



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(Creada por Ley N° 25265)



ESCUELA DE POSGRADO FACULTA DE CIENCIAS EMPRESARIALES UNIDAD DE POSGRADO

TESIS:

**LAS COMPETENCIAS LABORALES Y LA CALIDAD DE SERVICIO DEL
INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA DE
HUANCVELICA AÑO 2017 - 2018**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Organización y Modernización del Estado y/o Administración Pública

PRESENTADO POR:

Bach. NANCY HUAMAN LIZANA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN:

CIENCIAS EMPRESARIALES

MENCIÓN: GESTIÓN PÚBLICA

HUANCVELICA – PERÚ

2020



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creado por Ley N° 25265)

ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

UNIDAD DE POSGRADO

(APROBADO CON RESOLUCIÓN N° 736-2005-ANR)



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Ante el Jurado conformado por los docentes: **Mg. Alberto VERGARA AMES**, **Mg. Rúsel Freddy RAMOS SERRANO** y **Mg. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID**.

ASESOR: **Dr. Abad Antonio SURICHAQUI MATEO**

De conformidad al Reglamento Único de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 330-2019-CU-UNH y modificado con Resolución N° 1195-2019-CU-UNH; y la Directiva de Sustentación Sincrónica de Tesis de los Estudiantes de Maestría y Doctorado de las Unidades de Posgrado de las Facultades Integrantes de la Universidad Nacional de Huancavelica en el Marco del Estado de Emergencia covid-19, aprobado con Resolución Directoral N° 340-2020-EPG- R/UNH.

La candidata al **GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS EMPRESARIALES CON MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA**.

Dña. **HUAMÁN LIZANA NANCY** procedió a sustentar su trabajo de investigación titulado "**LAS COMPETENCIAS LABORALES Y LA CALIDAD DE SERVICIO DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA DE HUANCAMELICA AÑO 2017-2018**".

Luego de haber absuelto las preguntas que le fueron formulados por los Miembros del Jurado, se dio por concluido el ACTO de sustentación, realizándose la deliberación y calificación, resultando:

Con el calificado
APROBADO POR UNANIMIDAD
.....

Y para constancia se extiende la presente ACTA, en la ciudad de Huancavelica, a los 28 días del mes de agosto de 2020.

.....
Mg. Alberto VERGARA AMES
Presidente del Jurado

.....
Mg. Rusel Freddy RAMOS SERRANO
Secretario del Jurado

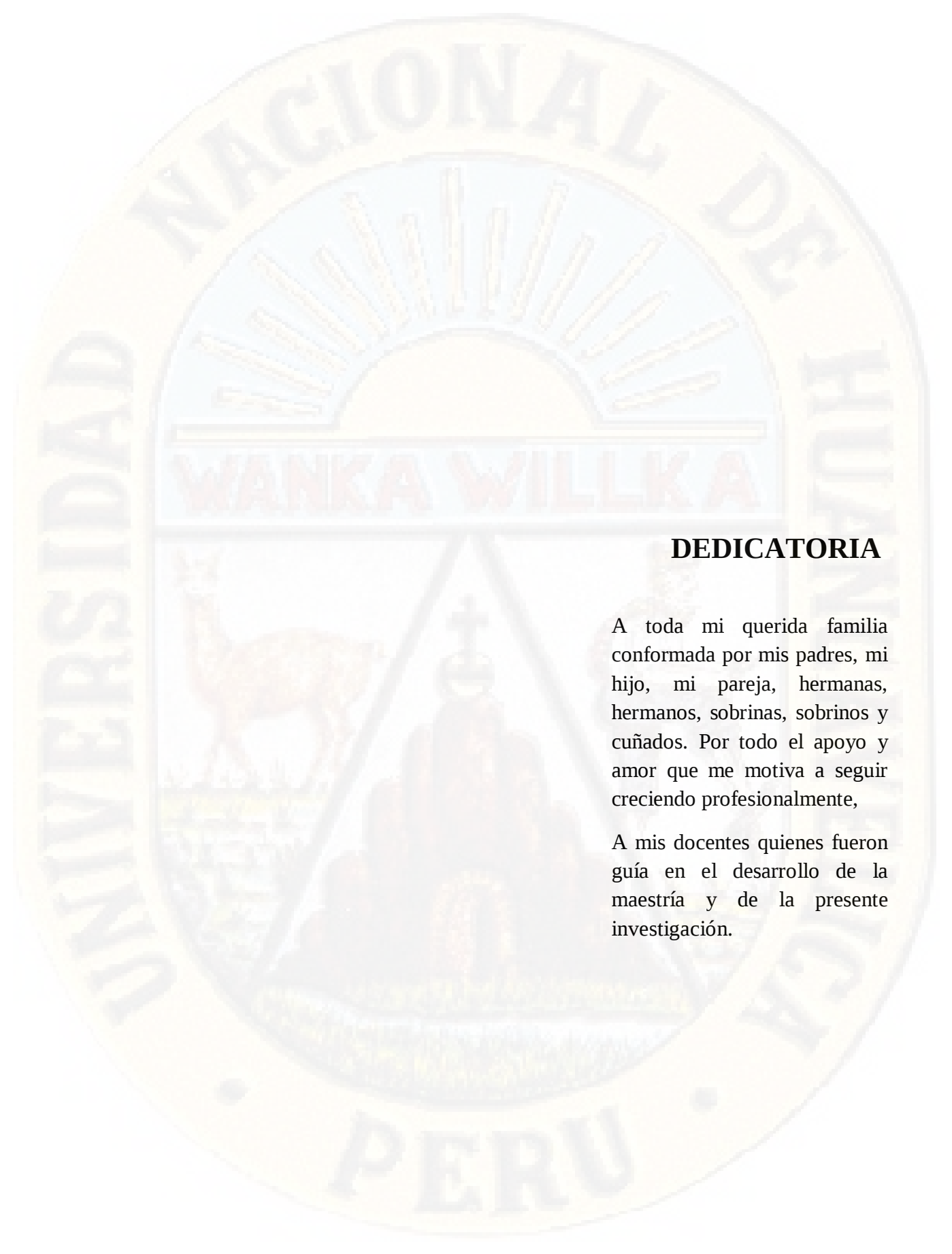
.....
Mg. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID
Vocal del Jurado

Registro N° 04

ASESOR

Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO





DEDICATORIA

A toda mi querida familia conformada por mis padres, mi hijo, mi pareja, hermanas, hermanos, sobrinas, sobrinos y cuñados. Por todo el apoyo y amor que me motiva a seguir creciendo profesionalmente,

A mis docentes quienes fueron guía en el desarrollo de la maestría y de la presente investigación.

RESUMEN

La presente investigación elaborada, titulada, “LAS COMPETENCIAS LABORALES Y LA CALIDAD DE SERVICIO DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA DE HUANCVELICA AÑO 2017 -2018”, fue realizada en la provincia de Huancavelica, se realiza en mérito a que existen problemas en cuanto al cumplimiento de las normativas dadas del Gobierno Central para la atención al público por parte de los trabajadores de la institución.

Se realizó la investigación usando el método científico, siendo una investigación no experimental, la población y muestra fueron 37 trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica, realizadas entre el año 2017- 2018. Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y el instrumento un cuestionario de evaluación. La prueba de hipótesis fue al 95% con una significancia de 0.05. Así mismo se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se determinó que las competencias laborales influyen negativamente en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e informática en el año 2017 - 2018
2. Se determinó que Las competencias genéricas se relacionan negativamente con la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018,
3. Se determinó que las competencias específicas se relacionan negativamente con la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018,

PALABRAS CLAVES: competencias laborales, calidad de servicio, competencias genéricas, competencias específicas, comportamiento ético, responsabilidad laboral

ABSTRACT

The present elaborated research titled, "THE LABOR COMPETENCES AND THE QUALITY OF SERVICE OF THE NATIONAL INSTITUTE OF STATISTICS AND COMPUTING OF HUANCVELICA YEAR 2017 -2018", was realized in the province of Huancavelica, it is realized in merit that there are problems in terms of compliance of the regulations of the Central Government for the attention to the public by the workers of the institution.

The research was carried out using the scientific method, being a non-experimental research, the population and sample were 37 workers of the National Institute of Statistics and Informatics of Huancavelica, carried out between the year 2017-2018. It was used as a technique of data collection to the survey and the instrument an evaluation questionnaire. The hypothesis test was 95% with a significance of 0.05. Likewise, the following conclusions were reached:

1. It was determined that labor competencies have a negative impact on the quality of service of workers of the National Institute of Statistics and Information Technology in the year 2017 – 2018
2. It was determined that the generic competences are negatively related to the quality of service of the workers of the National Institute of Statistics and Informatics of Huancavelica in the year 2017 - 2018,
3. It was determined that the specific competences are negatively related to the quality of service of the workers of the National Institute of Statistics and Informatics of Huancavelica in the year 2017 - 2018,

KEY WORDS: labor competencies, quality of service, generic competences, specific competences, ethical behavior, labor responsibility

INDICE

PORTADA	i
DEDICATORIA	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INDICE	vii
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I	11
1.1. Planteamiento del problema	11
1.2. Formulación del problema	13
1.2.1. Problema general.....	13
1.2.2. Problemas específicos	14
1.3. Objetivos de la investigación	14
1.3.1. Objetivo general.....	14
1.3.2. Objetivos específicos.....	14
1.4. Justificación	14
1.4.1. Social.....	15
1.4.2. Práctica	15
1.4.3. Teórico.....	15
1.4.4. Metodológica	15
CAPÍTULO II.....	17
MARCO TEÓRICO	17
2.1. Antecedentes de la Investigación	17
2.1.1. Tesis encontradas como antecedentes de estudio.	17
2.2. Bases teóricas.	28
2.2.1. Competencias Laborales (Autoridad Nacional Del Servicio Civil, 2015)	28
2.2.2. CALIDAD DE SERVICIO (PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS).....	31
2.2.2.1. Concepto de Mejora de la Atención a la Ciudadanía	31
2.2.2.2. Enfoque por demanda.....	32

2.2.2.3. Estándares para una atención de calidad a la ciudadanía y orientaciones para su aplicación	34
2.2.2.4. Estándar para la Organización Interna	34
2.2.2.5. Estándar para conocer a la ciudadanía - usuario de la entidad pública	38
2.2.2.7. Estándar para el proceso de trámite.....	46
2.2.2.8. Estándar para el personal de atención al público	48
2.2.2.9. Estándar para la atención del personal	53
2.2.2.10. Estándar para el acceso a la información.....	56
2.2.2.11. Estándar para la medición y satisfacción de la ciudadanía ...	58
2.2.2.12. Estándar para la comunicación	60
2.2.2.13 Estándar para los reclamos y sugerencias	61
2.3. Formulación de hipótesis	64
2.3.1. Hipótesis General.....	64
2.3.2. Hipótesis Específica	64
2.4. Definición de términos	65
2.5. Identificación de variables	69
2.6. Operacionalización de variables	69
CAPÍTULO III	71
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	71
3.1. Tipo de investigación	71
3.2. Nivel de Investigación.	71
3.3. Métodos de investigación.	72
3.3.1. Método General.....	72
3.3.2. Métodos Específicos	73
3.4. Diseño de investigación	73
3.5.1 Población	74
3.5.2. Muestra.....	74
3.5.3. Muestreo	75
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	75
3.6.1. Técnicas.....	76
3.6.2. Instrumento	76
3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	76

3.8. Descripción de la prueba de hipótesis	77
CAPÍTULO IV.....	79
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	79
4.1. Presentación e interpretación de datos	79
4.2. Discusión de resultados	108
4.3. Proceso de prueba de hipótesis	110
CONCLUSIONES	118
RECOMENDACIONES.....	119
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	120
Anexos	124
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	125
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	127
BASE DE DATOS.....	130

INTRODUCCIÓN

La presente tesis producto de la investigación para optar el grado en maestría, forma parte de una propuesta para mejorar las competencias laborales genéricas y específicas de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica, y así también mejorar la calidad de servicio que brinda esta institución a los diferentes usuarios en merito a la normativa legal del caso.

Esta investigación fomenta de averiguar cómo es el que las competencias laborales influyen en la calidad de servicios de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica durante el año 2017 – 2018, entendiéndose que uno de los actuales objetivos de la administración pública es dar un valor público a los servicios que presta, ya que la imagen de la administración pública siempre está cuestionado por la población y va en desmedro desde hace varios años, y existen constantes quejas de que no se brinda una adecuada atención a los ciudadanos.

En la actualidad y más con la globalización de la economía y el poder de información, la empresa u organización debe ser más competitiva y sus productos y/o servicios deben optimizar su calidad, haciendo ineludible que los trabajadores estén mejor calificados profesionalmente y familiarizados con las diversas tecnologías, así como demostrar competencias de desarrollo personal y social valiosos. El mundo que vamos dejando así, tan vertiginosamente, nos ha dejado grandes retos. Uno de los más importantes: la necesidad de replantearnos las metodologías y los contenidos que precisa la capacitación profesional en el contexto socio económico actual. Es por ello la importancia de esta investigación, que ayuda a la Gestión y Gerencia Publica, y se realiza en mérito a la Maestría de Ciencias Empresariales en la mención de Gestión Pública de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica.

La investigadora

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Haciendo un somero análisis de la situación actual sobre las competencias laborales e influencia en la calidad de servicios de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica durante el año 2017 – 2018 y ello enfocado al contexto internacional, (Oficina Internacional del Trabajo, 1997) indica: “El enfoque de competencia laboral surge en el mundo como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y la formación de recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología, la producción y, en general, la sociedad y elevar así el nivel de competitividad de las empresas y las condiciones de vida y de trabajo de la población. La educación orientada por el concepto de competencia laboral ha implicado para los distintos países iniciar procesos de reforma de sus sistemas de educación y capacitación; para las empresas, modernizar las formas de capacitación de sus trabajadores, adecuándolas a los cambios en la organización de la producción; y para el individuo, adaptarse a nuevos perfiles ocupacionales, al trabajo en equipo y al desarrollo de competencia laboral, mediante la adquisición y actualización continua de conocimientos y habilidades que le permitan lograr un desempeño eficiente y de calidad, acorde a los requerimientos de los centros de trabajo.

Hasta la década pasada, la formación profesional satisfacía las demandas del mercado laboral transfiriendo un conjunto de conocimientos y habilidades

prácticas relacionadas a una determinada ocupación. Una vez conseguido ese objetivo, los jóvenes capacitados tenían la posibilidad de encontrar un puesto de trabajo de manera relativamente fácil. Las condiciones laborales eran más o menos estables, los empleadores menos exigentes y bastaba ese mínimo de capacitación para hacer que los sistemas y mercados de trabajo preservaran su dinámica sin mayores tropiezos.”

Así mismo manifestamos nuestra preocupación porque, según (el comercio, 2014), nos dice que las empresas miden en un 50% la “orientación al logro”, es decir, la habilidad para conseguir objetivos. Y es que las personas que tienen desarrollada esta competencia se orientan hacia los resultados y poseen una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y exigencias laborales.

Entre las otras seis competencias que se evalúa con mayor frecuencia destacan: 1) el trabajo en equipo, 2) la planificación, 3) la comunicación efectiva, 4) la visión de negocio [a dónde se desea llegar], 5) la confiabilidad [competencia relacionada a si existe congruencia entre las acciones, comportamientos y el discurso], y 6) el compromiso, que está relacionado a la voluntad de alinear los propios intereses y comportamientos con las necesidades y objetivos de la empresa.

Para Gabriela Rodríguez, regional manager de Evaluar.com, compañía que desarrolla herramientas online para evaluar el talento humano, “conociendo esta información, se podrá seleccionar al profesional más idóneo o saber qué aspecto debería reforzar en él para que mejore su desempeño”.

Hoy, con la globalización de la economía y el poder de información, la empresa u organización debe ser más competitiva y sus productos y/o servicios deben optimizar su calidad, haciendo ineludible que los trabajadores estén mejor calificados profesionalmente y familiarizados con las diversas tecnologías, así como demostrar competencias de desarrollo personal y social valiosos. El mundo que vamos dejando así, tan vertiginosamente, nos ha dejado grandes retos. Uno de los más importantes: la necesidad de replantearnos las metodologías y los contenidos que precisa la capacitación profesional en el contexto socio económico actual. (CAPLAB, 2004)

Asimismo, el usuario determina la calidad de servicio de la institución pública, de conformidad a la atención que le brindan los servidores públicos de la institución gubernamental, y lamentablemente las instituciones públicas tienen una mala imagen al respecto de la calidad de servicio que brindan, esto puede ser causado justamente por la ausencia de competencias laborales o por la ineficacia de las estrategias para poder desarrollarlas en el trabajador público. Es necesario tomar en cuenta, que el valor agregado de la gestión actual del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica, esta directamente relacionado con las capacidades, habilidades y competencias que el trabajador tenga, y son las estrategias en el talento humano que debe enfocar con política y cultura institucional las que deben desarrollarse para el bienestar de la institución por los servicios que brinda al usuario.

Como pronóstico a la presente investigación se puede decir que la Institución puede verse en serios problemas de imagen ante sus usuarios sino hace un cambio en sus trabajadores orientando este cambio a la mejora de las competencias laborales y mejorando la calidad de servicio.

La aplicación de un control de pronóstico permite que en un estudio de las competencias laborales y de la calidad de servicio permita a la del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica pueda aplicar estrategias de talento humano y de política de atención a mejorar el servicio de sus usuarios.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿En qué medida las competencias laborales se relacionan con la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿En qué medida las competencias genéricas se relacionan con la Calidad de Servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018?
- ¿En qué medida las competencias específicas se relacionan con la Calidad de Servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar cómo las competencias laborales se relacionan con la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar en qué medida las competencias genéricas se relacionan con la Calidad de Servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018
- Establecer en qué medida las competencias específicas se relacionan con la Calidad de Servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018

1.4. Justificación

Es claramente visible que se viene efectuando esfuerzos por mejorar la imagen de las instituciones públicas como parte de la política gubernamental y dar un valor agregado a las gestiones actuales, ya que el Estado refleja ante la sociedad una mala gestión como es el caso del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica, no existen estudios que conlleven a la mejora de políticas y estrategias que beneficien a la Institución en una adecuada prestación de los servicios a la población, como consecuencia de problemas de

planificación, recursos humanos, voluntad política y escasa participación y concertación entre el Estado y los diversos actores sociales y económicos.

Un re direccionamiento de estrategias para revertir esta situación nace de investigaciones sobre el tema y ahí radica la importancia de la investigación propuesta, ya que conllevara que los resultados obtenidos puedan ser estudiados y analizados para una adecuada administración de los recursos humanos y determinar nuevas políticas y estrategias a aplicar en beneficio de la institución y por ende de la población, que para el caso es de la localidad de Huancavelica.

1.4.1. Social

Los resultados de la investigación serán utilizados por la institución para mejorar la calidad de servicio en beneficio de la población ya que mejoraría la participación de los recursos humanos dentro de las actividades que involucra el desarrollo de competencias laborales.

1.4.2. Práctica

La presente investigación ayudará a la institución del INEI a poder mejorar su calidad de servicio en base a un conocimiento sobre las capacidades de sus trabajadores, ayudando a la toma de decisiones de replantear las políticas de desarrollo del talento humano.

1.4.3. Teórico

La razón principal por el cual se desea realizar la presente investigación es de aportar aspectos teóricos referidos a las competencias laborales que debe reunir el trabajador del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica y asimismo cómo influye en la calidad de servicio de esta.

1.4.4. Metodológica

El método científico como método general es el que orientó la investigación, el cual permitió descubrir las condiciones en que se presentan sucesos

específicos, caracterizado generalmente por ser tentativo, verificable, de razonamiento riguroso y observación empírica.

Según **Bernal** (2010) citando a Bunge (1990) “el método científico es el conjunto de etapas y reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación, cuyos resultados sean aceptados como válidos para la comunidad científica”.

Al respecto (Tecla Jiménez & Garza Ramos, 1974), define “en su sentido más amplio y general el método se define como la manera de alcanzar un objetivo; o bien, como determinados procedimientos para ordenar la actividad” (p27).

También (Gálvez Vasquez, 1999), de igual forma expone “El método es la reunión de los procedimientos, formas y técnicas que nos permite encontrar la verdad en el menos tiempo posible” (p55).

Entonces entendemos que el método inicial del presente trabajo de investigación es el método científico puesto que toda investigación debe suponer esta forma.

Al respecto (Crisólogo Arce, 1999), afirma “El método científico es la cadena ordenada de pasos (acciones), basadas en un aparato conceptual determinado y en reglas que permiten avanzar en el proceso de conocimiento, desde lo conocido hasta lo desconocido” (p243).

Y como métodos específicos se empleará el inductivo, deductivo y el hipotético – deductivo, según Moran et al (2010) el “Método deductivo es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método inductivo utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general.

La presente investigación establece la relación entre las variables competencias laborales y calidad de servicios, por lo que se utilizó dichos métodos.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Tesis encontradas como antecedentes de estudio.

Antecedentes Internacionales

(Polanco Soto N. , 2006) En la investigación titulada “SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES CASO: ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.” investigación desarrollada en la UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA nos presenta el investigador el siguiente resumen, nos presenta el investigador el siguiente resumen:

La empresa Almacenes Magno Mercantil, S. A. es una tienda por departamentos que se dedica a la venta de ropa, instrumentos musicales y cortinas. Cuenta con diez puntos de venta distribuidos en el departamento de Guatemala. Actualmente laboran para la empresa 122 empleados que ocupan en total 29 puestos de trabajo. El proceso de integración de personal que se aplica en la empresa es el que se basa en el método tradicional, pero debido a las condiciones imperantes en el mercado y a la

necesidad de mantener su nivel de competitividad, se detectó un área de oportunidad en su proceso de selección de personal. El efecto de no atender los cambios en cuanto a la gestión del recurso humano puede ser una causa importante de baja en el desarrollo de la empresa y su implementación facilitaría la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas el proceso de selección de personal. Se realizó entonces la investigación de la viabilidad de la implementación de un nuevo proceso de selección de personal basado en competencias laborales, para lo cual se planteó la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los valores, conocimientos, habilidades, destrezas, prácticas y actitudes que se requieren para que los empleados de Almacenes Magno Mercantil, S. A., se adapten con facilidad a la cultura organizacional? Para dar respuesta a esta interrogante se utilizó el método científico de investigación fundamentando en fuentes bibliográficas, trabajo de campo e información obtenida directamente de la empresa. La investigación se inició con entrevistas al Gerente Administrativo, quien autorizó la realización del estudio y proporcionó la información general preliminar requerida, en la que se incluyó el marco filosófico de Almacenes Magno Mercantil, S. A. así como las expectativas de la alta gerencia de definir las competencias laborales. Se aplicaron los instrumentos que fueron diseñados para detectar con facilidad la función principal de cada puesto, utilizando para el efecto el método del análisis funcional, que va de lo general a lo específico. iii Se continuó el estudio a partir del conocimiento de la empresa, el que se apoyó en la base teórica que fundamenta los principios de la gestión del recurso humano como parte del proceso administrativo. Como resultado de la investigación se definieron las familias de puestos y las competencias laborales genéricas y específicas, las que facilitaron establecer un marco de referencia para el proceso de selección de personal. Este proceso se apoyó en las competencias definidas por la organización y las establecidas con el análisis funcional a partir de la determinación de las competencias clave. El producto final de la investigación, lo constituye el Manual de selección de personal basado en competencias laborales para Almacenes Magno

Mercantil, S. A., el cual se presenta como una propuesta final para ser implementada por la empresa.

(Torres Castañeda & Torres Orjuela, 2010) En la investigación titulada “CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES UN LOGRO PRODUCTIVO PARA LA EMPRESA FARMACÉUTICA LABORATORIES DE COLOMBIA”, investigación desarrollada en la PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA – COLOMBIA, el investigador nos presenta el siguiente resumen ejecutivo:

La presente investigación se realizó en una organización que se desarrolla en el sector farmacéutico, llamada Laboratorios de Colombia, destacada por la distribución a Nacional de productos nutricionales y farmacéuticos. El objetivo principal de la presente investigación es: Implementar un programa de Capacitación basada en Competencias Laborales, para la fuerza de ventas de la empresa Laboratorios de Colombia, teniendo en cuenta un modelo básico de Capacitación. La investigación está basada en la metodología exploratoria aplicada por medio de panel de expertos, entrevistas focalizada, encuestas estas dirigidas al área comercial de dicha organización. Los resultados del trabajo de campo permiten identificar aquellas competencias Laborales que son primordiales para capacitar a los integrantes del área de ventas este por medio del desarrollo de un Plan Maestro de Capacitación por Competencias, buscando siempre una mayor productividad y desempeño de los mismos.

(Cojulún Cifuentes M. D., 2011) En la investigación titulada: “COMPETENCIAS LABORALES COMO BASE PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL” (ESTUDIO REALIZADO EN LA EMPRESA PIOLINDO DE RETALHULEU) QUETZALTENANGO, GUATEMALA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR, la investigadora nos presenta el siguiente resumen:

La presente investigación fue realizada en la empresa PIO LINDO del departamento de Retalhuleu, quienes implementan en algunos pasos del

proceso de selección, las competencias laborales. El objetivo principal fue determinar la importancia de las competencias laborales como base para la selección de personal; en el proceso de investigación del marco teórico se presentaron algunas dificultades en la primera variable, ya que además de ser de reciente aparición muchos autores no le dan mayor validez. Sin embargo, durante el proceso se ha comprobado que, al realizar descriptores de puestos por competencias laborales se obtiene una mayor objetividad y claridad del puesto vacante, que las pruebas técnicas deben incluir una comprobación de las competencias requeridas y el proceso de selección debe completarse con una evaluación por assessment center. Los instrumentos que se utilizaron fueron una entrevista dirigida y un cuestionario con escala de Likert, que se aplicaron a los tres altos mandos de la sucursal que conforman el total de la muestra. Posteriormente se realizó un cuadro comparativo entre el proceso de selección de personal sin competencias y el proceso de selección por competencias laborales. Obteniendo una diferencia tanto en los pasos como en las técnicas que se pueden utilizar. En recursos humanos se habla comúnmente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales se pueda diferenciar a las personas. Sin embargo, hoy día es cada vez más común encontrar las descripciones de puestos, o los requerimientos de los superiores en términos de competencias.

(Herrera Sandoval, 2015), en su tesis de grado titulada "COMPETENCIAS LABORALES EN LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE BIMBO CENTROAMÉRICA, AGENCIA HUEHUETENANGO.", desarrollada en la Universidad Rafael Landívar – Guatemala, nos presente el siguiente resumen ejecutivo:

Las competencias laborales en la actualidad juegan un papel relevante en materia de recursos humanos, tomando en cuenta que el concepto de éstas, que actualmente existe, es totalmente diferente al utilizado en años anteriores, puesto que cuando se habla de ser competente en el ámbito laboral, se refiere a los conocimientos (saber), actitudes, (saber ser) y

habilidades (saber hacer) que posee una persona en relación a su desenvolvimiento profesional. El presente estudio titulado Competencias Laborales en los colaboradores del departamento de Ventas de Bimbo Centroamérica, Agencia De Huehuetenango, de tipo descriptivo, tuvo como objetivo principal determinar las competencias laborales que poseen los colaboradores del departamento de ventas de BIMBO, Huehuetenango como base para la productividad de la empresa. Para la realización del mismo, se trabajó con una muestra de 25 vendedores, a los cuales les fue aplicado un instrumento para la detección de competencias laborales de vendedores de autoría propia, el cual consta de 33 ítems de escala Likert. Los resultados que se obtuvieron responden al objetivo planteado en la investigación, pues se demostró que los colaboradores poseen las competencias laborales desarrolladas y aplicadas en los parámetros altos, lo cual se refleja en la productividad de la empresa. Teniendo la puntuación más alta el indicador Ser, que abarca las actitudes que poseen los colaboradores para la realización de las funciones encomendadas; el punto más bajo lo obtuvo el saber, que incluye todos los conocimientos que el vendedor debe poseer para la realización de sus funciones. Se pudo determinar que no existe una diferencia significativa en los resultados pues los tres indicadores se encuentran dentro del rango alto de la ponderación. Por lo cual se deduce que el ser, saber y hacer están en los niveles altos de ponderación según el instrumento, esto indica que los niveles de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas de los sujetos evaluados son satisfactorios para el puesto que desempeñan.

