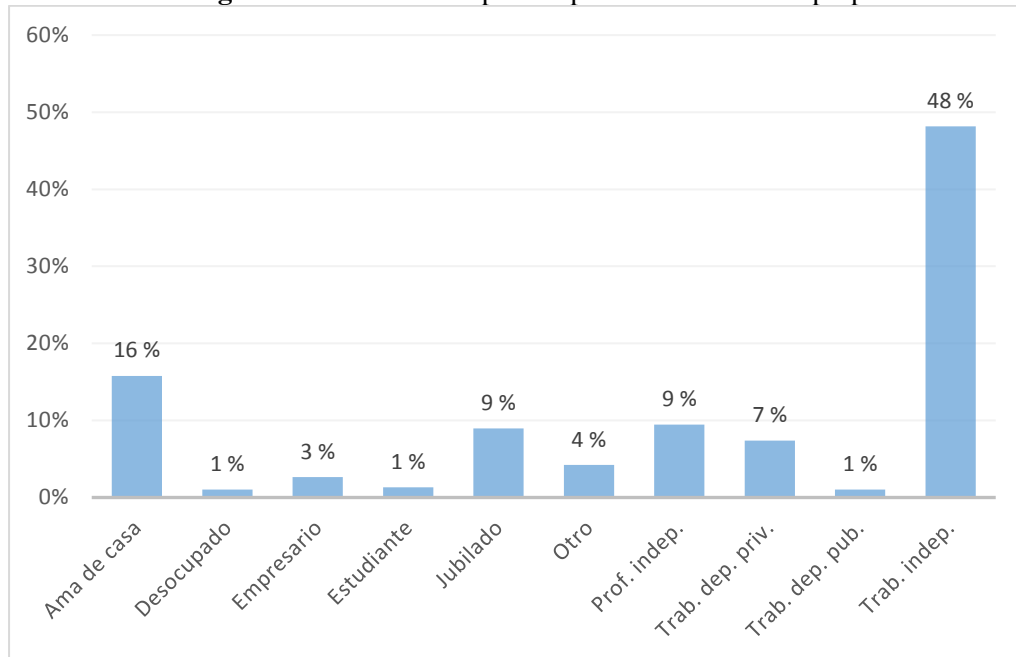
Asimismo, 148 ciudadanos tienen como grado de instrucción secundaria completa, 126 superior técnica completa, 40 primaria completa, 35 secundaria incompleta, 11 superior técnico incompleto, 10 superior universitario incompleto, 8 primario incompleto, 2 posgrado. Más información en la figura 6.3.

Figura 6.3 Distribución por grado de instrucción. Elaboración propia.



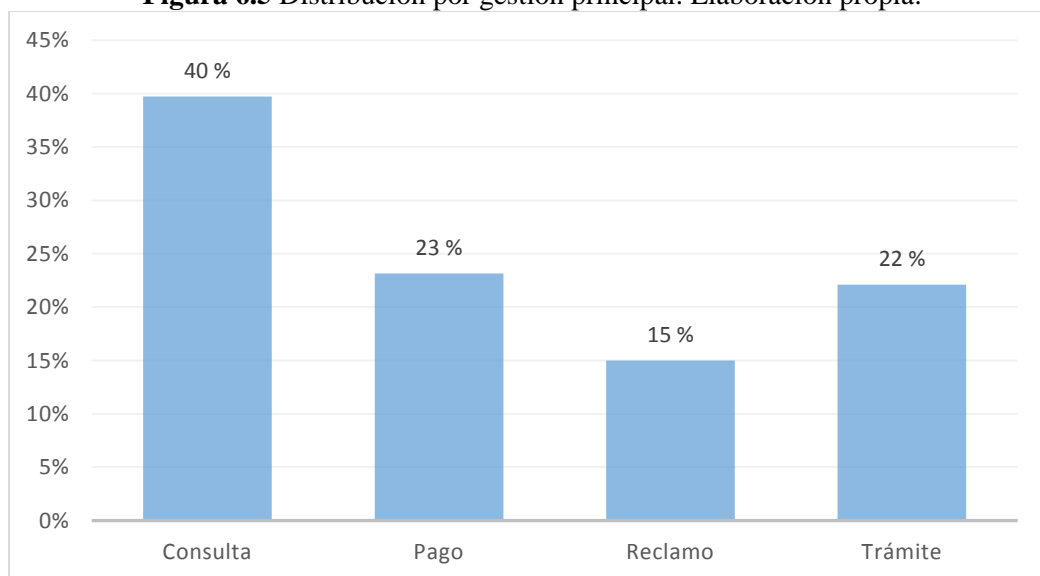
Además, el 48 % de los encuestados tienen como ocupación trabajador independiente, el 16 % ama de casa y entre el 1 al 10 % presentan las siguientes ocupaciones: profesional independiente, jubilado, trabajador dependiente privado, empresario, desocupado, estudiante, trabajador dependiente público y otro. Más información en la figura 6.4.

Figura 6.4 Distribución por ocupación. Elaboración propia.



Por otro lado, el 40 % de los encuestados realizaron como gestión principal solo consultas, el 23 % pagos, el 22 % trámites y el 15 % reclamos. Ver detalles en la figura 6.5.

Figura 6.5 Distribución por gestión principal. Elaboración propia.



6.3. PRUEBA DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Una vez que se registraron los resultados en Excel según el formato establecido, estos se subieron al programa SPSS para ejecutar las pruebas de validación correspondientes.

Dichas validaciones se realizaron en función de los resultados del Alfa de Cronbach, el cual se aplicó de manera general a todos los resultados, obteniendo un resultado de 0,856 como se observa en la tabla 6.1. Siendo mayor a 0,7, lo cual como se indicó en el capítulo anterior, se considera un alto grado de confiabilidad.

Tabla 6.1 Análisis de Confiabilidad-General

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	Ítems
0,856	32

Fuente: Resultados obtenidos a través del programa SPSS.

Asimismo, se realizó un análisis de confiabilidad para las expectativas, obteniendo un Alfa de Cronbach de 0,858, lo cual indica un grado alto de confiabilidad como se observa en la tabla 6.2. En lo que respecta al análisis de confiabilidad por pregunta se observa que no hay mejoras significativas en el Alfa de Cronbach con la exclusión de ciertas preguntas, por lo cual no se extrajeron preguntas del análisis realizado (ver tabla 6.3).

Tabla 6.2 Análisis de Confiabilidad-Expectativas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	Ítems
0,858	16

Fuente: Resultados obtenidos a través del programa SPSS.

