

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**Mejora continua en atención al ciudadano e influencia en la
satisfacción de los ciudadanos en Querecotillo 2016**

Tesis para obtener el título de licenciado en administración

Autor:

Pacheco Huertas, Nelson

Asesor:

Dr. Daniel Pérez, Jorge Augusto

Sullana - Perú

2017

1. Palabras claves

Tema : Mejora Continua y Satisfacción de los ciudadanos

Especialidad : Administración.

Líneas de investigación

Universidad	Universidad San Pedro
Facultad	Ciencias Económicas y Administrativas
Área OCDE	5. Ciencias Sociales
Sub área	5.2 Economía y negocios

Keywords

Topic : Continuous Improvement and Citizen Satisfaction

Specialty : Administration

Lines of investigation

University	San Pedro University
Faculty	of Economic and Administrative Sciences
OECD area	5. Social Sciences
Sub area	5.2. Economy and business

2. Título

**Mejora continua en atención al ciudadano e influencia en la satisfacción de los
ciudadanos en Querecotillo 2016**

3. Resumen

El presente trabajo de investigación buscó determinar la relación que existe entre la mejora continua en atención al ciudadano y la satisfacción de los ciudadanos en la Municipalidad Distrital de Querecotillo, 2016. Esta investigación tuvo un enfoque cualitativo, no experimental, transversal, descriptivo y la recolección de datos se realizó mediante la técnica de la encuesta aplicando un cuestionario en un solo momento en el tiempo a los servidores públicos y los usuarios de la entidad en estudio

Entre los resultados de la investigación se encontró En un 50% están de acuerdo, los servidores públicos encuestados, en que la Municipalidad, como parte de su proceso de planificación, se preocupa en analizar la situación actual del servicio que se brinda al ciudadano; en cuanto a la definición de sus objetivos de servicio al ciudadano y su mejora que los encuestados definen sus objetivos de servicios al ciudadano determinan que en un 38.89% están ni de acuerdo ni desacuerdo. Por otro lado, en un 43.5% está muy de acuerdo, los usuarios encuestados, en relación a que los representantes de atención al ciudadano han escuchado tu problema atentamente y en un 43.48% ni de acuerdo ni desacuerdo en que las Promesas han sido cumplidas por la Municipalidad..

Planteamos como recomendación que la parte directiva de la Municipalidad debe implementar el protocolo de atención al ciudadano y capacitar al personal de orientación al ciudadano además los servidores públicos deben orientar a los ciudadanos del derecho del silencio positivo y silencio negativo.

Palabras claves: Mejora Continua y Satisfacción de los ciudadanos

4. Abstract

The present research work sought to determine the relationship that exists between the continuous improvement in attention to the citizen and the satisfaction of the citizens in the District Municipality of Querecotillo, 2016. This research had a qualitative, non-experimental, transversal, descriptive and collection approach. The data was made using the survey technique by applying a questionnaire at a single moment in time to public servants and users of the entity under study.

Among the results of the research was found 50% agree, the public servants surveyed, in which the Municipality, as part of its planning process, is concerned with analyzing the current situation of the service provided to the citizen; Regarding the definition of their objectives of service to the citizen and their improvement, the respondents define their objectives of services to the citizen, determining that 38.89% are neither in agreement nor disagreement. On the other hand, 43.5% strongly agree, the users surveyed, in relation to the representatives of citizen services have listened to your problem carefully and in a 43.48% neither agreement nor disagreement in which the Promises have been fulfilled by the Municipality ..

We propose as a recommendation that the directive part of the Municipality should implement the protocol of attention to the citizen and train the personnel of orientation to the citizen, besides the public servants should guide the citizens of the right of positive silence and negative silence.

Keywords: Continuous Improvement and Citizen Satisfaction

ÍNDICE

	Pág.
Palabras claves	i
Título	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Índice general	v
Índice de tablas	vi
Introducción	01
Antecedentes y fundamentación científica	01
Justificación	21
Problema	22
Operacionalización de las variables	23
Hipótesis	24
Objetivos	24
Metodología	25
Resultados	27
Análisis y discusión	40
Conclusiones y recomendaciones	43
Referencias bibliográficas	45
Anexos	49

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 01. La municipalidad, como parte de su proceso de planificación, se preocupa en analizar la situación actual del servicio que se brinda al ciudadano.	27
Tabla N° 02. La municipalidad tiene adecuadamente definidos sus objetivos de servicio al ciudadano y su mejora.	28
Tabla N° 03. El personal de atención al ciudadano de la municipalidad ha intervenido en las propuestas de solución.	29
Tabla N° 04. Es importante para la municipalidad que las atenciones sean automatizadas para mejorar el servicio al ciudadano.	30
Tabla N° 05. El proceso de atención con silencio positivo se realiza adecuadamente en la municipalidad	31
Tabla N° 06. El proceso de atención con silencio negativo se realiza adecuadamente en la municipalidad.	32
Tabla N° 07. Es importante para la municipalidad simplificar los procedimientos para mejorar el servicio al ciudadano.	33
Tabla N° 08. Es importante para la municipalidad simplificar los servicios al ciudadano.	34
Tabla N° 09. Los representantes de atención al ciudadano han escuchado tu problema atentamente.	35
Tabla N° 10. Hasta qué punto las promesas acerca de los beneficios que ofrece la municipalidad se han cumplido.	36
Tabla N° 11. Qué parte de tus preguntas, han sido resueltas por nuestro servicio atención al ciudadano.	37
Tabla N° 12. Qué tan satisfecho está usted con la atención en la Municipalidad.	38
Tabla N° 13. Ha quedado complacido con la información que proporciona servicio atención al ciudadano.	39

5. Introducción

5.1. Antecedentes y fundamentación científica

Botia y Rivera (2008) realizó una investigación sobre propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del Grupo UNIPHARM Bogotá. Concluyendo, el servicio y atención al cliente son de gran relevancia para la empresa dado que los productos que ofrece son farmacéuticos y la competencia es agresiva en este sector. Se diseña e implementa el plan de auditoria con el fin de evaluar la percepción del cliente en cuanto a: atención, calidad en el trato, comunicación, presentación de los productos, imagen de la empresa y actitud de los empleados. Los niveles de satisfacción general con la atención se ubican por debajo del nivel excelente. Aunque un 97,26% es óptimo para la empresa, el ideal es llegar a un nivel excelente para garantizar la permanente calidad en el servicio y lograr los objetivos de fidelización. Los indicadores de evaluación relacionados con las actitudes de los empleados a nivel general se ubican en un nivel de satisfacción bueno, sin embargo, se perciben niveles aceptables en la disponibilidad y calidad de la información. Uno de los factores críticos percibidos por el cliente es la comunicación telefónica, el cual se ubica como inaceptable (menos del 90%). En términos generales se determina que las necesidades de mejora están en la atención telefónica, percepción de la imagen de la empresa por parte del cliente, percepción de la gestión de ventas de los vendedores y aspectos como la presentación personal, disponibilidad del empleado y solución de inquietudes). Los problemas detectados se relacionan con la falta de capacitación, deficiencias en la gestión publicitaria y de imagen de la empresa y falta de políticas claras en atención al cliente, por lo que se propone diseñar e implementar un modelo de servicio al cliente, diseñar e implementar un programa de capacitación orientado al servicio al cliente y mejorar las actividades de promoción y publicidad.

Ornelas (2003), en su tesis con respecto a la mejora continua en el proceso administrativo de instituciones públicas, cuyo objetivo fue realizar un estudio que ayude a implementar un proceso de mayor calidad y control de aquellos que proporcione información y mantener actualizada, llegando a las siguientes conclusiones:

- La mejora continua puede influir en el cambio de mentalidad del personal.
- La gestión administrativa en una organización bien planeada, es vital para cualquier actividad a desarrollarse dentro del mismo, es por lo que el aplicar mejora continua se llega a la satisfacción total.
- La mejora continua es un factor que interviene en todos los aspectos, aún en los que se consideran insignificantes o en los que creemos que no forman parte de nuestros procesos.
- La Mejora Continua en el Proceso Administrativo de Instituciones Públicas, si cumple con lo establecido, y por lo tanto da lo que se espera, y realza o distingue su presencia hacia otras dependencias externas.

Pérez (2014) en su estudio sobre la calidad del servicio al cliente y su influencia en los resultados económicos y financieros de la empresa restaurante campestre SAC – Chiclayo, llegando a las siguientes conclusiones:

- Con respecto a la calidad del servicio revelan que la empresa ofrece un servicio bueno, atiende moderadamente las necesidades de sus clientes, sin embargo, puede mejorar la prestación de su servicio para adelantarse al requerimiento y así superar las expectativas del cliente.
- La evaluación financiera efectuada con respecto a la liquidez general de la empresa no es buena y suficiente para permitirle seguir con sus operaciones diarias, los ratios de gestión nos indican que la empresa está aprovechando todos sus recursos para poder mejorar esta situación.
- El servicio al cliente en la empresa se encuentra en un nivel aceptable de prestación de un servicio, debido a las mejoras que ha ido implementando de un periodo a otro, la empresa es consciente que los clientes de hoy son

más exigentes, y se requiere de una mayor preparación para la atención al cliente personalizado.

- La infraestructura interviene visualmente en las decisiones de los clientes, la percepción de un ambiente limpio y cuidado crea un vínculo favorable entre la empresa y sus clientes, la empresa obtuvo en los resultados una satisfacción positiva de los usuarios.
- Otro factor que involucra la calidad del servicio al cliente son los insumos los cuales la empresa debe procurar mantener controlados desde su compra hasta su utilización.

Rodríguez (2011), en su tesis enfocada en elaborar una propuesta de mejora en el proceso productivo de esta procesadora de vegetales aplicando metodologías de mejora continua con el objetivo de reducir mermas, aumentar la productividad, competitividad y poder reducir los costos. Donde concluye:

- Con la ampliación de la línea de producción logrará que la calidad de la materia prima exista mejor control, siendo uno de los problemas es que las operarias siempre tenían que hacer horas extras para poder cumplir con los pedidos que demandaban los clientes, generando cansancio y por consecuencia baja producción.
- Se planteó un nuevo organigrama, ya que, con la contratación de estos administradores de campo, los jefes de campo van a ser supervisados por estos administradores.
- Se establecerá estándares de calidad dados por el administrador de planta, según el requerimiento del cliente.

Hermoza (2015) en su investigación cuyo objetivo fue conocer de qué forma la calidad de servicio influye en el nivel de satisfacción del cliente de la Empresa GECHISA de Sullana a través de un cuestionario del modelo SERVQUAL, aplicando Escala de Likert, proporcionando información respectiva de la calidad de servicio al cliente que ofrece, desde el punto de

vista de la percepción del cliente, luego ha sido procesada y analizada mediante el uso de gráficos de control estadístico. Concluyendo:

- La relación entre la calidad de servicio y el nivel de satisfacción del cliente mediante el análisis del coeficiente correlacional de Spearman, se obtuvo que la calidad de servicio influye de forma significativa y directa en la satisfacción del cliente de la empresa GECHISA cuyo $r=0.808$.
- El cliente de la empresa GECHISA experimenta un nivel de satisfacción aceptable al hacer uso del servicio que ésta ofrece, ya que solamente es un 56.2% de los clientes que están parcialmente satisfechos con el servicio recibido.
- La confiabilidad se relaciona directa y significativamente con la satisfacción del cliente de la empresa GECHISA, cuyo $r=0.664$ señala que al aumentar la confiabilidad aumenta la satisfacción del cliente.