(Burutuca Macias, 2012) en su investigación titulada “EVALUACION DE COMPETENCIAS LABORALES EN ESTUDIANTES DE INGENIERIA INDUSTRIAL” Pereira Colombia UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA, nos muestra el siguiente resumen de su investigación:

La aplicación del concepto de competencia laboral en el mundo actual, ha fomentado cambios a nivel del desarrollo de recursos humanos en las empresas y en la formación académica de los profesionales con el fin de

desarrollar estas competencias para ser profesionales integrales que cumplan con las necesidades del mercado. Las competencias laborales genéricas son un grupo de habilidades que deben desarrollar los profesionales al egresar de un programa académico y que son necesarias para su incursión en el mundo laboral y su primera experiencia profesional. En el mismo sentido la Facultad de Ingeniería Industrial en su proceso de reforma curricular, realizó un mapa general de competencias que se desarrollan a lo largo del plan educativo. En el presente proyecto se busca determinar el nivel de cinco competencias laborales genéricas de los estudiantes de últimos semestres de la Facultad de Ingeniería industrial, por medio de la aplicación de la prueba BIP (Inventario Brochum de Personalidad y Competencias), recogiendo una serie de datos que permiten definir cuál es el nivel de estas competencias laborales en los estudiantes que están próximos a ingresar al mundo laboral. En el mismo sentido, de acuerdo a los resultados encontrados en la aplicación se definió una propuesta basada en cada uno de los comportamientos ideales de las competencias, definiendo un grupo de estrategias generales y un plan de acción específico para poder mejorar el desarrollo de estas competencias. Por último, la definición de esta propuesta tiene por objetivo servir de insumo para el plan de mejoramiento en la re acreditación de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira. Palabras claves: competencias, competencia laboral, currículo, liderazgo, sociabilidad, trabajo en equipo, flexibilidad, iniciativa para el cambio, perfil laboral.

Antecedentes Nacionales

(Quijano Guevara, 2016), en su tesis de grado titulada SELECCIÓN DEL PERSONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES CIVA – CHICLAYO 2016, desarrollada en la Universidad Señor de Sipán, nos muestra el siguiente resumen:

La presente investigación tiene como título: “Selección del Personal y su relación con el desempeño laboral en la empresa de Transportes CIVA – Chiclayo 2016, la cual tuvo como objetivo general Determinar la relación de la selección del personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transportes, para ello se aplicó un tipo de estudio cuantitativo ya que se analizaron datos estadísticos relacionados al proceso de selección de personal y desempeño laboral, y su diseño fue Ex Post-facto porque se determinó las relaciones entre variables, tal y conforme se presentan en la realidad. Para el cumplimiento de los objetivos específicos se analizaron dos muestras conformadas por los clientes y trabajadores, asimismo, contó con una hipótesis positiva y nula en donde se concluye que existe una correlación de 0,687 llegando a una contrastación afirmativa. Asimismo, la investigación fue descriptiva porque se especificaron las propiedades, características de cualquier fenómeno que se someta a análisis. Los métodos de investigación empleado fue el Hipotético deductivo, ya que la empresa cuenta con problemas de selección y que se ven reflejados en el desempeño laboral de sus trabajadores, a fin de brindar propuestas para las posibles soluciones y para poder llegar a las conclusiones. En el procesamiento de datos, se trabajó con el programa estadístico SPSS- 22, mediante el cual se utilizaron los estadísticos frecuencia, media, desviación estándar y correlación de Pearson, este último para probar si existe relación entre las variables de estudio. Se llegó a la conclusión general sobre las variables en estudio, de que sí existe relación entre las variables de estudio

(Inca Allcahuaman, 2015), en su investigación titulada CALIDAD DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACUCHA, ANDAHUAYLAS 2015, desarrollada en la Universidad Nacional José María Arguedas, el autor nos presenta el siguiente resumen:

La calidad en los servicios en las instituciones del sector público ha sido cuestionada en varias ocasiones y la mayoría de las veces encontramos

usuarios insatisfechos con el servicio que recibieron dentro de la municipalidad. El objetivo de este trabajo de investigación es determinar la relación entre las variables calidad de servicio y satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Distrital de Pacucha. Este trabajo de investigación está conformado por una población de 2919 usuarios que acuden a la municipalidad con más frecuencia (entre las edades de 25- 44 años), la cual está que viven dentro de Pacucha y son usuarios de la municipalidad para la cual tomaremos una muestra de 339 usuarios, con ello resaltar la importancia de la calidad de servicio y la satisfacción de los usuarios. También mostrar una preocupación real por el bienestar los usuarios, como el único objetivo de lograr incrementar su nivel de satisfacción y la confianza en el servicio de urgencias. En las encuestas se aplicaron la escala de Likert, y los cuestionarios se realizaron a personas entre 25 a 44 años. A través de nuestra aplicación de las encuestas y la respectiva tabulación de los datos con el programa Spss y el coeficiente de Spearman, determinamos que existe una correlación positiva moderada entre las variables de calidad de servicio y satisfacción de los usuarios. Quiere decir que, a buena calidad de servicio, habrá mayor satisfacción de los usuarios de la municipalidad distrital de Pacucha. En consecuencia, el tipo de investigación es sustantiva porque tratamos de responder problemas teóricos o sustantivos, en tal sentido está orientada a describir, predecir o retro decir la realidad. La presente investigación no tiene fines aplicativos, solo busca ampliar y profundizar los conocimientos ya existentes. El diseño de investigación es no experimental, descriptivo correlacional transeccional, ya que no experimental porque no existe una manipulación activa de alguna variable, transeccional puesto que la recolección de datos se va a realizar en un mismo año y correlacional porque buscamos la relación de calidad de servicio y la satisfacción de los usuarios. xiii Al final ya después de la aplicación del instrumento de recolección de nuestra investigación determinamos que Según el coeficiente de Spearman arrojó un valor de 0.591, lo que indica que existe

una correlación positiva moderada, entre calidad de servicio y satisfacción de los usuarios.

(Mazuelo Bravo, 2013), tesis de maestría titulada EFECTOS DE LA APLICACIÓN DE UN MODELO POR COMPETENCIAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE DE UNA INSTITUCIÓN DEDICADA A LA ENSEÑANZA DE IDIOMA, Tesis de Maestría Lima Perú PUCP desarrolla en la Pontificia Universidad Católica del Perú nos presenta el siguiente resumen:

Este estudio, realizado por Sandra Mazuelos, se planteó responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué efectos tiene la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas, desde la mirada de un grupo de profesores y autoridades de la institución? Para hallar respuesta, se formularon tres objetivos: 1) Analizar las tendencias de selección de personal en el contexto de la gestión de personas por competencias en las organizaciones; 2) Describir las características del modelo por competencias aplicado a la selección de personal docente en el área de idiomas; e 3) Identificar los efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente, desde la mirada de un grupo de profesores y autoridades de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas. Esta investigación cualitativa, de nivel descriptivo, ha recurrido al método de estudio de caso. Se escogió la técnica de grupos focales con el propósito de recoger información desde el contexto y la percepción de los propios actores. A través de sus aportes, se buscaba identificar los efectos de la aplicación del modelo por competencias para la selección del docente más apto, en el contexto de las necesidades específicas de la institución elegida para este estudio. La técnica fue aplicada a grupos de autoridades, involucrados en el proceso de selección y un grupo profesores elegidos a través del propio modelo. Los resultados, desde la percepción de los entrevistados, denotan que existen efectos positivos y negativos generados por la aplicación del modelo en la

selección de personal docente. Por ejemplo, un efecto, según los consultados, es que la aplicación del modelo convierte a la selección de personal en el artífice para encontrar balance entre la dimensión personal y profesional del docente. Otros efectos están vinculados al desempeño de los docentes seleccionados, dentro de los que destacan el alto desarrollo de las competencias técnico-académicas y las de relaciones interpersonales que los candidatos traen consigo. Estas, en conjunto, describen a un profesor que conoce su tema, enseña bien y, además, se relaciona con el alumno y con el entorno de manera adecuada. También se identifican efectos colaterales debido al énfasis puesto, durante el proceso de selección, sobre algunas competencias del modelo, como el alto grado de liderazgo y de autonomía que, aparentemente, generan una falta de compromiso. Otra percepción importante de la aplicación del modelo, se relaciona con el proceso de selección de personal docente, el cual es valorado como una herramienta estratégica para atraer docentes con competencias claves para un desempeño exitoso, dentro del contexto institucional. Se afirma que esto los convierte en colaboradores que contribuyen con el capital humano y los objetivos institucionales. Aunque los resultados de este estudio están circunscritos al caso elegido, la versatilidad de las competencias para adaptarse al diseño de modelos según los requerimientos específicos institucionales, podrían sentar pauta para investigaciones futuras, en el ámbito de la educación.

(Loli Pineda, 2013), en su investigación titulada LA SATISFACCIÓN Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS DE LIMA METROPOLITANA, desarrollada en la UNMSM, nos presenta el siguiente resumen:

La presente investigación exploratoria tiene como objetivo conocer la relación entre la satisfacción de los clientes y la calidad del servicio en organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana, y la forma cómo se relaciona con algunas variables demográficas, sociales y organizacionales en una muestra de 174 sujetos que acuden a las entidades

antes señaladas como usuarios para la compra de bienes o servicios en general. Los análisis de los resultados nos llevan a afirmar que la mayoría de los participantes de la muestra tienen una opinión favorable respecto a la calidad del servicio. Así mismo, la mayoría de los sujetos muestran satisfacción respecto de la calidad del servicio. Por otro lado, la correlación entre la satisfacción de los clientes y la calidad del servicio arroja una asociación significativa y positiva. Sobre las variables demográficas, sociales y organizacionales y su relación con la satisfacción y la calidad del servicio, existe diferencia significativa, aunque moderada, en el primer caso, con el género, y en el segundo caso, con ninguna de dichas variables; es decir, la intervención de dichas variables no permite inferir diferencias de percepción de los usuarios sobre su satisfacción y calidad de bienes y servicios que ofrecen las organizaciones, excepto el género.

(Castro Silvestre, 2013), en su investigación de maestría titulada **ELEMENTOS A TOMAR EN CUENTA PARA IMPLEMENTAR LA POLÍTICA DE MEJOR ATENCIÓN AL CIUDADANO A NIVEL NACIONAL**, desarrollada en la PUCP, nos presenta la principal conclusión:

“.... La política de Mejor Atención al Ciudadano es importante porque responde a una problemática de atención a ciudadanos y empresarios que registra regulares niveles de satisfacción, tiempos extendidos para los trámites, demanda priorizada de buen trato e información suficiente para los ciudadanos. Sus esfuerzos han sido fructíferos, así como en la evidencia de que MAC aplica la Nueva Gestión Pública. Por estas razones y por la necesidad de hacer que los servicios sean de acceso universal, cobra importancia el escalar la experiencia a nivel nacional...”

Antecedentes Locales

(Villafuerte Retamozo, 2016), en su investigación de maestría titulada **“LAS COMPETENCIAS LABORALES Y LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE**

HUANCAVELICA AÑO 2015 - 2016”, realizada en la provincia de Huancavelica, nos presenta como resumen:

Dicha investigación se realiza en mérito a que existen problemas en cuanto al cumplimiento de las normativas dadas del Gobierno Central para la atención al público por parte de los trabajadores de la institución. Se realizó la investigación usando el método científico, siendo una investigación no experimental, la población y muestra fueron 70 trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica, realizadas entre los años 2015- 2016. Se utilizó como técnica de recolección de datos a la encuesta y el instrumento un cuestionario de evaluación. La prueba de hipótesis fue al 95% con una significancia de 0.05. 1. Se llegó a las siguientes conclusiones: Se determinó que Las competencias laborales influyen positivamente en la calidad de servicio de la DRTC de HUANCAVELICA en los años 2015 - 2016, 2. Se determinó que La responsabilidad de los trabajadores de la DRTC de HUANCAVELICA influyen positivamente en la gestión de calidad en los años 2015-2016, 3. Se determinó que La comunicación efectiva de los trabajadores de la DRTC de HUANCAVELICA influyen negativamente en los canales de atención a la ciudadanía en los años 2015- 2016, 4. Se determinó que El comportamiento ético de los trabajadores de la DRTC de HUANCAVELICA influyen positivamente en la información de tramites en los años 2015 – 2016,

2.2. Bases teóricas.

2.2.1. Competencias Laborales (Autoridad Nacional Del Servicio Civil, 2015)

CONCEPTO

Se dividen en genéricas y específicas

Según SERVIR en el caso peruano, la selección de los Directivos Públicos la realiza cada entidad de conformidad con el Art. 59 de la Ley del Servicio Civil. Sin embargo, las competencias genéricas aplicables a todos los directivos

públicos y el grado requerido de las mismas (distinto según el tipo de directivo) son establecidos por SERVIR. En atención al expertise que se requiere para la evaluación de competencias en selección de directivos y a la experiencia de más de cinco años con que cuenta SERVIR realizando assessment center y entrevistas por competencias como parte de los procesos de selección de Gerentes Públicos, SERVIR realizará las evaluaciones de competencias para los procesos de selección de directivos públicos salvo que la entidad cuente con la capacidad de realizar técnicamente dichas evaluaciones. Respecto a los Directivos Públicos, SERVIR ha realizado estudios técnicos para definir las competencias genéricas, las cuales son siete. De ellas, tres son comunes a los demás grupos de servidores civiles y cuatro han sido identificados de manera específica para el grupo de Directivos Públicos.

Las competencias genéricas comunes a todos los servidores civiles y por tanto, también a los Directivos Públicos y que son las dimensiones de la variable son:

Vocación de servicio: Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus necesidades como propias y brindándole soluciones o alternativas que den respuesta a sus expectativas mediante una atención informada, oportuna y cordial.

Orientación a resultados: Capacidad para orientar las acciones a la consecución de las metas y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora. Implica dar respuesta en los plazos requeridos y haciendo uso óptimo de los recursos a su disposición, considerando el impacto final en el ciudadano. Trabajo en equipo: Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas y de confianza, compartiendo información, apoyando y colaborando activamente con otros, actuando de manera coordinada, integrando los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas o entidades para el logro de objetivos institucionales que benefician a la ciudadanía.

Cabe señalar que aun cuando las tres competencias antes señaladas son comunes a todos los servidores civiles, incluyendo a los Directivos, en el caso

de estos, el grado requerido, así como determinados indicadores conductuales asociados a estas competencias, son distintos y adecuados al grupo de Directivos Públicos.

De otro lado, las competencias genéricas identificadas específicamente para el grupo de Directivos Públicos son:

Liderazgo: Es la capacidad para influir en otros con base en valores para orientar su accionar al logro de objetivos.

Articulación con el entorno político: Es la capacidad de tener comprensión del contexto sociopolítico del país y el impacto que tiene la institución, influyendo en las decisiones que se toman a nivel de políticas públicas con conciencia de sus consecuencias sobre las necesidades específicas de los ciudadanos.

Visión estratégica: Es la capacidad para percibir escenarios futuros, así como definir una perspectiva a largo plazo alineada con los objetivos organizacionales que le permita anticipar circunstancias, sortear obstáculos, calcular riesgos y planear acciones. **Capacidad de gestión:** Habilidad para gestionar los sistemas administrativos. Asimismo, involucra la capacidad de administrar el uso de los recursos para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

En suma, tomando en cuenta estas competencias, SERVIR establecerá los grados mínimos en las competencias para cada uno de los tipos de directivos, los mismos que serán evaluadas en los procesos de selección bajo los estándares y metodología que SERVIR determine. Cabe la posibilidad que SERVIR certifique que un Directivo Público cumple con las competencias esenciales para ser un directivo político-estratégico o estratégico-operativo sin la necesidad de que estos pasen por un proceso de selección nuevamente. Esta figura se desarrolla más adelante, al explicarse la modalidad mixta de acceso a un puesto del grupo de directivos públicos.

2.2.2. CALIDAD DE SERVICIO (PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS)

2.2.2.1. Concepto de Mejora de la Atención a la Ciudadanía

Bajo este concepto se busca garantizar el derecho del ciudadano, que actúe en nombre propio o en virtud de representación, y que para realizar algún trámite o requerir algún servicio del Estado:

- Cuenten con una administración pública moderna y transparente;
- Reciban información clara, completa, oportuna y precisa sobre los servicios prestados por las entidades del Estado;
- Obtengan información sobre los Horarios de Atención al Público de manera visible en las sedes de las entidades;
- Accedan a las dependencias de la Administración Pública sin que barreras arquitectónicas lo impidan o dificulten;
- Accedan fácilmente a la información que administran las entidades;
- Exija el cumplimiento de los derechos que le reconoce la Constitución Política del Perú;
- Reciban una atención adecuada;
- Obtengan el asesoramiento preciso sobre los trámites y requisitos que debe cumplir en sus procedimientos;
- Obtengan, del personal de la entidad pública, un trato respetuoso y diligente, sin discriminación por razón de sexo, raza, religión, condición social, nacionalidad u opinión;
- Presenten la documentación en los procedimientos en los que tengan la condición de interesado y reciban en términos claros y sencillos las notificaciones que envíe la entidad;
- Conozca el estado de su trámite.
- Exija responsabilidades por los daños ocasionados en sus bienes o derechos como consecuencia del mal funcionamiento de los servicios públicos;

- Tenga una espera razonable al momento de ser atendido;
- Goce de una administración pública responsable, en general.

2.2.2.2. Enfoque por demanda

Las entidades públicas, por definición, prestan servicios únicos, establecidos por Ley. Considerando que no existen competencias suficientes en la prestación de estos servicios, y que los ciudadanos se ven obligados a acudir a dichas entidades, se hace necesaria la existencia de incentivos institucionales que motiven y garanticen las mejoras progresivas en la calidad de los servicios públicos.

Se requiere, entonces, que el enfoque existente por oferta cambie a uno por demanda, centrado en la ciudadanía, siendo por tanto necesario definir las prioridades e intervenciones de las entidades a partir de las necesidades ciudadanas, siendo el personal de las entidades públicas el agente del cambio, que impulse mejoras continuas en los procesos de gestión a fin de responder mejor a esas necesidades, con los recursos y capacidades disponibles.

Enfoque	Definición
Estado orientado a las necesidades de la ciudadanía	El enfoque propuesto supone trascender la visión tradicional del sector público, basada en la Ley y en el poder monopólico del Estado, para centrar la atención en los servicios a la ciudadanía. Ello debido a que toda entidad del sector público, independientemente del servicio que brinde y del nivel de gobierno en el que se desempeñe, se vincula de manera directa con la ciudadanía. Esto requiere flexibilidad por parte del Estado para adaptarse a la diversidad de las preferencias y demandas de los ciudadanos , asociadas a sus múltiples realidades sociales, económicas, culturales y territoriales. Por tanto, las entidades públicas deben saber escuchar y entender las necesidades de los ciudadanos, y consensuar con ellos las respuestas, que, a través de las políticas públicas, puedan ofrecer ante dichas necesidades.
Calidad en la Atención a la Ciudadanía	Un buen servicio de atención aumenta la confianza de la ciudadanía frente al Estado, le reduce costos y mejora la imagen y reputación de sus diversas entidades públicas. En este contexto, el personal responsable de desarrollar e implementar las Mejoras para la Atención a la Ciudadanía debe articular sus esfuerzos bajo la premisa que él mismo es parte de un proceso, cuyas actividades se realizan con la misión de servir a la ciudadanía. En este sentido, el personal de la entidad pública tiene que romper el paradigma de <i>“si cumplo la ley hago bien mi trabajo”</i> , sin embargo, no es suficiente, por lo que el personal debe desarrollar toda su capacidad y habilidades convencido de que <i>“hago bien mi trabajo si la ciudadana(o) se siente bien atendida(o)”</i> .
Implementación de Buenas Prácticas de	Se requiere reconocer lo bueno , promover prácticas orientadas a servir a la población y premiar el éxito en la Gestión Pública como una manera eficaz de impulsar una Reforma del Estado, orientada a la ciudadanía, y desde éste, a través

Enfoque	Definición
Atención a la Ciudadanía	de la promoción y la multiplicación de las Buenas Prácticas en Gestión Pública (BOZA DIBOS, 2011)¹. La esencia de este tipo de propuestas está en prestar atención a los procesos y a los equipos humanos, y establecer como eje, la calidad del servicio desde los primeros escalones de la administración pública, impulsando cambios pequeños, pero posibles y sostenibles en el tiempo, con impacto inmediato y directo en la Atención a la Ciudadanía. Una de las fortalezas del enfoque de Buenas Prácticas, es que éste es independiente del tamaño o grado de desarrollo de la entidad que las aplica o del contexto en el que se desarrollan. En ese sentido, el enfoque sugiere concentrarse en los Procesos de Atención sobre la base de identificar y atender las necesidades de la ciudadanía como estrategia para el logro de los objetivos de la institución en relación a brindar servicios de calidad. En esa línea, el enfoque de Buenas Prácticas no solo se basa en brindar información y generar incentivos, sino también en generar Ejemplos de Buenas Prácticas, que al ser reconocidos se mantengan y mejoren, y que a su vez, sirvan como herramientas para impulsar y promover un mejor desempeño de los participantes quedando como un referente de acción y práctica correcta.
Generación de incentivos y reconocimiento	El enfoque otorga al personal de las entidades públicas la posibilidad de ser partícipe del cambio, de ser escuchado y de viabilizar su opinión hacia canales superiores, algo poco común en el Sector Público. Es allí en donde se gesta el reconocimiento personal que opera como motor de consecución de resultados. Por esa razón, resulta importante que el proceso de implementación de mejoras, incluya una etapa de reconocimiento al personal que se constituye en gestor de la implementación de las mejoras, siendo catalizador y difusor de los esfuerzos individuales que deben ser reconocidos e imitados. La generación de un esquema de reconocimiento a los gestores de las mejoras, debe establecerse con la debida anticipación y oportunidad, a fin de que sea informado al interior de la entidad. En esa línea, contribuyen al propósito, la participación en premios o concursos que reconozcan a los gestores de Buenas Prácticas, orientadas a Mejorar la Calidad de la Atención.
Inclusivo	En la atención a la ciudadanía se deben orientar las acciones para que todos(as) tengan igualdad de oportunidades, buscando cerrar las brechas existentes. Se debe procurar brindar a todos los ciudadanos por igual, servicios con la calidad y en la cantidad necesaria para satisfacer sus necesidades, garantizando el desempeño y participación activa de los ciudadanos en la sociedad.
Abierto	Se debe promover la transparencia y accesibilidad a los ciudadanos, fomentar la participación ciudadana y poseer capacidad de respuesta a las demandas y necesidades ciudadanas, así como rendir cuentas.
Gestión por procesos	Contempla el uso de una herramienta de mejora continua, que aporte al cambio a nivel operativo, que incida directamente en la provisión de bienes y servicios de calidad, y que éstos sean acordes a las necesidades de los ciudadanos. Involucra cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos basados en las "cadenas de valor" de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, así como se minimicen los riesgos a la

¹Una buena práctica en Gestión Pública se refiere a una actividad o proceso que ha producido destacados resultados en el manejo de una organización y que puede ser replicada en otras organizaciones para mejorar su efectividad, eficiencia e innovación en beneficio de su público objetivo. Fuente: BOZA DIBOS, BEATRIZ. "Buenas Prácticas en Gestión Pública – Sistemas de Gestión Interna" (2011), Ciudadanos al Día (CAD), Primera Edición

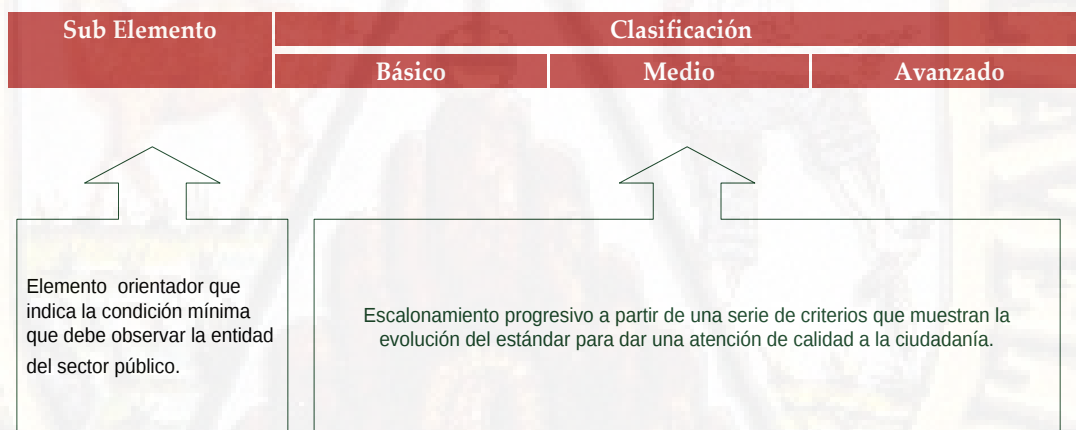
Enfoque	Definición
	seguridad o a la salud inherentes a los procesos, teniendo en cuenta los recursos disponibles.
Simplificación administrativa	La simplificación administrativa contribuye a mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos que la ciudadanía realiza ante la Administración Pública.

Fuente: elaboración propia

2.2.2.3. Estándares para una atención de calidad a la ciudadanía y orientaciones para su aplicación

Existen once estándares que deben cumplir las entidades públicas del gobierno nacional, regional y local para garantizar una atención de calidad a la ciudadanía. Para cada estándar se plantean sub elementos o elementos orientadores, así como la clasificación de cada uno de ellos de acuerdo al nivel de implementación desarrollado (básico, intermedio o avanzado). Se deben tener presente los siguientes conceptos:

Estándar: dimensión de la gestión de la entidad pública que debe ser priorizada con la finalidad de dar una atención de calidad a la ciudadanía.



Fuente: elaboración propia

2.2.2.4. Estándar para la Organización Interna

Incorpora elementos orientadores a nivel de la organización interna, necesarios para el desarrollo de procesos de Mejora de Atención a la Ciudadanía. Están referidos no sólo a la existencia del personal responsable de diseñar, implementar y medir los procesos de mejora a nivel institucional, sino también al reconocimiento de la importancia de la materia en los instrumentos de planificación y gestión, así como a los mecanismos de seguimiento institucional para la verificación del cumplimiento de metas.