Tabla 6.3 Análisis de Confiabilidad por pregunta-Expectativas

Ítem-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E01	44,1055	28,640	0,316	0,860
E02	44,1689	27,321	0,587	0,844
E03	44,1953	27,121	0,616	0,843
E04	44,1873	27,084	0,612	0,843
E05	44,2454	27,937	0,589	0,845
E06	44,3219	27,452	0,608	0,844
E07	44,2691	29,171	0,524	0,850
E08	44,3958	27,843	0,543	0,847
E09	44,6834	26,619	0,565	0,845
E10	44,6227	26,987	0,531	0,848
E11	44,3034	28,424	0,540	0,848
E12	44,2876	28,809	0,518	0,849
E13	44,3113	30,215	0,266	0,858
E14	44,3958	28,568	0,498	0,849
E15	44,3061	29,160	0,469	0,851
E16	45,1478	29,830	0,159	0,870

Fuente: Resultados obtenidos a través del programa SPSS.

En correspondencia, el análisis de las percepciones presenta un Alfa de Cronbach de 0,848, siendo este resultado de alto grado de confiabilidad como se observa en la tabla 6.4. Respecto al análisis de la confiabilidad por pregunta, se observa que no hay mejoras significativas en el Alfa de Cronbach con la exclusión de ciertas preguntas, es por ello que no se excluyeron preguntas del análisis realizado (ver tabla 6.5).

Tabla 6.4 Análisis de Confiabilidad-Percepciones

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	Ítems
0,848	16

Fuente: Resultados obtenidos a través del programa SPSS.

Tabla 6.5 Análisis de Confiabilidad por pregunta-Percepciones

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P01	43,1794	28,296	0,550	0,836
P02	43,2375	29,563	0,637	0,830
P03	43,2507	29,035	0,675	0,827
P04	43,3377	28,706	0,656	0,828
P05	43,4327	31,156	0,523	0,837
P06	43,6464	30,668	0,533	0,836
P07	43,3931	30,451	0,598	0,833
P08	43,7784	31,311	0,398	0,843
P09	43,5066	29,468	0,429	0,845
P10	43,3087	30,479	0,430	0,842
P11	43,2929	32,298	0,471	0,841
P12	43,2876	32,433	0,503	0,841
P13	43,4485	33,629	0,186	0,851
P14	43,3034	32,709	0,437	0,843
P15	43,3668	32,450	0,419	0,843
P16	44,1768	31,887	0,257	0,853

Fuente: Resultados obtenidos a través del programa SPSS.

Adicionalmente a la prueba Alfa de Cronbach, se aplicó la Prueba de KMO y de esfericidad de Bartlett para el estudio en general, así como para las expectativas y percepciones, obteniendo un resultado del índice de KMO de 0,800, 0,807 y 0,827, respectivamente. Además el valor de sigma es menor de 0,05 en todos los casos, lo que cual indica que hay correlación entre las variables. Es así que se considera una prueba con resultados aceptables como se observa en las siguientes tablas:

Tabla 6.6 Prueba de KMO y esfericidad de Bartlett-General

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,800
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8514,76
	df	9
		496
	Sig.	0,000

Fuente: Resultados obtenidos a través del programa SPSS.

Tabla 6.7 Prueba de KMO y esfericidad de Bartlett-Expectativas

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,807
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4873,638
	df	120
	Sig.	0,000

Fuente: Resultados obtenidos a través del programa SPSS.

Tabla 6.8 Prueba de KMO y esfericidad de Bartlett-Percepciones

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,827
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3200,55
	df	4
		105
	Sig.	0,000

Fuente: Resultados obtenidos a través del programa SPSS.

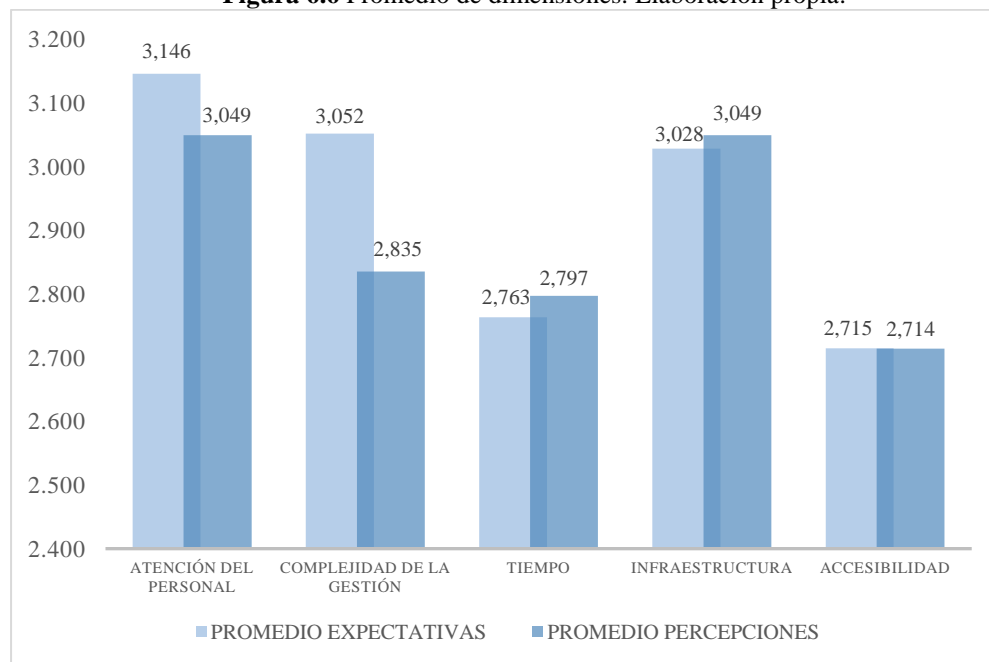
6.4. ANÁLISIS DE LAS BRECHAS IDENTIFICADAS

En la figura 6.6 se presentan los promedios por atributos de las expectativas y percepciones de lo relevado en las encuestas. Esta comparación permite comparar los promedios de las expectativas frente a las percepciones. De acuerdo

a ello, se puede priorizar cuales son los atributos que necesitan mejoras más urgentes.

Es así que los atributos de “tiempo” e “infraestructura” presentan los niveles de percepción mayores frente a sus expectativas, mientras que el resto de los atributos presentan percepciones por debajo de lo percibido por el ciudadano, donde resalta claramente que la mayor diferencia la posee el atributo “complejidad de la gestión” al tener una brecha más marcada entre su nivel promedio de expectativa frente a su nivel promedio de percepciones.