Moreno (2012), en su investigación sobre la medición de la satisfacción del cliente en el Restaurante La Cabaña De Don Parce, cuyo objetivo fue plantear medidas que permitan aumentar la satisfacción de los clientes, incrementar la clientela y lograr su fidelidad. Llegó a las siguientes conclusiones:

- Se logró comprobar uno de los propósitos principales de este trabajo a través de la técnica del análisis factorial, es poner a prueba las dimensiones de la calidad del servicio establecidas por Parasuraman, Zeithlam y Berry. En consecuencia, los resultados obtenidos dan evidencia empírica de que es posible medir la calidad haciendo uso de las dimensiones planteadas en los modelos SERVQUAL o SERVPERF.
- Los clientes del restaurante están satisfechos con el servicio brindado por este, esto se evidencia en que el promedio de las dimensiones de la calidad es de 4.017 y el promedio obtenido en la pregunta de satisfacción general es de 4.44, puntajes que dentro del baremo de medición se ubican en el rango “alta calidad”

- Las dimensiones intangibles han sido las mejores calificadas son: empatía, seguridad y capacidad de respuesta han obtenido las mejores calificaciones con puntajes iguales a 4.501, 4.017 y 3.961 respectivamente.
- De otro lado, las dimensiones de capacidad de respuesta y de confiabilidad han sido las menos apreciadas obteniendo puntajes de 3.951 y 3.928 correspondientemente.
- Los resultados arrojan que los clientes no llegan al nivel de sentir que están pagando un precio justo por lo recibido.
- Como punto final al presente informe de satisfacción, se puede concluir que los clientes están satisfechos con el servicio recibido, la base de esta afirmación radica en que las medias de todas las variables, se han encuadrado en el concepto de calidad/alta calidad según el baremo presentado en los datos numéricos.

MEJORA CONTINUA

Definición de Mejora continua

Pacheco (2017) es un enfoque para la mejora de procesos operativos que se basa en la necesidad de revisar continuamente las operaciones de los problemas, la reducción de costos oportunidad, la racionalización, y otros factores que en conjunto permiten la optimización.

En Mejora continua (siguiendo técnicas de evaluación como Six Sigma), los gerentes de negocios trabajan con BPM y profesionales de TI para implementar monitoreo y medición de desempeño, es decir, para identificar, definir, medir, analizar, mejorar y controlar procesos empresariales.

Harrington (1992) significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Para Deming (1996) la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca. El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Riquelme (2017) El deseo y la acción de mejorar hoy lo que sea que realices, mañana mejorar lo que se hizo ayer y así seguir día a día y no parar aun habiendo alcanzado la excelencia.

Morera (2002) El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado. La aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización.

Proceso de mejora continua

Morera (2002) es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización, la cual debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la

compañía, así es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Riquelme (2017) Es un concepto implementado en las empresas que procura mejorar los procesos, productos y servicios. Se basa en el cambio de la actitud general de la organización en procura de una estabilidad del proceso productivo que contemple las posibilidades de mejora.

Este proceso es la forma más efectiva para mejorar la calidad y eficiencia de las organizaciones. En este sentido las empresas, implementan sistemas de gestión de la calidad y normas ISO. Algunas de las herramientas usadas incluyen el estudio de satisfacción de los clientes, algunas acciones preventivas y correctivas para todo el proceso. En general esta política amerita del compromiso de todas las áreas de la organización.



Importancia de implementar la mejora continua

Riquelme (2017) señala la importancia de la siguiente manera:

- Contribuye en el afianzamiento de las fortalezas y en la mejora de las debilidades de la empresa, lo que repercute positivamente en la productividad.
- Contribuye en la creación de una imagen más fuerte y competitiva en el mercado.
- Facilita la corrección de errores o inconvenientes en la organización, basada en el análisis de los procesos llevados a cabo.

- El proceso de mejora busca una mejor calidad de los productos pensando en las necesidades del cliente.
- Encamina la empresa hacia la excelencia, implicada con un proceso que asienta la aceptación de un nuevo reto cada día.
- Es eficaz para desarrollar cambios positivos.
- Minimiza las fallas en la calidad, con ello permite ahorrar dinero y esfuerzos.

Morera (2002) La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, a través de este se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjero, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

Características del proceso de mejora continua

Riquelme (2017) presenta las siguientes características:

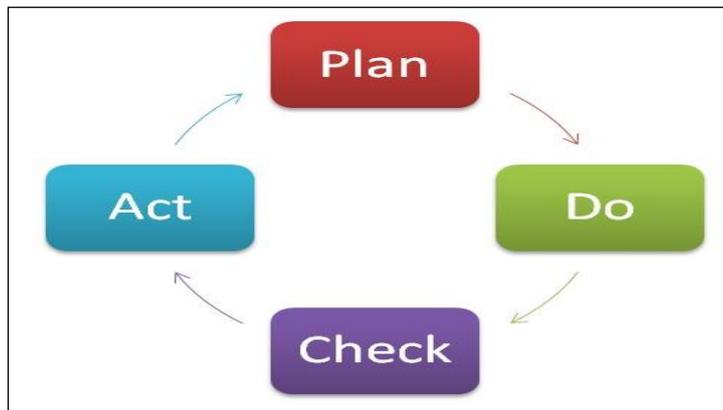
- Debe ser continuo y progresivo.
- Debe incorporar todas las actividades realizadas en la empresa en todos los niveles.
- Implica inversión, bien sea en tecnología de avanzada, maquinaria y equipos más eficientes, el mejoramiento del servicio a clientes, capacitación continua del recurso humano, investigación y desarrollo.
- Los empleados deben tener los conocimientos necesarios para entender las exigencias del cliente, y de esta manera lograr ofrecer excelentes productos o servicios.

- Involucra mejoría permanente de toda la organización, desde el gerente, hasta los trabajadores de los niveles más bajos.
- La empresa que implanta el proceso de mejora, acepta retos, desafíos y está abierta al cambio.
- Involucra un análisis del proceso que permitirá descubrir oportunidades de mejora y desarrollar un plan sistemático de mejora de calidad.
- Recluye la retroalimentación incesante entre el productor y el cliente, entre el productor y sus proveedores.
- Incluye mediciones en las diferentes etapas del proceso.

Ciclo de implementación del proceso de mejora continua

Jimeno (2013) El Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua es la sistemática más usada para implantar un sistema de mejora continua.

El nombre del Ciclo PDCA (o Ciclo PHVA) viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, en inglés “Plan, Do, Check, Act”. También es conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming, por ser Edwards Deming su autor. Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales...). El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras.



Riquelme, M. (2017) presenta lo siguiente:

Planificación:

Es el primer paso de cualquier proceso administrativo, consta del establecimiento de las metas, objetivos y procesos necesarios para alcanzar los resultados de acuerdo a las políticas de la organización y teniendo en cuenta los requerimientos del cliente.

Hacer:

Consiste en la implementación y puesta en marcha de los procesos.

Verificación:

Se lleva a cabo mediante el seguimiento y la medición de cada proceso y los resultados obtenidos respecto a las metas, objetivos, políticas y requisitos del producto.

Actuar:

Se refiere a llevar a cabo las acciones necesarias para mejorar continuamente el desempeño de los diferentes procesos.

Implementación de un proceso de mejora continua

Carro y González (2012) Los conceptos de la Mejora Continua indican que, si se logra controlar un proceso dejándolo estable en el tiempo reduciendo sus variaciones, podrá luego ser mejorado reduciendo estas variaciones o rediseñándolo con el fin de obtener productos de calidad que satisfagan tanto al cliente interno o externo. Como principio fundamental del TQM, diremos que todas las organizaciones tienen procesos que pueden ser susceptibles de análisis y mejora. Los pasos que componen este análisis y su respectiva mejora son los siguientes:

1. *Identificar al proceso objetivo*: en general, existen cuatro formas de comenzar esta tarea:
 - a. Identificando un problema que se quiere resolver.
 - b. Identificando una oportunidad de mejora en un proceso en especial.
 - c. Identificando nuevos requerimientos de los clientes.
 - d. Presentación de un proceso crítico que la organización decidió atacar.
2. *Nombrar un dueño del proceso*: en esta etapa, la Dirección, el comité de calidad o el gerente que pretende mejorar procesos, establece en qué área se encuentra el problema y nombra a un dueño del proceso de mejoramiento y a un equipo de trabajo para esta tarea.
3. *Describir el proceso*: el dueño y su equipo de trabajo realizarán una descripción del proceso actual definiendo cómo se presenta y cómo está operando. Esta descripción será lo más detallada posible porque de ella surgirán cuestiones tales como:
 - Límites del proceso.
 - Actividades del proceso.
 - Productos o servicios output.
 - Insumos
 - Clientes internos y externos.
 - Proveedores internos o externos.

4. *Solucionar lo sencillo*: una vez que se definió el proceso, aparecen distintas soluciones a los problemas más obvios y que rápidamente pueden implementarse.
5. *Estandarizar el proceso*: consiste en definir y uniformar los procedimientos y las operaciones de manera de lograr que todos los involucrados realicen las mismas de igual forma. En la estandarización de procesos se documentarán los distintos procedimientos involucrados en el proceso analizado, incluyendo mínimamente la siguiente información y documentación:
 - Definición de funciones y responsabilidades.
 - Definiciones en términos de operaciones.
 - Especificaciones técnicas.
 - Mantenimiento.
 - Instrucciones de trabajo.
 - Inspección y control del proceso.
 - Entrenamiento o capacitación necesaria.
6. *Definir indicadores e instrumentos de medición*: se necesitará establecer indicadores que permitan tener información objetiva de cómo se está comportando el proceso. Tendrá que plantearse cómo se medirán, quién lo hará, cuándo se harán las mediciones, dónde se registrarán y por último qué instrumentos utilizará para que esta información pueda ser presentada para su evaluación.
7. *Recolectar y analizar los datos*: de acuerdo al procedimiento de medición establecido anteriormente, se realizará la correspondiente medición. Para ello se utilizarán las herramientas de la calidad y técnicas estadísticas disponibles (SPC).
8. *Verificación del proceso*: en esta etapa se analizará si el proceso es estable en términos estadísticos. Un proceso es estable cuando está bajo control estadístico; o sea que está sujeto a una variación propia y no se observa la presencia de causas asignables o especiales. En definitiva, este proceso es predecible. Para llevar a cabo la verificación, se utilizan los gráficos de

control que veremos entre las herramientas propias del Control Estadístico de Procesos.

9. *Benchmarking u oportunidades de mejora*: en esta etapa el equipo se pregunta si es posible mejorar aún más el proceso y si es conveniente hacerlo.
10. *Mejorar*: si el equipo reconoce estas oportunidades, utilizará nuevamente el ciclo de resolución de problemas.
11. *Reconocer*: es importante que la Dirección reconozca a los miembros del equipo por la tarea realizada.

Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

Riquelme (2017) señala las siguientes:

Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en los recintos organizativos y en procedimientos claves del desenvolvimiento y desempeño general de la empresa.
- Consigue mejoras a corto plazo, los resultados son medibles fácilmente ya que se visualizan por si solos.
- Reducción la producción defectuosa, es decir minimiza las fallas, errores y defectos en los productos terminados, lo que a la vez trae la reducción de los costos, evita el desperdicio de materia prima y el mejor aprovechamiento o consumo de insumos como la electricidad, agua, y del recurso humano.
- Favorece la adaptación de la empresa a los procesos y avances tecnológicos.