Sub Elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. Responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía	Existe una persona designada como responsable de hacer seguimiento a los Procesos de Atención a la Ciudadanía en la entidad, quien comparte dicha labor con otras funciones y/o actividades.	Existe una persona designada como Coordinador de los Procesos de Atención a la Ciudadanía en la entidad a tiempo completo, el cual coordina con varios órganos de la entidad.	Existe una persona con nivel de Gerente o director encargado de liderar el Equipo de Mejora Continua en la entidad.
2. Planeamiento estratégico	La Mejora de la Atención a la Ciudadanía se incorpora en el planeamiento estratégico de la entidad, vinculada a uno de los objetivos institucionales aprobados en su PEI y como una de las actividades de un órgano específico.	La Mejora de la Atención a la Ciudadanía se incorpora en el planeamiento estratégico de la entidad, vinculada a uno de los objetivos institucionales aprobados en su PEI y como actividades de la mitad de los órganos de la entidad.	La Mejora de la Atención a la Ciudadanía se incorpora en el planeamiento estratégico de la entidad como uno de sus objetivos institucionales aprobados en su PEI y todos los órganos que la comprenden orientan una o más actividades a la consecución de dicho objetivo.
3. Incentivos y reconocimiento al logro de resultados	Los logros en la Mejora de la Atención a la Ciudadanía se asumen como parte de las funciones del responsable designado.	La responsabilidad y los logros son identificados y reconocidos al Coordinador de los Procesos de la Atención a la Ciudadanía	Se incentiva y reconoce el trabajo y logros de todo el equipo de la Gerencia/Dirección o unidad orgánica responsable de los Procesos de Mejora Continua.
4. Gestión de la Calidad	Se ha diseñado y está en proceso de implementación un Sistema de Gestión de la Calidad que incorpora la Mejora de la Atención a la Ciudadanía	Se ha implementado un Sistema de Gestión de la Calidad para los órganos a cargo de atención a los ciudadanos.	Se ha certificado un Sistema de Gestión de la Calidad que involucra a los diferentes órganos que participan en los Procesos de Atención al Ciudadano.

Sub Elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
5. Gestión de la Seguridad y Salud	Se ha diseñado y está en proceso de implementación un Sistema de Gestión Seguridad y salud en el trabajo que incorpora la gestión de los riesgos en los procesos, de acuerdo a la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Se ha implementado un Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el Trabajo que incorpora la gestión de los riesgos en los procesos, de acuerdo a la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Se ha certificado un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (Homologación, estándar OIT, entre otras), en el marco de la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Fuente: elaboración propia

Para lograr una atención de calidad e implementar procesos de mejora se requiere incorporar todos estos elementos en los documentos de planificación de la entidad - misión y objetivos generales. De allí, que en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública se reconoce la importancia de la organización de las entidades públicas y el establecimiento de sus objetivos a fin de desarrollar eficientemente los procesos relevantes y alcanzar los resultados esperados en la entrega de bienes y servicios públicos a los ciudadanos.

De igual forma, es importante que en cada entidad exista, al menos, una persona responsable de revisar y garantizar que los procesos internos y procedimientos brindados estén simplificados, lo que implica que se haya priorizado las necesidades del ciudadano. El líder responsable, debería efectuar numerosas visitas a los órganos de Asesoría de la entidad, a fin de formarse una visión transversal de la organización. En este sentido, se debe prestar especial atención en no confundir al personal del órgano encargado de la mejora continua de la entidad, con aquel que brinda orientación a la ciudadanía y que se ubica en Mesa de Partes o con la Ventanilla de Atención al Ciudadano.

Un tema adicional, que se incorpora dentro de los sub elementos del presente estándar, se relaciona con los incentivos, que deberían existir para reconocer la

labor y logros de aquellos que laboran en Procesos de Mejora Institucional. En el siguiente recuadro se desarrollan algunos elementos conceptuales a tomar en consideración en relación a estos incentivos.

Los incentivos pueden ser clasificados de diferentes formas. En ese sentido, tomando en cuenta a quiénes se dirigen, éstos se clasifican en:

- Institucionales: corresponden a los que se otorgan a todo el personal, o a todo el estamento de un servicio, generalmente asociado al cumplimiento de metas comunes de gestión institucional.
- Colectivos: se otorgan a grupos o unidades de trabajo dentro de una entidad, principalmente vinculados al cumplimiento de metas de gestión del grupo de trabajo.
- Individuales: se otorgan a determinado personal de la entidad, según el resultado que éstos obtengan en el proceso de evaluación al desempeño al que se les someta.

Otra clasificación, muy común y difundida, es la que diferencia a los incentivos de orden monetario y no monetario, según en qué se traduzca el premio o castigo. Con relación a los primeros, éstos generalmente se vinculan con una compensación de tipo económica como un aumento en las remuneraciones, el otorgamiento de un bono determinado (como el Bono de Productividad de los Convenios de Administración por Resultados) o en un incremento en el presupuesto de la entidad, entre otras.

Respecto los incentivos no monetarios, éstos se traducen en diferentes formas de reconocimiento al buen desempeño, tales como reconocimiento verbal, reconocimiento por escrito, reconocimiento en el mural institucional, premios a la excelencia, cursos de capacitación, entre otras. Lo interesante de este tipo de incentivos es que se toman en cuenta lo que algunos autores señalan como motivaciones intrínsecas del personal de las entidades públicas que no se consideran, o se dejan de lado, cuando se implementan incentivos de tipo monetario, cosa que no debería suceder.

Otro elemento orientador que compone el **estándar** para la **organización interna** se refiere a aquel correspondiente a la **Gestión de la Calidad**, entendiéndose por ésta “...al conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Generalmente incluye el establecimiento de la Política de la Calidad y los objetivos de la calidad, así como la planificación, el control, el financiamiento y la Mejora de la Calidad”².

Un último elemento orientador está referido a la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo que establece la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, que establece estándares de seguridad y salud que aplican para las empresas de todos los sectores, incluyendo las entidades públicas, orientada a reducir la generación de accidentes o enfermedades en las instalaciones y que protege tanto a los trabajadores como a los ciudadanos que ingresan a las instalaciones en calidad de usuario o visita.

2.2.2.5. Estándar para conocer a la ciudadanía - usuario de la entidad pública

Este estándar involucra los factores relacionados con la forma en que se organiza la Atención a la Ciudadanía en una entidad, mediante el uso de distintas herramientas y tomando en consideración el público objetivo a quien va dirigida la atención.

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. Identificar las necesidades de la ciudadanía - usuario	Los servicios se brindan en cumplimiento con el mandato de la entidad, sin evaluar si éstos responden, o no, a las necesidades de la ciudadanía.	Los servicios se brindan según las necesidades generales de la ciudadanía, identificadas por la entidad.	Los servicios se brindan según los resultados de encuestas y estudios periódicos realizados para diferenciar e identificar las necesidades por tipo de público objetivo.
2. Segmentación de la ciudadanía-usuario	La Atención a la Ciudadanía se brinda de manera masiva sin identificar la diferencia de	La Atención a la Ciudadanía se organiza sobre la base de la identificación y	La Atención a la Ciudadanía se organiza sobre la base de la

² Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001:2000

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
	necesidades entre el público objetivo.	diferenciación de por lo menos dos tipos de público objetivo.	identificación, diferenciación y segmentación del público objetivo, según perfil de cada grupo que lo conforma y que requiere los servicios de la entidad, con especial atención de los grupos vulnerables.
3. Canales de atención a la ciudadanía	La Atención a la Ciudadanía y los servicios se brindan por un solo canal de atención (canal presencial).	La Atención a la Ciudadanía y los servicios se brindan al menos por dos canales de atención (uno de ellos de manera presencial)	La Atención a la Ciudadanía y los servicios se brindan a través de tres o más canales de atención, según el perfil del público objetivo que interactúa con la entidad (canal presencial, telefónico, virtual y/o móvil).

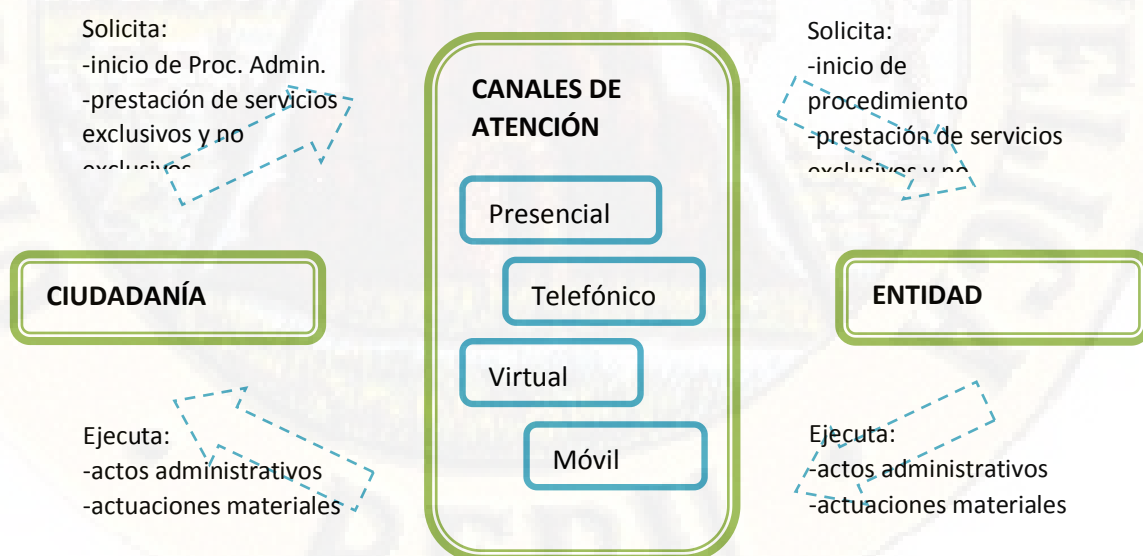
Fuente: elaboración propia

El primer y segundo sub elemento orientador del presente estándar se enfocan en la importancia que las entidades públicas conozcan al público objetivo al cual van dirigidos los servicios que prestan, y en función de ello, planifiquen estratégicamente y determinen mejores formas de brindarlos, teniendo en cuenta las necesidades particulares de los usuarios (por ejemplo: atención presencial versus atención itinerante), o bien tomando en cuenta las características de los usuarios (población adulto mayor, mujeres embarazadas, personas discapacitadas, entre otros).

En lo que respecta al tercer sub elemento, se entiende por canales de atención a los medios o puntos de acceso a través de los cuales la ciudadanía hace uso de los distintos servicios provistos por las entidades públicas. Éstos tienen una notable importancia con respecto a la Calidad de la Atención en tanto, el uso apropiado de los mismos permite ampliar la cobertura de los servicios (dispersión geográfica de los puntos de atención), agilizar los trámites, atender a grupos vulnerables y mejorar el acceso de la ciudadanía a la información.

Asimismo, los canales de atención permiten a las personas expresar sus necesidades y expectativas frente a los distintos servicios públicos (demandas de la ciudadanía), facilitando la interacción y retroalimentación entre la gestión de las entidades y la ciudadanía. De esa forma, no solo se recogen las percepciones de los usuarios o beneficiarios, sino que se fortalecen actitudes participativas, transparentes y democráticas dirigidas desde el Estado hacia la ciudadanía.

Es, a través de estos distintos canales de atención, que las entidades tienen la oportunidad de mejorar la calidad de servicio en la ejecución de actos administrativos y actuaciones materiales relacionadas a los procedimientos administrativos, prestación de servicios exclusivos y no exclusivos.



Fuente: elaboración propia

Si bien en el sector público se utilizan, primordialmente, canales de atención del tipo presencial (oficinas y establecimientos), con la expansión del uso de tecnologías de información y comunicaciones (TIC), y bajo la aplicación de principios de cercanía a la ciudadanía, se han añadido otras modalidades, tales como las telefónicas (call-centers), las virtuales (plataformas web, e-mail) e incluso las móviles (oficinas itinerantes).

- Atención presencial

Consiste en la atención en ventanillas ubicadas en locales específicamente diseñados para la realización de trámites, acceso a información, recepción de quejas, reclamos, etc. Este medio cuenta con la ventaja de brindar una atención personalizada que permite una mayor asistencia en la realización del trámite o servicio. Sin embargo, tanto la ciudadanía como la entidad, cargan con el costo de desplazamiento e instalación de establecimientos respectivamente, lo que genera que en muchos casos su cobertura no sea universal.

- Atención telefónica

Consiste en la recepción de llamadas de la ciudadanía realizadas a una línea de atención específica, instalada por la entidad correspondiente, con el fin de facilitar el acceso a la información, la presentación de quejas, reclamos, sugerencias, denuncias, o incluso, la ejecución de trámites. Este medio tiene la ventaja de ofrecer una amplia cobertura y representar un menor costo a la entidad, en comparación a la atención presencial.

- Atención virtual

Consiste en la recepción de solicitudes online mediante una plataforma virtual específica (página web) o correo electrónico, con el fin de requerir información, realizar un trámite o cancelar los derechos del mismo. Este aprovechamiento de la tecnología permite multiplicar los puntos de contacto y ofrece una mayor cobertura en los servicios que brindan las distintas entidades.

- Atención móvil o itinerante

Consiste en el traslado temporal de una oficina de atención a un espacio que no tiene acceso regular a la misma. Por lo general, se utiliza en zonas alejadas a centros urbanos o zonas con menor densidad poblacional, donde se acumulan las necesidades del servicio o trámite y se satisfacen simultáneamente a partir de la presencia itinerante. Mediante este canal se realizan trámites, se brinda información, se reciben reclamos, entre otros.

2.2.2.6. Estándar para la accesibilidad a la ciudadanía

El presente estándar incorpora factores que miden el nivel de accesibilidad de información sobre el funcionamiento y servicios a cargo de la entidad pública para dar una adecuada atención a los ciudadanos.

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. Horarios de atención a la ciudadanía	Existen horarios corridos de Atención al Público de 8 horas diarias.	Existen horarios corridos de Atención al Público en dos turnos que sumen más de 8 horas diarias y a través de, al menos, dos canales de atención.	Se han establecido turnos de Atención al Público, según un estudio de los horarios de mayor afluencia de público a la entidad, y a través de tres o más canales de atención.
2. Sedes institucionales	La Atención a la Ciudadanía se brinda en una única sede institucional informando adecuadamente a la ciudadanía sobre los servicios que se brindan.	La Atención a la Ciudadanía se brinda en por lo menos dos sedes institucionales (propia o de terceros) en el ámbito geográfico en la que opera.	La Atención a la Ciudadanía se brinda en el marco de un programa de desconcentración con un sistema de Ventanilla Única sectorial o multisectorial.
3. Acercamiento a la ciudadanía	La ciudadanía se desplaza hacia la entidad para realizar trámites o recibir servicios, según las condiciones informadas por la entidad en su portal institucional y en la propia sede.	La entidad se “desplaza” hacia la ciudadanía, a través de campañas de promoción o ferias itinerantes tomando en cuenta los servicios más demandados.	La entidad utiliza las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) para atender a los ciudadanos, a la vez que utiliza, otros canales de atención para aquellos que tienen un nivel de

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
			acceso limitados a las mismas.

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, en el presente estándar se evalúa que tan accesible resulta la entidad frente a los ciudadanos, para ello se toma en cuenta los horarios de atención, las sedes donde se brindan los servicios y si existe una estrategia para disminuir los costos de traslado de los ciudadanos mediante el desplazamiento de la entidad.

Este estándar tiene una estrecha vinculación con el anterior, pues el nivel de accesibilidad de la entidad está relacionado con los canales de atención dirigidos a la ciudadanía.

4. Estándar de infraestructura y seguridad integral

El estándar de infraestructura y seguridad considera factores relacionados con las características de la infraestructura con la que cuenta la entidad, en la que se brinda atención y se prestan los servicios a la ciudadanía. Abarca desde las plataformas de atención, señalización, el estado y mantenimiento de las instalaciones y las condiciones de seguridad de los ambientes físicos.

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. Espacio físico para la atención a la ciudadanía	Existe un espacio físico para la Atención a la Ciudadanía adecuado al servicio que se brinda y se ha implementado una infraestructura básica para facilitar el uso y acceso a las mujeres embarazadas, niños, adultos mayores y con discapacidad de acuerdo con la Ley 27408,	Existe una plataforma de Atención a la Ciudadanía con ventanillas para los diferentes trámites y se ha implementado una mejora en la infraestructura básica para las mujeres embarazadas, niños, adultos mayores y con discapacidad de	Se han implementado plataformas múltiples de Atención a la Ciudadanía con personal asignado para tal fin, así como mejoras en la infraestructura básica para las mujeres

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
	modificado por la Ley 28683, Ley que establece la atención preferente a las mujeres embarazadas, las niñas, niños, los adultos mayores y con discapacidad, en lugares de atención al público	acuerdo con la Ley 27408, modificado por la Ley 28683, Ley que establece la atención preferente a las mujeres embarazadas, las niñas, niños, los adultos mayores y con discapacidad, en lugares de atención al público.	embarazadas, niños, adultos mayores y con discapacidad de acuerdo a Ley 27408, modificado por la Ley 28683, Ley que establece la atención preferente a las mujeres embarazadas, las niñas, niños, los adultos mayores y con discapacidad, en lugares de atención al público
2. El mantenimiento de las instalaciones para la atención a la ciudadanía	El mantenimiento de las instalaciones depende del cumplimiento de las funciones asignadas al órgano a cargo de Servicios y Mantenimiento de la entidad.	La responsabilidad del mantenimiento de las instalaciones depende de la coordinación y gestión de buenas prácticas establecidas por el coordinador de los Procesos de Atención a la Ciudadanía y el órgano a cargo de Servicios y Mantenimiento de la entidad.	La responsabilidad del mantenimiento de las instalaciones depende de la coordinación y gestión de procedimientos establecidos por el órgano de Atención a la Ciudadanía y el órgano de Servicios y Mantenimiento de la entidad.
3. Señalización y Mapa de Riesgos	Existe señalización adecuada y actualizada para identificar los principales órganos en la entidad, servicios higiénicos y medidas de seguridad. Y cuenta con un inventario de peligros y riesgos actualizado.	Existe una señalización adecuada y actualizada para identificar los principales órganos de la entidad, servicios higiénicos y medidas de seguridad Asimismo, que, en el interior de la entidad, existan mapas de ubicación, mapas de riesgos, planos o carteles en los mostradores o aéreos para facilitar la	Existe un sistema de señalización adecuada y actualizada para identificar: (i) los principales órganos de la entidad, servicios higiénicos y medidas de seguridad; y (ii) otros servicios dirigidos a la ciudadanía, como módulos de orientación, televisores, sistema

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
		ubicación de la ciudadanía.	de colas, carteles exteriores, etc. Dicho sistema incluye una línea gráfica, así como el uso de nuevas tecnologías de la información (paneles virtuales) Se ha aplicado medidas de control sobre los principales riesgos identificados y se toman acciones correctivas.
4. Condiciones de seguridad integral en la entidad (interna y externa)	Existe un órgano o encargado de la seguridad integral que establece condiciones mínimas de seguridad, durante los procesos de atención al ciudadano que se encuentra en las instalaciones, de acuerdo con los lineamientos del INDECI para proteger al personal y a la ciudadanía que acude a la entidad y lo establecido por la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Existe un Plan anual de Seguridad y Salud en el Trabajo elaborado, aprobado e implementado de acuerdo con los lineamientos del INDECI para proteger al personal y a la ciudadanía que acude a la entidad y lo establecido por la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Existe un Plan anual de Seguridad y Salud (Interno y Externo) elaborado, aprobado e implementado de acuerdo con los lineamientos del INDECI para proteger al personal y a la ciudadanía que acude a la entidad y lo establecido por la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Fuente: elaboración propia

El nivel de desarrollo del sub elemento de espacio físico para la atención a la ciudadanía a nivel básico, medio y avanzado se verá influido por el tamaño de la entidad y por la demanda de servicios de la ciudadanía. Queda claro, que en entidades pequeñas, con escasos recursos y con baja demanda de servicios el pensar en una plataforma de servicios con varias ventanillas puede resultar innecesario; no obstante, en los demás sub elementos del estándar no existirían restricciones por tamaño organizacional.

2.2.2.7. Estándar para el proceso de trámite

Este estándar incorpora factores relacionados con los mismos trámites en cuanto a la información que se brinda al ciudadano y las acciones de la entidad para lograr que dichos trámites estén simplificados.

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. Modalidades para realizar los pagos vinculados con trámites	Los pagos se realizan en la ventanilla denominada "caja" ubicada en la sede de la entidad, donde se pueden realizar múltiples operaciones. Los pagos se realizan únicamente en efectivo.	Los pagos se pueden realizar en entidades bancarias privadas y/o en el Banco de la Nación, en instalaciones ubicadas tanto en la sede de la entidad, como en las propias entidades bancarias. Los pagos se realizan en efectivo o a través de tarjetas electrónicas (débito / crédito).	Se ha implementado un servicio de pago descentralizado y en línea (Internet, telefonía fija o celular) para los diferentes trámites, existiendo diversas modalidades de pago.
2. Información sobre requisitos y costos y plazos	La información sobre requisitos, costos y plazos del TUPA se encuentran disponibles en las vitrinas o mostradores de la entidad y en el portal institucional.	La información sobre el sustento legal y técnico de los requisitos, costos y plazos del TUPA se encuentran disponibles en vitrinas, mostradores, portal institucional.	La información sobre el sustento legal y técnico de los requisitos, costos, plazos del TUPA, se encuentran disponibles en el portal web de la entidad y en el sistema único de trámites.
3. Acceso y gratuidad de los formularios	Los formularios están disponibles de forma gratuita para la ciudadanía, redactados en lenguaje de fácil comprensión.	Existen Módulos de Atención a la Ciudadanía en la entidad, donde se entregan formularios de forma gratuita, se brinda orientación sobre los tipos de formularios y cómo deben ser llenados.	Se han implementado medios virtuales (portal web, quioscos multimedia de la entidad y/o en telefonía móvil) para acceder a los formularios, descargarlos y con instructivos de cómo deben ser llenados
4. Simplificación de trámites	Se han simplificado con la metodología vigente los trámites más	El equipo de mejora continua ha simplificado y costado con las	El equipo de mejora ha simplificado y costado con las

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
	frecuentes de la entidad, o los que resultaban prioritarios desde el punto de vista de la ciudadanía, a criterio del equipo de mejora continua.	metodologías vigentes todos los trámites y eliminado aquellos que resultaban innecesarios y que no agregaban valor a la ciudadanía.	metodologías vigentes todos los trámites utilizando las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para mejorar los trámites y servicios ofrecidos a los ciudadanos.

Fuente: elaboración propia

No es suficiente con publicar la información de los trámites de la entidad, sino es necesario verificar que ésta resulte realmente clara para quienes va dirigida. Es común que las entidades públicas utilicen terminología propia del sector público, o bien usen siglas que no son comprensibles para la mayoría de los ciudadanos. De igual manera hay que tener en cuenta, que el nivel educativo de los solicitantes de un trámite no es siempre el mismo y por tanto, lo que para unos puede ser un procedimiento sencillo, para otros puede tratarse de algo confuso o ininteligible.

En este sentido, es importante evaluar la calidad del servicio mediante la aplicación de formatos estándares o encuestas, en las que se registre la evaluación de los ciudadanos sobre la calidad del servicio recibido. Se pueden establecer escalas de evaluación a criterio de la entidad que pueden ir de: excelente, bueno, indiferente, malo y muy malo. Lo relevante es, poder evaluar cómo se ha dado el proceso de orientación, la atención de aquel que lo orientó, tiempo de espera, condiciones o ambiente del local y si obtuvo la información o pudo realizar el trámite, para el cual acudió a la entidad, en un tiempo razonable.

Para la simplificación de trámites, se deben utilizar las metodologías establecidas por la SGP. Entre éstas, se identifican la aprobada por DS 007-2011-PCM para la Simplificación Administrativa, que establece disposiciones para su implementación, para la mejora de los procedimientos administrativos

y servicios prestados en exclusividad; y la aprobada por DS-064-2010-PCM, para la Determinación de Costos de los Procedimientos Administrativos y Servicios Prestados en Exclusividad comprendidos en los Textos Únicos de Procedimientos Administrativos de las Entidades Públicas (TUPA), en cumplimiento del numeral 44.6 del artículo 44° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

2.2.2.8. Estándar para el personal de atención al público

El presente estándar considera los elementos vinculados a la definición de perfil del personal que participa en los procesos de atención a la ciudadanía y procesos en los que se gestiona recursos humanos que serán asignados a la atención al público.

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. Definición del perfil del personal	La entidad ha establecido un perfil con competencias genéricas y específicas para las funciones del personal que atiende a la ciudadanía en la ventanilla o unidad de trámite documentario.	El coordinador de los Procesos de Atención a la Ciudadanía ha establecido un perfil de competencias genéricas y específicas para las funciones del personal que atiende en la ventanilla o unidad de trámite además de los canales de atención establecidos.	La Jefatura del órgano de Atención a la Ciudadanía ha establecido un perfil de competencias genéricas y específicas para las funciones del personal que atiende en la Plataforma de Atención a la Ciudadanía, además de los canales de atención establecidos.
2. Proceso de selección y contratación	Se consideran alternativas de reubicación al interior de la entidad, de acuerdo con el perfil de competencias genéricas y específicas establecidas para las funciones del personal que atiende a la ciudadanía en la ventanilla o unidad de trámite documentario.	Se convoca a un proceso de selección y contratación sobre la base del perfil de competencias genéricas y específicas para las funciones del personal que atiende en la ventanilla o unidad de trámite además de los canales de atención establecidos.	Se convoca a un proceso de selección y contratación sobre la base del perfil de competencias genéricas y específicas establecido para las funciones del personal que atiende en la plataforma de atención a la ciudadanía como en los demás canales de atención establecidos.

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
3. Capacitación del personal	Se establecen programas de capacitación para el personal que atiende a la ciudadanía.	Se establecen y ejecuta 1 vez al año programas capacitación para el personal que atiende a la Ciudadanía sobre la base del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado – PDP, de acuerdo con el Decreto Supremo N° 009-2010-PCM, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025 sobre Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público.	Se establecen y se ejecuta 2 veces al año programas capacitación para el personal que atiende a la Ciudadanía sobre la base Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado – PDP, de acuerdo con el Decreto Supremo N° 009-2010-PCM, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025 sobre Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público.
4. Inducción del personal	Previo al inicio de funciones del personal en la ventanilla o unidad de trámite documentario, se le da una inducción en los principales trámites y servicios que brinda la entidad.	Previo al inicio de funciones del personal en los canales de atención de la entidad, se le da una inducción sobre sus funciones y la totalidad de trámites y servicios que brinda la entidad.	Previo al inicio de funciones del personal en los distintos canales de atención, se le da una inducción sobre sus funciones, la estructura y funcionamiento de la entidad, los procesos, y la totalidad de los trámites y servicios que brinda la entidad.

Fuente: elaboración propia

No se puede concebir una entidad pública que orienta su gestión en mejorar sus trámites y brindar una Atención de Calidad a la Ciudadanía, si su personal y en particular, aquel que tiene contacto directo con la ciudadanía, no está debidamente calificado para el puesto que ocupa, no está comprometido con su labor de servicio o no cuenta con un adecuado manejo de técnicas de atención y comunicación.

En este sentido, toda estrategia de mejora de la atención debe poner particular énfasis en los recursos humanos que atienden a la ciudadanía, ya sea directamente, telefónicamente, por correo electrónico o por cualquier otro canal de atención, considerando una clara delimitación de las funciones que

se le asignen, el perfil requerido, el nivel de motivación y sensibilización con relación a una mentalidad de servicio y el manejo de técnicas y herramientas para una atención de calidad³.