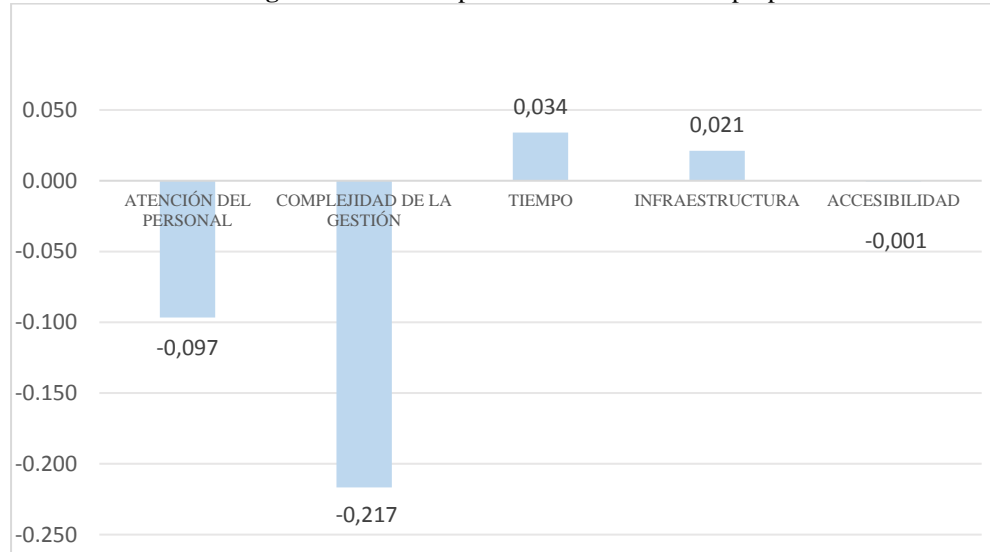
Figura 6.6 Promedio de dimensiones. Elaboración propia.



Por otro lado, en la figura 6.7 se presenta el nivel de brechas obtenido a nivel de los atributos evaluados, donde resalta que la mayor brecha es la relacionada con la “complejidad de la gestión” seguida por la “atención del personal”; por su parte, el resto de brechas presentan un resultado por debajo de la unidad, es decir, la diferencia entre percepciones con las expectativas es muy cercana a cero. En

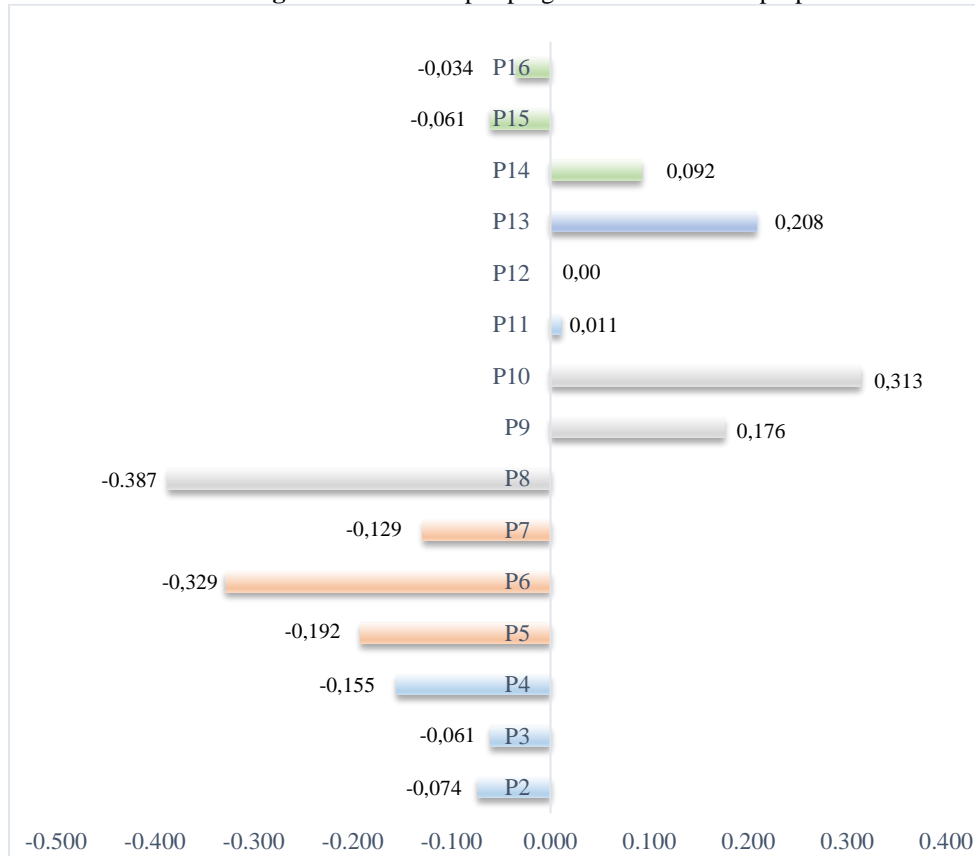
ese sentido, las percepciones de los ciudadanos son prácticamente iguales con sus expectativas al no presentar diferencias significativas.

Figura 6.7 Brechas por atributo. Elaboración propia.



Asimismo, se realizó el mismo análisis de brechas a nivel de las preguntas que forman parte de cada atributo para presentar una estructura más detallada con el objetivo de conocer aquellos aspectos específicos en los cuales se tiene mayores o menores niveles de satisfacción por parte de los ciudadanos, esto se observa en la figura 6.8 que se presenta a continuación:

Figura 6.8 Brechas por preguntas. Elaboración propia.



Como se observó en la figura 6.8, son las preguntas P8 y P6 las que presentan específicamente las brechas negativas más resaltantes, según la codificación de la encuesta. Dichas preguntas son “cantidad de visitas a la entidad para acceder al servicio” y “acceder fácilmente a reclamar, quejarse o hacer sugerencias”, respectivamente.

Cabe precisar, que la pregunta P8 si bien presenta una brecha negativa, está dentro del atributo “tiempo” que resultó con brecha positiva. Sin embargo, esto no implica que las acciones que se deben tomar en el corto plazo no prioricen aspectos relacionados a reducir el tiempo que le dedica un ciudadano para acceder a un servicio.

Para completar el análisis, la tabla 6.9 presenta el resumen por cada atributo con las brechas promedios; asimismo, se presenta la brecha del promedio general que es de -0,05, representando el índice de calidad de satisfacción general, siendo este resultado menor que la unidad y cercano a cero, se concluye que no hay diferencias significativas entre sus expectativas y percepciones, esto sugiere que los ciudadanos que acceden a los servicios del SAT no tienen un nivel de expectativa prefijado, por ende sus respuestas sobre sus expectativas son muy similares a las respuestas sobre sus percepciones.

Tabla 6.9 Índice de Calidad de Satisfacción General

	ATENCIÓN DEL PERSONAL	COMPLEJIDAD DE LA GESTIÓN	TIEMPO	INFRAESTRUCTURA	ACCESIBILIDA D
PROMEDIO EXPECTATIVAS	3.146	3.052	2.763	3.028	2.715
PROMEDIO PERCEPCIONES	3.049	2.835	2.797	3.049	2.714
BRECHAS	-0.097	-0.217	0.034	0.021	-0.001
ÍNDICE DE CALIDAD DE SATISFACCIÓN GENERAL			-0.05		

Fuente: Resultados obtenidos a través del programa SPSS.