Desventajas

- En ocasiones amerita una fuerte inversión, para modernizar los equipos, máquinas y tecnología que se usaban antes del proceso.
- Se pierde la interdependencia entre los miembros, al concentrarse en un área específica, por ello debe incorporar a toda la organización.
- El proceso puede tornarse largo debido a gerentes muy conservadores.
- Es necesario aceptar riesgos.

SATISFACCION DEL CIUDADANO

Satisfacción del usuario.

Según Eiglier y Langeard (2012) desde la perspectiva del usuario la satisfacción valorará los resultados de los servicios, con la medición de la cantidad de los mismos y la efectividad de los resultados que obtiene, tomando en cuenta que en la valoración intervienen numerosos factores que actúan como patrones, la satisfacción del usuario está determinado por su entorno informativo y de los factores personales.

Según Morales y Hernández (2014) consideran que es la sensación de contento que corresponde con una visión utilitarista del comportamiento del consumo, ya que la reacción del sujeto es consecuencia de un procesamiento de información y de la valoración del cumplimiento de las funciones que tiene asignada un determinado bien de consumo o servicio.

Satisfacción del ciudadano

Díaz y Rangel (2013) es un componente que se traduce en desarrollo y crecimiento para la ciudad, por tal motivo es importante valorarla, y encontrar los puntos negativos, que lleven a la búsqueda de soluciones certeras que permitan la revaluación de estrategias, el mejoramiento de las gestiones y el fortalecimiento del servicio público que se estudie.

Dimensiones de la satisfacción del usuario.

Según Applegate (2012) dimensiona a la satisfacción del usuario en: material, emocional de vía simple y emocional de vía múltiple

Dimensión 1: Satisfacción material.

En la satisfacción material se constata si un producto responde a la demanda o no, si satisface materialmente o no.

Indicadores:

- Satisfacción material
- Demanda del producto
- Funcionamiento de un producto
- Eficacia del sistema de recuperación

Dimensión 2: Satisfacción emocional de vía simple.

En esta dimensión los usuarios están emocionalmente satisfechos, cuando se ha cubierto sus expectativas. La satisfacción puede afectar al comportamiento de un usuario positiva o negativamente.

Indicadores:

- Emocionalmente satisfechos
- Posibilidad de evaluación del usuario
- Comportamiento positivo del usuario
- Comportamiento negativo del usuario

Dimensión 3: Satisfacción emocional de vía múltiple.

De igual modo, la satisfacción emocional -vía múltiple expresa que la felicidad de los usuarios depende no sólo de los servicios ofrecidos, sino también de otros factores como la situación y las expectativas acerca del servicio. Indicadores:

- Felicidad de los usuarios
- Situación del servicio
- Expectativa del servicio
- Comprensión de la satisfacción emocional

García, Gómez y Díaz (2011) detallaron que la satisfacción del usuario está orientada a los servicios y hacia las demandas de quienes hacen uso de ellos. También Roest y Peters (2012) puntualizaron la satisfacción del usuario como una percepción de los componentes cognitivos y emocionales relacionados con el consumidor, a través de transacciones previa evaluación de

beneficios e insatisfacciones, agregando que el componente cognitivo se cumple con la evaluación del cliente del servicio recibido, y el componente emocional consistente en varias emociones, tales como felicidad, sorpresa y decepción –emociones positivas y negativas. Para Poll y Boekhorst (2014) explicó que la satisfacción trata de evaluar en qué medida un servicio satisface al usuario, es decir si lo recibido de parte de la empresa cubre sus expectativas, esto es, si ofrece productos de calidad que lo satisfaga.

Satisfacción ciudadana con servicios municipales

Uno de los beneficios más enfatizados de la descentralización es el supuesto mejoramiento de la administración pública. A través del “acercamiento del gobierno a la gente”, los servidores públicos deberían estar más capacitados para reconocer, interpretar y satisfacer de manera precisa las necesidades y demandas ciudadanas de bienes y servicios. (Evans 1997; Tandler 1997; Montero y Samuels 2004).

Si los individuos están satisfechos con el desempeño de los funcionarios locales, ellos podrían expresar mayor apoyo al sistema. Sin embargo, si las instituciones locales son incapaces de satisfacer sus demandas, los ciudadanos podrían expresar su descontento no solamente con los gobiernos locales, sino también manifestar una creciente insatisfacción con la democracia a nivel nacional. (Hiskey y Seligson 2003; Weitz-Shapiro 2008)

Satisfacción e imagen

Saxena (2005) En el pasado muchas organizaciones públicas prestaban poca atención a la calidad del servicio o carecían de sensibilidad hacia los clientes, en este caso los ciudadanos, pero esto está cambiando con el movimiento denominado NPM. El NPM supone que el sector público debe ser más eficiente, buscando resultados positivos en su gestión. Hasta recientemente, la administración pública sólo usaba indicadores “hard” (como recursos u outputs) para controlar dichos resultados. Sin embargo, la dificultad en

contabilizarlos ha estimulado el uso de indicadores “soft” como el grado de satisfacción. (Bouckaert y Van de Walle, 2003).

Desde principios de los 90 ha aumentado el interés por usar medidas de tipo social debido a los niveles de investigación desde las facultades de económicas y al creciente interés por el en-foque en el cliente en el sector público, por lo que se estimuló el estudio de las encuestas de satisfacción (Bouckaert y Van de Walle, 2003, Morgeson y Petrescu, 2011).

Algunos estudios para determinar el nivel de satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos se basan en variables demográficas, como la raza de los ciudadanos, la edad, el sexo, o el nivel de ingresos y la propiedad de vivienda (Dehoog, Lowery y Lyons, 1990), sin embargo, otra forma de medir este nivel de satisfacción es según la eficacia política.

Por otra parte, se presupone una relación causal directa entre la calidad de un cierto servicio y la satisfacción del usuario, es decir, si aumenta la calidad se asume que aumenta también la satisfacción (Bouckaert y Van de Walle, 2003); las ciudades con más servicios y con servicios de más calidad serán percibidas más favorablemente por sus ciudadanos que aquellas con menos servicios y de peor calidad (DeHoog, Lowery y Lyons, 1990).

Autores como Vigoda (2002) consideran que la opinión de los receptores de los servicios, los ciudadanos, es un buen indicador de los resultados de las políticas públicas. Para conocer dicha opinión utilizamos cuatro ítems: a) Atención al público comparada con otros ayuntamientos. b) Imagen en áreas concretas (como cultura, educación, deportes o servicios sociales), c) Imagen de compromiso y formación de los trabajadores, como opuesto a imagen de burócratas, d) Imagen de eficiencia e innovación.

- a) *Atención al público comparada con otros ayuntamientos.* El NPM pone un mayor énfasis en la soberanía del consumidor, llama a las organizaciones públicas a poner en primer lugar a los consumidores y a orientar los servicios hacia sus preferencias y demandas (Aberbach y Christensen, 2005). La atención de las necesidades de los ciudadanos es la principal razón de ser del sector público, ya que su existencia material o financiera depende de los ciudadanos como “pagadores de impuestos”, por lo que es una obligación cubrir sus necesidades y expectativas (Haque, 1999).
- b) *Imagen en áreas concretas (como cultura, de-portes o servicios sociales).* Es necesario concretar en determinadas áreas para poder decir qué imagen o percepción existe de las mismas; si tomamos los servicios públicos como algo agregado (y abstracto) se hace difícil hacer una valoración de los mismos por parte del público (Bouckaert y Van de Walle, 2003).
- c) *Imagen de compromiso y formación de los trabajadores, como opuesto a imagen de burócratas.* La imagen típica, y peyorativa, de una administración pública es aquella con una estructura organizativa compleja, muy formalizada y delimitada que sólo tiene formulados objetivos ambiguos (Christensen y Laegreid, 2002). De forma paralela, la imagen típica, y peyorativa, del trabajador de un servicio público es un burócrata centrado en hacer su trabajo sin comprometerse por la mejora continua, la agilidad en la atención al público o reciclarse y mejorar su formación; pero todo esto está cambiando de forma rápida en los últimos años (Haque, 1999).
- d) *Imagen de eficiencia e innovación.* Eficiencia e innovación son dos de las claves del NPM. La administración pública ha de tener resultados positivos, no despilfarrar, ser eficiente. Los ciudadanos deberían estar más satisfechos con servicios públicos más eficientes (Welch, Hinnant, Moon, 2004).

Por otra parte, la innovación se ha visto promovida como una herramienta de mejora de los servicios públicos por parte de los gobiernos de todo el

mundo. Las presiones financieras y los controles burocráticos, junto a las demandas de mejores servicios, hacen difícil y por otra parte necesaria a la innovación, como la única vía útil de acercarse y dar respuesta a las peticiones de los ciudadanos (Robertson y Ball, 2002).

Elementos que Conforman la *Satisfacción del Cliente*:

Thompson (2005) La satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

1. **El Rendimiento Percibido:** Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Es el "*resultado*" que el cliente "*percibe*" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

2. **Las Expectativas:** son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
- Promesas que ofrecen los competidores.

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

3. **Los Niveles de Satisfacción:** Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- ***Insatisfacción:*** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- ***Satisfacción:*** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- ***Complacencia:*** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de *satisfacción del cliente*, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

5.2. Justificación

Justificación Social

Los Gobiernos Locales (Municipalidades) son las instituciones públicas más cercanas a los ciudadanos por tal razón deberían estar más capacitados para reconocer, interpretar y satisfacer de manera precisa las necesidades y demandas ciudadanas de bienes y servicios. De igual forma como producto de los cambios sociales y culturales, en las empresas todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la organización.

Justificación Científica

La mejora continua implica tanto la implantación de un sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todas las personas. Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todas sus personas.

Justificación Legal

Los procesos de mejora continua están amparados en normas legales y que están enfocadas a 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.

La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP), como ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la

Gestión Pública, está impulsando un proceso de Modernización de la Gestión Pública a fin de promover en el Perú una Administración Pública eficiente, enfocada en resultados y que rinda cuentas a los ciudadanos.

Mediante Resolución de Secretaria de Gestión Pública N° 001-2015-PCM-SGP, se aprueba los lineamientos para el proceso de implementación progresiva del Manual para Mejorar la Atención a la ciudadanía en las entidades de la administración pública.

5.3. Problema

En la actualidad todas las instituciones públicas entre ellas la Municipalidad de Querecotillo se enfrenta a una serie de acontecimientos y cambios constantes. Encontramos que la atención de los servicios no responde a las necesidades de los ciudadanos, ocasionados por una serie de problemas de índole administrativo y funcional, entre los cuales sobresalen: lentitud en resolver trámites / gestiones, falta de conocimiento o preparación de la persona, falta de comprensión de su problema por parte del personal, falta de interés/ amabilidad del personal, información insuficiente, poco clara, excesivos trámites o muchos requisitos, descoordinación entre oficinas y departamentos y mal estado de las instalaciones

Ante la problemática descrita se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué relación existe entre la mejora continua de atención al ciudadano y la satisfacción de los ciudadanos en la Municipalidad Distrital de Querecotillo, 2016?