La persona que ocupa el puesto en la ventanilla de atención o unidad de trámite debe orientar, asesorar, apoyar a la ciudadanía en los servicios y procedimientos requeridos (atención directa), en sus distintas etapas, cumpliendo con los estándares, reglamentos y procedimientos para la Calidad en la Atención de los Servicios.

Así pues, existe una serie de competencias genéricas y específicas que la entidad debe evaluar a la hora de seleccionar al personal que atiende a la ciudadanía. Ellas son:

- **Competencias Genéricas:**

- ❖ **Orientación al Servicio.** Escucha con interés y empatía las necesidades del usuario para comprenderlas y atenderlas con diligencia; es cordial y respetuoso con los usuarios, siempre mostrando disposición de ayuda. Se responsabiliza por los procedimientos relacionados al servicio brindado y, de haberlos, corrige los problemas rápidamente, sin mostrarse a la defensiva. Hace seguimiento al servicio brindado, indaga si el usuario está satisfecho con el servicio y si se han cubierto sus expectativas.
- ❖ **Responsabilidad.** Está comprometido con los objetivos de la organización y su trabajo, realiza sus actividades con perseverancia y dedicación. Cumple con los procedimientos y normas de trabajo sin supervisión constante. Es puntual.
- ❖ **Comunicación efectiva.** Interactúa y coordina oportunamente con información relevante o necesaria, con personas de su área y/o de diferentes áreas para cumplir con sus tareas. Se expresa con claridad y sencillez, adecuándose al nivel de comprensión del usuario; hace

³ Para la selección de los recursos humanos se recomienda tomar como ejemplo las competencias generales aprobadas mediante RSG-No. 004-2012-PCM-SGP.

preguntas para asegurarse de haberse dado a entender. Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.

❖ **Trabajo en Equipo.** Da ideas a los demás y hace sugerencias constructivas. Atiende las sugerencias de otros, aunque no coincidan las suyas, con el propósito de favorecer los resultados del equipo. Conoce las tareas o procesos de sus compañeros de área, lo que le permite brindarles ayuda, dar información o reemplazarlos cuando sea necesario. Mantiene oportunamente informado a su supervisor y/o grupo de trabajo acerca de incidencias, los avances o retrasos en las tareas con el fin de prever acciones oportunas.

❖ **Iniciativa - Pro actividad.** Está alerta y se anticipa a problemas o requerimientos; busca apoyo o hasta implementa soluciones con previsión. Aporta ideas creativas o sugerencias viables para tareas, proyectos o para lograr mejoras dentro de su área de trabajo o servicios a sus usuarios. Cuando culmina sus tareas, adelanta otras o utiliza su tiempo disponible en otras actividades productivas. Hace más de lo que se le pide.

❖ **Comportamiento Ético.** Es reservado con la información confidencial que maneja respecto de sus usuarios, su órgano o unidad. Brinda información completa y veraz, y asume la responsabilidad de sus acciones. De darse una situación confusa o ambigua, prefiere apegarse a las normas y procedimientos o consultarlo con instancias superiores. Asume sus errores y demoras, comunicándolos oportunamente a su jefe y buscando soluciones adecuadas para corregirlos.

■ **Competencias Específicas por la naturaleza de la función**

❖ **Disposición para aprender.** Formula preguntas sobre los procesos, funciones, y objetivos de su puesto y área a la que pertenece con el fin de mejorar su desempeño. Busca y analiza información útil para la ejecución de su trabajo y solución de problemas. Solicita o recibe apreciaciones y

sugerencias con apertura y disposición, evalúa los resultados de su trabajo e incorpora lo aprendido a su desempeño para mejorar su ejecución posterior. Solicita o participa con interés en las capacitaciones relativas a su trabajo para mejorar la ejecución de sus tareas. Aplica los conocimientos adquiridos en su quehacer.

- ❖ **Relaciones interpersonales y manejo de conflictos.** Mantiene una postura de tranquilidad y conciliación en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles, de presión o de confrontación. Es empático, paciente y tolerante en su relación con los demás, transmite una actitud positiva y optimista. Frente a algún problema o malentendido, conversa directamente con la persona involucrada o usuario de manera oportuna y respetuosa.
- ❖ **Adaptación al cambio.** Tolera con efectividad la variabilidad que puede darse en su carga de trabajo sin alterarse o disminuir su rendimiento. Desarrolla su trabajo con flexibilidad adaptándose a la situación particular en la que se encuentre, sin dejar de considerar las normas o procedimientos establecidos. Se adapta con apertura y rapidez a los cambios, demandas o condiciones laborales nuevas o imprevistas relacionadas con su función.
- ❖ **Planificación y organización.** Programa sus actividades priorizando las tareas más importantes, optimizando el tiempo disponible o esperado. Verifica el progreso de sus procesos de trabajo y tareas a medida que éstos se van dando. Organiza su trabajo aun cuando hay imprevistos, logrando su culminación oportuna.

Por otra parte, también es de suma importancia el aspecto motivacional en la gestión del personal, pues muchas veces el grado de motivación se encuentra en proporción directa con el nivel de desempeño laboral. Para el caso particular del personal de la entidad pública que atiende a la ciudadanía, es necesario inculcarle el sentido de pertenencia y de compromiso con la entidad, dándoles a conocer sobre la relevancia de su labor y el papel activo que representan al

interior de la entidad al ser su rostro, voz e imagen frente a la ciudadanía⁴. Evidentemente, esto requiere de **estímulos** como un buen clima organizacional, los cuales no necesariamente tienen que ser de índole monetaria, dadas las restricciones presupuestales.

Asimismo, es fundamental sensibilizar al personal sobre su rol de servicio: cuando un ciudadano acude a un servicio público a postular a un beneficio, solicitar un certificado o realizar un trámite, no va a pedir un favor, sino a ejercer un derecho⁵.

El personal que atiende a la ciudadanía debe tener dominio de las diversas técnicas existentes para brindar una atención óptima. Por ello, es necesario realizar programas de capacitación periódica (talleres, seminarios, cursos) con el objetivo de fortalecer en el personal las competencias deseadas y dotándolo de las herramientas, conocimientos y habilidades requeridas para realizar de la mejor manera su labor (comunicación asertiva, trato especial para determinado grupo de personal, manejo de conflictos, etc.).

Por último, se debe impulsar en las entidades públicas procesos de formación teórica y práctica, de acuerdo con el órgano o unidad en el que trabajen y las necesidades relacionadas con las actividades que se desarrollan para tener el dominio del servicio. Es por ello, que los procesos de inducción son de suma relevancia, en tanto permiten, que las personas que ingresan a la entidad conozcan el modelo de servicios, las reglas de comportamiento en relación a los ciudadanos y personal de la institución, habilidades y competencias, métodos de trabajo, procedimientos, formularios, uso de aplicativos, entre otros.

2.2.2.9. Estándar para la atención del personal

⁴En algunas entidades públicas de otros países se ha optado por dar uniforme al personal que atiende a la ciudadanía a fin de, no sólo facilitar su reconocimiento por parte del ciudadano, sino también para reforzar su imagen de pertenencia a un grupo especial al interior de la entidad. Ojo entidades nacionales también como SUNARP

⁵SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO. *Sistema Integral de atención a cliente(a)s, usuarios(a)s y beneficiario(a)s*. Santiago de Chile: Guía metodológica, 2008.

El estándar para la atención del personal se concentra en las cualidades y características que el personal de atención a la ciudadanía debe mostrar para una adecuada interacción con los ciudadanos.

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. Trato del personal a la ciudadanía	Existen personas asignadas y capacitadas, para la Atención a la Ciudadanía, existiendo una persona o grupo entrenado para brindar atención en español y la lengua de origen de la región en la que opera la entidad.	La entidad cuenta con protocolos y métodos para la atención personalizada a la ciudadanía a los cuales da seguimiento el Coordinador responsable de los Procesos de Atención a la Ciudadanía.	La entidad cuenta con un sistema acreditado de Gestión de la Calidad para el Proceso de Atención a la Ciudadanía.
2. Trato preferente y equitativo	El personal de Atención al Público está capacitado para cumplir con lo dispuesto en la Ley 28683, Ley de Trato Preferente a las mujeres embarazadas, niñas, niños, los adultos mayores y personas con discapacidad.	El personal de Atención al Público recibe directivas especiales diseñadas por la entidad y está capacitado para la Atención a la Ciudadanía, considerando lo dispuesto en la Ley 28683, Ley de Trato Preferente a las mujeres embarazadas, niñas, niños, los adultos mayores y personas con discapacidad.	El personal de Atención al Público recibe directivas especiales diseñadas por la entidad y está capacitado para la Atención a la Ciudadanía, considerando lo dispuesto en la Ley 28683 Ley de Trato Preferente, las Políticas para el Trato Justo y Equitativo establecidos por la entidad que facilite la prestación de servicios, en particular, para grupos vulnerables.
3. Asignación de personal para la Orientación la Ciudadanía	Se ha capacitado y asignado personal específico para brindar Orientación a la Ciudadanía.	Se ha capacitado y asignado personal para los canales de Atención a la Ciudadanía, tomando en consideración los diferentes servicios y trámites, con conocimiento a detalle, del material elaborado para tal fin, así como de formatos y formularios.	Se ha capacitado y asignado personal para los diferentes canales de atención, implementando mecanismos de seguimiento de las atenciones. Algunos de canales de atención operan más de 8 horas del día, todos los días, debiendo cubrir los turnos para atención de las llamadas telefónicas.
4. Conocimientos y compromiso	El personal de Atención al Público recibe información general y básica	El personal de Atención al Público es permanentemente capacitado acerca de	El personal de Atención al Público es permanentemente capacitado acerca de

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
	sobre los principales servicios de la entidad, a través de un proceso de sensibilización referente a la necesidad de orientarse hacia la ciudadanía.	todos los servicios de la entidad.	todos los servicios de la entidad. Existen, además, prácticas para reconocer el mejor desempeño que promueven la innovación y el compromiso por la excelencia profesional.

Fuente: elaboración propia

Entre los tipos de Procesos de Atención a la Ciudadanía tenemos:

Procesos de Orientación o de Información a la Ciudadanía

Comprendidos por las actividades, a través de las cuales, la entidad brinda orientación o información sobre los procedimientos administrativos, servicios prestados en exclusividad y servicios no prestados en exclusividad. La orientación, o información, puede estar relacionada a los pasos a seguir, requisitos, costos, características, etc.

Los procesos de orientación o información pueden darse, principalmente, través de:

- Material impreso o folletería disponible en las oficinas de atención.
- Orientación o información telefónica.
- Orientación o información entregada en las oficinas en los Módulos de Información o por personal encargado de esas funciones.
- Información registrada en las webs o portales de las entidades.
- Orientación e información remitida vía correo electrónico.
- Orientación e información entregada en Oficinas Móviles de Atención.

Es importante que las entidades definan los adecuados procesos de orientación o de información a la ciudadanía, pues éstos agilizan la etapa inicial y previa al inicio de la atención en sí. Estos procesos de orientación se pueden realizar, tanto de manera presencial en las Oficinas de Atención u Oficinas Móviles de Atención (entrega de folletería, atención en módulos de información), de manera virtual (información en la web o remitida vía correo electrónico), así

como de manera telefónica. El poder contar con múltiples canales, a través de los cuales se entrega orientación o información, facilita el acceso y la prestación del servicio.

Se recomienda que la orientación e información esté disponible en el correspondiente portal institucional y que se cuente con el suficiente nivel de detalle y claridad en los canales virtuales (ejemplo: Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas <http://www.serviciosalciudadano.gob.pe>) y telefónicos, lo que permite aminorar el número de desplazamientos y costos del ciudadano para acceder a ellas.

Procesos de atención a la ciudadanía

Se inicia con la recepción de la solicitud de inicio del procedimiento administrativo, solicitud de prestación de servicios prestados en exclusividad y servicios no prestados en exclusividad y finaliza con la ejecución del acto administrativo o de la actuación material. El proceso de atención a la ciudadanía está integrado también por los subprocesos y actividades propias del back office, es decir, al interior de la entidad. Estos procesos pueden darse principalmente a través de:

- Atención presencial en oficinas permanentes.
- Atención en Oficinas Móviles (oficinas que se desplazan en distintos puntos de una zona geográfica).
- Atención telefónica (generalmente algunas actividades del proceso se canalizan por este medio).
- Atención mediante plataformas virtuales o portales webs (todo o parte del proceso).

Estos procesos de atención, deben guardar coherencia con la gestión por procesos y la metodología de Simplificación Administrativa.

2.2.2.10. Estándar para el acceso a la información

El estándar para el acceso a la información considera los factores relacionados con la transparencia, acceso y calidad de información de la entidad pública.

Asimismo, se incorpora la obligación de contar con un responsable de velar por el acceso a la información dentro de la misma entidad.

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. Acceso a la información	Se cumple con los requisitos y condiciones señalados en la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.	Se cumple con los requisitos y condiciones señalados en la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública; asimismo se pone a disposición de la ciudadanía, información adicional de manera gratuita.	Se cumple con los requisitos y condiciones señalados en la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.; se publica información adicional de manera gratuita, y se pone a disposición, bases de datos integradas y publicaciones que dan valor agregado para la ciudadanía.
2. Calidad de la información	La información que se genera en la entidad se revisa periódicamente.	Se ha establecido un estándar para la actualización periódica y el establecimiento de los contenidos de información para la ciudadanía.	Se han establecido directivas para mejorar el rango, contenido y calidad de la información para la ciudadanía, utilizando herramientas tecnológicas.
3. Responsable de acceso a la información	Se cuenta con un responsable de acceso a la información, quien comparte este rol con otras funciones.	Se cuenta con un responsable de acceso a la información, quien desarrolla esta función de manera exclusiva.	Se cuenta con un responsable de información quien reporta directamente a la máxima autoridad administrativa de la entidad y es parte del equipo de la gestión del conocimiento de la entidad, a fin de ponerla al servicio de la ciudadanía.

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Ley 27806, toda entidad pública debe poner a disposición de la ciudadanía, a través de su página web, la información que se precisa en el Decreto Supremo N° 072-2003-PCM, que aprueba el reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, en el Decreto Supremo N° 063-2010-PCM, Decreto Supremo que aprueba la implementación del Portal de Transparencia

Estándar en las Entidades de la Administración Pública y Directivas aprobadas sobre la materia.

2.2.2.11. Estándar para la medición y satisfacción de la ciudadanía

El presente estándar incorpora los factores que la entidad debe utilizar para medir la satisfacción de los ciudadanos en lo que respecta a la gestión de la entidad.

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. Registro de resultados de la medición de la gestión	Se registran las actividades realizadas de manera manual.	Se registran los resultados de las actividades realizadas de manera electrónica.	Se cuenta con un sistema y base de datos que permite el registro de los principales resultados e impactos de las actividades realizadas por la entidad.
2. Agente que realiza la medición	El encargado de los Procesos de Atención a la Ciudadanía realiza la sistematización y medición de la información.	Un órgano distinto al responsable de los Procesos de Atención a la Ciudadanía, dentro de la entidad, realiza la medición y análisis de la información.	Un órgano distinto al responsable de los Procesos de Atención a la Ciudadanía, dentro de la entidad, realiza la medición, análisis y auditoría de la información.
3. Establecimiento de indicadores para la medición de la atención y satisfacción a la ciudadanía	Se brinda el servicio midiendo la atención y satisfacción ciudadana con un indicador general establecido por la entidad.	Se establecen indicadores específicos para medir la satisfacción de la ciudadanía con información de los servicios conformes y no conformes y atención brindada.	Se establecen y precisan indicadores medibles para los principales atributos de los servicios a través de los canales de atención, servicios conformes y no conformes y satisfacción a la ciudadanía.

Fuente: elaboración propia

El conocimiento de las expectativas de los ciudadanos sobre los servicios que presta la entidad pública es un aspecto fundamental en todo proceso para

Mejorar la Atención a la Ciudadanía. La medición de la satisfacción permitirá adaptar y mejorar de manera continua los bienes y servicios ofertados.

Desde el punto de vista del ciudadano, la creación de valor está asociada a tres componentes principales⁶:

- **La satisfacción:** es una respuesta emocional o cognoscitiva a determinados atributos que le resultan relevantes. En definitiva, la opinión que tienen los ciudadanos sobre los servicios que prestan las entidades públicas se ve alterada por la experiencia satisfactoria, o insatisfactoria, que se produce en un momento determinado.
- **La expectativa:** que tiene el ciudadano sobre lo que debe ser el servicio. Para lograr su satisfacción se requiere cumplir con sus necesidades. La única vía es brindarles un servicio de buena calidad.
- **La experiencia acumulada:** sobre la cual se miden los cambios en las condiciones de los ciudadanos como producto de la prestación de los servicios.

En atención a lo anterior, es de suma relevancia que se lleven registros y se encueste a los ciudadanos sobre la atención brindada. La sistematización y procesamiento de esta información permitirá tener mayor claridad de los aspectos a reforzar.

Es importante, un adecuado uso de la información en la Gestión del Conocimiento de la entidad. Por ello, se deben recoger, organizar y analizar datos con el objetivo de convertirlos en información útil para la toma de decisiones y para el seguimiento, monitoreo y evaluación institucional.

Por tanto, constituye una buena práctica, el desarrollar auditorías de la información para detectar, controlar y evaluar la información que existe en la

⁶ ZEITHAMI, VALERIE; PARASURAMAN, A. y BERRY, LEONARD L. *Calidad total en la Gestión de Servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1993.

entidad y los flujos de información al interior de ésta, el uso que se hace de ella y su adecuación con las necesidades del personal y los objetivos de la entidad.

2.2.2.12. Estándar para la comunicación

El estándar para la comunicación considera los factores vinculados a las estrategias de comunicación que debe usar la entidad para que el público objetivo conozca los avances institucionales en temas de Modernización de la Gestión Pública.

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. Público objetivo de la comunicación	Se diseñan alternativas de productos de comunicación, sin segmentar al público objetivo.	Se diseñan productos de comunicación <i>ad hoc</i> según la identificación y diferenciación de por lo menos dos tipos de público objetivo.	Se diseñan productos de comunicación <i>ad hoc</i> sobre la base de la identificación, diferenciación y segmentación del público objetivo, según perfil de cada grupo que lo conforma y que requiere los servicios de la entidad.
2. Estrategia de comunicación	Los productos de comunicación son elaborados de forma clara y comprensible para la ciudadanía, sin contar una estrategia de comunicación.	La oficina de Prensa e Imagen Institucional, o el órgano que ejecuta las funciones de comunicación, elabora el Plan de comunicación para la entidad con estrategias de comunicación y de acuerdo a la diferenciación del público objetivo, propone una estrategia.	La oficina de Prensa e Imagen Institucional, o el órgano que ejecuta las funciones de comunicación, elabora el Plan de comunicación para la entidad y lo ejecuta con estrategias de comunicación y de acuerdo a la diferenciación del público objetivo.

Fuente: elaboración propia

Para poder llevar a cabo la gestión del cambio es necesario que exista una estrategia de comunicación que genere involucramiento y recoja expectativas respecto a los procesos de mejora que se impulsan en la entidad pública.

El principal objetivo de la estrategia de comunicación será el de mantener al tanto a los distintos grupos de funcionarios involucrados y al público objetivo

sobre el funcionamiento entero del proceso, sus objetivos, alcances, funcionalidades, beneficios y plan de trabajo. Se debe minimizar la incertidumbre en relación al proceso, así como mantener un flujo permanente de comunicación, que permita, al personal de la entidad y ciudadanos, conocer el status y evolución en su implementación, a manera de que estos últimos puedan formarse sus propias expectativas.

En el campo de la comunicación, como en todas las disciplinas profesionales, la intervención se planifica en base a un plan de comunicación. Para comunicar es importante idear argumentos y mensajes que motiven, que llamen la atención de los públicos objetivos. Esto es especialmente relevante al momento de pensar en productos comunicativos, pues no es lo mismo dirigirse a estudiantes, empresarios, trabajadores, indígenas u otros. Por tanto, se requiere diseñar un perfil de los públicos objetivos a fin de considerar sus características sociodemográficas y culturales.

2.2.2.13 Estándar para los reclamos y sugerencias

El último estándar que toda entidad pública debe cumplir está relacionado con la atención de reclamos y sugerencias para lo cual se incorporan factores en los que se desarrollan los canales utilizados para la recepción de los reclamos y sugerencias y la forma en que éstas se atienden y se les da seguimiento.

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. Canales para la recepción	Se ha implementado y se encuentra en funcionamiento un Buzón de Sugerencias y el Libro de Reclamaciones de acuerdo con el Decreto Supremo N° 042-2011-PCM que aprueba la Obligación de las Entidades del Sector Público de contar con un Libro de Reclamaciones.	Se han implementado y se encuentran en funcionamiento por lo menos tres canales de recepción de reclamos y sugerencias (buzón de sugerencias, libro de reclamaciones físico y virtual de retroalimentación con la ciudadanía)	Se han implementado y se encuentran en funcionamiento, canales múltiples de recepción de reclamos y sugerencias (personal, escritos, telefónicos, buzón de sugerencias, libro de reclamaciones físico y virtual de retroalimentación con la ciudadanía) con mecanismos de seguimiento de atención de los reclamos.

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
2. Registro y tratamiento de reclamos y sugerencias	Existe un registro periódico de los temas y frecuencia de ocurrencia, dando respuesta a los casos que lo ameriten.	Existe un procedimiento establecido para atender los reclamos y sugerencias, dando respuesta en todos los casos.	Existe un Sistema para brindar Respuesta Efectiva a la Ciudadanía, a través de la vía que éste haya utilizado para tal fin. Además, existe un Sistema de Rendición de Cuentas de las mejoras implementadas por los reclamos y sugerencias.
3. Mejora continua en el servicio	El Registro de los Reclamos y Sugerencias son considerados a fin de mejorar el servicio, el que es utilizado como un indicador estadístico de frecuencia.	Se sistematizan los reclamos y sugerencias para realizar mejoras puntuales a los servicios brindados.	Se han establecido Políticas para la Mejora Continua de los servicios sobre la base de la sistematización y análisis de los reclamos y sugerencias.
4. Responsable de la gestión de la información sobre reclamos y sugerencias	La responsabilidad de gestionar los reclamos y sugerencias está a cargo del responsable de los Procesos de Atención a la Ciudadanía.	Existe un funcionario encargado exclusivamente de la Gestión de la Información sobre Reclamos y Sugerencias.	Se ha implementado un órgano de Mejora Continua de la calidad de los servicios que administra la información sobre reclamos y sugerencias.

Fuente: elaboración propia

Además de los Procesos de Atención a la Ciudadanía enunciados en el estándar 7, se identifican otros procesos relevantes:

Procesos de Reclamos y sugerencias

El proceso de atención de reclamos y sugerencias comprende las actividades relacionadas a la recepción y análisis y respuesta a los mismos. Los procesos de reclamos y sugerencias pueden darse principalmente a través de:

- Reclamos y sugerencias en oficinas de atención (ventanilla de sugerencias, buzón de sugerencias y Libro de reclamaciones).

- Reclamos vía portal web (libro de reclamaciones virtual) o sugerencias vía correo electrónico.
- Sugerencias vía telefónica.

Es importante, que las entidades definan adecuados procesos de reclamos y sugerencias, ya que éstos son elementos de retroalimentación efectuados desde la ciudadanía hacia la entidad sobre la calidad de la atención recibida. En el caso de los reclamos, es importante definir un proceso más específico, que permita no sólo la retroalimentación de la entidad, sino también la respuesta adecuada a la ciudadanía, lo que en algunos casos involucrará la revisión de algunos procedimientos y actuaciones llevadas a cabo. Para ello es necesaria el procesamiento, evaluación y respuesta de las reclamaciones contenidos en el Libro de Reclamaciones de cada entidad, cuya obligatoriedad se encuentra regulada en el Decreto Supremo N° 042-2011-PCM. En el caso del proceso de atención de sugerencias, será relevante que estas sugerencias sean analizadas por un equipo orientado a la mejora continua de procesos, y que evalúe la pertinencia de implementar estas sugerencias.

Para su análisis de seguimiento de las atenciones, es realizado por el órgano encargado de velar por la adecuada Atención de la Ciudadanía o el órgano o funcionario encargado del seguimiento y evaluación.

El proceso reclamos y sugerencias debe implementarse en los distintos canales de atención y su gestión debe ser centralizada, recogiendo desde los varios puntos de contacto aquellos elementos que permitan la Mejora Continua de los Procesos de Atención a la Ciudadanía.

Procesos de Seguimiento y Evaluación del Proceso de Atención (procesos de gestión)

Comprende las actividades propias del personal a cargo de velar por la calidad de la atención a la ciudadanía.

Es importante, que las entidades definan adecuados Procesos de Seguimiento y Evaluación del Proceso de Atención a la Ciudadanía para lo que se requiere

definir un conjunto de actividades e indicadores que deben ser monitoreados en el tiempo a fin de evaluar la operación de los distintos procesos relacionados a este tema, así como también para observar los resultados de las acciones implementadas para su mejora. En el caso de este tipo de procesos, será relevante que se tengan claramente definidos tanto los indicadores de gestión como las instancias a las que serán enviados los resultados de la evaluación para la toma de decisiones pertinentes.

En algunas entidades esta información es derivada para su análisis a un órgano o funcionario encargado del seguimiento y evaluación de la Atención de la Ciudadanía (control de gestión), quien elabora los informes que permiten a los órganos competentes tomar decisiones para abordar problemática o situaciones no deseadas en este campo.

Este Proceso de Seguimiento y Evaluación debe implementarse centralizadamente, teniendo como alcance los distintos canales de atención, permitiendo así, la definición de mecanismos de ajuste en las estrategias y acciones para alcanzar las metas definidas en materia de Atención a la Ciudadanía.

2.3. Formulación de hipótesis

2.3.1. Hipótesis General

Hipótesis nula

H0 = Las competencias laborales influyen negativamente en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e informática en el año 2017 - 2018

Hipótesis alterna

H1 = Las competencias laborales influyen positivamente en la calidad de servicio del Instituto Nacional de Estadística e informática en el año 2017 – 2018

2.3.2. Hipótesis Específica

Primera hipótesis específica

Hipótesis nula

H0 = Las competencias genéricas se relacionan negativamente con la Calidad de Servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018

Hipótesis alterna

H1 = Las competencias genéricas se relacionan positivamente con la Calidad de Servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018

Segunda hipótesis específica

H0 = Las competencias específicas se relacionan negativamente con la Calidad de Servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018

Hipótesis alterna

H1 = Las competencias específicas se relacionan positivamente con la Calidad de Servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018

2.4. Definición de términos

Acto administrativo: declaraciones de las entidades que, en el marco de normas de derecho público, están destinadas a producir efectos jurídicos sobre los intereses, obligaciones o derechos de los administrados dentro de una situación concreta.

Atención de calidad: proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los usuarios de determinado servicio.

Administrado: persona natural o jurídica (ciudadanía) que participa en el procedimiento administrativo.

Autoridad administrativa: agente que ejerce potestades públicas que conducen al inicio, instrucción, sustanciación, resolución o ejecución de los procedimientos administrativos.

Buenas Prácticas en servicios de atención al ciudadano: se refiere a las políticas, acciones y sistemas que una institución implementa para mejorar su relación con la ciudadanía, con la finalidad de garantizar calidad en la información brindada, y en el trato ofrecido para así prestar un servicio oportuno con, eficiencia, cordialidad y efectividad.