Finalmente, para completar el análisis se realiza una comparación del resultado obtenido con la brecha de la pregunta 1 (ver tabla 6.10), la cual se refiere al “servicio en general” donde resalta que ambos presentan una brecha negativa en una magnitud similar, por ende, se mantiene la conclusión de que no hay diferencias significativas entre lo que el ciudadano espera y recibe de los servicios del SAT.

Tabla 6.10 Brecha de la Evaluación general del servicio

	Expectativa	Percepción	Brecha
Evaluación General del Servicio (P1)	3,22	3,14	-0,08

Fuente: Resultados obtenidos a través del programa SPSS.

6.5. CONCLUSIONES

El presente capítulo inició con la caracterización del perfil del encuestado, en el cual se concluyó que se trata de un usuario de sexo masculino, perteneciente a un rango de edad de 30 a 40 años. En su mayoría solo cuenta con secundaria completa y se desempeña como trabajador independiente, las visitas a la institución son principalmente para realizar consultas.

Seguido se realizaron los análisis de validez y confiabilidad de la muestra y se concluyó que los datos relevados son consistentes para realizar el análisis correspondiente, apoyado en los resultados del programa SPSS. En dichos resultados, se obtuvieron un Alfa de Cronbach mayor a 0,7, un índice de KMO mayor a 0,5 y un índice de esfericidad de Bartlett menor a 0,5, resultados que respaldan la validez a los datos obtenidos.

Finalmente, se realizó el análisis de brechas, producto de ello se reveló que los atributos que presentan las brechas más significativas son los referidos a “complejidad de la atención” y “atención del personal”. Sin embargo, a nivel general se concluyó que no existen diferencias significativas entre lo que los ciudadanos esperan frente a lo que reciben, esto en base al índice general que resultó en -0.05, siendo este resultado muy cercano a cero, lo que sugiere que los ciudadanos que acceden a los servicios del SAT no tienen un nivel de expectativas prefijado, por ende, lo que reciben frente a lo esperaban es prácticamente lo mismo.

CAPÍTULO VII. PLAN DE ACCIÓN

7.1. LINEAMIENTOS GENERALES

Los planes de acción a implementar para mejorar la calidad de la atención deben realizarse en orden de prioridad, es así que con los resultados obtenidos de las brechas de los cinco atributos evaluados, se plantea el orden de prioridad de la tabla 7.1. El cual indica que la prioridad 1 la tiene el atributo que presenta la mayor brecha.

Tabla 7.1 Prioridad de los Atributos a mejorar

Prioridad	Atributo
1.º	Complejidad de la gestión
2.º	Atención del personal
3.º	Accesibilidad
4.º	Infraestructura
5.º	Tiempo

Fuente: Elaboración Propia.

7.2. EN MATERIA DE “COMPLEJIDAD DE LA GESTIÓN”

Se deben establecer mejoras para disminuir la complejidad del proceso por el que debe pasar el ciudadano para solicitar y/o acceder a un servicio público, es decir, se debe de trabajar para simplificar los requisitos solicitados y realizar la gestión ante la entidad.

En ese sentido, se debe trabajar en reducir la totalidad de etapas que implica la gestión. Así como los pasos que se deben seguir una vez en el centro de atención de la entidad para acceder al servicio, incluyendo otras instancias en la misma entidad.

Además, se debe proveer información clara y exacta al ciudadano desde la primera vez que este solicita un servicio hasta que termina su gestión en la entidad.

En virtud a lo relevado en la presente investigación se plantea a nivel específico lo siguiente:

- Simplificar los procesos de quejas, reclamos y sugerencia, hacer más visible y amigable las etapas a seguir a los ciudadanos, a través de mayor difusión de los buzones virtuales y dípticos que expliquen el pasos a paso a seguir.
- Reducir la carga burocracia de los trámites más solicitados por los ciudadanos, es decir, hacerlos más simples a través de la reducción de requisitos y de plazos. Para ello es necesario fortalecer a las áreas responsables de la simplificación administrativa con el talento humano más capacitado y experimentado sobre simplificación y mejora de procesos.
- Es indispensable que la información que se provee a los ciudadanos sea estandarizada y de fácil entendimiento, para ello, se puede formar *focus group* para establecer en conjunto con los ciudadanos la forma más adecuada y sencilla de presentar la información.

Considerando las certificaciones que tiene el SAT ya sea de ISO 9001 y de Carta de Servicios, estos no están convenientemente enfocados en los procesos de atención y orientación presencial en plataforma, es así, que se recomienda ampliar el alcance de las certificaciones a procesos de atención presencial y establecer indicadores relacionados con los tiempos de espera para la atención en plataforma, sin hacer distinción del tipo de contribuyente (tributario y no tributario).

7.3. EN MATERIA DE “ATENCIÓN DEL PERSONAL”

Se debe trabajar en fortalecer el profesionalismo, es decir, la capacidad del personal para realizar la gestión de atención a la ciudadanía a través de capacitaciones orientadas en ampliar y/o actualizar sus conocimientos. De esta manera, se enriquece las capacidades del personal para ofrecer de manera más efectiva sus servicios ante el ciudadano.

Asimismo, se debe trabajar las habilidades blandas como la empatía, que es la disposición del servidor público para comprender y ponerse en el lugar del ciudadano, a fin de resolver efectivamente la gestión que necesita. En ese sentido, se debe hacer énfasis en interpretar las necesidades, expectativas, deseos, sentimientos o preocupaciones de los ciudadanos.

Es importante el permanente seguimiento al cumplimiento estricto de los protocolos de atención, es decir, el respeto a los procedimientos, los tiempos y el orden para la atención en igualdad de condiciones para todos.

En líneas con lo manifestado, se debe establecer una gestión del rendimiento para establecer parámetros que brinden información confiable del desempeño de los colaboradores, a partir de ello, detectar las falencias que pudiesen tener a fin de establecer oportunidades de mejora. Asimismo, mediante esta herramienta se podrá identificar y reconocer aquellos aportes que los colaboradores hayan realizado en beneficio de lograr las metas de la institución. A partir de ello, establecer reconocimientos e incentivos.

La gestión del rendimiento debe estar acompañada de medidas para evaluar la eficiencia del personal desde la perspectiva del ciudadano, para ello se plantea la posibilidad de implementar equipos calificadoros para que los ciudadanos que son atendidos tengan la posibilidad de calificar el desempeño del asesor de servicios, siendo este mecanismo usado en bancos para medir la calidad de la atención percibida por sus usuarios.