5.4. Operacionalización de las variables

Mejora continua

Imai (1998) define el Kaizen como: "El mejoramiento continuo, el cual involucra a todas las personas, tanto gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño".

Satisfacción del usuario

Kotler (2003) señala que la satisfacción del cliente se refiere a las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comparar el desempeño (o resultado) percibido de un producto con sus expectativas. La satisfacción es función del desempeño percibido y de las expectativas. Si el desempeño queda corto ante las experiencias, el cliente queda insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el cliente queda satisfecho.

Variables

- Mejora continua
- Satisfacción del ciudadano

Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
MEJOR CONTINUA ATENCION AL CIUDADANO	Planificar	▪ Análisis de la situación actual
		▪ Objetivos planteados
	Hacer	▪ N° de propuestas de solución
	Verificar	▪ N° de Atenciones Automáticas
		▪ N° de atenciones con silencio Positivo
		▪ N° de Atenciones con silencio Negativo
	Actuar (Mejorar)	▪ N° de procedimientos simplificados
		▪ N° de Servicios Simplificados

SATISFACCION DEL CIUDADANO	Expectativas	▪ Experiencias del Ciudadano
		▪ Promesas realizadas por la municipalidad
	Rendimiento Percibido	▪ Resultados que el ciudadano obtiene con los servicios
	Niveles de Satisfacción	▪ Insatisfacción
		▪ Satisfacción
		▪ Complacencia

5.5. Hipótesis.

Existe relación significativa entre la mejora continua en atención al ciudadano y la satisfacción de los ciudadanos en la Municipalidad Distrital de Querecotillo, 2016.

5.6. Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la mejora continua en atención al ciudadano y la satisfacción de los ciudadanos en la Municipalidad Distrital de Querecotillo, 2016.

Objetivos específicos

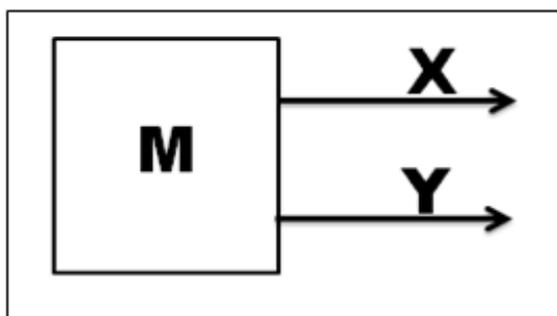
- Analizar los indicadores de mejora continua en atención al ciudadano de la Municipalidad Distrital de Querecotillo, 2016.
- Conocer el nivel de satisfacción de los ciudadanos en la Municipalidad Distrital de Querecotillo, 2016.
- Asociar la mejora continua en atención al ciudadano con el nivel de satisfacción de los ciudadanos en la Municipalidad Distrital de Querecotillo, 2016.

6. Metodología

Tipo y diseño de Investigación

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo, fue de tipo no experimental, aplicada transeccional o transversal descriptiva.

El diseño de investigación se representa en la siguiente figura.



Dónde:

M = Muestra.

X = Mejora continua

Y = Satisfacción al ciudadano

Población y Muestra

Estuvo conformada por 23 Ciudadanos que concurren a la Municipalidad a solicitar algunos de los servicios que la Municipalidad brinda a la comunidad y 18 servidores de la Municipalidad de Querecotillo.

Muestra = 41

POBLACIÓN	TOTAL
Ciudadanos	23
Servidores Públicos	18

Técnicas e Instrumentos de Investigación

Encuestas:

Las encuestas se aplicaron a los ciudadanos que concurren a diario a solicitar los servidores de la Municipalidad Distrital de Querecotillo, que fueron un total de 23 ciudadanos y a los 18 servidores públicos.

Esta encuesta estuvo dividida de acuerdo a las variables de investigación.

N°	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
01	Encuesta	Cuestionario

En función al objeto de estudio, aplicamos como instrumento un cuestionario, que consiste en reunir el punto de vista personal de los participantes acerca de un tema específico por medio de preguntas, esto se demuestra en el anexo 01 y 02.

Procesamiento y Análisis de la información

Para el procesamiento de datos de la presente investigación se siguió el procedimiento siguiente:

- Se ordenó y tabuló los resultados de la encuesta aplicada a los informantes.
- Se calcularon las frecuencias y porcentajes de los puntajes obtenidos, de la encuesta, y luego se graficó e interpretó los resultados obtenidos.
- Todo lo anteriormente mencionado se hizo a través de la estadística descriptiva respetando todo sus pasos y etapas.
- Para realizar el procesamiento de datos se hizo en forma manual y se utilizó el programa de Excel.

7. Resultados

Resultados a nivel de servidores públicos

1. ¿La municipalidad, como parte de su proceso de planificación, se preocupa en analizar la situación actual del servicio que se brinda al ciudadano?

Tabla N° 01

La municipalidad analiza la situación actual del servicio que brinda

Alternativas	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	2	11.11%
De acuerdo	9	50.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	22.22%
En desacuerdo	2	11.11%
Muy en desacuerdo	1	5.56%
TOTAL	18	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: Propia

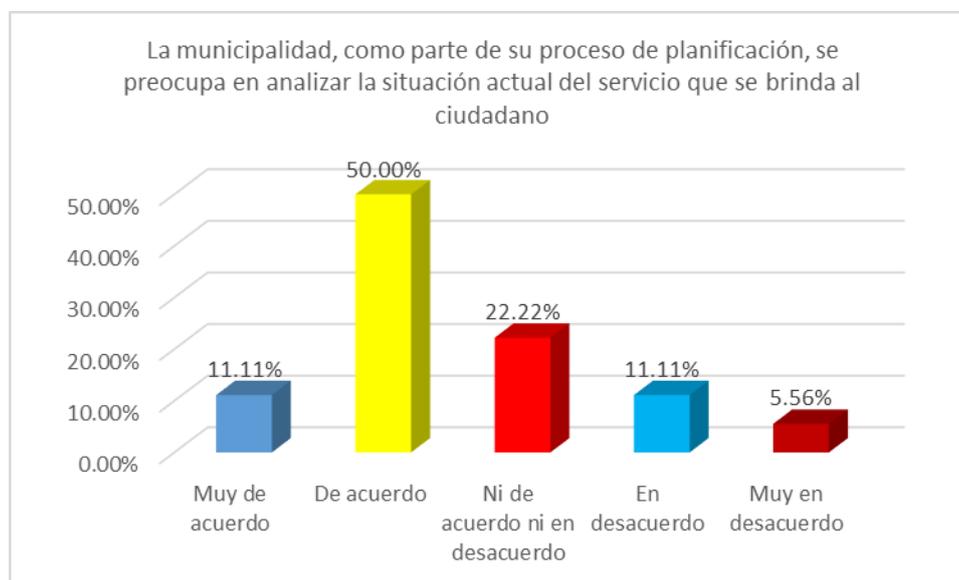


Figura 1. La municipalidad analiza la situación actual del servicio que brinda

Interpretación:

El nivel de mejora continua que los encuestados en el proceso de planificación determinan en un 11.11% está muy de acuerdo, el 50% están de acuerdo, 22.22% Ni de acuerdo ni desacuerdo, el 11.11% en desacuerdo y 5.56% muy en desacuerdo.

2. ¿La municipalidad tiene adecuadamente definidos sus objetivos de servicio al ciudadano y su mejora?

Tabla N° 02

Alternativas	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	1	5.56%
De acuerdo	3	16.67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	38.89%
En desacuerdo	5	27.78%
Muy en desacuerdo	2	11.11%
TOTAL	18	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: Propia

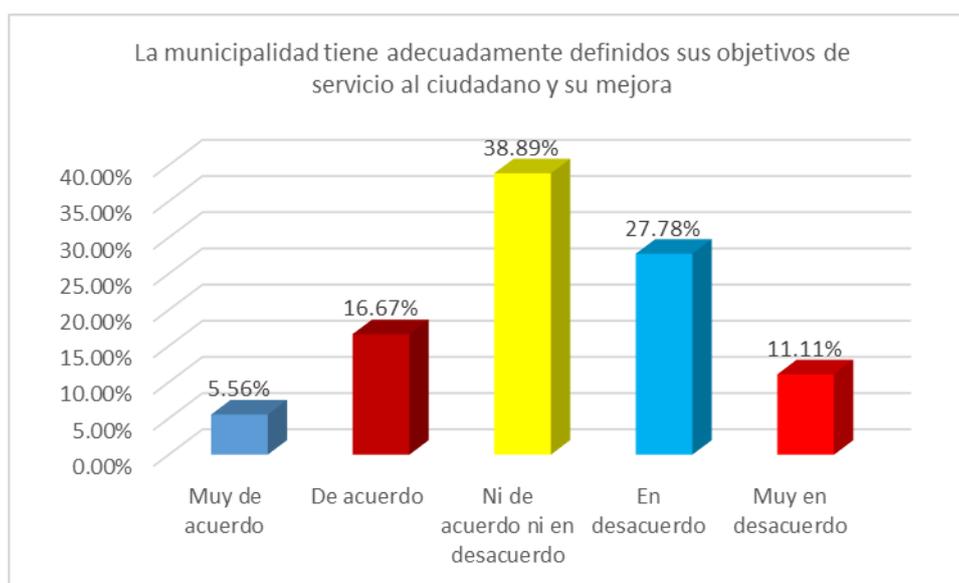


Figura 2. La municipalidad tiene adecuadamente definidos sus objetivos

Interpretación:

El nivel de mejora continua que los encuestados definen sus objetivos de servicios al ciudadano determinan en un 5.56% está muy de acuerdo, el 16.67% están de acuerdo, el 38.89% Ni de acuerdo ni desacuerdo, el 27.78% en desacuerdo y 11.11% muy en desacuerdo.

3. ¿El personal de atención al ciudadano de la municipalidad ha intervenido en las propuestas de solución?

Tabla N° 03

Alternativas	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	2	11.11%
De acuerdo	6	33.33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	22.22%
En desacuerdo	3	16.67%
Muy en desacuerdo	3	16.67%
TOTAL	18	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: Propia

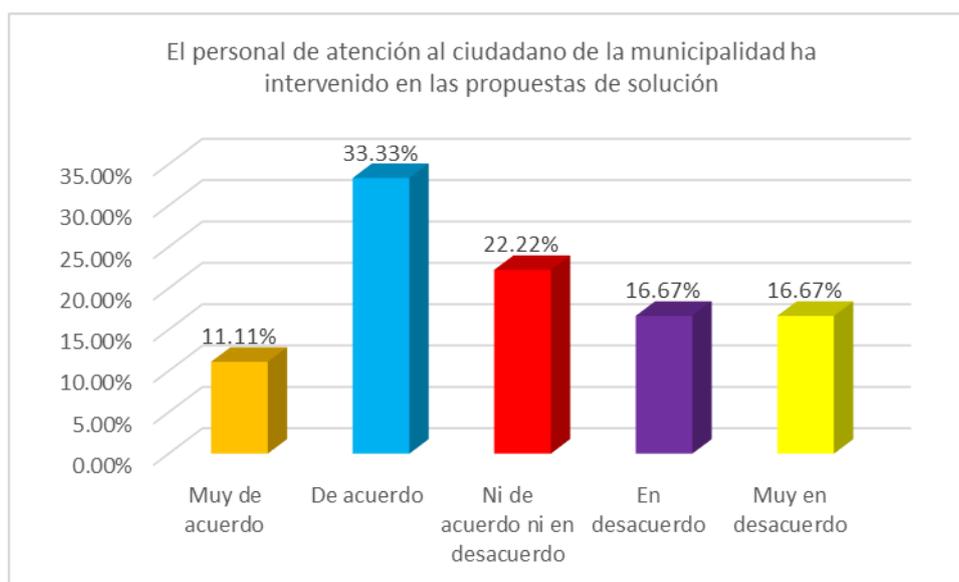


Figura 3. El personal de atención al ciudadano ha intervenido en las propuestas de solución

Interpretación:

El nivel de mejora continua que los encuestados la intervención en las propuestas de solución en un 11.11% está muy de acuerdo, el 33.33% están de acuerdo, el 22.22% Ni de acuerdo ni desacuerdo, el 16.67% en desacuerdo y 16.67% muy en desacuerdo.