Calidad de atención: referida a la percepción que el ciudadano tiene respecto a la prestación de un servicio, que asume la conformidad y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

Canales de atención: medios o puntos de acceso a través de los cuales, la ciudadanía hace uso de los servicios provistos por las entidades públicas. Incluye espacios del tipo presencial (oficinas y establecimientos), telefónico (call-centers), virtual (plataformas web, e-mail) y móviles (oficinas itinerantes).

Capacidad de Atención: incluye los aspectos relacionados con el proceso de producción de bienes y servicios públicos, así como la infraestructura necesaria para el desarrollo de los procesos claves de la entidad pública vinculados con la atención a la ciudadanía.

Competencia: conocimiento y experiencia que el individuo demuestra en la ejecución de ciertas tareas y/o en la solución de problemas.

Eficacia: Capacidad para lograr el efecto que se desea o se espera

Eficiencia: uso óptimo de los insumos (menor uso de recursos o mayor alcance utilizando la misma cantidad de recursos) para la obtención de los resultados deseados.

Estándar de atención: modelo o patrón que permite definir previamente las características básicas de los procesos de atención dirigidos a la ciudadanía.

Incentivo: estímulo que se ofrece al personal de una entidad pública según los resultados que éstos obtengan en el cumplimiento de un determinado objetivo o meta. Puede ser monetario o no monetario.

Indicador: magnitud que permite medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos en el desarrollo de una actividad, proyecto u otros similares. Puede ser cualitativo o cuantitativo

Inducción: proceso cuyo objetivo es familiarizar al personal nuevo con la misión y visión de la entidad. Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, con la finalidad de minimizar los errores que puedan ocurrir por desconocimiento de los objetivos principales, funciones, entre otros.

Mejora Continua: esfuerzo realizado por las instituciones con el objetivo de alcanzar niveles más altos de eficiencia y eficacia, manteniendo su competitividad en el sector que participa.

Meta: resultado cuantificable que se busca alcanzar en un periodo de tiempo. Implica la definición de qué se desea lograr, en qué cantidad, en cuánto tiempo y con qué calidad.

Objetivo: resultado que se desea o necesita lograr dentro de un período de tiempo específico (valor aspirado). Los objetivos son expresados en términos cualitativos y deben ser claros, realistas, desafiantes, mensurables y congruentes entre sí.

Procedimiento: secuencia de acciones y actividades concatenadas entre sí, que ordenadas en forma lógica permiten cumplir un fin u objetivo específico predeterminado. El procedimiento tiene un inicio, desarrolla un conjunto de actividades, y tiene un término o resultado. En un procedimiento cada acción o actividad se justifica en la medida que aporta “valor agregado” en el servicio o producto final que se debe entregar a los ciudadanos.

Procedimiento Administrativo: conjunto de actos y diligencias tramitados ante las entidades públicas, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de los administrados.

Proceso de seguimiento y evaluación del proceso de atención: comprende las actividades propias del personal a cargo de velar por la calidad de la atención a la ciudadanía.

Proceso de reclamos y sugerencias: comprende las actividades relacionadas con la recepción y análisis de las sugerencias presentadas por los ciudadanos, y en el caso de los reclamos, su procesamiento y respuesta.

Protocolo de atención: constituye el conjunto de orientaciones conductuales y actitudinales mínimas necesarias para el personal que se desempeña en procesos de interacción con la ciudadanía.

Reclamo o Queja: Es cuando el ciudadano manifiesta su molestia ante una mala conducta del personal que atiende, una demora en el servicio o una falta de atención. Se materializa a través del Libro de Reclamaciones físico o virtual.

Queja por defectos de tramitación: La queja administrativa es una expresión del derecho del ciudadano de solicitar una corrección en la marcha de su trámite a fin de que el expediente sea tramitado con celeridad.

Servicios Públicos: comprende el conjunto de servicios proporcionados por el Estado, con contraprestación y sin contraprestación.

Simplificación Administrativa: principios y acciones derivadas de éstos, que tienen, por objetivo final, la eliminación de toda complejidad innecesaria; es decir, los requisitos y pagos exigidos deberán ser racionales y proporcionales a la prestación efectiva del servicio (trámite).

Tecnologías de Información y Comunicación (TIC): elementos y técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de las informaciones, principalmente de informática, internet y telecomunicaciones.

Trámite documentario: proceso de recepción, registro y distribución de la documentación ingresada a una entidad pública, producto del inicio de un procedimiento administrativo (trámite).

Ventanilla única: herramienta que permite realizar varios trámites y servicios a cargo de una entidad pública en un solo espacio físico, lo que permite agilizar los trámites documentarios de la entidad y facilitar la atención a la ciudadanía.

Libro de Reclamaciones: Documento de naturaleza física o virtual, en el cual los ciudadanos podrán registrar sus reclamos o quejas, sobre la atención y los servicios ofrecidos por la entidad de la administración pública, de conformidad con lo dispuesto en el Decreto Supremo N° 042-2011-PCM.

2.5. Identificación de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE

Competencias laborales

Dimensiones:

- Competencias genéricas
- Competencias específicas

VARIABLE DEPENDIENTE

Calidad de servicio

Dimensiones:

- Gestión de la calidad
- Canales de atención a la ciudadanía
- Información de trámites

2.6. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
COMPETENCIAS LABORALES	Conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro. (Sagi-Vela Grande, 2004)	Capacidad que el trabajador público debe tener para brindar un adecuado servicio	Competencias Genéricas	Orientación al servicio Responsabilidad Comunicación efectiva Trabajo en equipo Comportamiento ético
			Competencias específicas	Disposición para aprender Relaciones interpersonales y manejo de conflictos Adaptación al cambio Planificación y organización
CALIDAD DE SERVICIO	Es un concepto que deriva de la propia definición de Calidad, entendida como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente o, expresado en palabras de J. M. Juran, como aptitud de uso. (ALTECO CONSULTORES, 2016)	Satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios del INEI HVCA	Gestión de calidad	Política de calidad Objetivos de la calidad Mejora de la calidad Control de la calidad Financiamiento para la calidad
			Canales de atención a la ciudadanía	Presencial Telefónico Virtual Móvil
			Información de trámites	Utilización de formatos Proceso de orientación Cortesía al usuario Condición del ambiente

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El tipo de Investigación que se desarrolló es una INVESTIGACIÓN APLICADA por que de acuerdo a (Vara Horna, 2015), “Investiga sobre la gestión administrativa para mejorarla” (p236).

El tipo de Investigación que se desarrolló es una INVESTIGACIÓN APLICADA, de acuerdo a (Venegas, CNE) “...debido a que se recopilará informaciones primarias con la finalidad de describir...” como las competencias laborales influyen la calidad de servicio del INEI-HVCA.

3.2. Nivel de Investigación.

La presente investigación se desarrolló a un nivel descriptivo correlacional de acuerdo a lo que menciona (Carrasco Diaz, 2015) es descriptiva “...refiere sobre las características, cualidade internas y externa, propiedades y rasgosesenciales de los hechos y fenómenos de la realidaden un momento y tiempo”

La presente investigación se desarrolló a un nivel descriptivo correlacional, de acuerdo a (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 1997), lo que nos permitirá describir las competencias laborales que tienen los trabajadores del INEI HVCA y cómo influye en calidad de servicio de la institución

3.3. Métodos de investigación.

3.3.1. Método General

El método científico como método general es el que orientó la investigación, el cual permitió descubrir las condiciones en que se presentan sucesos específicos, caracterizado generalmente por ser tentativo, verificable, de razonamiento riguroso y observación empírica.

Según (BERNAL, 2010) citando a Bunge (1990) “el método científico es el conjunto de etapas y reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación, cuyos resultados sean aceptados como válidos para la comunidad científica”.

Al respecto (Tecla Jiménez & Garza Ramos , 1974), define “en su sentido más amplio y general el método se define como la manera de alcanzar un objetivo; o bien, como determinados procedimientos para ordenar la actividad”.

También (Gálvez Vasquez, 1999) de igual forma expone “El método es la reunión de los procedimientos, formas y técnicas que nos permite encontrar la verdad en el menos tiempo posible”.

Entonces entendemos que el método inicial del presente trabajo de investigación es el método científico puesto que toda investigación debe suponer esta forma.

Al respecto (Crisólogo Arce, 1999), afirma “El método científico es la cadena ordenada de pasos (acciones), basadas en un aparato conceptual determinado y en reglas que permiten avanzar en el proceso de conocimiento, desde lo conocido hasta lo desconocido”.

Y como métodos específicos se empleará el inductivo, deductivo y el hipotético – deductivo, según (Moran & Alvarado C, 2010) el “Método deductivo es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método inductivo utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de

hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general.

3.3.2. Métodos Específicos

La presente investigación también se utilizó los siguientes métodos:

MÉTODO APLICADO.

Trata de responder a preguntas o problemas concretos que se presentan al investigador con el objeto de encontrar soluciones o respuestas que puedan aplicarse de manera inmediata en contextos o situaciones específicas

MÉTODO ANALÍTICO.

Se utilizó durante la ejecución del proceso investigación, a fin de dar conocimiento, tratamiento, presentación e interpretación de los datos obtenidos.

MÉTODO SINTÉTICO.

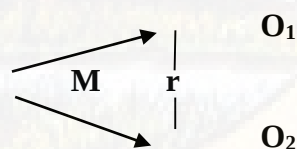
Nos permitió estudiar en forma minuciosa y detallada en qué medida las competencias laborales influyen en la calidad de servicio del INEI – HVCA en el año 2017 - 2018

MÉTODO DESCRIPTIVO

Permitió describir y caracterizar la gestión estratégica por competencias

3.4. Diseño de investigación

El diseño que se utilizó en la presente investigación será el No Experimental, siendo el diseño CORRELACIONAL (LOZANO NUÑEZ, 2009) ya que solo se recogerá datos, siendo de la siguiente manera:



M = Muestra

O_1 = observación de la variable independiente

r = grado de correlación

O_2 = observación de la variable dependiente

3.5. Población, Muestra, Muestreo

3.5.1 Población

Explica (Sierra Bravo, 1994), sostiene: una vez definido el problema a investigar, formuladas las hipótesis, determinadas las dimensiones e indicadores de las variables y delimitado el campo de la investigación, se hace preciso realizar, además de las anteriores, otra opción antes de empezar con el trabajo de campo, la recogida de datos mediante la aplicación de los métodos elegidos (p174).

Explica (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, Metodología de la investigación, 2019) “Las poblaciones deben situarse de manera concreta por sus características de contenido, lugar y tiempo, así como accesibilidad”.

La población objeto del estudio, está constituido por 37 trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica, entre el año 2017-2018.

3.5.2. Muestra

Si bien es cierto que de acuerdo a (Sierra Bravo, 1994) “Una muestra es simplemente, en general una parte representativa de un conjunto, población o universo, cuyas características debe reproducir en pequeño lo más exactamente posible”

Por su parte señala (Balestrini Acuña, 2006), “dada las características de una población pequeña y finita, se tomarán como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran, por consiguiente, no se aplican criterios muestrales” (p.145)

(Balestrini Acuña, 2006) Con excepción de los casos de los universos pequeños, es importante seleccionar sistemáticamente en una muestra, cada unidad representativa de la población, atendiendo a un criterio específico y en condiciones controladas por el investigador. Las características del universo, dada la representatividad de las unidades que la conforman, deben

reproducirse en la muestra lo más exactamente posible.

Para realizar las investigaciones minuciosamente se tomó la totalidad de la población, es decir a los 37 trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica, entre el año 2017-2018. Se busca una investigación con resultados al 95% de confianza

3.5.3. Muestreo

Para la presente investigación el muestreo fue de forma no probabilística intencional es decir dirigida, para tener un manejo y control de los sujetos, teniendo en cuenta que el criterio de selección es homogénea, en la medida que sus componentes son similares conformado por 37 personas del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica, entre el año 2017-2018.

También refiere (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado , & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2010), explica: “en las muestras no probabilísticas la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador” (pg. 176)

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para (Tamayo y Tamayo, 2003) (p.198), afirma: “Técnica viene a ser un conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar, relaborar y transmitir los datos. Es también un sistema de principios y normas que auxilian para aplicar los métodos, pero realizan un valor distinto. Las técnicas de investigación se justifican por su utilidad, que se traduce en la optimización de los esfuerzos, la mejor administración de los recursos y la comunicabilidad de los resultados”.

Rodríguez (1986, p.54), certifica: “Las técnicas investigativas son variadas y se las puede agrupar en tres clases: conceptuales, descriptivas o No métricas y cuantitativas o métricas”.

3.6.1. Técnicas

En la presente investigación se utilizó como técnica LA ENCUESTA puesto que consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra. Se elabora en función a las variables e indicadores del trabajo de investigación. La construcción del cuestionario supone seguir una metodología sustentada en: los objetivos, cuerpo de teorías, hipótesis, variables e indicadores.

Es una técnica de evaluación que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos. Su característica singular radica en que, para registrar la información solicitada a los mismos sujetos, ésta tiene lugar de una forma menos profunda e impersonal, que el "cara a cara" de la entrevista. Al mismo tiempo, permite consultar a una población amplia de una manera rápida y económica.

3.6.2. Instrumento

El instrumento empleado para la recolección de datos en la presente investigación fue el CUESTIONARIO de tipo escalamiento de Likert que es definido por Hernández (1998, p.285), como “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”, el mismo que se elaboró utilizando preguntas con cinco alternativas para responder; su aplicación se hizo mediante la técnica de auto administración, es decir a cada uno se le proporciono directamente el instrumento.

Neil J. Salkind (1998, p.149), esboza lo siguiente “los cuestionarios son un conjunto de preguntas estructuradas y enfocadas que se contestan con lápiz y papel. Los cuestionarios ahorran tiempo porque permiten a los individuos llenarlos sin ayuda ni intervención directa del investigador”.

Por eso son ayudas o elementos que el investigador construye para la recolección de datos a fin de facilitar la medición de los mismos

3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva y la

inferencial. De la descriptiva se emplearon las tablas de frecuencias, de porcentajes, codificación y tabulación; para la organización de datos y representación gráfica: tablas de frecuencias, gráficos de barras simples y compuestas.

Según Sánchez (1998, p.126), muchos estudiosos consideran importante el uso de medidas de correlación, debido a que estas medidas miden las relaciones entre dos variables. En este estudio se utilizó la Chi - cuadrado por ser las escalas de las variables competencias laborales y calidad de servicio ambas categóricas nominales (muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo). Para representar gráficamente el resultado de la Chi – cuadrado se realizó previamente, la correlación de las medidas originales de los resultados de variables y dimensiones a resultados por rangos, a fin de establecer correlación por rangos entre variables y dimensiones en estudio.

Dentro de la estadística inferencial, para el caso de las pruebas de hipótesis se emplearon valores de probabilidad (Sig.) o de “p” valor que permiten aceptar o reconocer la hipótesis nula a un nivel de significancia del 0.05. Por tal motivo se trabajó con la Chi – Cuadrado en el programa informático SPSS versión 21, ya que es usada para realizar pruebas de independencia, que nos permite determinar si existe una relación entre dos variables categóricas.

Cabe señalar que esta prueba nos indica si existe o no una relación entre las variables, pero no indica el grado o tipo de relación; es decir, no indica el porcentaje de influencia de una variable sobre la otra variable que causa la influencia

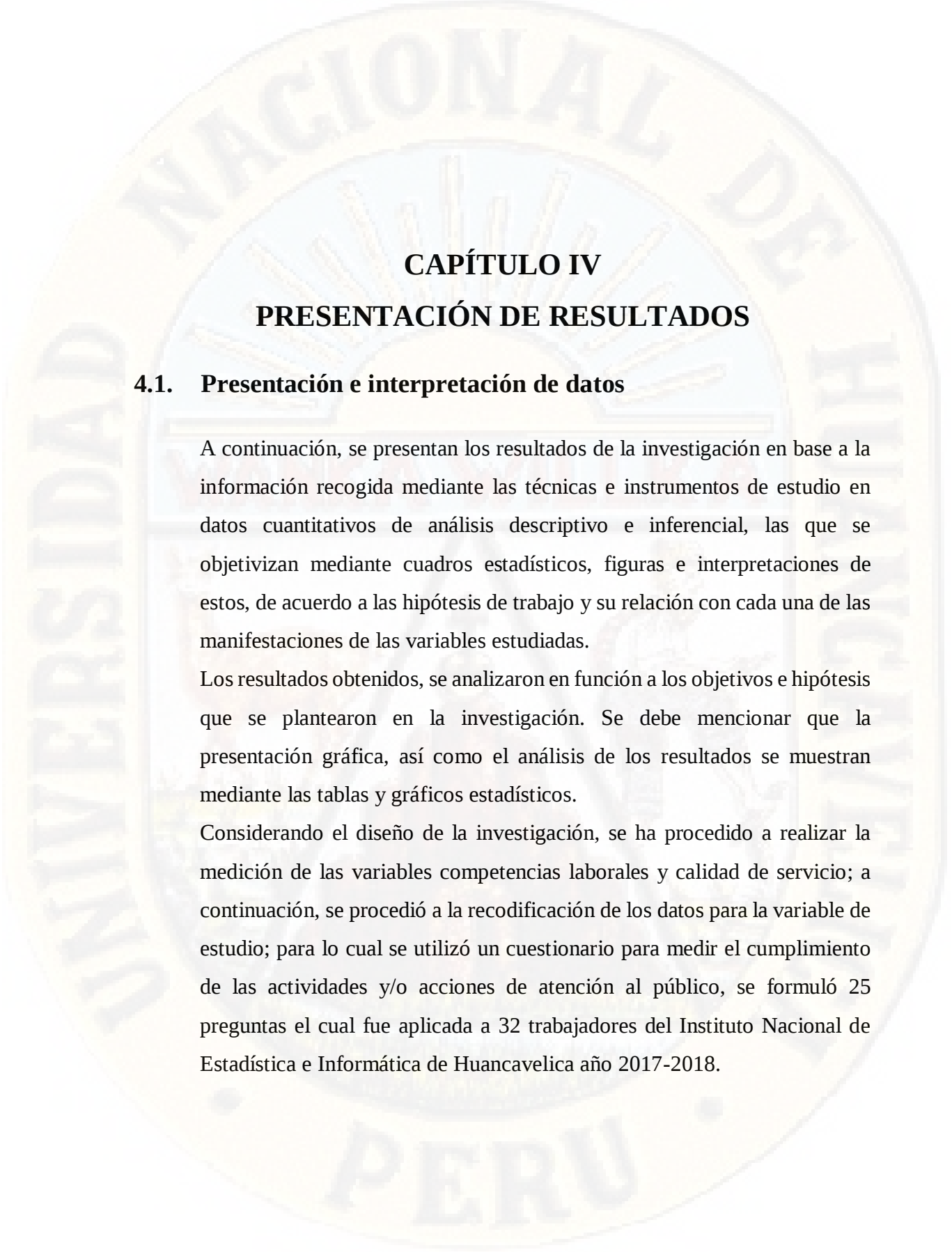
3.8. Descripción de la prueba de hipótesis

Para realizar la prueba de la hipótesis se utilizó un cuestionario para medir el cumplimiento de las actividades y/o acciones de atención al público, se

formuló 25 preguntas el cual fue aplicada a 32 trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica año 2017-2018.

Consecutivamente la información fue procesada a través de las técnicas de la estadística descriptiva (medidas de tendencia central: media, mediana y moda, tablas de frecuencia simple y agrupada, gráficos de barras) y de la estadística inferencial, mediante la aplicación del método t de student, a fin de determinar la prueba de hipótesis.

Por último, es importante indicar, que, para lograr la fiabilidad en los cálculos de los resultados, los datos se procesaron con el programa estadístico Statistical Package Fort he Social Sciences (SPSS 25) y Microsoft Office Excel 2010, debo mencionar que además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición.



CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación e interpretación de datos

A continuación, se presentan los resultados de la investigación en base a la información recogida mediante las técnicas e instrumentos de estudio en datos cuantitativos de análisis descriptivo e inferencial, las que se objetivizan mediante cuadros estadísticos, figuras e interpretaciones de estos, de acuerdo a las hipótesis de trabajo y su relación con cada una de las manifestaciones de las variables estudiadas.

Los resultados obtenidos, se analizaron en función a los objetivos e hipótesis que se plantearon en la investigación. Se debe mencionar que la presentación gráfica, así como el análisis de los resultados se muestran mediante las tablas y gráficos estadísticos.

Considerando el diseño de la investigación, se ha procedido a realizar la medición de las variables competencias laborales y calidad de servicio; a continuación, se procedió a la recodificación de los datos para la variable de estudio; para lo cual se utilizó un cuestionario para medir el cumplimiento de las actividades y/o acciones de atención al público, se formuló 25 preguntas el cual fue aplicada a 32 trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica año 2017-2018.

VARIABLE COMPETENCIAS LABORALES

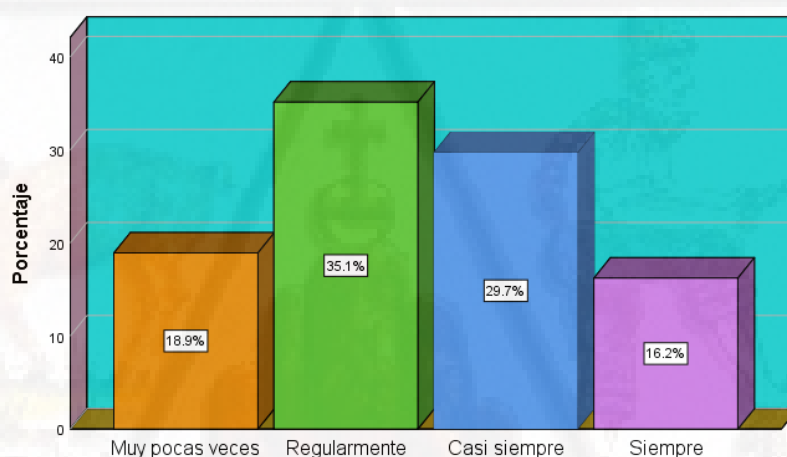
A) COMPETENCIAS GENERICAS

TABLA N° 01

1. ¿Usted en la realización de sus labores ayuda a los usuarios de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	7	18.9	18.9	18.9
	Regularmente	13	35.1	35.1	54.1
	Casi siempre	11	29.7	29.7	83.8
	Siempre	6	16.2	16.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

GRÁFICO 01



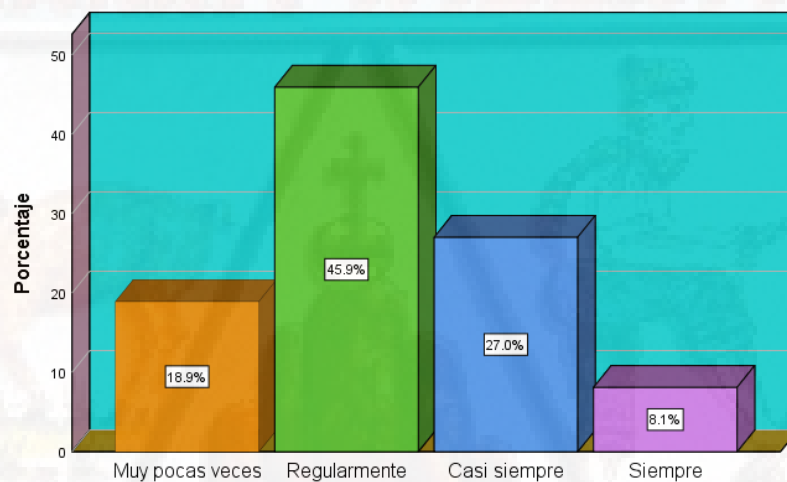
De la tabla N° 01 se desprende que el 18.9% de los encuestados indican que muy pocas veces ayudan a los usuarios de su institución cuando realizan sus labores, el 35.1% lo hace regularmente, el 29.7% lo hace casi siempre y el 16.2% lo hace siempre, de lo que se puede deducir es que solo el 45.9% lo considera como hábito el de ayudar a los usuarios, no siendo una cultura organizacional generalizada dentro de la institución.

TABLA N°02

2. ¿Es usted responsable en los trabajos que se le encomienda y en las actividades diarias dentro de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	7	18.9	18.9	18.9
	Regularmente	17	45.9	45.9	64.9
	Casi siempre	10	27.0	27.0	91.9
	Siempre	3	8.1	8.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

GRÁFICO 02



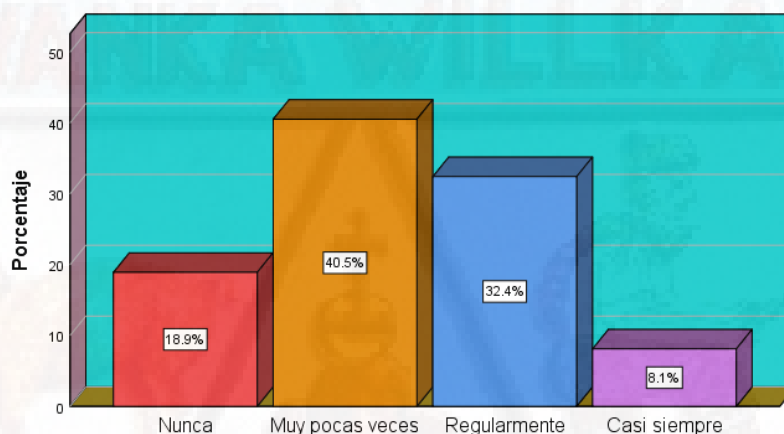
De la tabla N° 02, podemos apreciar que el 18.9% de los encuestados indican que muy pocas veces son responsables en los trabajos que se les encomienda y en las actividades diarias dentro de la institución, el 45.9% indica que regularmente, el 27.0% indica que casi siempre y el 8.1% siempre, lo que se puede deducir que no existe dentro de la organización un factor de responsabilidad en la realización de los trabajos diarios siendo una característica de los trabajadores de la administración pública, que se debe tener en cuenta ya que se debe mejorar la productividad laboral.

TABLA N° 03

3. ¿Usted realiza una comunicación efectiva con sus compañeros de trabajo y con los usuarios de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	18.9	18.9	18.9
	Muy pocas veces	15	40.5	40.5	59.5
	Regularmente	12	32.4	32.4	91.9
	Casi siempre	3	8.1	8.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

GRÁFICO 03



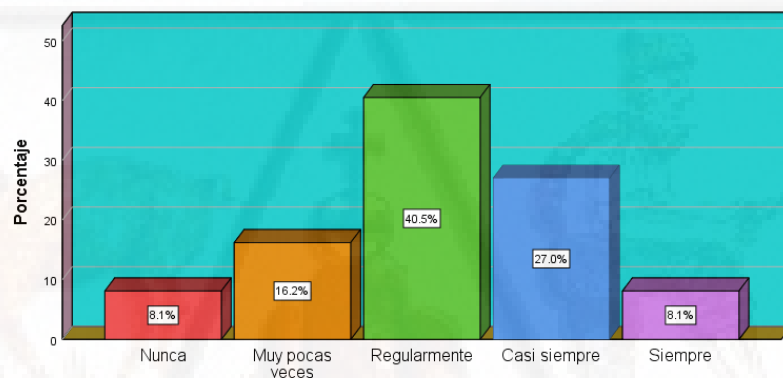
En la tabla N°03 podemos apreciar que el 18.9% de los encuestados respondieron que nunca realizan una comunicación efectiva con sus compañeros de trabajo y con los usuarios de la institución, el 40.5% indica que muy pocas veces, el 32.4% indica que regularmente, y el 8.1% menciona que casi siempre, esta información nos proporciona una debilidad en la organización de la institución ya que un factor preponderante es la comunicación, es habitual que en las instituciones públicas exista la inadecuada comunicación entre los trabajadores, debiendo ser abordada por quienes dirigen para lograr un cambio en ello, además existe el factor de la idiosincrasia de la gente. Que muchas veces trata mal al servidor público creyendo que este debe brindarle pleitesía cuando llega como usuario a la institución.