Los incentivos, al tratarse de una institución pública, deberían ser mayoritariamente no monetarios debido a las restricciones presupuestarias existentes en la administración pública como por ejemplo beneficios y descuentos en distintos establecimientos cuyo giro de negocio sea: entretenimiento, belleza, restaurantes, entre otros.

En relación con el proceso de selección del personal, se debe mejorar los sistemas de selección, para poder contratar empleados con vocación de servicio y con el perfil más adecuado al puesto de trabajo. Es necesario para la institución que se disponga de colaboradores que no sólo tengan la voluntad de realizar su trabajo, sino también, que tengan a la capacidad para poder hacerlo, pensando siempre en el ciudadano.

7.4. EN MATERIA DE “ACCESIBILIDAD”

Se debe trabajar en facilitar al ciudadano el acceso a los servicios que necesita en cualquier medio de atención, ya sea de manera física, virtual, telefónica u otro medio.

En ese sentido, el acceso a la información se logra habilitando nuevos canales de atención como espacios físicos, virtuales, telefónicos e itinerantes mediante los cuales el ciudadano pueda acceder de manera fácil a la información que necesita y a los servicios que brinda la entidad. Según los datos recolectados, se detalla que un 40 % de los usuarios que realizan gestiones en las oficinas del SAT, solo lo utilizan para hacer consultas. A pesar de que la institución cuenta con una página web, central telefónica y correos institucionales para hacer cualquier interrogante sin tener que ir presencialmente a una agencia.

Según el Reporte Digital de 2017 (We Are Social & Hootsuite, 2017), se indica que en el Perú de los 32 millones de habitantes, el 62 % son usuarios activos de una red social mediante su dispositivo móvil y un total de 22 millones cuentan con usuario de la red social Facebook.

Esto es el principal sustento de implementar un chatbot, software que utiliza inteligencia artificial con soporte en alguna de las plataformas de mensajería social y que permita a la institución realizar una serie de tareas autónomas sin la ayuda del ser humano.

El principal beneficio es simular una conversación con una persona en cualquier horario del día con la agilidad y confort de una red social, como Facebook, Instagram o WhatsApp.

7.5. EN MATERIA DE “INFRAESTRUCTURA”

Se debe trabajar en mejorar la capacidad de las instalaciones para albergar con comodidad a todos los ciudadanos que acuden a la entidad, es decir, mejorar la distribución de los espacios de atención ciudadana para facilitar el tránsito del ciudadano y que se eviten las conglomeraciones en la medida de lo posible.

Además, se debe trabajar en mantener un adecuado mobiliario para que el ciudadano pueda esperar cómodamente antes de ser atendido y evitar que se produzcan molestias.

De acuerdo a lo relevado en la presente investigación se plantea a nivel específico lo siguiente:

- Realizar encuestas en las áreas de atención específicamente sobre temas de infraestructura para determinar cuáles serían a juicio de los ciudadanos las mejoras más necesarias para ellos sobre el mobiliario y acondicionamiento físico de las áreas de atención
- Elaborar un plan de mejora sobre la infraestructura a partir de los datos relevados en la encuesta y establecer los plazos de ejecución.
- Comprometer el presupuesto necesario para viabilizar la implementación del plan de mejora de la infraestructura en los plazos establecidos.

7.6. EN MATERIA DE “TIEMPO”

Se deben aplicar mejoras orientadas en reducir la cantidad de días para completar la gestión, es decir, optimizar los tiempos que demora la gestión interna de la entidad para entregar el servicio al ciudadano.

En ese sentido, se debería utilizar herramientas informáticas (TIC's) para agilizar el cumplimiento de las fechas establecidas por parte de la entidad para que el ciudadano obtenga la respuesta o solución de la gestión iniciada en la fecha acordada. Además, se debe evaluar si la cantidad de personal destinado a la resolución de trámites está en función a la carga procesal.

Por otro lado, se debe reducir el tiempo de esperan de los ciudadanos antes de ser atendidos en el módulo de atención. Para ello, se debe mantener todas las ventanillas disponibles y de ser necesarios ampliar la capacidad de los centros de atención para atender un mayor número de ciudadanos.

De acuerdo a los resultados obtenidos por el presente trabajo de investigación, se plantea a nivel específico lo siguiente:

- Es conveniente analizar los registros para determinar cuáles son los tipos de trámite que realizan con mayor frecuencia los ciudadanos, a fin de establecer un orden de prioridad para comenzar a trabajar en simplificar dichos tipos de trámites, es decir, reducir los procesos dejando de lado etapas que son prescindibles.
- Trabajar con el área de sistemas para trabajar proyectos enfocados en convertir procedimientos presenciales en procedimientos virtuales para que sean realizados vía la página web institucional.

- Conseguir el respaldo de la Alta Dirección para la dotación de recursos y garantizar el personal necesario en las áreas de atención, a fin de conseguir la total operatividad de las ventanillas y agilizar los tiempos de atención.

7.7. ESQUEMA DEL PLAN DE ACCIÓN

A partir de las propuestas establecidas para cerrar las brechas negativas detectadas y para seguir mejorando de manera integral en todos los atributos evaluados, se plantea un modelo de esquema con las acciones específicas señaladas, recursos necesarios así como el tiempo estimado de implementación.

En ese sentido, de forma detallada se presenta el esquema a continuación:

Tabla 7.2 Esquema del Plan de Acción

Prioridad	Atributos	Acciones Específicas	Recursos Necesarios	Tiempo
1	Complejidad de la gestión	Simplificar el proceso de reclamos, quejas y sugerencias	Personal experto en materia de simplificación administrativa	Mediano plazo
		Descomplejizar los procedimientos para acceder a los servicios	Personal experto en materia de simplificación administrativa	Mediano plazo
		Brindar información simple, precisa y concisa en un lenguaje entendible para los ciudadanos	Ejecución de Focus Group	Corto Plazo
			Personal experto en materia de comunicaciones	Corto Plazo
		Ampliar el alcance de las certificaciones a la atención presencial en plataforma	Personal experto en temas de calidad	Mediano plazo
			Mayor personal en las áreas de atención	Mediano plazo
			Coordinador para el seguimiento de los indicadores	Mediano plazo
			Ejecución de encuestas periódicas	Mediano plazo
2	Atención del personal	Fortalecer los conocimientos del personal	capacitaciones	Corto Plazo
		Fortalecer las habilidades de empatía del personal	Talleres de habilidades blandas	Corto Plazo
		Hacer un seguimiento al desempeño del personal	Implementación de la gestión por rendimientos	Mediano plazo
		Mantener motivado al personal	brindar incentivos al buen desempeño	Mediano plazo
		Disponer del personal con el perfil más idóneo de acuerdo al puesto a desempeñar	Mejorar los procesos de selección del personal	Mediano plazo
3	Accesibilidad	Implementar nuevos canales para absolución de consultas	implementar un chatbot	Mediano/Largo Plazo
4	Infraestructura	Mejorar los espacios físicos	Mantenimiento preventivo	Corto Plazo
		Conocer la opinión de los ciudadanos sobre las instalaciones físicas	Ejecución de encuestas	Corto Plazo
			Plan de Mejoras basado en opinión de los ciudadanos	Mediano plazo
5	Tiempo	Agilizar los plazos de atención de tramites	Implementación de herramientas informáticas para agilizar las funciones	Mediano/Largo Plazo
			Mayor personal destinado a la atención de tramites	Corto Plazo
		Reducir tiempo de espera antes de la atención	Rediseñar procedimiento presenciales a virtuales	Mediano/Largo Plazo
			Destinar mayor personal a las áreas de atención	Corto Plazo