4. ¿Es importante para la municipalidad que las atenciones sean automatizadas para mejorar el servicio al ciudadano?

Tabla N° 04

Alternativas	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	8	44.44%
De acuerdo	3	16.67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	22.22%
En desacuerdo	2	11.11%
Muy en desacuerdo	1	5.56%
TOTAL	18	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: Propia

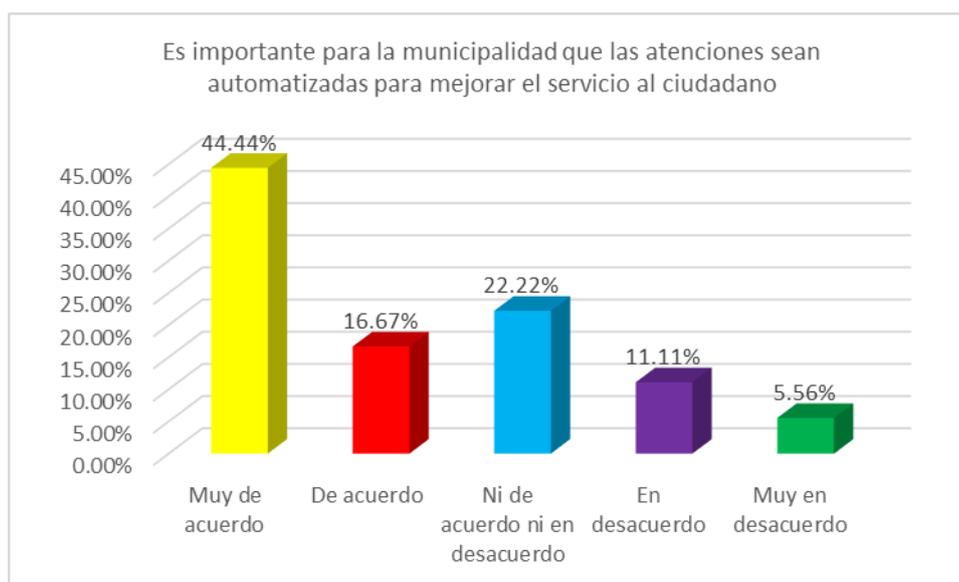


Figura 4. Atenciones automatizadas para mejorar el servicio al ciudadano

Interpretación:

El nivel de mejora continua que los encuestados definen que las atenciones sean automatizadas para mejorar el servicio al ciudadano, en un 44.44% está muy de acuerdo, el 16.67% están de acuerdo, el 22.22% Ni de acuerdo ni desacuerdo, el 11.11% en desacuerdo y 5.56% muy en desacuerdo.

5. ¿El proceso de atención con silencio positivo se realiza adecuadamente en la municipalidad?

Tabla N° 05

Alternativas	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	1	5.56%
De acuerdo	4	22.22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11.11%
En desacuerdo	9	50.00%
Muy en desacuerdo	2	11.11%
TOTAL	18	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: Propia

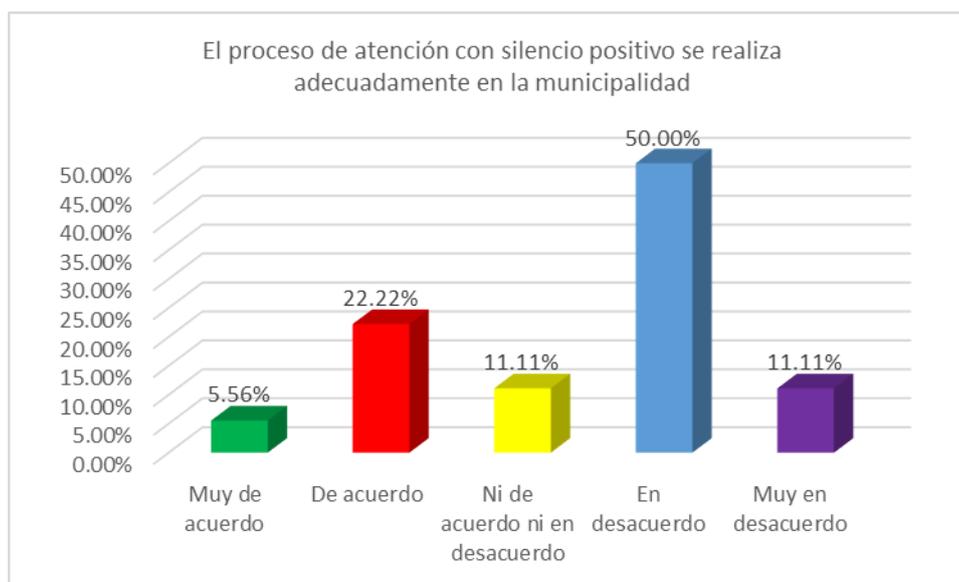


Figura 5. Proceso de atención con silencio positivo se realiza adecuadamente

Interpretación:

El proceso de atención con silencio positivo los encuestados definen en un 5.56% está muy de acuerdo, el 22.22% están de acuerdo, el 11.11% Ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 50% en desacuerdo y 11.11% muy en desacuerdo.

6. ¿El proceso de atención con silencio negativo se realiza adecuadamente en la municipalidad?

Tabla N° 06

Alternativas	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	2	11.11%
De acuerdo	4	22.22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	50.00%
En desacuerdo	2	11.11%
Muy en desacuerdo	1	5.56%
TOTAL	18	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: Propia

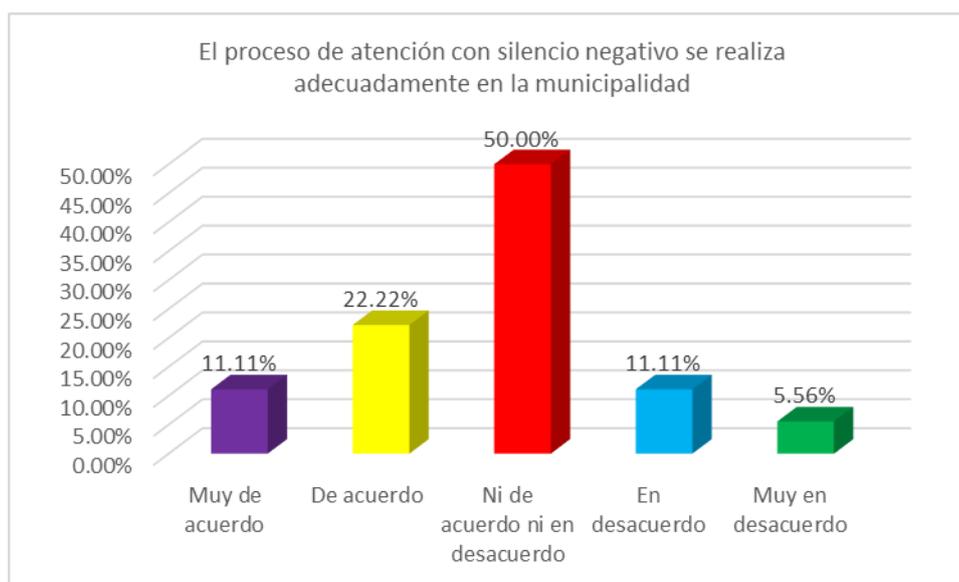


Figura 6. Proceso de atención con silencio negativo se realiza adecuadamente

Interpretación:

El proceso de atención con silencio negativo los encuestados definen en un 11.11% está muy de acuerdo, el 22.22% están de acuerdo, el 50% Ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 11.11% en desacuerdo y 5.56% muy en desacuerdo.

7. ¿Es importante para la municipalidad simplificar los procedimientos para mejorar el servicio al ciudadano?

Tabla N° 07

Alternativas	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	9	50.00%
De acuerdo	3	16.67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	16.67%
En desacuerdo	2	11.11%
Muy en desacuerdo	1	5.56%
TOTAL	18	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: Propia

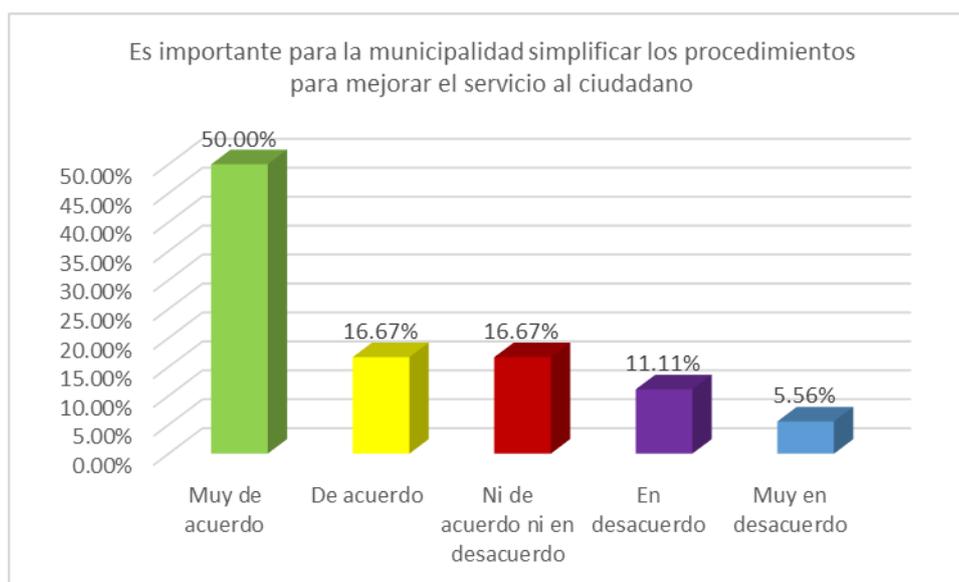


Figura 7. Simplificar los procedimientos para mejorar el servicio

Interpretación:

Los encuestados consideran la importancia de simplificar los procedimientos para mejorar el servicio al ciudadano determinan en un 50% está muy de acuerdo, el 16.67% están de acuerdo, el 16.67% Ni de acuerdo ni desacuerdo, el 11.11% en desacuerdo y 5.56% muy en desacuerdo.

8. ¿Es importante para la municipalidad simplificar los servicios al ciudadano?