TABLA N° 04

4. ¿Participa activamente dentro de los equipos de trabajo, aportando con ideas y realizando los trabajos encomendados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	8.1	8.1	8.1
	Muy pocas veces	6	16.2	16.2	24.3
	Regularmente	15	40.5	40.5	64.9
	Casi siempre	10	27.0	27.0	91.9
	Siempre	3	8.1	8.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

GRÁFICO 04



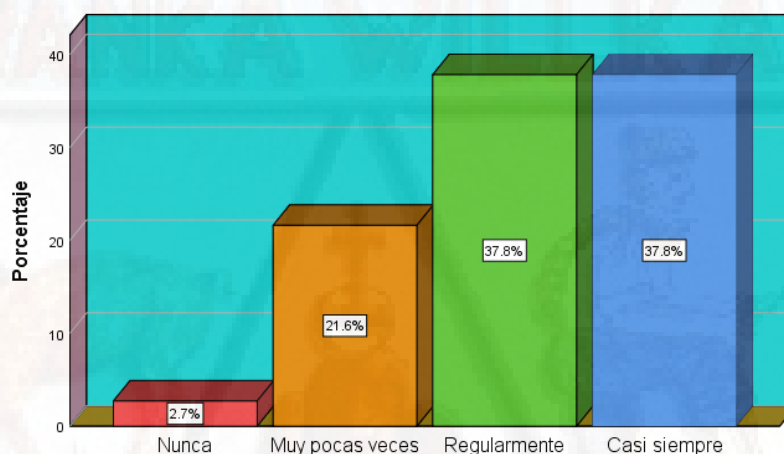
En la tabla N° 04, se desprende que el 8.1% de los encuestados nunca han participado activamente dentro de los equipos de trabajo, aportando con ideas y realizando trabajos encomendados, el 16.2% indica que lo ha hecho muy pocas veces, el 40.5% indica que lo ha hecho regularmente, el 27.0% indica que lo hace casi siempre y el 8.1% indica que siempre, muchos de los trabajadores mencionaron que no los toman en cuenta en la formación de equipos y que no se sienten motivados para participar en ellos, ya que demandan más trabajo y quedarse más horas en la institución sin recompensa alguna.

TABLA N° 05

5. ¿Considera que su comportamiento es ético al tratar a los usuarios que acuden a la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2.7	2.7	2.7
	Muy pocas veces	8	21.6	21.6	24.3
	Regularmente	14	37.8	37.8	62.2
	Casi siempre	14	37.8	37.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

GRÁFICO 05



De la tabla N° 05, podemos indicar que el 2.7% de encuestados indicó que nunca ha considerado que su comportamiento es ético con los usuarios que acuden a la institución, el 21.6% lo ha considerado muy pocas veces, el 37.8% lo considera como regularmente y el 37.8% lo considera casi siempre, existe en estas respuestas un pequeño interés en la ética al tratar con los usuarios, demostrando una empatía con ellos, que debe mejorarse en el tiempo para lograr estándares de calidad en la atención.

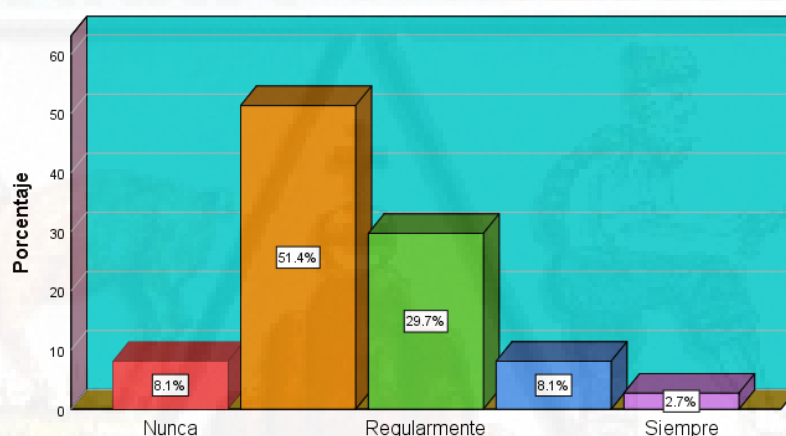
B. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

TABLA N° 06

6. ¿Participa de eventos de capacitación para mejorar su desempeño demostrando su disposición para aprender?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	8.1	8.1	8.1
	Muy pocas veces	19	51.4	51.4	59.5
	Regularmente	11	29.7	29.7	89.2
	Casi siempre	3	8.1	8.1	97.3
	Siempre	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

GRÁFICO 06



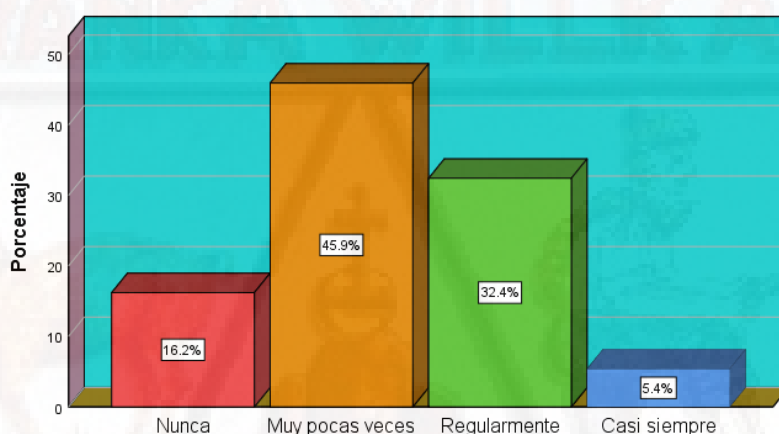
En la tabla N° 06, el 8.1% de los encuestados nos indican que nunca participan de eventos de capacitación para mejorar su desempeño, demostrando su disposición para aprender, el 51.4% nos indican que muy pocas veces han participado, el 29.7% indica que lo ha hecho regularmente, el 8.1% lo hace casi siempre y el 2.7% lo hace siempre, esto se debe a que muchos de los directivos para el caso de las capacitaciones tiene sus famosos trabajadores especiales, que son los que siempre van a capacitaciones, relegando a los que deberían ir a fin de mejorar sus capacidades y competencias, pero esto se debe a la forma de dirección de la institución.

TABLA N° 07

7. ¿Cuándo tiene problemas con sus compañeros o con los usuarios de la institución, los resuelve inmediatamente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	16.2	16.2	16.2
	Muy pocas veces	17	45.9	45.9	62.2
	Regularmente	12	32.4	32.4	94.6
	Casi siempre	2	5.4	5.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

GRÁFICO 07



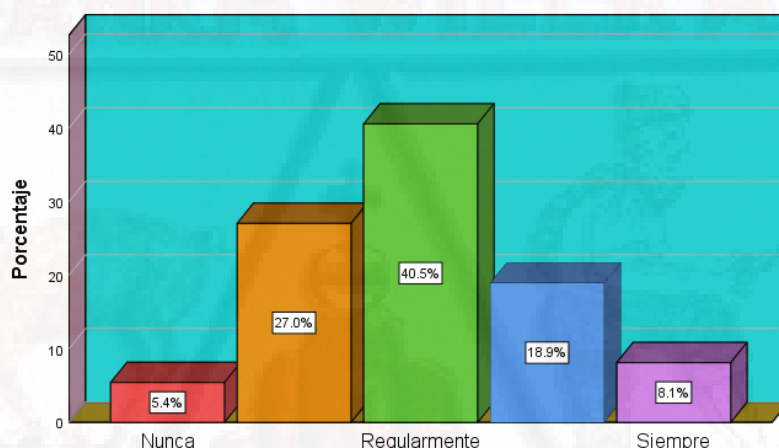
De la tabla N° 07, se puede mencionar que el 16.2% de los encuestados mencionan que nunca cuando tienen problemas con sus compañeros o con los usuarios de la institución los resuelven inmediatamente, el 45.9% mencionan que muy pocas veces lo resuelven inmediatamente, el 32.4% lo hacen regularmente y el 5.4% lo casi siempre, esto además de lo que nos indican las cifras determina que no existe un buen clima laboral dentro de la institución debiendo la dirección tomar medidas inmediatas pues trae como consecuencia que va a existir una baja productividad laboral y un inadecuado clima laboral dentro de la institución.

TABLA N° 08

8. ¿Se adapta fácilmente a los cambios organizacionales demostrando interés al hacerlo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	5.4	5.4	5.4
	Muy pocas veces	10	27.0	27.0	32.4
	Regularmente	15	40.5	40.5	73.0
	Casi siempre	7	18.9	18.9	91.9
	Siempre	3	8.1	8.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

GRÁFICO 8



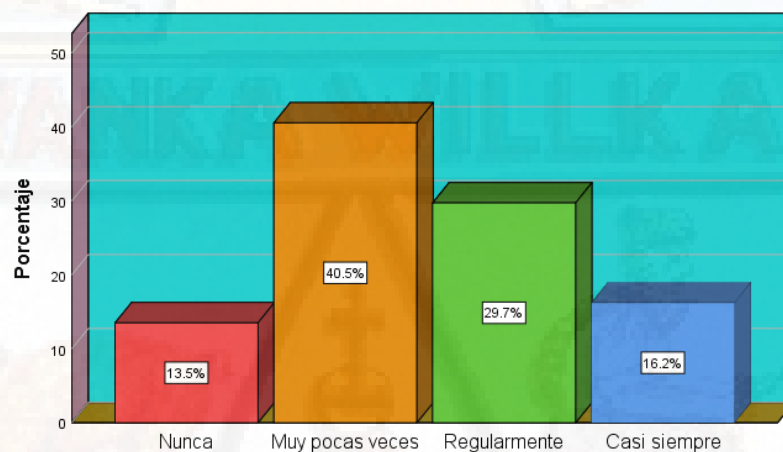
De la tabla N° 08, se desprende que el 5.4% de los encuestados indican que nunca se adaptan fácilmente a los cambios organizacionales demostrando interés al hacerlo, el 27.0% indican que muy pocas veces, el 40.5% lo hacen regularmente, el 18.9% lo hace casi siempre, y el 8.1% lo hace siempre, de las respuestas obtenidas se deduce que existe un problema entre los trabajadores para la rotación del personal dentro de la institución, pero existe un porcentaje que durante los años se adaptó a esta situación ya que cuando llega un nuevo jefe o director es de costumbre que se rote al personal, generalmente el problema radica en el personal nuevo.

TABLA N° 09

9. ¿Planifica las acciones diarias que realizará en el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	13.5	13.5	13.5
	Muy pocas veces	15	40.5	40.5	54.1
	Regularmente	11	29.7	29.7	83.8
	Casi siempre	6	16.2	16.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

GRÁFICO 09



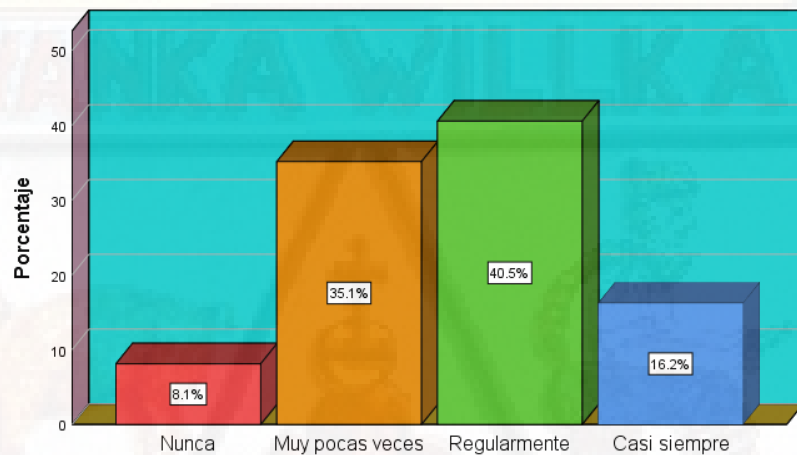
De la tabla N°09, se deduce que el 13.5% de los encuestados nunca planifican las acciones diarias que realizará en su trabajo, el 40.5% los hace muy pocas veces, el 29.7% lo hace regularmente, el 16.2% lo hace casi siempre, de los resultados se deduce que los trabajadores antiguos no tienen el hábito de planificar los trabajos diarios que realizan más existe una cantidad de trabajadores nuevos y jóvenes que si tienen este hábito al haberlo aprendido en las aulas universitarias.

TABLA N° 10

10. ¿Se organiza adecuadamente para lograr los objetivos de cada trabajo que realiza?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	8.1	8.1	8.1
	Muy pocas veces	13	35.1	35.1	43.2
	Regularmente	15	40.5	40.5	83.8
	Casi siempre	6	16.2	16.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

GRÁFICO 10



De la tabla N°10, se desprende que los encuestados mencionan en un 8.1% que nunca se organizan adecuadamente para lograr los objetivos de cada trabajo que realizan, el 35.1% lo hace muy pocas veces, el 40.5% lo hace regularmente y el 16.2% lo hace casi siempre, es un reflejo de lo obtenido en el cuadro anterior y que, es la veracidad de las respuestas obtenidas, existe una falta de cultura de planificación y organización dentro de los trabajadores de la institución.

VARIABLE CALIDAD DE SERVICIO

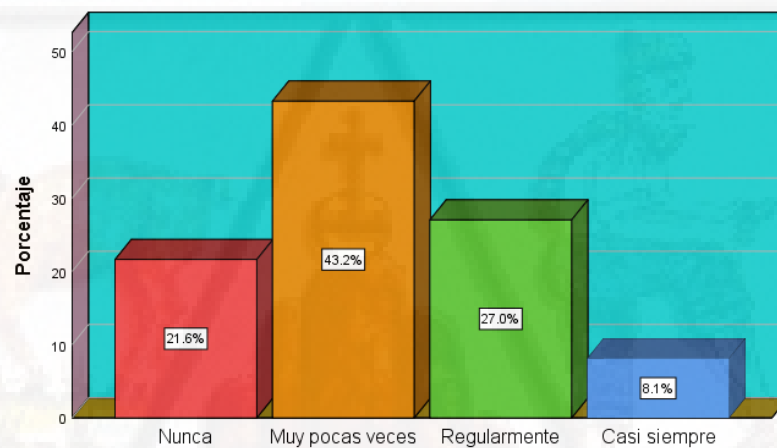
A) GESTION DE CALIDAD

TABLA N°11

11. ¿Conoce y aplica la política de calidad de servicio de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	21.6	21.6	21.6
	Muy pocas veces	16	43.2	43.2	64.9
	Regularmente	10	27.0	27.0	91.9
	Casi siempre	3	8.1	8.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

GRÁFICO 11



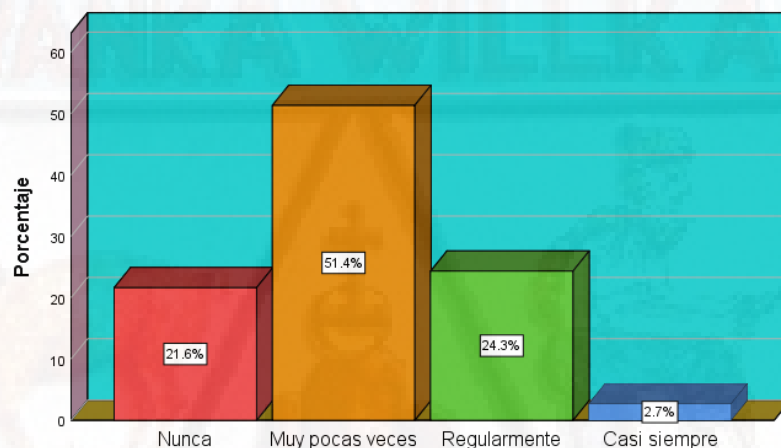
De la tabla N°11, se determina que el 21.6% de los encuestados nunca ha conocido y aplicado la política de calidad de servicio de la institución, el 43.2% lo hace muy pocas veces, el 27.0% lo hace regularmente y el 8.1% lo hace casi siempre, esto me hace deducir que los trabajadores no tienen conocimiento sobre la normativa de calidad de servicio para las instituciones públicas además que esta no ha tenido una adecuada difusión y capacitación entre la administración pública

TABLA N°12

12. ¿Conoce y aplica los objetivos de la calidad de servicio de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	21.6	21.6	21.6
	Muy pocas veces	19	51.4	51.4	73.0
	Regularmente	9	24.3	24.3	97.3
	Casi siempre	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

GRÁFICO 12



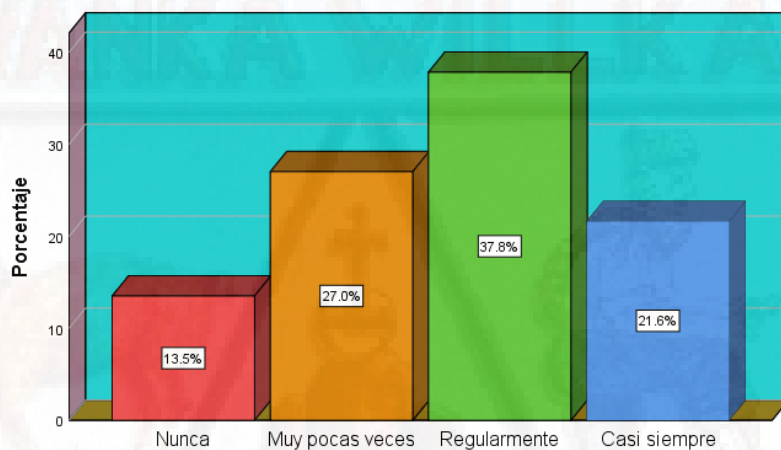
De la tabla n°12, se puede indicar que el 21.6% de los encuestados nunca han conocido ni aplicado los objetivos de calidad de servicio de la institución, el 51.4% indica que muy pocas veces, e 24.3% regularmente y el 2.7% casi siempre, lo que da veracidad de las respuestas obtenidas en el cuadro anterior, no existe difusión adecuada de la normativa para calidad de servicio en las instituciones públicas.

TABLA N°13

13. ¿promueve acciones de mejora en la calidad de servicio de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	13.5	13.5	13.5
	Muy pocas veces	10	27.0	27.0	40.5
	Regularmente	14	37.8	37.8	78.4
	Casi siempre	8	21.6	21.6	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

GRÁFICO 13



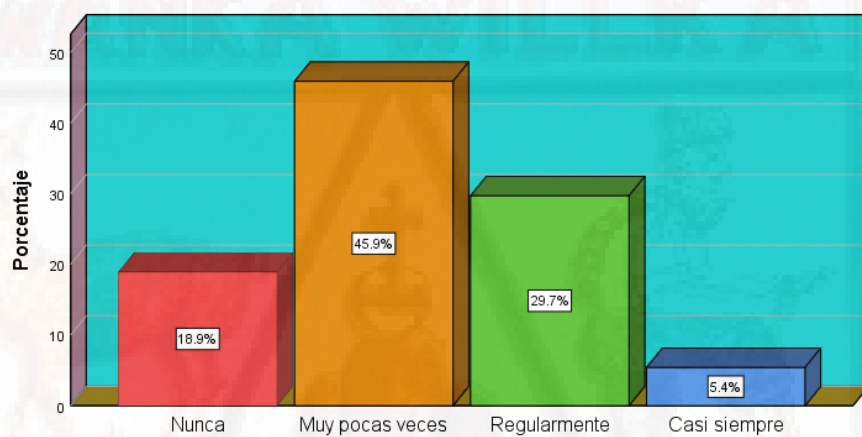
De la tabla N° 13, puedo indicar que el 13.5% de los encuestados nunca promueven acciones de mejora en la calidad de servicio de la institución, 27.0% lo hace muy pocas veces, el 37.8% lo hace regularmente, y el 21.6% lo hace casi siempre, esto determina que se vaya viendo que debe existir una inadecuada calidad de servicio por parte de los trabajadores de la institución.

TABLA N°14

14. ¿Participa en el control de la calidad de servicio, manifestando su parecer dentro de las reuniones de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	18.9	18.9	18.9
	Muy pocas veces	17	45.9	45.9	64.9
	Regularmente	11	29.7	29.7	94.6
	Casi siempre	2	5.4	5.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

GRÁFICO 14



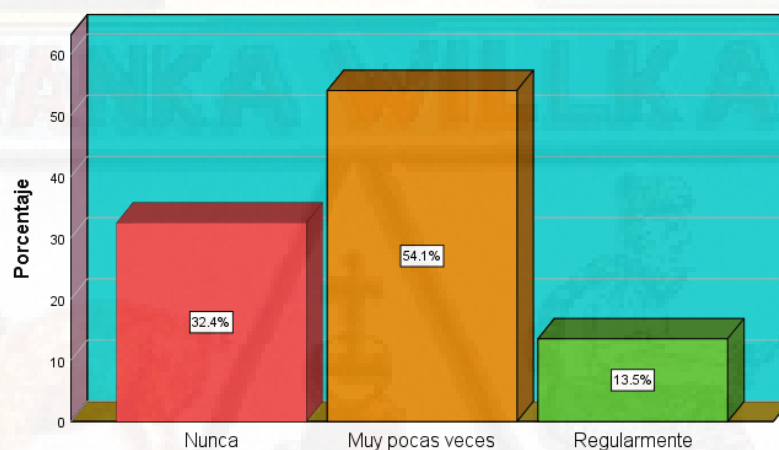
En la tabla N°14, se desprende que el 18.9% de los encuestados nos indicó que nunca participa en el control de la calidad de servicio, manifestando su parecer dentro de las reuniones de trabajo, el 45.9% lo hace muy pocas veces, el 29.7% lo hace regularmente, y el 5.4% lo hace casi siempre, lo que se puede inducir que tampoco no es culpa solo de los trabajadores si no de la dirección, ya que en las reuniones de trabajo no se motiva la participación de los trabajadores.

TABLA N°15

15. ¿Se da algún financiamiento para la calidad de servicio dentro de su área y/o institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	32.4	32.4	32.4
	Muy pocas veces	20	54.1	54.1	86.5
	Regularmente	5	13.5	13.5	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

GRÁFICO 15



De la tabla N°15, se determina que el 32.4% de los encuestados indica que nunca se da algún financiamiento para la calidad de servicio dentro de su área y/o institución, el 54.1% indica que muy pocas veces, e 13.5% indica que regularmente, siendo esta una debilidad dentro de las instituciones públicas ya que no destinan un presupuesto para mejorar la calidad de servicio y buscar que su institución logre un valor público.

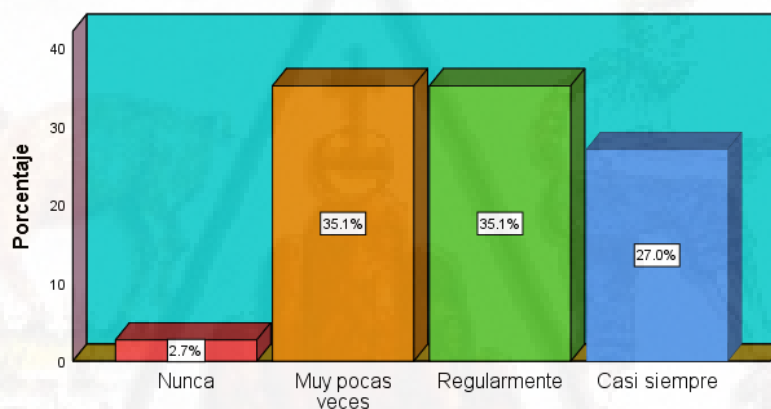
B. CANALES DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA

TABLA N°16

16. ¿La institución tiene un buen sistema de atención presencial al usuario?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2.7	2.7	2.7
	Muy pocas veces	13	35.1	35.1	37.8
	Regularmente	13	35.1	35.1	73.0
	Casi siempre	10	27.0	27.0	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

GRÁFICO 16



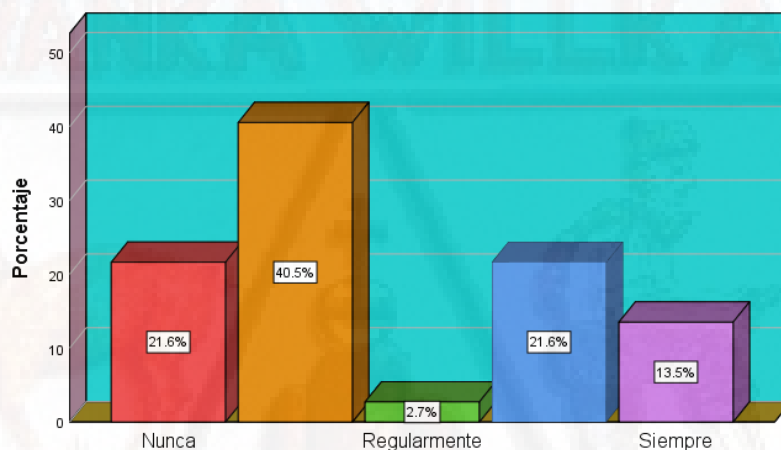
De la tabla N°16, se determina, que el 2.7% de los encuestados indican que nunca tiene un buen sistema de atención presencial al usuario, el 35.1% indica que muy pocas veces, el 35.1% indica que regularmente y el 27.0% indica que casi siempre, lo que deduce que existen problemas en atender a los usuarios a que no es una política dentro de la institución.

TABLA N°17

17. ¿La institución cuenta con personal preparado para la atención presencial al ciudadano?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	21.6	21.6	21.6
	Muy pocas veces	15	40.5	40.5	62.2
	Regularmente	1	2.7	2.7	64.9
	Casi siempre	8	21.6	21.6	86.5
	Siempre	5	13.5	13.5	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

GRÁFICO 17



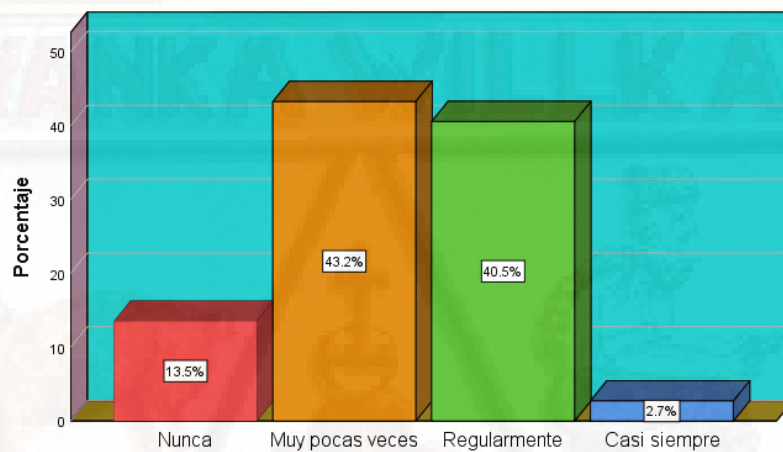
De la tabla N°17, se desprende que el 21.6% de los encuestados indican que nunca la institución cuenta con personal preparado para la atención presencial del ciudadano, el 40.1% indica que muy pocas veces, el 2.7% mencionan que regularmente, el 21.6% indica que casi siempre y el 13.5% indica que siempre, esto al constante cambio de personal sobre todo en contratación CAS.