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VIII. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. DISCUSIÓN

La discusión se enfoca en los siguientes temas:

- Desarrollo de los objetivos específicos
- Agenda pendiente
- Contribución

8.1.1 Desarrollo de los objetivos específicos

A continuación se discuten los argumentos con los cuales se respondieron los objetivos específicos de la investigación.

a) Investigar los diferentes modelos conceptuales imperantes sobre la relación entre Estado y ciudadanos, en particular en cuanto a las variables de satisfacción del usuario y calidad.

En el Capítulo II se abordó temas relacionados a servicios públicos y la labor del Estado de proveerlos a los ciudadanos dentro de un determinado territorio, es por esta razón que nace la interacción entre ambos y la necesidad de aplicar mejoras del lado del Estado. Se debe tener en cuenta que muchos de los servicios públicos son exclusivos y de darse un mal servicio, el ciudadano no tiene la posibilidad de sustituirlos. Además, una correcta provisión de servicios públicos genera valor público para los ciudadanos

En este contexto, se abordaron temas vinculados a calidad y a la satisfacción del cliente, pues estas variables están directamente relacionadas, puesto que a partir de la revisión de la literatura, se concluye que a mayor calidad del producto o servicio mayor será la satisfacción del cliente.

En ese sentido, se determinó a través de la revisión de investigaciones de varios autores que la calidad es la percepción del cliente, pues esta la establece el cliente y lo hace al comparar sus expectativas sobre el producto o servicio con lo que realmente ha recibido.

Se concluye que de los modelos de calidad revisados el planteado por Parasuraman, Zeithmal y Berry basado en brechas es el más adecuado para evaluar la calidad de servicio y satisfacción de los usuarios puesto que el modelo se basa en analizar las diferencias entre percepciones y expectativas, conceptos que están directamente relacionados con la calidad percibida por los usuarios, como se revisó ampliamente en el presente capítulo.

b) Realizar un diagnóstico de la problemática actual de los niveles de satisfacción del ciudadano con los servicios del Estado.

En el Capítulo III se abordaron temas relacionados a las normas emitidas por el Estado para mejorar su funcionamiento y ser más eficientes en la provisión de servicios que brindan a la ciudadanía. Sin embargo, dichas normas no han tenido el impacto esperado para los ciudadanos.

Es así, que en el año 2008 en una primera evaluación de la satisfacción ciudadana, los resultados no fueron destacados, para el año 2013 en una nueva evaluación, el nivel de satisfacción no experimentó progresos significativos.

Posteriormente, en años más recientes no se realizaron nuevos estudios de este tipo, pero según datos de la Defensoría del Pueblo, el malestar ciudadano continúa. En ese sentido, se concluye que a pesar de las normas emitidas en

materia de mejora de la calidad de los servicios, estos todavía no se materializan efectivamente ante los ojos de los ciudadanos.

Sin embargo, existen entidades públicas que han destacado en los últimos años en la aplicación de mejoras para mejorar la calidad de los servicios que brindan a la ciudadanía, siendo el caso de Osinergmin, Osiptel y Reniec.

c) Evaluar el caso de la satisfacción del ciudadano limeño, así como las principales políticas, estrategias en el Servicio de Administración Tributaria (SAT).

En el Capítulo IV, se desarrollaron las principales políticas y estrategias que ha establecido el SAT en sus documentos de gestión. En dichos documentos, se destaca la relevancia que se le da a brindar servicios acordes a las expectativas de los ciudadanos, puesto que es uno de los objetivos estratégicos institucionales.

Asimismo, en el Capítulo V se estableció el tamaño de muestra que se utilizó para realizar el estudio de identificación del índice de calidad de servicio, asimismo se determinaron cuáles fueron los atributos con menor rendimiento para los usuarios de los servicios del SAT.

Posteriormente, en el Capítulo VI se realizó el análisis de los resultados y se obtuvo el índice general de satisfacción del cliente, el cual resultó con una brecha ligeramente negativa y muy cercana a cero, por ende, se concluyó que no existen diferencias significativas entre lo que los ciudadanos esperan respecto a lo que efectivamente reciben, lo que sugiere que los ciudadanos no tienen una expectativa prefijada respecto a los servicios del SAT.

d) Desarrollar una propuesta y lineamientos para una mejora de la calidad de atención al contribuyente.

En el Capítulo VII, producto de los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se plantearon acciones a fin de mejorar los niveles de satisfacción de los ciudadanos que acceden a los servicios del SAT.

En este contexto y de acuerdo a las brechas obtenidas por cada atributo evaluado, se planteó el orden de prioridad basado en el resultado más bajo y se plantearon acciones específicas.

Es así que por cada atributo se plantearon acciones específicas y que al implementarse podrían contribuir a mejorar la percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio que brinda el SAT.

8.1.2 Agenda pendiente

La presente investigación deja temas pendientes, como el hecho de profundizar en materia presupuestal sobre los costos para la Institución que supondría llevar a cabo el plan de acción para mejorar la calidad de atención de los ciudadanos.

Asimismo, otro tema que se deja pendiente es la realización de entrevistas a personal experto en temas relacionados a la calidad de los servicios públicos para establecer una propuesta más detallada en materia de mejora de los servicios que se prestan a la ciudadanía.

8.1.3 Contribución

Esta investigación busca relevar aquellos aspectos que los ciudadanos valoran negativamente para sugerir posibles acciones que ayudarían a revertir esta situación.

Asimismo, al no haber gran diversidad de investigaciones académicas acerca de variables calidad y satisfacción en instituciones públicas peruanas, el presente trabajo de investigación busca aportar en este tema.