Tabla N° 08

Alternativas	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	8	44.44%
De acuerdo	3	16.67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	22.22%
En desacuerdo	2	11.11%
Muy en desacuerdo	1	5.56%
TOTAL	18	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: Propia

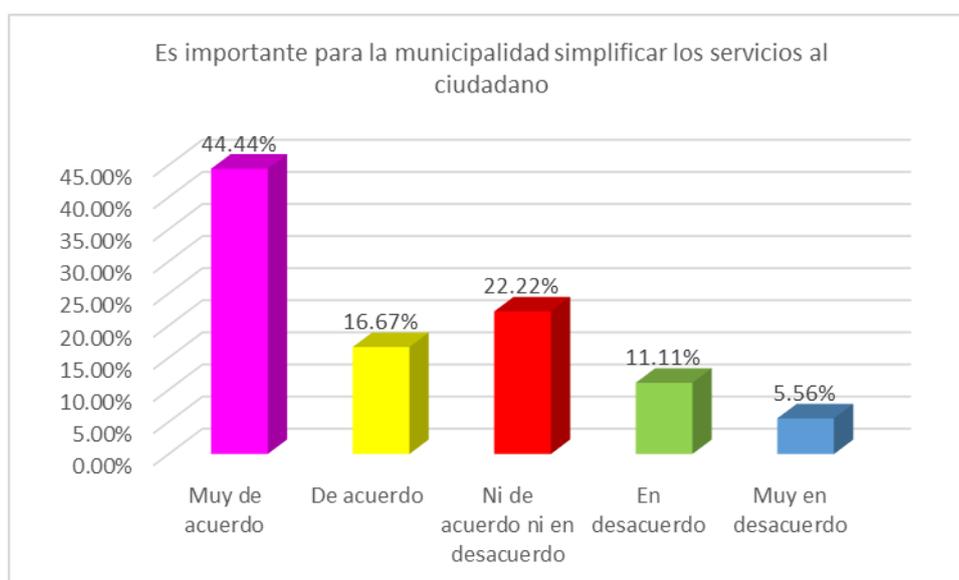


Figura 8. Simplificar los servicios al ciudadano

Interpretación:

Los encuestados definen la importancia de simplificar los servicios al ciudadano en un 44.44% está muy de acuerdo, el 16.67% están de acuerdo, el 22.22% Ni de acuerdo ni desacuerdo, el 11.11% en desacuerdo y 5.56% muy en desacuerdo.

Resultados a nivel de Satisfacción del ciudadano

9. ¿Los representantes de atención al ciudadano han escuchado tu problema atentamente?

Tabla N° 09

Alternativas	Frecuencia	%
Estoy muy de acuerdo	7	30.4
Estoy de acuerdo	10	43.5
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	4	17.4
No estoy de acuerdo	2	8.7
Estoy muy en desacuerdo	0	0
TOTAL	23	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: Propia

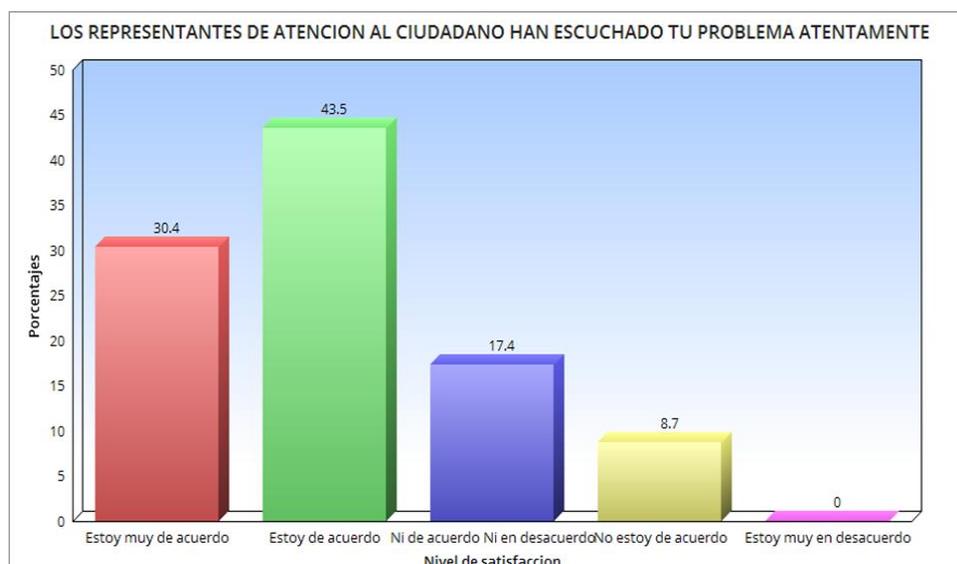


Figura 9. Los representantes de atención al ciudadano han escuchado tu problema

Interpretación:

El nivel de satisfacción que manifiesta los encuestados en relación a que los representantes de atención al ciudadano han escuchado tu problema atentamente, el 30.4% está muy de acuerdo, el 43.5% está de acuerdo, el 17.4% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 8.7% no está de acuerdo, el 0% está muy en desacuerdo,

10. ¿Hasta qué punto las promesas acerca de los beneficios que ofrece la municipalidad se han cumplido?

Tabla N° 10

Alternativas	Frecuencia	%
Todas	3	13.04
La mayoría	5	21.74
La mitad	10	43.48
Menos de la mitad	4	17.39
Ninguna	1	4.35
TOTAL	23	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: Propia

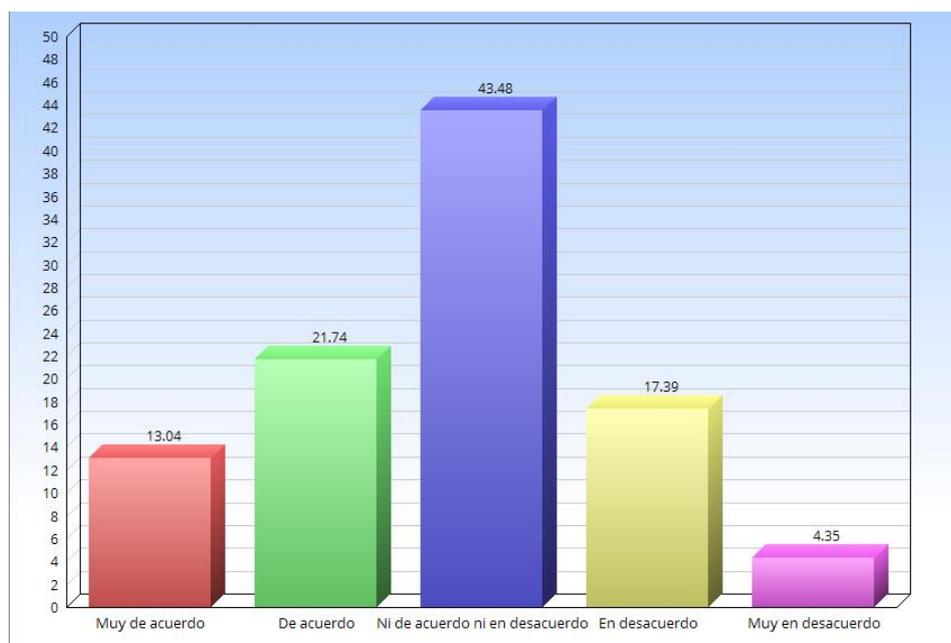


Figura 10. Las promesas acerca de los beneficios que ofrece se han cumplido

Interpretación:

El nivel de satisfacción acerca de las promesas cumplidas determina en un 13.04% está muy de acuerdo, el 21.74% están de acuerdo, el 43.48% Ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17.39% en desacuerdo y 4.35% muy en desacuerdo.

11. ¿Qué parte de tus preguntas, han sido resueltas por nuestro servicio atención al ciudadano?

Tabla N° 11

Alternativas	Frecuencia	%
Todas	14	21.7
La mayoría	3	60.9
La mitad	1	13.0
Menos de la mitad	0	4.3
Ninguna	14	0
TOTAL	23	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: Propia

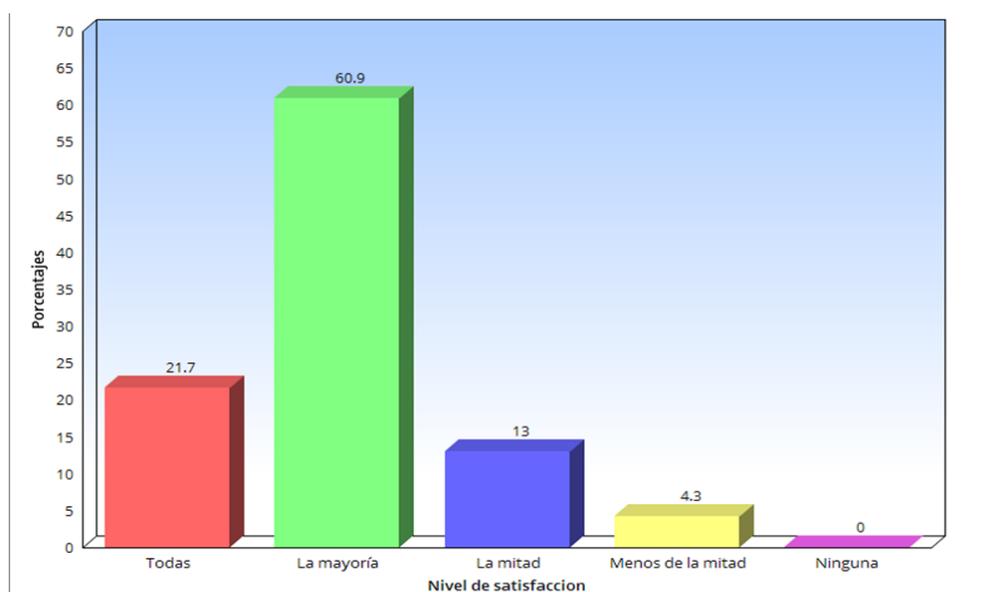


Figura 11. Preguntas que hayan sido resueltas por nuestro servicio

Interpretación:

El nivel de satisfacción que manifiesta los encuestados en relación a que parte de las preguntas han sido resueltas, el 21.7% todas, el 60.9% la mayoría, el 13.0% la mitad, el 4.3% menos de la mitad.

12. ¿Qué tan insatisfecho está usted con la atención en la municipalidad?