TABLA N°18

18. ¿Cuándo es necesario se realiza la atención vía telefónica al usuario?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	13.5	13.5	13.5
	Muy pocas veces	16	43.2	43.2	56.8
	Regularmente	15	40.5	40.5	97.3
	Casi siempre	1	2.7	2.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

GRÁFICO 18



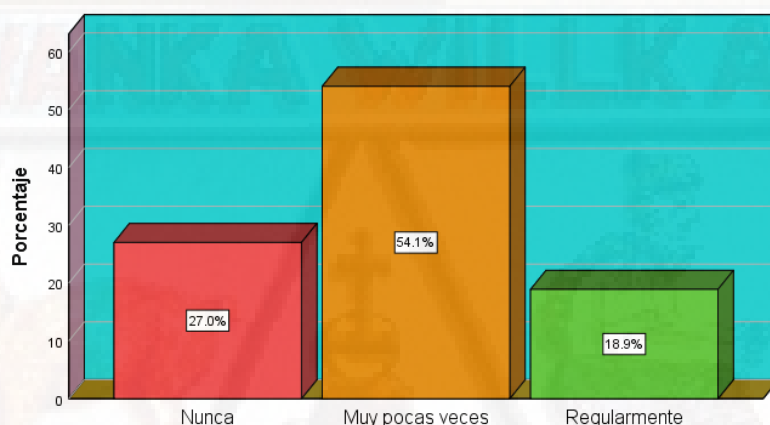
De la tabla N°18, se determina que el 13.5% de los encuestados respondió que nunca considera que es necesario la atención vía telefónica, el 43.2% indica que muy pocas veces es necesario, el 40.5% indica que regularmente lo hace, y el 2.7% indica que casi siempre, esto debido a las restricciones que tiene el personal para el uso de vía telefónica, y que indica que muy pocas veces obtienen resultados, siendo una pérdida de tiempo para ello, o que deben gastar el saldo de sus teléfonos propios.

TABLA N°19

19. ¿Se ha implementado la atención virtual comunicando a los usuarios el estado de sus gestiones administrativas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	27.0	27.0	27.0
	Muy pocas veces	20	54.1	54.1	81.1
	Regularmente	7	18.9	18.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

GRÁFICO 19



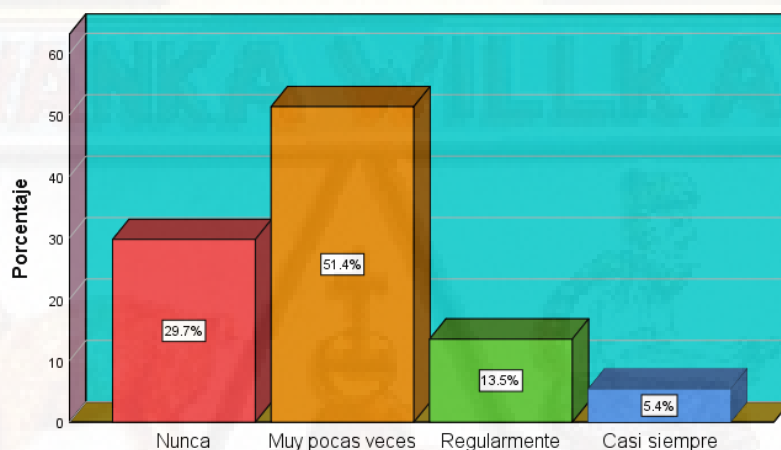
De la tabla N°19, se desprende que el 27.0% de los encuestados indica que nunca se ha implementado la atención virtual comunicando a los usuarios el estado de sus gestiones administrativas, el 54.1% indico que muy pocas veces, y el 18.9% indica que regularmente, a pesar de vivir en la era de la tecnología la administración muy lentamente se está implementando la atención al usuario por vía virtual.

TABLA N°20

20. ¿Se realiza campañas móviles para la atención de usuarios?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	11	29.7	29.7	29.7
	Muy pocas veces	19	51.4	51.4	81.1
	Regularmente	5	13.5	13.5	94.6
	Casi siempre	2	5.4	5.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

GRÁFICO 20



De la tabla N°20, se puede mencionar que el 29.7% de encuestados, nunca realizan campañas móviles para la atención al usuario, el 51.4% indica que muy pocas veces, el 13.5% menciona que regularmente y el 5.4% casi siempre, son unas cuantas oficinas que lo hacen muy pocas veces no siendo una política implementada dentro de la institución para mejorar la calidad en el servicio de atención al ciudadano.

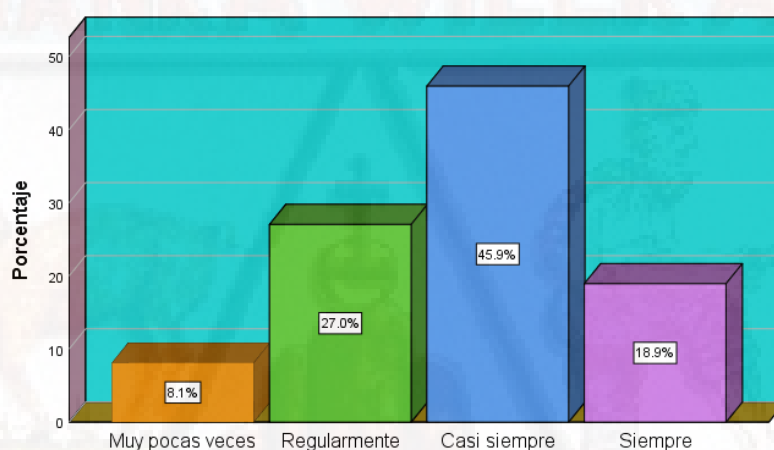
B) INFORMACION DE TRÁMITES

TABLA N°21

21. ¿Se aplican formatos fáciles de entender para la realización de trámites en la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	3	8.1	8.1	8.1
	Regularmente	10	27.0	27.0	35.1
	Casi siempre	17	45.9	45.9	81.1
	Siempre	7	18.9	18.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

GRÁFICO 21



De la tabla N° 21, se ve que el 8.1% de los encuestados muy pocas veces aplica formatos fáciles de entender para la realización de trámites en la institución, el 27.0% indica que regularmente, el 45.9% indica que casi siempre, y el 18.9% indica que siempre, de esto se deduce que muchos trabajadores manifiestan que algunos formatos no están en la lengua materna del quechua, y que muchos de usuarios son solo quechua hablantes, por lo que debería existir una disponibilidad de la dirección que se modifiquen los formatos a lo indicado.

TABLA N°22

22. ¿Se comunica el proceso del trámite solicitado por el usuario, orientándolo a que oficina debe acudir?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy pocas veces	4	10.8	10.8	10.8
	Regularmente	17	45.9	45.9	56.8
	Casi siempre	16	43.2	43.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

GRÁFICO 22



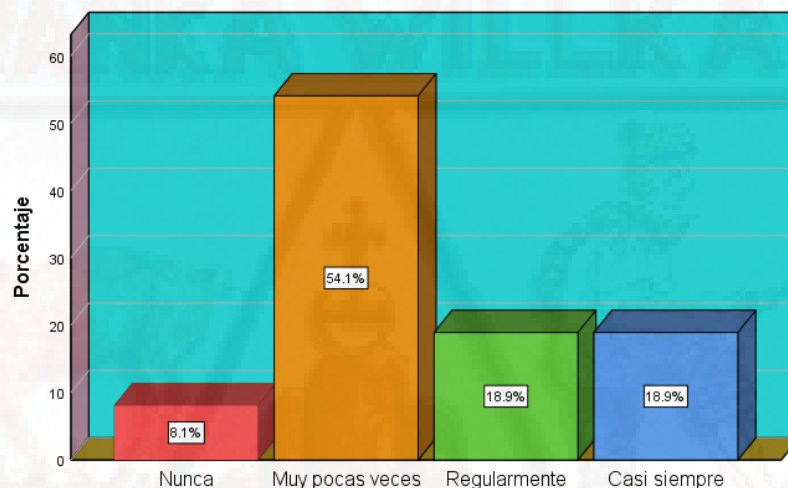
En la tabla N°22 podemos apreciar que el 10.8% de los encuestados muy pocas veces comunica el proceso del trámite solicitado por el usuario, orientándolo a que oficina debe acudir, el 45.9% indica que lo hace regularmente, el 43.2% indica que casi siempre, al averiguarse del porque manifestaron que esto se debe a la recarga laboral y atender un usuario quita tiempo, otros mencionan que el usuario debe saber dónde tramita sus documentos y otro grupo manifestó que no tiene costumbre de hacerlo enviándolo donde los practicantes para que lo orienten.

TABLA N° 23

23. ¿Se aplica normas de cortesía a los usuarios sin depender del estado de ánimo de estos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	8.1	8.1	8.1
	Muy pocas veces	20	54.1	54.1	62.2
	Regularmente	7	18.9	18.9	81.1
	Casi siempre	7	18.9	18.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

GRÁFICO 23



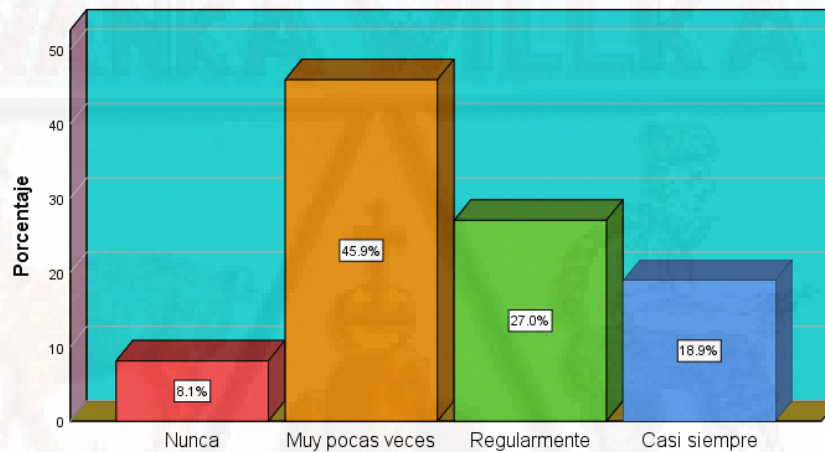
De la tabla N°23, se puede deducir que el 8.1% nunca aplica normas de cortesía a los usuarios sin depender del estado de ánimo de estos, 54.1% indica que muy pocas veces, el 18.9% indica que regularmente, y el 18.9% indica que casi siempre, al preguntársele los motivos supieron manifestar que esto se debe a que todos tienen problemas en estos tiempos, y muchas veces lo trasladan al trabajo, no entendiendo que esto debe ser innato a la administración pública.

TABLA N°24

24. ¿Se cuenta con una oficina o área para la información de trámites administrativos por la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	8.1	8.1	8.1
	Muy pocas veces	17	45.9	45.9	54.1
	Regularmente	10	27.0	27.0	81.1
	Casi siempre	7	18.9	18.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

GRÁFICO 24



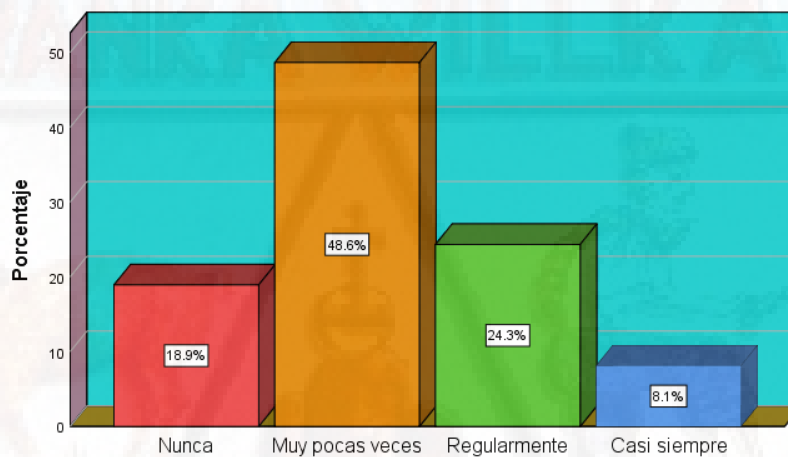
De la tabla N° 24, os encuestados respondieron que en un 8.1% nunca se cuenta con una oficina o área para la información de trámites administrativos por la institución, el 45.9% muy pocas veces, el 27.0% menciona que regularmente, y el 18.9% casi siempre, esto debido a quien se pone en este puesto es al personal de más edad, que generalmente pide permisos personales, vacaciones pendientes de goce o permisos por salud.

TABLA N°25

25. ¿Se cuenta con personal idóneo para la información de trámites en la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	18.9	18.9	18.9
	Muy pocas veces	18	48.6	48.6	67.6
	Regularmente	9	24.3	24.3	91.9
	Casi siempre	3	8.1	8.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

GRÁFICO 25



De la tabla N°25, se puede mencionar que el 18.9% de encuestados indican que nunca se cuenta con personas idóneas para la información de tramites en la institución, el 48.6% indica que muy pocas veces, el 24.3% indica que regularmente y el 8.1% que casi siempre, esto reafirma lo expuesto en el cuadro anterior

TABLA N°26

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación	Varianza
VARIABLE	37	2	5	3.43	.987	.974
COMPETENCIAS LABORALES						
A) COMPETENCIAS GENERICAS						
1. ¿Usted en la realización de sus labores ayuda a los usuarios de la institución?						
2. ¿Es usted responsable en los trabajos que se le encomienda y en las actividades diarias dentro de la institución?	37	2	5	3.24	.863	.745
3. ¿Usted realiza una comunicación efectiva con sus compañeros de trabajo y con los usuarios de la institución?	37	1	4	2.30	.878	.770
4. ¿Participa activamente dentro de los equipos de trabajo, aportando con ideas y realizando los trabajos encomendados?	37	1	5	3.11	1.048	1.099
B) COMPETENCIAS ESPECIFICA	37	1	4	3.11	.843	.710
5. ¿Considera que su comportamiento es ético al tratar a los usuarios que acuden a la institución?						
6. ¿Participa de eventos de capacitación para mejorar su desempeño demostrando su disposición para aprender?	37	1	5	2.46	.869	.755

7. ¿Cuándo tiene problemas con sus compañeros o con los usuarios de la institución, los resuelve inmediatamente?	37	1	4	2.27	.804	.647
8. ¿Se adapta fácilmente a los cambios organizacionales demostrado interés al hacerlo?	37	1	5	2.97	1.013	1.027
9. ¿Planifica las acciones diarias que realizará en el trabajo?	37	1	4	2.49	.932	.868
10. ¿Se organiza adecuadamente para lograr los objetivos de cada trabajo que realiza?	37	1	4	2.65	.857	.734
VARIABLE: CALIDAD DE SERVICIO	37	1	4	2.22	.886	.785
A) GESTION DE LA CALIDAD						
11. ¿Conoce y aplica la política de calidad de servicio de la institución?						
12. ¿Conoce y aplica los objetivos de la calidad de servicio de la institución?	37	1	4	2.08	.759	.577
13. ¿promueve acciones de mejora en la calidad de servicio de la institución?	37	1	4	2.68	.973	.947
14. ¿Participa en el control de la calidad de servicio, manifestando su parecer dentro de las reuniones de trabajo?	37	1	4	2.22	.821	.674
15. ¿Se da algún financiamiento para la calidad de servicio dentro de su área y/o institución?	37	1	3	1.81	.660	.435

B) CANALES DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA	37	1	4	2.86	.855	.731
16. ¿La institución tiene un buen sistema de atención presencial al usuario?	37	1	5	2.65	1.399	1.956
17. ¿La institución cuenta con personal preparado para la atención presencial al ciudadano?	37	1	4	2.32	.747	.559
18. ¿Cuando es necesario se realiza la atención vía telefónica al usuario?	37	1	3	1.92	.682	.465
19. ¿Se ha implementado la atención virtual comunicando a los usuarios el estadio de sus gestiones administrativas?	37	1	4	1.95	.815	.664
20. ¿Se realiza campañas móviles para la atención de usuarios?	37	2	5	3.76	.863	.745
C) INFORMACIÓN DE TRÁMITES	37	2	4	3.32	.669	.447
21. ¿Se aplican formatos fáciles de entender para la realización de trámites en el institución?	37	1	4	2.49	.901	.812
22. ¿Se comunica el proceso del trámite solicitado por el usuario, orientándolo a que oficina debe acudir?	37	1	4	2.49	.901	.812
23. ¿Se aplica normas de cortesía a los usuarios sin depender del estado de ánimo de estos?	37	1	4	2.49	.901	.812

24. ¿Se cuenta con una oficina o área para la información de trámites administrativos por la institución?	37	1	4	2.57	.899	.808
25. ¿Se cuenta con personal idóneo para la información de trámites en la institución?	37	1	4	2.22	.854	.730
N válido (por lista)	37					

TABLA N°27
RESUMEN DE MEDIAS POR DIMENSION

	Media	Interpretación
COMPETENCIAS LABORALES	2.89	REGULARMENTE
Competencias Genéricas	3.05	REGULARMENTE
Competencias Específicas	2.49	MUY POCAS VECES
CALIDAD DE SERVICIO	2.54	REGULARMENTE
Gestión de calidad	2.14	MUY POCAS VECES
Canales de atención a la ciudadanía	2.27	MUY POCAS VECES
Información de trámites	2.89	REGULARMENTE

4.2. Discusión de resultados

Siendo el objetivo general de la presente investigación la de determinar cómo las competencias laborales se relacionan con la calidad de servicio de Los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018.

Y además que los resultados obtenidos a partir de la estadística descriptiva e inferencial, muestran que las variables competencias laborales y calidad de servicio, nos indica que existe una media determinada y que el resultado de la evaluación está por debajo de lo esperado, entendiéndose que las competencias laborales de los trabajadores son muy bajas y no influyen positivamente en la calidad de servicio, por ende.

Haciendo una comparación con el resultado de la investigación realizada se debe indicar que los trabajos realizados a nivel internacional y nacional no se relacionan directamente con el trabajo de investigación realizado, ya que es novedoso en el área.

Teniendo en cuenta los estudios de otros investigadores y la teoría en relación con los resultados de nuestra investigación, se puede afirmar que las competencias laborales cumplen mínimamente los estándares establecidos, así como la calidad de servicio determinado por la Ley para la atención a los ciudadanos usuarios de la institución, por lo que se encuentran por debajo de lo esperado.

En consecuencia, se confirma que la hipótesis general planteada al inicio de la investigación es la adecuada, en el sentido que efectivamente: “Las competencias laborales influyen negativamente en la calidad de servicio del INEI HUANCVELICA en el año 2017 - 2018”.

Con referencia a la primera hipótesis específica 1 decimos que se ha encontrado evidencia para aceptar la hipótesis nula; es decir se puede apreciar se tiene un chi cuadrado calculado de $X^2 = 0.183$, por lo que, aceptamos la hipótesis nula de independencia y por lo tanto concluimos que ambas variables estudiadas son independientes, no existe una relación entre ellas. Esto significa que existe más de un 5% de probabilidad de que la hipótesis nula sea cierta en nuestra población y lo consideramos suficiente para aceptar, es decir “La responsabilidad de los trabajadores del INEI HUANCVELICA influyen negativamente en la gestión de calidad en el año 2017-2018”

Con referencia a la segunda hipótesis específica, decimos que se ha encontrado evidencia para aceptar la hipótesis nula; es decir se puede apreciar se tiene un chi cuadrado calculado de $X^2 = 0.324$, por lo que, aceptamos la hipótesis nula de independencia y por lo tanto concluimos que ambas variables estudiadas son independientes, no existe una relación entre ellas. Esto significa que existe más de un 5% de probabilidad de que la hipótesis nula sea cierta en nuestra población y lo consideramos suficiente

para aceptar. El valor de 0,05 es un valor establecido de acuerdo al nivel de confianza del 95%; es decir “La comunicación efectiva de los trabajadores del INEI HUANCVELICA influyen negativamente en los canales de atención a la ciudadanía en los años 2017- 2018”.

4.3. Proceso de prueba de hipótesis

Contrastación de la Primera hipótesis específica

H_0 = Las competencias genéricas se relacionan negativamente con la Calidad de Servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018

$$X^2 > 0.05$$

$H_1 = H1$ = Las competencias genéricas se relacionan positivamente con la Calidad de Servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018

$$X^2 < 0.05$$

TABLA N°28

Tabla cruzada

COMPETENCIAS GENÉRICAS*CALIDAD DE SERVICIO

			CALIDAD DE SERVICIO		
			Muy pocas veces	Regularmente	Total
COMPETENCIAS GENÉRICAS	Nunca	Recuento	1	0	1
		Recuento esperado	.5	.5	1.0
		% del total	2.7%	0.0%	2.7%
	Muy pocas veces	Recuento	1	2	3
		Recuento esperado	1.4	1.6	3.0
		% del total	2.7%	5.4%	8.1%
	Regularmente	Recuento	14	12	26
		Recuento esperado	11.9	14.1	26.0
		% del total	37.8%	32.4%	70.3%
	Casi siempre	Recuento	1	6	7
		Recuento esperado	3.2	3.8	7.0
		% del total	2.7%	16.2%	18.9%
Total	Recuento	17	20	37	
	Recuento esperado	17.0	20.0	37.0	
	% del total	45.9%	54.1%	100.0%	

TABLA N°29

Pruebas de chi-cuadrado

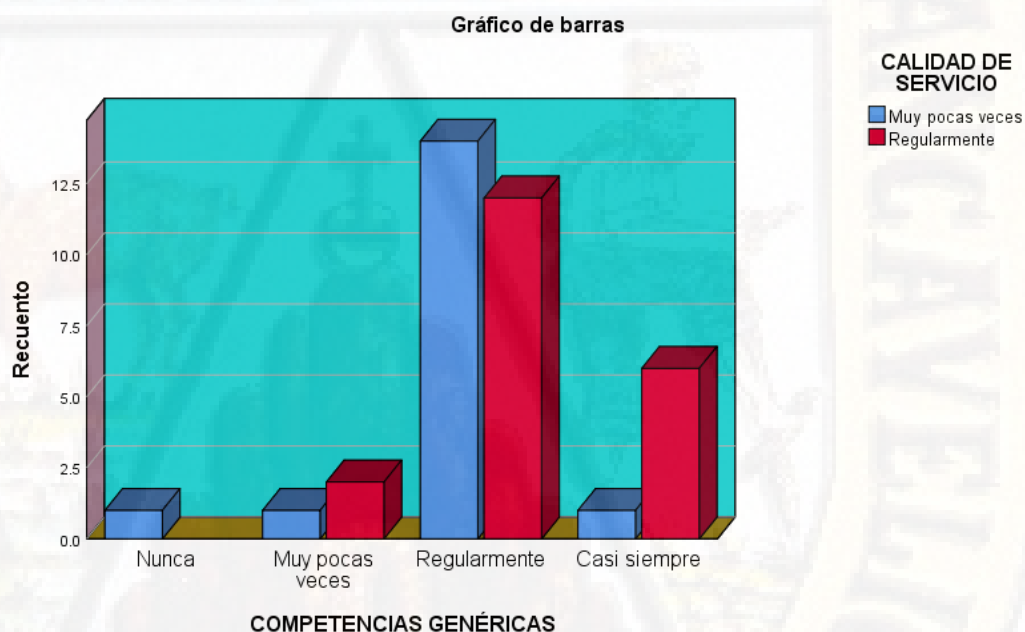
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.847 ^a	3	.183
Razón de verosimilitud	5.599	3	.133
Asociación lineal por lineal	2.403	1	.121
N de casos válidos	37		

a. 6 casillas (75.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .46.

Como se puede apreciar se tiene un chi cuadrado calculado de $X^2 = 0.183$, por lo que, aceptamos la hipótesis nula de independencia y por lo tanto concluimos que ambas variables estudiadas son independientes, no existe una relación entre ellas. Esto significa que existe más de un 50% de probabilidad de que la hipótesis nula sea cierta en nuestra población y lo consideramos suficiente para aceptar. El valor de 0,05 es un valor establecido de acuerdo al nivel de confianza del 95%.

Por lo tanto, aceptamos la hipótesis nula estableciendo que: Las competencias genéricas se relacionan negativamente con la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018

GRAFICO N°26



Contrastación de la Segunda hipótesis específica

H_0 = Las competencias específicas se relacionan negativamente con la Calidad de Servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018

$$X^2 > 0.05$$

H_1 = Las competencias específicas se relacionan positivamente con la Calidad de Servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018

$$X^2 < 0.05$$

TABLA N°30

Tabla cruzada
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS*CALIDAD DE SERVICIO

		CALIDAD DE SERVICIO		Total
		Muy pocas veces	Regularmente	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Nunca	Recuento	1	0
		esperado	.5	.5
		% del total	2.7%	0.0%
				2.7%
	Muy pocas veces	Recuento	10	8
		esperado	8.3	9.7
		% del total	27.0%	21.6%
				48.6%
	Regularmente	Recuento	6	11
		esperado	7.8	9.2
		% del total	16.2%	29.7%
				45.9%
	Casi siempre	Recuento	0	1
		esperado	.5	.5
		% del total	0.0%	2.7%
				2.7%
Total		Recuento	17	20
		esperado	17.0	20.0
		% del total	45.9%	54.1%
				100.0%

TABLA N°31

Pruebas de chi-cuadrado

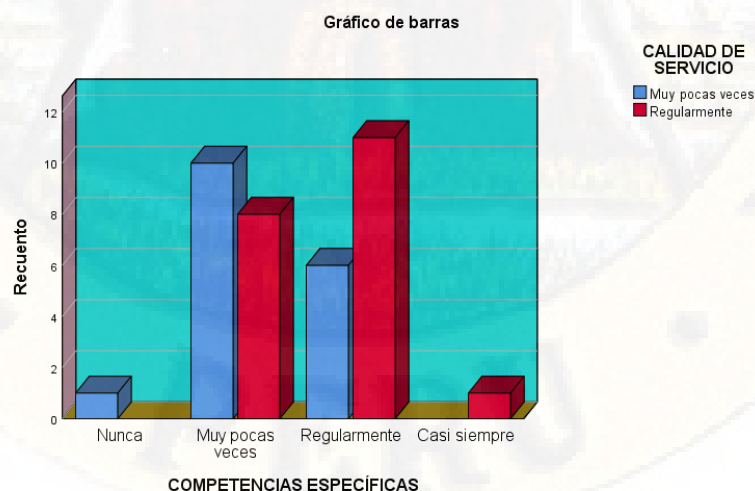
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.472 ^a	3	.324
Razón de verosimilitud	4.244	3	.236
Asociación lineal por lineal	3.164	1	.075
N de casos válidos	37		

a. 4 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .46.

Como se puede apreciar se tiene un chi cuadrado calculado de $X^2 = 0.324$, por lo que, aceptamos la hipótesis nula de independencia y por lo tanto concluimos que ambas variables estudiadas son independientes, no existe una relación entre ellas. Esto significa que existe más de un 50% de probabilidad de que la hipótesis nula sea cierta en nuestra población y lo consideramos suficiente para aceptar. El valor de 0,05 es un valor establecido de acuerdo al nivel de confianza del 95%.