8.2. CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se ha llegado después de la investigación son las siguientes:

- A partir de la revisión de las literaturas de los capítulos del marco conceptual y del marco contextual, se determinaron factores comunes que agrupan una serie de variables relacionadas entre sí, las cuales se plantaron como atributos que son valorados por los ciudadanos a fin de establecer un nivel de calidad en la atención. Estos son: Atención del personal, Complejidad de la gestión, Tiempo, Accesibilidad e Infraestructura.
- A partir de los atributos establecidos se diseñaron los cuestionarios que se aplicaron a nivel de expectativas y percepciones, siendo dichos cuestionarios una adaptación del Servqual, el cual es un cuestionario genérico y adecuado de acuerdo al tipo de mercado o industria a evaluar.
- A partir de la evaluación realizada, se determinó que el nivel de servicio que se brinda en el SAT presenta una brecha ligeramente negativa de -0,05, por ende, se concluye que no existen diferencias significativas entre las

expectativas y las percepciones de los ciudadanos respecto a la calidad del servicio que les brinda el SAT.

- A nivel específico de los atributos, solo los relacionados a “Complejidad del servicio” y “Atención del personal” son los que presentan las brechas más significativas en sentido negativo.
- A partir de las brechas que se detectaron en el presente estudio, se planteó un nivel de prioridad acerca del orden de aplicación de mejoras por cada atributo en el siguiente orden: 1) Complejidad de la gestión, 2) Atención del personal, 3) Accesibilidad, 4) Infraestructura y 5) Tiempo.
- En materia de complejidad de la gestión se planteó realizar un plan de mejoras que abarque la simplificación administrativa de los procesos relacionados a la atención de quejas, sugerencias y reclamos. Además se planteó la conformación de un equipo experimentado sobre temas de reducción de barreras burocráticas, así como establecer certificaciones de calidad en procesos clave, como lo es la atención del personal.
- En materia de Atención de personal, se planteó reforzar las capacitaciones y talleres a fin de fortalecer el nivel de conocimiento y las habilidades blandas del personal de atención para brindar un adecuado servicio a los ciudadanos. Además, se planteó la necesidad de implantar un mecanismo de medición del desempeño a través de una gestión del rendimiento para detectar oportunidades de mejora y como mecanismo de establecer reconocimientos e incentivos.

- En materia de Accesibilidad, se propone la implementación de un chatbot como un nuevo canal de atención para los ciudadanos, aprovechando las nuevas tecnologías (Tic's) que hay disponibles en el mercado. Esta propuesta se destaca por la posibilidad de realizar consultas las 24 horas del día todos los días de la semana.
- En materia de Infraestructura, se sugiere realizar una encuesta a los ciudadanos para establecer el orden de prioridad de las mejoras que se necesitan realizar con más urgencia y, a partir de ello, plantear un plan de mejora a la infraestructura física del SAT.
- En materia de Tiempo, se debe revisar los registros para determinar qué tipo de trámite son los más solicitados por los ciudadanos a fin de establecer un plan de simplificación de dichos trámites. Asimismo, se planteó el rediseño de procedimientos presenciales en virtuales a fin de lograr reducir los niveles de afluencia en las agencias lo que se traducirá en mayor fluidez en la atención en ventanilla, reduciendo los tiempos de espera.

8.3. RECOMENDACIONES

Las conclusiones a las que se ha llegado son las siguientes:

- La capacitación constante del personal es indispensable para ofrecer un servicio de calidad que el ciudadano lo disfrute. De acuerdo a los resultados de la prueba, la atención es una de las bases para la mejora de la institución, se debería analizar los flujos de captación como empoderamiento y satisfacción de sus colaboradores para que ellos, a su vez, muestren

seguridad y confianza a los clientes finales. Se precisa de un personal capacitados y experto en atender los diferentes servicios con el fin de que el ciudadano se sienta con confianza y satisfecho del servicio.

- Asimismo, es necesario fortalecer los procesos de selección del personal a fin de contratar al personal más idóneo para cada puesto, dado que, no solo basta con la voluntad, es necesario tener las competencias necesarias y desarrolladas para poder realizar de la manera más efectiva la atención directa a los ciudadanos.
- Es conveniente realizar encuestas o focus group a fin de conocer de cerca las necesidades y expectativas de los ciudadanos; así como su opinión sobre cuáles son las prioridades que la institución debería tener para mejorar los servicios que se brindan. En la literatura revisada en la presente investigación, se resalta la conveniencia de conocer a los clientes con el propósito de brindar un servicio a la altura de lo que ellos esperan.
- Si bien se planteó la implementación de un chatbot como un nuevo canal de atención para el ciudadano, así como convertir ciertos trámites presenciales en virtuales, sigue siendo muy relevante utilizar diversas tecnologías de información y comunicación disponibles en el mercado para apartarlas a los procesos del SAT y brindar nuevas herramientas en las áreas de atención. Esto con el objetivo de optimizar continuamente sus procesos y realizar mejoras en los servicios que se ofrecen a los ciudadanos.
- Realizar actividades de Benchmarking a las distintas instituciones de la administración pública y no solo del ámbito nacional, sino también a nivel

internacional para adoptar en la medida de lo posible buenas prácticas en materia de calidad en la atención al SAT.

- Es preciso que ante cualquier plan de acción que se realice, este vaya acompañado de una gestión del cambio para manejar la resistencia a estas nuevas acciones, debido a que en una institución pública es más difícil realizar cambios organizacionales porque se rigen sobre estructuras y políticas ya establecidas, este puede ser un obstáculo en el cambio del procesos que implicaría este plan de acción, por ello esos cambios de procesos requieren ser flexibles en la medida que la resistencia al cambio de los planes de acción no sea rígido. Es necesario que esta gestión de cambio sea respaldado por las jefatura principal, porque debe ser el principal promotor y apoyar este proceso de transición para que su personal perciba confianza y seguridad en los cambios. Así mismo, recomendamos que esté liderado por un tercero para que no se perciba como un conflicto de intereses por el personal de la institución, debido a que las empresas privadas en su mayoría optan por este modelo de un tercero.
- La implementación del plan de acción dependerá del compromiso de la máxima autoridad del SAT, que viene a ser el Jefe de la Institución, él debe liderar el proceso de implementación, comprometiendo y destinando los recursos necesarios, y formando un equipo de generadores del cambio entre el staff de gerentes de la distintas áreas, a fin de mejorar la calidad de los servicios en beneficio de los ciudadanos.

BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, K. y Zenke, R. (1998). *Gerencia de Servicio* (7.^a ed.). Colombia: Editorial Legis.

Barcenas, D. (2014). *Relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.*

Caso: LAN Perú-Aeropuerto Piura. Perú: Universidad Nacional de Piura.

Berru, O., Murguía, J., Obregón, F. y Rossi, R. (2013). *Propuesta e implementación de mejoras en la satisfacción de los consumidores y la atención al público en la Municipalidad Distrital de Villa El Salvador.* Lima: ESAN.

Bitner, M. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*. 54(2), 69-82.

Bojórquez, J., López, L., Hernández, M. y Jiménez, E. (2013). *Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software minitab.* En 11th LACCEI. Cancún, México.