Tabla N° 12

Alternativas	Frecuencia	%
Muy satisfecho	1	4.35
Algo satisfecho	3	13.04
Ni satisfecho Ni insatisfecho	10	43.48
De alguna manera insatisfecho	8	34.78
Muy insatisfecho	1	4.35
TOTAL	23	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: Propia

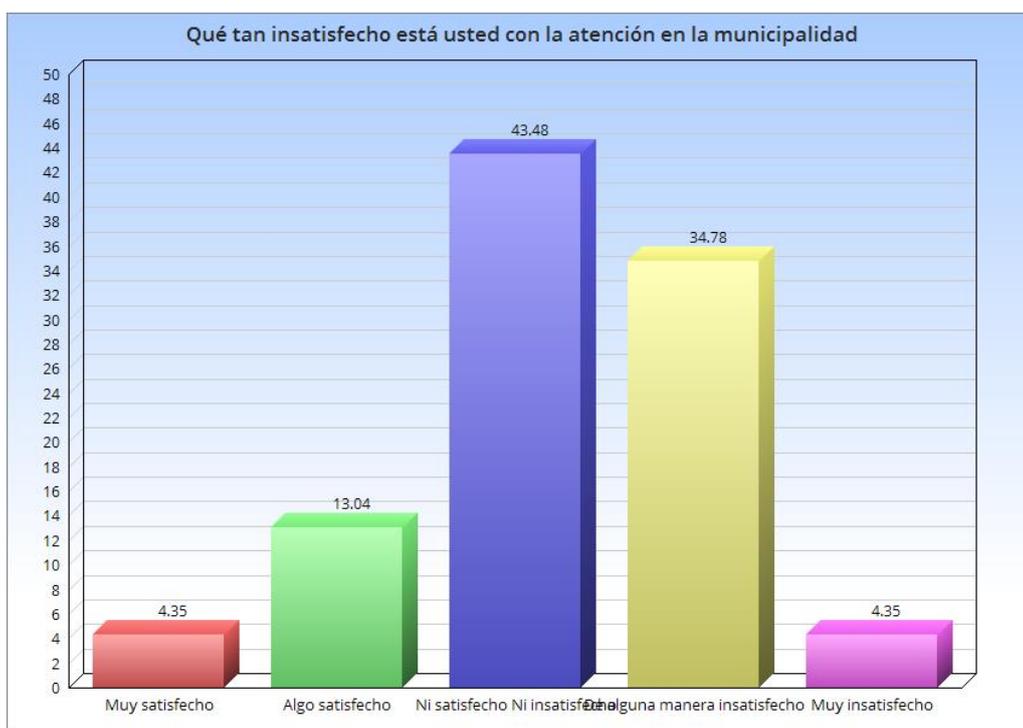


Figura 12. Insatisfacción de la atención en la municipalidad

Interpretación:

Las insatisfacciones de los encuestados determinan en un 4.35% está muy de acuerdo, el 13.04% están de acuerdo, el 43.48% Ni de acuerdo ni desacuerdo, el 34.78% en desacuerdo y 4.35% muy en desacuerdo.

13. ¿Ha quedado complacido con la información que proporciona servicio atención al ciudadano?

Tabla N° 13

Alternativas	Frecuencia	%
Mucho	1	4.35
Bastante	8	34.78
Más o menos	7	30.43
No es muy clara	4	17.39
Nada	3	13.04
TOTAL	23	100%

Fuente: cuestionario

Elaboración: Propia

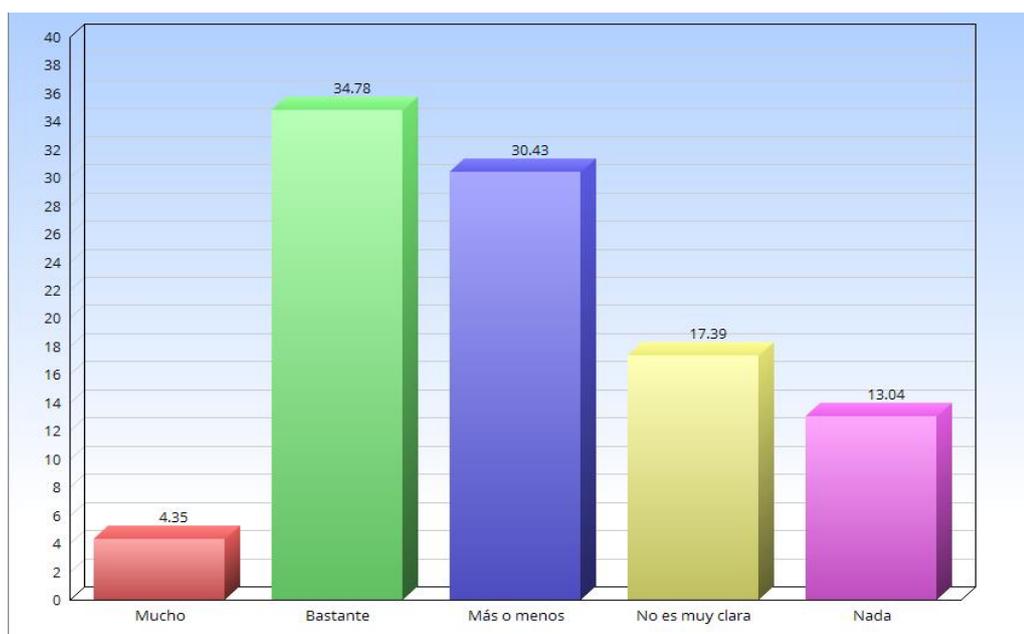


Figura 13. Complacido con la información que le proporcionan

Interpretación:

Los encuestados definen su complacencia con la información que proporciona el servicio atención al ciudadano determinan en un 4.35% mucho, el 34.78% bastante, el 30.43% Más o menos, el 17.39% no es muy clara y 13.04% nada.

8. Análisis y discusión

En un 50% están de acuerdo, los servidores públicos encuestados, en que la Municipalidad, como parte de su proceso de planificación, se preocupa en analizar la situación actual del servicio que se brinda al ciudadano; en cuanto a la definición de sus objetivos de servicio al ciudadano y su mejora que los encuestados definen sus objetivos de servicios al ciudadano determinan que en un 38.89% están ni de acuerdo ni desacuerdo (Ver tabla N° 01 y 02) Riquelme, M. (2017) señala que la Planificación Es el primer paso de cualquier proceso administrativo, consta del establecimiento de las metas, objetivos y procesos necesarios para alcanzar los resultados de acuerdo a las políticas de la organización y teniendo en cuenta los requerimientos del cliente. Al respecto, A través del análisis descriptivo se puede identificar que el nivel de mejora continua con relación en la fase de planificación en la que consiste en conformar el equipo mejora continua – EMC el que tendrá a cargo de planificar y gestionar el proceso de simplificación administrativa. Lo que se demuestra es que un 50% están de acuerdo del avance de la planificación del proceso de simplificación administrativa el cual está enfocado a mejora continua de los procedimientos y servicios que proporciona la municipalidad, asimismo se puede identificar el nivel de definición de los objetivos para poner en marcha la propuesta de simplificación administrativa, demuestra rangos mínimos de cumplimiento donde se evidencian que se debe tomar medidas de rediseñar.

En cuanto a la intervención del personal de atención al ciudadano en la que un 33.33% están de acuerdo. (Ver tabla N°03) Riquelme, M. (2017) En el ciclo de mejora continua lo que refiere a Hacer: Consiste en la implementación y puesta en marcha de los procesos. A través del análisis descriptivo se puede identificar que el mayor porcentaje está de acuerdo sobre la intervención de propuesta de solución de parte del personal de Atención al Ciudadano.

En un 44.44% está muy de acuerdo sobre la importancia de automatizar las atenciones en la municipalidad para mejorar el servicio al ciudadano; el 50% señala en desacuerdo al proceso de atención con silencio positivo se realiza adecuadamente en la municipalidad y en un 50% están ni de acuerdo ni desacuerdo al proceso de atención con silencio negativo. (Ver tabla N° 04, 05 y 06) Riquelme, M. (2017) en lo que se refiere a Verificación señala que se lleva a cabo mediante el seguimiento y la medición de cada proceso y los resultados obtenidos respecto a las metas, objetivos, políticas y requisitos del producto. Es importante que la información aquí obtenida sea transmitida a fin de realizar los cambios que fuesen necesario llevar a cabo. Al respecto, en los resultados obtenidos se puede apreciar un alto porcentaje de estar muy de acuerdo que las atenciones sean automatizadas, lo que permitirá que los servicios y procedimientos se realizasen en menores tiempos. Asimismo es alto lo que demuestra que no aplica el derecho de los ciudadanos que al termino de días establecidos en el TUPA el ciudadano se le da como autorizado o aprobado lo solicitado.

En un 50% está muy de acuerdo, los servidores públicos encuestados, y consideran la importancia de simplificar los procedimientos para mejorar el servicio al ciudadano y en un 44.44% está muy de acuerdo con la importancia de simplificar los servicios al ciudadano. (Ver tabla N° 07 y 08) Riquelme, M. (2017) en el ciclo de mejora continua lo que corresponde a Actuar: se refiere a llevar a cabo las acciones necesarias para mejorar continuamente el desempeño de los diferentes procesos. Basado en toda la información recopilada, también corregir errores que pudieran surgir en el camino, de esta manera encaminar la organización en todo su desempeño al éxito y la excelencia. Al respecto, señalo que los encuestados si consideran que es importante simplificar los procedimientos y los servicios, lo que permitirá que se reduzcan requisitos, tiempos y que estarán orientados a beneficiar a los ciudadanos.

En un 43.5% está muy de acuerdo, los usuarios encuestados, en relación a que los representantes de atención al ciudadano han escuchado tu problema atentamente y en un 43.48% ni de acuerdo ni desacuerdo en que las Promesas han sido cumplidas por la Municipalidad. (Ver tabla N° 09 y 10) Thompson, I. (2005) refiere que las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Al respecto, señalo que los servidores si escuchan a los usuarios pero a la vez se evidencia que el nivel es medio bajo del cumplimiento de las promesas cumplidas, lo que conlleva a rediseñar sus actividades para el cumplimiento de los objetivos generales.

En relación a que parte de las preguntas han sido resueltas, el 60.9% señaló que la mayoría, (Ver tabla N° 11) Thompson, I. (2005) señala que el Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Al respecto los resultados demuestran que los usuarios consideran que la mayoría de sus preguntas han sido resueltas por parte de la personal atención al ciudadano.

En un 43.48% los usuarios señalaron estar Ni satisfechos Ni insatisfechos con la atención en la Municipalidad y en un 34.78% ha quedado bastantes complacidos con la información que proporciona servicio atención al ciudadano. (Ver tabla N° 12 y 13) Thompson, I. (2005) señala que luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción: insatisfacción, satisfacción y complacencia. Al respecto reforzar aspectos que mejoren la atención a los usuarios para lograr que se sientan satisfechos con el servicio que reciben por parte de la Municipalidad.

9. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- En un 50% están de acuerdo, los servidores públicos encuestados, en que la Municipalidad, como parte de su proceso de planificación, se preocupa en analizar la situación actual del servicio que se brinda al ciudadano; en cuanto a la definición de sus objetivos de servicio al ciudadano y su mejora que los encuestados definen sus objetivos de servicios al ciudadano determinan que en un 38.89% están ni de acuerdo ni desacuerdo.
- En cuanto a la intervención del personal de atención al ciudadano en la que un 33.33% están de acuerdo.
- En un 44.44% está muy de acuerdo sobre la importancia de automatizar las atenciones en la municipalidad para mejorar el servicio al ciudadano; el 50% señala en desacuerdo al proceso de atención con silencio positivo se realiza adecuadamente en la municipalidad y en un 50% están ni de acuerdo ni desacuerdo al proceso de atención con silencio negativo.
- En un 50% está muy de acuerdo, los servidores públicos encuestados, y consideran la importancia de simplificar los procedimientos para mejorar el servicio al ciudadano y en un 44.44% está muy de acuerdo con la importancia de simplificar los servicios al ciudadano.
- En un 43.5% está muy de acuerdo, los usuarios encuestados, en relación a que los representantes de atención al ciudadano han escuchado tu problema atentamente y en un 43.48% ni de acuerdo ni desacuerdo en que las Promesas han sido cumplidas por la Municipalidad.
- En relación a que parte de las preguntas han sido resueltas, el 60.9% señaló que la mayoría.
- En un 43.48% los usuarios señalaron estar Ni satisfechos Ni insatisfechos con la atención en la Municipalidad y en un 34.78% ha quedado bastantes complacidos con la información que proporciona servicio atención al ciudadano.