Por lo tanto, aceptamos la hipótesis nula, estableciendo que: Las competencias específicas se relacionan negativamente con la Calidad de Servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018

GRÁFICO N°27



CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

H_0 = Las competencias laborales influyen negativamente en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e informática en el año 2017 - 2018

$$X^2 > 0.05$$

H_1 = Las competencias laborales influyen positivamente en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e informática en el año 2017 - 2018

$$X^2 < 0.05$$

TABLA N°34

Tabla cruzada VARIABLE: COMPETENCIAS LABORALES*VARIABLE: CALIDAD DE SERVICIO

			CALIDAD DE SERVICIO		
			Muy pocas veces	Regularmente	Total
COMPETENCIAS LABORALES	Nunca	Recuento	1	0	1
		Recuento esperado	.5	.5	1.0
	Muy pocas veces	Recuento	2	2	4
		Recuento esperado	1.8	2.2	4.0
	Regularmente	Recuento	14	16	30
		Recuento esperado	13.8	16.2	30.0
	Casi siempre	Recuento	0	2	2
		Recuento esperado	.9	1.1	2.0
Total	Recuento		17	20	37
	Recuento esperado		17.0	20.0	37.0

TABLA N°35
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.909 ^a	3	.406
Razón de verosimilitud	4.049	3	.256
Asociación lineal por lineal	1.914	1	.166
N de casos válidos	37		

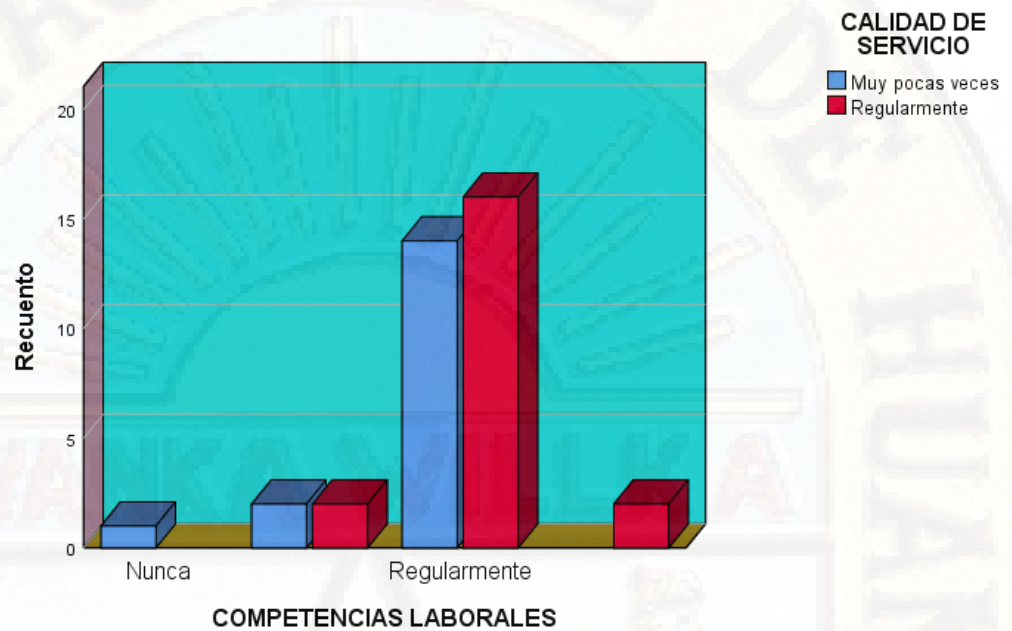
a. 6 casillas (75.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .46.

Como se puede apreciar se tiene un chi cuadrado calculado de $X^2 = 0.406$, por lo que, aceptamos la hipótesis nula de independencia y por lo tanto concluimos que ambas variables estudiadas son independientes, no existe una relación entre ellas. Esto significa que existe más de un 50% de probabilidad de que la hipótesis nula sea cierta en nuestra población y lo consideramos suficiente para aceptar. El valor de 0,05 es un valor establecido de acuerdo al nivel de confianza del 95%.

Por lo tanto, aceptamos la hipótesis nula, estableciendo que: Las competencias laborales influyen negativamente en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e informática en el año 2017 - 2018

GRÁFICO N°29

Gráfico de barras



CONCLUSIONES

Al término de la investigación realizada y de los datos obtenidos se llega a las siguientes conclusiones:

1. Se determinó que Las competencias laborales influyen negativamente en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e informática en el año 2017 - 2018, y teniéndose un valor de chi cuadrado $\chi^2 = 0.406$, por lo tanto, al estar este valor en la región de aceptación, se aceptó la hipótesis nula (H_0), con una significación de 0.05 y con una prueba de hipótesis al 95%.
2. Se determinó que Las competencias genéricas se relacionan negativamente con la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018, y teniéndose un valor de chi cuadrado $\chi^2 = 0.183$ por lo tanto al estar este valor en la región de aceptación, se aceptó la hipótesis nula (H_0), con una significación de 0.05 y con una prueba de hipótesis al 95%.
3. Se determinó que Las competencias específicas se relacionan negativamente con la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018, y teniéndose un valor de chi cuadrado $\chi^2 = 0.324$ por lo tanto al estar este valor en la región de aceptación, se aceptó la hipótesis nula (H_0), con una significación de 0.05 y con una prueba de hipótesis al 95%.

RECOMENDACIONES

1. El Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica, debe programar eventos de capacitación para desarrollar habilidades y competencias laborales, así como de calidad de servicio y hacer difusión de la normativa sobre calidad de servicio en bienestar del ciudadano que es usuario de sus servicios.
2. Debe darse capacitaciones en cuanto a las competencias genéricas tales como; orientación al servicio, responsabilidad, comunicación efectiva, trabajo en equipo, comportamiento ético. Todo ello para conllevar en la mejora de la calidad de servicio en la atención a los ciudadanos.
3. Debe promoverse capacitaciones en cuanto a las competencias específicas tales como; disposición para aprender, relaciones interpersonales y manejo de conflictos, Adaptación al cambio, planificación y organización Todo ello para conllevar en la mejora de la calidad de servicio en la atención a los ciudadanos
4. Para tales acciones puede apoyarse de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALTECO CONSULTORES. (12 de DICIEMBRE de 2016). *ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*.
Obtenido de <https://www.aiteco.com/que-es-la-calidad-de-servicio/>
- Alvarez , G. (2010). Investigación Básica e Investigación Aplicada. Caracas, Venezuela:
Universidad Simón Bolívar.
- AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. (2015). DOCUMENTO DE TRABAJO N° 1-
2015. *MARCO CONCEPTUAL DEL GRUPO DE DIRECTIVOS PÚBLICOS DEL SERVICIO
CIVIL PERUANO*. SERVIR.
- Balestrini Acuña, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Venezuela: BL
Consultores Asociados Servicio Editorial.
- Bernal, C. A. (2010). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN*. BOGOTÁ, COLOMBIA:
PEARSON EDUCACIÓN.
- BERNAL, C. A. (2010). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN*. BOGOTÁ, COLOMBIA:
PEARSON EDUCACIÓN.
- Bohorquez Vargas, L. Y. (2017). Análisis de la política fiscal de las instituciones de
educación primaria y secundaria pertenecientes al sector privado en Colombia. .
tesis de grado. Bucamaranga, Colombia: Universidad Santo Tomás.
- BOZA DIBOS, B. (2011). BUENAS PRACTICAS EN GESTION PUBLICA - SISTEMA DE
GESTION INTERNA. CIUDADANOS AL DIA (CAD).
- Burutuca Macias, A. M. (2012). EVALUACION DE COMPETENCIAS LABORALES EN
ESTUDIANTES DE INGENIERIA INDUSTRIAL. PEREIRA, COLOMBIA: UNIVERSIDAD
TECNOLOGICA DE PEREIRA.
- Cantú, C. (2012). LA CALIDAD EDUCATIVA EN ARGENTINA DESDE UNA PERSPECTIVA
ECONOMICA. *Trabajo de investigación*. Menoza, Argentina: Universidad
Nacional de Cuyo.
- CAPLAB. (ENERO de 2004). LA FORMACION POR COMPETENCIAS LABORALES. *GUIA
TECNICO PEDAGOGICA PARA DOCENTES DE FORMACION PROFESIONAL*. LIMA:
CAPLAB.ORG.PE.
- Carrasco Díaz, S. (2008). Metodología de la Investigación Científica. Lima, Perú: San
Marcos.
- Carrasco Díaz, S. (2015). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Castro Silvestre, C. (2013). *ELEMENTOS A TOMAR EN CUENTA PARA IMPLEMENTAR LA
POLÍTICA DE MEJOR ATENCIÓN AL CIUDADANO A NIVEL NACIONAL, desarrollada
en la PUCP*. Lima.

Cojulún Cifuentes, M. D. (NOVIEMBRE de 2011). "COMPETENCIAS LABORALES COMO BASE PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL" (ESTUDIO REALIZADO EN LA EMPRESA PIOLINDO DE RETALHULEU). QUETZALTENANGO, GUATEMALA: UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR.

Cojulún Cifuentes, M. D. (2011). *COMPETENCIAS LABORALES COMO BASE PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL" (ESTUDIO REALIZADO EN LA EMPRESA PIOLINDO DE RETALHULEU) QUETZALTENANGO, GUATEMALA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR*. Guatemala.

Crisólogo Arce, A. (1999). *Diccionario Pedagógico*. Lima: Abedul.

Díaz Vasquez, S. L. (2017). CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL MARCO DEL PROCESO DE LA ACREDITACIÓN, EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES NIVEL SECUNDARIA, ZONA URBANA DISTRITO DE IQUITOS 2016. *Tesis de maestría*. Iquitos, Peru: UNAP.

el comercio. (20 de agosto de 2014). ¿Sabes cuáles son las competencias más valoradas en un trabajo? *¿Sabes cuáles son las competencias más valoradas en un trabajo?* Lima, Perú: Diario el Comercio.

Gálvez Vasquez, J. (1999). *Métodos y Técnicas de Aprendizaje*. Trujillo: Editorial MACS Perú.

Gomero, G. M. (1997). PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. LIMA, PERÚ: EDITORIAL FAKIR.

Hernandez Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2019). *Metodología de la investigación*. Mexico: Edamsa Impresiones.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Perú: Editorial el Comercio.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. MEXICO: MC GRAW HILL.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. MEXICO: MC GRAW HILL.

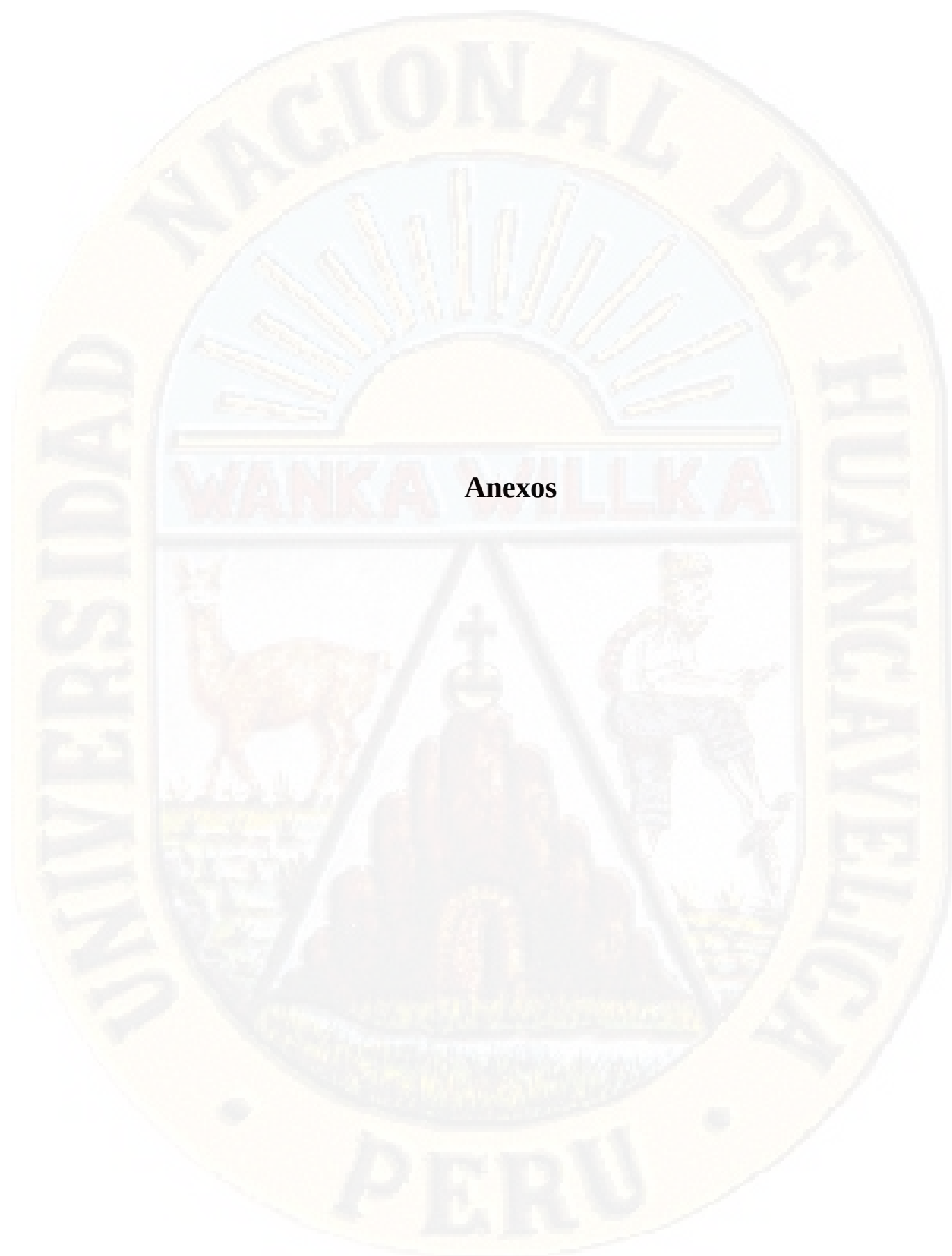
Herrera Sandoval, A. C. (2015). *COMPETENCIAS LABORALES EN LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE BIMBO CENTROAMÉRICA, AGENCIA HUEHUETENANGO.*, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Inca Allcahuaman, M. (2015). *CALIDAD DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACUCHA, ANDAHUAYLAS 2015*. Andahuaylas.

Loli Pineda, A. E. (2013). *LA SATISFACCIÓN Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS DE LIMA METROPOLITANA, desarrollada en la UNMSM*. Lima.

- Lozano Nuñez, C. (2009). *TESIS PARA DOCTORADO Y MAESTRIA*. HUANCAYO.
- LOZANO NUÑEZ, C. (2009). *TESIS PARA DOCTORADO Y MAESTRIA*. HUANCAYO.
- Macias, B. (s.f.).
- Mazuelo Bravo, S. N. (2013). *EFFECTOS DE LA APLICACIÓN DE UN MODELO POR COMPETENCIAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE DE UNA INSTITUCIÓN DEDICADA A LA ENSEÑANZA DE IDIOMA, Tesis de Maestría Lima Perú PUCP*. Lima.
- Moran, D. G., & Alvarado C, D. G. (2010). *MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN*. MEXICO: PEARSON EDUCACIÓN.
- Moran, D. G., & Alvarado, C. D. (2010). *MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN*. MEXICO: PEARSON EDUCACIÓN.
- Oficina Internacional del Trabajo. (1997). *Formación basada en Competencia Laboral: situación actual y perspectivas*. Montevideo, Uruguay: OIT.
- Olivares Vicentelo, L. (Octubre de 2014). *Análisis del Incentivo Tributario a la Investigación y Desarrollo. Tesis para optar el grado de Magister en Tributación*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Polanco Soto, N. (2006). *SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES CASO: ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA*. Guatemala.
- Polanco Soto, N. V. (JUNIO de 2006). *“SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES CASO: ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A. GUATEMALA: UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA*.
- PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS. (s.f.). *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administración Pública*. SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA.
- Quijano Guevara, A. L. (2016). *SELECCIÓN DEL PERSONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES CIVA – CHICLAYO 2016*. Chiclayo.
- Rojas Novoa, S., & Brun Herbozo, H. (setiembre de 2005). *Beneficios Tributarios aplicables al Sector Educación. Actualidad Empresarial*. Instituto de Investigación el Pacífico.
- Sagi-Vela Grande, L. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. ESIC Editorial.
- Sierra Bravo, R. (1994). *Técnicas de investigación Social*. España: Thomson.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Mexico: Editorial Limusa.

- Tecla Jiménez, A., & Garza Ramos, A. (1974). *Teoría métodos y técnicas en la investigación social*. Mexico: Ediciones de cultura popular.
- Torres Bardales, C. (1995). Metodología de la Investigación Científica.
- Torres Castañeda, M. C., & Torres Orjuela, C. C. (2010). CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES UN LOGRO PRODUCTIVO PARA LA EMPRESA FARMACÉUTICA LABORATORIES DE COLOMBIA. BOGOTA D.C., COLOMBIA: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA.
- Torres Castañeda, M., & Torres Orjuela, C. (2010). *CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES UN LOGRO PRODUCTIVO PARA LA EMPRESA FARMACÉUTICA LABORATORIES DE COLOMBIA*, PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA – COLOMBIA. Colombia.
- Valle, M. E. (16 de Octubre de 2017). BENEFICIOS TRIBUTARIOS AL SECTOR EDUCATIVO. (J. M. Huerta, Entrevistador)
- Vara Horna, A. A. (2015). *7 pasos para elaborar una tesis*. Lima: Macro.
- Venegas, P. (s.f.). CNE. Recuperado el 31 de JULIO de 2014, de <http://www.cne.go.cr/CEDO-CRID/CEDO-CRID%20V4/pdf/spa/doc1120/doc1120-3.pdf>
- Venegas, P. (s.f.). CNE. Recuperado el 31 de JULIO de 2014, de <http://www.cne.go.cr/CEDO-CRID/CEDO-CRID%20V4/pdf/spa/doc1120/doc1120-3.pdf>
- Villafuerte Retamozo, E. (2016). *LAS COMPETENCIAS LABORALES Y LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCAMELICA AÑO 2015 2016*. Huancavelica.
- WIKIPEDIA. (16 de Octubre de 2017). Recuperado el 17 de OCTUBRE de 2017, de https://es.wikipedia.org/wiki/Calidad_educativa



Anexos

LAS COMPETENCIAS LABORALES Y LA CALIDAD DE SERVICIO DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA DE HUANCAMELICA AÑO 2017 -2018

PROBLEMA GENERAL Y ESPECÍFICOS	OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS GENERAL Y ESPECIFICAS	VARIABLES E INDICADORES	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO
Problema General ¿En qué medida las competencias laborales influyen en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018? Problemas específicos • ¿En qué medida las competencias genéricas se relacionan con la Calidad de Servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018? • ¿En qué medida las competencias genéricas se relacionan con la Calidad de Servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018?	Objetivo General Determinar cómo las competencias laborales influyen en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018. Objetivos Específicos • Determinar En qué medida las competencias genéricas se relacionan con la Calidad de Servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018 • Establecer en qué medida las competencias genéricas se relacionan con la Calidad de Servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018	Hipótesis General H0 = las competencias laborales influyen negativamente en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018. H1 = Las competencias laborales influyen positivamente en la calidad de servicio del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018 Hipótesis Específica Primera hipótesis específica H0 = Las competencias genéricas se relacionan negativamente con la Calidad de Servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018 H1 = Las competencias genéricas se relacionan positivamente con la Calidad de Servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de	VARIABLE INDEPENDIENTE Competencias laborales Dimensiones: • Competencias genéricas • Competencias específicas VARIABLE DEPENDIENTE Calidad de servicio Dimensiones: • Gestión de la calidad • Canales de atención a la ciudadanía • Información de tramites	Diseño: Correlacional simple	MÉTODOS: General: CIENTÍFICO Específicos: Inductivo Deductivo Hipotético Aplicado Analítico Sintético Descriptivo TÉCNICA: ENCUESTA INSTRUMENTO CUESTIONARIO	POBLACIÓN MUESTRA es 37 PERSONAS MUESTREO: NO PROBABILISTICO

		Huancavelica en el año 2017 – 2018 Segunda hipótesis específica H0 = Las competencias específicas se relacionan negativamente con la Calidad de Servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018 H1 = Las competencias específicas se relacionan positivamente con la Calidad de Servicio de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Huancavelica en el año 2017 – 2018				
--	--	--	--	--	--	--

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

LAS COMPETENCIAS LABORALES Y LA CALIDAD DE SERVICIO DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA DE HUANCAMELICA AÑO 2017 -2018

CUESTIONARIO

Estimado señor(a) el siguiente cuestionario tiene como finalidad obtener información, por ello le pido que responda con sinceridad, ya que los resultados obtenidos serán confidenciales, de naturaleza anónima.

INDICACIONES: Lea atentamente cada una las preguntas, revise las opciones y elija la alternativa que más se adecue a su respuesta. Y maque la alternativa con una (x) dentro del recuadro

1	2	3	4	5
Nunca	Muy pocas veces	Regularmente	Casi siempre	Siempre

VARIABLE: COMPETENCIAS LABORALES	1	2	3	4	5
A. COMPETENCIAS GENERICAS					
1. ¿Usted en la realización de sus labores ayuda a los usuarios de la institución?					
2. ¿Es usted responsable en los trabajos que se le encomienda y en las actividades diarias dentro de la institución?					
3. ¿Usted realiza una comunicación efectiva con sus compañeros de trabajo y con los usuarios de la institución?					
4. ¿Participa activamente dentro de los equipos de trabajo, aportando con ideas y realizando los trabajos encomendados?					
5. ¿Considera que su comportamiento es ético al tratar a los usuarios que acuden a la institución?					
B. COMPETENCIAS ESPECIFICAS					

6. ¿Participa de eventos de capacitación para mejorar su desempeño demostrando su disposición para aprender?					
7. ¿Cuándo tiene problemas con sus compañeros o con los usuarios de la institución, los resuelve inmediatamente?					
8. ¿Se adapta fácilmente a los cambios organizacionales demostrando interés al hacerlo?					
9. ¿Planifica las acciones diarias que realizará en el trabajo?					
10. ¿Se organiza adecuadamente para lograr los objetivos de cada trabajo que realiza?					
VARIABLE CALIDAD DE SERVICIO					
A. GESTIÓN DE CALIDAD					
1. ¿Conoce y aplica la política de calidad de servicio de la institución?					
2. ¿Conoce y aplica los objetivos de la calidad de servicio de la institución?					
3. ¿promueve acciones de mejora en la calidad de servicio de la institución?					
4. ¿Participa en el control de la calidad de servicio, manifestando su parecer dentro de las reuniones de trabajo?					
5. ¿Se da algún financiamiento para la calidad de servicio dentro de su área y/o institución?					
B. CANALES DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA					
6. ¿La institución tiene un buen sistema de atención presencial al usuario?					
7. ¿La institución cuenta con personal preparado para la atención presencial al ciudadano?					
8. ¿Cuándo es necesario se realiza la atención vía telefónica al usuario?					
9. ¿Se ha implementado la atención virtual comunicando a los usuarios el estado de sus gestiones administrativas?					
10. ¿Se realiza campañas móviles para la atención de usuarios?					
D. INFORMACION DE TRAMITES					
11. ¿Se aplican formatos fáciles de entender para la realización de trámites en la institución?					

12. ¿Se comunica el proceso del trámite solicitado por el usuario, orientándolo a que oficina debe acudir?					
13. ¿Se aplica normas de cortesía a los usuarios sin depender del estado de ánimo de estos?					
14. ¿Se cuenta con una oficina o área para la información de trámites administrativos por la institución?					
15. ¿Se cuenta con personal idóneo para la información de trámites en la institución?					

¡Gracias por su colaboración!

BASE DE DATOS

COMPETENCIAS LABORALES										CALIDAD DE SERVICIO														
COMPETENCIAS GENÉRICAS					COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					GESTIÓN DE CALIDAD					CANALES DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA					INFORMACIÓN DE TRÁMITES				
A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	2	4	1	1	3
3	3	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	4	1	3	4	2	2	2	1	3	4	2	2	1
2	3	3	1	3	3	2	4	4	4	4	1	4	2	1	2	2	1	3	1	2	2	2	2	3
3	4	2	3	3	4	1	2	1	2	1	2	1	4	3	4	2	2	1	2	3	4	3	2	3
4	3	3	2	4	2	2	4	2	2	2	1	4	2	1	1	5	1	3	2	3	2	1	2	1
2	4	1	4	2	2	4	1	2	1	2	1	1	1	1	2	5	2	3	3	3	4	2	1	3
4	2	3	3	4	2	1	4	1	4	4	2	4	2	3	4	2	1	1	1	3	2	3	4	4
2	3	2	4	3	1	2	2	4	2	1	2	4	3	1	2	2	1	2	2	2	4	1	2	1
4	3	2	3	2	3	3	4	4	4	2	4	3	1	3	3	2	4	2	3	3	2	3	4	3
3	4	1	3	4	2	1	4	1	2	4	2	4	3	1	3	5	2	2	1	3	4	2	4	4
2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	1	1	1	4	2	4	5	2	1	3	3	4	2	1	3
5	4	2	2	2	2	2	4	3	1	2	3	4	1	1	2	2	2	2	1	3	4	3	4	4
3	3	1	5	3	1	1	2	2	2	3	2	3	3	2	4	4	2	3	3	3	3	2	2	1
4	3	2	3	4	2	2	2	3	3	1	1	3	2	1	3	2	2	1	1	4	4	2	4	3
4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	4	1
2	4	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	1	1	1	2	2	2	3	1	4	4	3	2	3
5	2	1	1	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	4	2	1	3	4	4	2	2	3
4	4	2	3	2	3	2	2	2	2	1	1	3	2	1	3	4	2	2	1	4	4	3	2	1
3	3	1	3	3	2	1	4	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2	3	2	4	4	3	2	1
4	4	3	4	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	4	5	2	1	1	4	4	4	2	2
3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	4	4	3	4	2	2
3	4	2	4	2	4	2	3	4	4	2	2	3	3	1	3	1	2	3	1	4	3	2	2	2
5	2	3	3	4	3	3	3	2	4	1	2	3	3	1	3	4	3	1	4	4	3	4	2	2
2	3	1	3	2	3	2	2	3	4	2	3	2	2	2	4	1	3	2	2	4	3	4	2	2
5	4	2	3	4	4	3	5	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	4	3	2	2	2
3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	2	2	2	3	1	3	2	2	4	3	4	2	2

5	3	2	4	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	4	2	3	1	2	4	3	4	4	2
4	5	4	2	3	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	2	1	3	2	2	4	3	2	3	2
5	2	3	4	3	5	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	4	3	2	3	2
4	3	2	5	3	2	3	5	2	3	3	3	2	2	2	2	1	3	1	2	4	3	2	3	2
3	4	2	4	4	3	2	5	4	3	2	3	3	2	2	4	4	3	2	2	5	3	2	3	2
3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	2	2	5	3	2	3	2
3	5	2	5	4	3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	4	4	3	2	2	5	3	2	3	2
3	2	4	2	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	3	2	2	5	3	2	3	2
4	3	3	4	4	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	1	3	2	2	5	3	2	3	2
4	5	4	4	4	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	4	3	2	2	5	4	4	3	2
3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	1	3	2	2	5	3	2	3	2