Cabello, E. y Chirinos, J. (2012). Validación y aplicabilidad de encuestas SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos en servicios de salud. *Revista Médica Herediana*, 23(2), 88-95.

Camisón, C. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas.* Madrid: Pearson.

CEPAL (2006) *Indicadores de Desempeño en el Sector Público.* Instituto Latinoamericano del Caribe de Planificación Económica y Social.

Chávez, N. (2001). *Introducción a la investigación educativa*. Venezuela: Editorial La Columna.

Cisneros, R. (2015). *Estándares para mejorar la atención a la ciudadanía y compromisos de calidad en la prestación del servicio: el Estado al servicio de las personas*. Lima: XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.

Ciudadanos al Día. (2013). *Atención al Ciudadano en Ministerios 2013*. Obtenido de <http://www.ciudadanosaldia.org/publicaciones/boletines-cad/item/581-bolet%C3%ADn-cad-n%C2%BA-158-atenci%C3%B3n-al-ciudadano-en-organismos-t%C3%A9cnicos-2013.html>

Civera, M. (2008). *Análisis de la relación entre calidad y satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido*. (Tesis doctoral). Universitat Jaume, España.

Clarke, P. y Linzet, A. (eds.) (1996). *Dictionary of Ethics, Theology, and Society*. London: Routledge.

Consejo de Ministros. (2013). *Resolución Ministerial N.º 048-2013-PCM*. Perú: Gobierno del Perú.

Gore, A. (1993) *Creating a Government that Works better & Cost Less*. Report of the National Performance Review.

Grande, I. (2000). *Marketing de los Servicios* (3.ª ed.). España: ESIC.

Gronroos, C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Hall, J. A. (1993). *El Estado*. Madrid: Alianza Editorial.

Hermeza, L. (2015). *Estudio de la calidad de servicio y nivel de satisfacción del cliente de la empresa Gechisa de Sullana*. Perú: Universidad Nacional de Piura.

Honderich, T. (ed.). (1995). *The Oxford Companion to Philosophy*. Inland: Oxford University Press.

Hoffman, D. y Bateson, J. (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios* (2.^a ed.). México: Editorial Thomson.

Horovitz, J. (1997). *La Calidad del Servicio a la Conquista del Cliente*. Colombia: McGraw-Hill.

Lara, L. (2010). *Diccionario del español de México (Vol. 2)*. México: El Colegio de México.

Linares, C. (2014). *Prácticas de Servicio al Cliente en Entidades del Sector Público*. (Tesis de posgrado). Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.

Loli, A., Vergara, A., Cuba, E., Morales, S., Flores, M., & Lamas, L. (2013). La Satisfacción y la Calidad del Servicio en Organizaciones Públicas y Privadas de Lima Metropolitana. *Revista IIPSI*, 16(1), 171-190.

Maqueda, J. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

Moore, Mark (1998) *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*, Barcelona – España, Editorial: Paidós

Muller, E. (1999). *Cultura de Calidad de Servicio*. México: Trillas.

Oficina Nacional de Auditoría (NAO), *Transparency Report 2017-18*, extraído de <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2018/06/NAO-Transparency-Report-2017-18.pdf>

OSINERGMIN. (22 de Noviembre de 2016). *OSINERGMIN*. Obtenido de CARTA DE SERVICIO:<http://www.osinergmin.gob.pe/sig/Cartas%20de%20Servicio/CDS%20Orientaci%C3%B3n%20y%20Atenci%C3%B3n%20de%20Denuncias%20en%20Temas%20Espec%C3%9ctricos.pdf>

OSIPTEL. (Agosto de 2018). Obtenido de OSIPTEL: <https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/cartas-de-servicio/files/carta-actualizada-version-prepublicacion.pdf>

Palacios, D. (2015). *Análisis del servicio de atención al cliente de la empresa de transporte terrestre turístico Cotratudossa en la ciudad de Cuenca*. Ecuador: Universidad de Cuenca.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.

Parasuraman, A., Zeimthaml, V., & Berry, L. (1988). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*". *Journal Of Marketing*. Vol. 49.

Pérez, R., Libreros, V., Reyes, S., Santacruz, J., Alanís, V. y Gutiérrez, G. (1994). *Análisis de la satisfacción del usuario y de la productividad de un modelo de atención primaria con la participación de médicos y técnicos*. México: Instituto Nacional de Sald Pública.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2012). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Perú: Gobierno del Perú.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2015). *Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración pública. Versión actualizada con enfoque de interculturalidad y de género*. Perú: Gobierno del Perú. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/manual-atencion-ciudadana.pdf>

Ley N° 27658 “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”. (2002).

RENIEC. (1 de Marzo de 2018). Obtenido de RENIEC: <https://www.reniec.gob.pe/portal/detalleNota.htm?nota=00001356>

Reyna, L., y Ventura, K. (2008). *Actualidad de los servicios públicos en Iberoamérica*. México: Universidad Vox. (2012). *Diccionarios gratuitos, Larousse*. Obtenido de <http://www.diccionarios.com>.

Samuel, P. (1994). Does Voice Matter? For Public Accountable, Yes. *World Bank Research Working Papper 1388*. Recuperado de <http://documents.worldbank.org/curated/en/391471468765587579/pdf/multi-page.pdf>

SAT. Ruta Estratégica del SAT (2018), Obtenido de <http://www.sat.gob.pe/transparenciav2/datosgenerales/pdf/PlanEstrategico2018-2020.pdf/>

SAT. Organigrama del SAT (2018), Obtenido de <http://www.sat.gob.pe/transparenciav2/datosgenerales/organigrama.aspx>

SGP. Pilares y Ejes de la Modernización. Obtenido de <http://sgp.pcm.gob.pe/politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica-al-2021/>

Shaw, J. (1997). *El Cliente quiere Calidad*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Sierra Bravo, R. (1997). *Técnicas de Investigación Social: Teorías Ejercicios*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

Schiffman, L. y Kanuk, L. (2001). *Comportamiento del Consumidor* (7.^a ed.). México: Pearson Educación.

We Are Social Hootsuite. (2017). Obtenido de http://signup.hootsuite.com/pro-ent-latam-spanish-r2/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=selfserve-bau-latam-es_latam--rolatam-pua-google_search_branded_beta-&utm_term=%2Bhootsuite&gclid=CjwKCAjwkYDbBRB6EiwAR0T_-qUIQNmIIEAEqo1UZZZDVAwk_qeE_P0bXUsxlLIQ-leuD3ukKJr_yBoCnkIOAvD_BwE

Zeithaml, V. & Bitner, M. (2002). *Marketing de Servicios* (2.^a ed.). México: McGraw Hill.

Zeithaml, V., Bitner, M. y Gremler, D. (2009). *Marketing de Servicios* (5.^a ed.). México: Ediciones McGraw-Hill.