Recomendaciones

- La parte directiva de la Municipalidad debe implementar el protocolo de atención al ciudadano y capacitar al personal de orientación al ciudadano
- Los servidores públicos deben orientar a los ciudadanos del derecho del silencio positivo y silencio negativo
- Inventariar los procedimientos y servicios de mayor demanda para simplificarlos
- La intervención del personal de atención al ciudadano debe mejorar y comprometerse a brindar un servicio de calidad.
- La automatización de los servicios debe implementarse considerando que es una herramienta para procesar los datos con mayor rapidez

Referencias

- Aberbach, J. y Christensen, T. (2005). *Citizens and Consumers. Public Management Review*. Vol. 7, N. 2
- Applegate, R. (2012). *User satisfaction with information Services: A Test of the Disconfirmation-Satisfaction Model with a Library*. OPAC (3 ed.). Madison: University of Wisconsin
- Botia B y Rivera D (2008). *Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del Grupo UNIPHARM Bogotá*. Universidad De La Salle. Bogotá.
- Bouckaert, G. y Van de Walle, S. (2003). *Comparing measures of citizen trust and user satisfaction as indicators of 'good governance': difficulties in linking trust and satisfaction indicators*. *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 69
- Carro, R. y González, D. (.2012) *Administración De La Calidad Total*. Disponible en: http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf
- Christensen, T. y Lægreid, P. (2002). *New Public Management: Puzzles of Democracy and the Influence of Citizens*. *Journal of Political Philosophy*. Vol. 10, N.3
- DeHoog, R.. Lowery, D. y Lyons, W. (1990). *Citizen Satisfaction with Local Governance: A Test of Individual, Jurisdictional, and City-Specific Explanations*. *The Journal of Politics*. Vol. 52,
- Deming, E. (1986) *Out of the Crisis*. Cambridge, MA. Center for Advanced Engineering Study,
- Díaz, M. y Rangel, O. (2013) *Valoración de la satisfacción ciudadana con los servicios públicos locales en la ciudad de Cartagena de Indias D. T. y C. mediante un modelo de ecuaciones estructurales. Caso: servicio de educación pública*.
- Evans, P. (1997). *State-Society Synergy Government and Social Capital en Development Berkeley*” IAS/University of California at Berkeley.

- García, M., Gómez, E., & Díaz, G. (2011). *Satisfacción del usuario como un indicador de calidad en el Servicio de Cirugía Cardiovascular del CMN 20 de Noviembre del ISSSTE*. Especialidades Médico-Quirúrgicas.
- Haque, M. (1999). *Relationship between citizenship and Public Administration: a reconfiguration*. *Inter-national Review of Administrative Sciences*. Vol. 65. N.3
- Harrington J. (1992) *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Bogotá, McGraw-Hill.
- Hermoza L. (2015) *Estudio de la calidad de servicio y nivel de satisfacción del cliente de la empresa GECHISA de Sullana 2015*, Universidad Nacional de Piura. Perú.
- Hiskey, J. y M. Seligson (2003). *Pitfalls of Power to the People: Decentralization, Local Government Performance, and System Support in Bolivia*. *Studies en Comparative International Development*
- Imai (1998) *Mejora Continua en el Servicio de Atención al Cliente de ANDE*. Disponible en: www.monografias.com/trabajos35/atencion-cliente-ande/atencion-cliente-ande.shtm.
- Jimeno, J. (2013) *Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua*. Disponible en: <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
- Kotler, P. (2003), *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=XPWmfMEh2kkC&dq=kotler+2003&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Montero, A. y Samuels, D. (2004). *The Political Determinants of Decentralization in Latin America. Decentralization and Democracy en Latin America*. Notre. Dame, University of Notre Dame Press.
- Moreno J. (2012), *Medición de la satisfacción del cliente en el Restaurante La Cabaña De Don Parce*. Universidad De Piura. Perú.
- Morera, J. (2002) *Definiciones del mejoramiento continuo*. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/definiciones-del-mejoramiento-continuo/>

- Morgeson, F. y Petrescu, C. (2011). *Do They All Perform Alike? An Examination of Perceived Performance, Citizen Satisfaction and Trust with US Federal Agencies. International Review of Administrative Sciences*. Vol. 77, N. 3
- Oliver, R. (2012). *Satisfacción, una Perspectiva sobre el Consumidor*. New York: McGraw-Hill.
- Ornelas M. (2003) *Mejora continua en el proceso administrativo de instituciones Públicas*. Universidad Autónoma De Nuevo León. San Nicolás de los Garza,
- Pacheco J. (2017). *Mejora continua. HEFLO*. Disponible en: <https://www.heflo.com/es/definiciones/mejora-continua/>
- Parasunaman, A., Zeithaml, V., & Berry. (1998). *A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing*.
- Perez C, (2014) *La Calidad del Servicio al Cliente y su Influencia en los resultados económicos y financieros de la empresa restaurante campestre SAC - Chiclayo Periodo enero a septiembre 2011 Y 2012*. Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo. Perú
- Poll, R., & Peter, B. (2014). *Measuring quality international guidelines for performance measurement in academic*. Libraries.IFLA publications.
- Riquelme, M. (2017) *Mejora Continua (proceso, importancia y características)*. Disponible en: <https://www.webyempresas.com/mejora-continua/>
- Robertson, R. y Ball, R. (2002). *Innovation and Improvement in the Delivery of Public Services: The Use of Quality Management within Local Government in Canada*. Public Organisation Review: a Global Journal. Vol. 2, N. 4
- Rodríguez C. (2011), *Propuesta de un sistema de mejora continua para la reducción de mermas en una procesadora de vegetales en el departamento de Lima con el objetivo de aumentar su productividad y competitividad*. Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas. Perú.
- Roest, H., & Pieters, R. (2012). *Red analógica de la percepción de calidad de servicio*. Internacional de Administración de la Industria de Servicios, 4
- Saxena, K. (2005). *Towards excellence in e-governance*. International Journal of Public Sector Management. Vol. 18

- Seligson, M. (2008). *Challenges to Democracy in Latin America and the Caribbean: Evidence from the Americas Barometer 2006-2007*, Nashville, USAID.
- Teicher, J.; Hughes, O. y Dow, N. (2002). *E-government: a new route to public sector quality*. *Managing Service Quality*. Vol. 12. N. 6.
- Tendler, J. (1997). *Good Government in the Tropics* Baltimore, Johns Hopkins University Press.
- Thompson I. (2005) *La Satisfacción del Cliente*. Disponible en: <https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>
- Vigoda, E. (2002). *From responsiveness to collaboration: Governance, citizens, and the next generation of public administration*. *Public Administration Review*. Vol. 62, N. 5
- Weitz-Shapiro, R. (2007). *The Local Connection: Local Government Performance and Satisfaction with Democracy in Argentina*. *Comparative Political Studies*
- Welch, E.W.; Hinnant, Ch.C. y Moon, M.J. (2004). *Linking Citizen Satisfaction with E-Government and Trust in Government*. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 15, N. 3

ANEXOS

Anexo N° 01

Cuestionario a los Servidores Públicos
Mejora continua en atención al ciudadano

1.- ¿La municipalidad, como parte de su proceso de planificación, se preocupa en analizar la situación actual del servicio que se brinda al ciudadano?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

2.- ¿La municipalidad tiene adecuadamente definidos sus objetivos de servicio al ciudadano y su mejora?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

3.- ¿El personal de atención al ciudadano de la municipalidad ha intervenido en las propuestas de solución?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

4.- ¿Es importante para la municipalidad que las atenciones sean automatizadas para mejorar el servicio al ciudadano?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

5.- ¿El proceso de atención con silencio positivo se realiza adecuadamente en la municipalidad?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

6.- ¿El proceso de atención con silencio negativo se realiza adecuadamente en la municipalidad?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

7.- ¿Es importante para la municipalidad simplificar los procedimientos para mejorar el servicio al ciudadano?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

8.- ¿Es importante para la municipalidad simplificar los servicios al ciudadano?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

ANEXO 02:

Cuestionario a los usuarios de la Municipalidad de Querecotillo
Satisfacción del ciudadano

1.- ¿Los representantes de atención al ciudadano han escuchado tu problema atentamente?

- Estoy muy de acuerdo
- Estoy de acuerdo
- Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
- No estoy de acuerdo
- Estoy muy en desacuerdo

2.- ¿Hasta qué punto las promesas acerca de los beneficios que ofrece la municipalidad se han cumplido?

- Todas
- La mayoría
- La mitad
- Menos de la mitad
- Ninguna

3.- ¿Qué parte de tus preguntas, han sido resueltas por nuestro servicio atención al ciudadano?

- Todas
- La mayoría
- La mitad
- Menos de la mitad
- Ninguna

4.- ¿Qué tan insatisfecho está usted con la atención en la municipalidad?

- Muy satisfecho
- Algo satisfecho

- Ni satisfecho Ni insatisfecho
- De alguna manera insatisfecho
- Muy insatisfecho

5.- ¿Qué Tan Satisfecho Está Usted Con La Atención En La Municipalidad?

- Muy satisfecho
- Algo satisfecho
- Ni satisfecho Ni insatisfecho
- De alguna manera insatisfecho
- Muy insatisfecho

6.- ¿Ha quedado complacido con la información que proporciona servicio atención al ciudadano?

- Mucho
- Bastante
- Más o menos
- No es muy clara
- Nada

ANEXO N°03

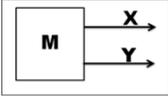
MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Mejora continua en atención al ciudadano y la satisfacción de los ciudadanos de Querecotillo 2016a

PROBLEMA: ¿Qué relación existe entre la mejora continua de atención al ciudadano y la satisfacción de los ciudadanos en la Municipalidad Distrital de Querecotillo, 2016?

HIPÓTESIS GENERAL: Existe relación significativa entre la mejora continua en atención al ciudadano y la satisfacción de los ciudadanos en la Municipalidad Distrital de Querecotillo, 2016

OBJETIVO GENERAL: Determinar la relación que existe entre la mejora continua en atención al ciudadano y la satisfacción de los ciudadanos en la Municipalidad Distrital de Querecotillo, 2016.

OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA	
<p>1. Analizar los indicadores de mejora continua en atención al ciudadano de la Municipalidad Distrital de Querecotillo, 2016.</p> <p>2. Conocer el nivel de satisfacción de los ciudadanos en la Municipalidad Distrital de Querecotillo, 2016.</p>	Mejor continua atención al ciudadano	Planificar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de la situación actual ▪ Objetivos planteados 	<p>1.- Tipo y diseño de investigación</p> <p>Enfoque cualitativo que corresponden a un estudio no experimental o transversal descriptiva</p> <p>El diseño se representa en la figura siguiente:</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Dónde:</p> <p>M: Muestra X: Mejora continua Y: Satisfacción del ciudadano</p>	
		Hacer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de propuestas de solución 		
		Verificar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de Atenciones Automáticas ▪ N° de atenciones con silencio Positivo ▪ N° de Atenciones con silencio Negativo 		
			Actuar (Mejorar)		<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de procedimientos simplificados ▪ N° de Servicios Simplificados
					Expectativas
		Satisfacción del ciudadano	Rendimiento Percibido		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados que el ciudadano obtiene con los servicios
	Niveles de Satisfacción		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insatisfacción ▪ Satisfacción 		
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Complacencia 		