

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**



**TESIS**

**LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL CAMBIO DEL  
PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIÓN DE DINERO Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD  
DEL SERVICIO AL USUARIO EN UNA ENTIDAD ESTATAL EN EL AÑO 2019**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER  
SHIRLEY PAOLA REMIGIO JULIÁN**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**LIMA, PERÚ**

**2019**

Este trabajo va dedicado a mis padres Teodoro y Teófila, que siempre me apoyan incondicionalmente, a mis hermanos Alain, Oskar, Fernando, Kelly, mi suegro Fermín y Lucy que siempre están ahí para darme su apoyo, a mi amado esposo Daniel que siempre me da el aliento y las fuerzas para seguir adelante y a mi adorado hijo Gustavo que es mi fortaleza para lograr todos los objetivos que me trazo.

### **Agradecimientos**

A mis padres Teodoro y Teófila por el apoyo moral durante toda la etapa de mi vida profesional, a mis hermanos Alain, Oskar, Fernando, Kelly, mi suegro Fermín y Lucy por su apoyo incondicional, a mi amado esposo Daniel por su apoyo incondicional en cada uno de los objetivos que nos trazamos para salir adelante y a mi precioso hijo Gustavo que es nuestro motivo principal para seguir cumpliendo todas nuestras metas que nos trazamos juntos para el bienestar de nuestra unión familiar.

A mi asesor, el licenciado William Iraola Real, con su apoyo y orientación ayudo a elaborar esta tesis, con sus pautas me ayudo a culminarla exitosamente.

A mi alma mater, la Universidad Ricardo Palma, por acogerme durante todo el tiempo de mi carrera universitaria.

## **Presentación**

El presente trabajo está relacionado a brindar un mejor servicio al usuario de una Entidad Estatal, con relación a la atención de la devolución de dinero por el pago indebido de un servicio; con la elaboración de esta tesis, se quiere efectuar “La aplicación de la gestión por procesos para el cambio del procedimiento de devolución de dinero y su incidencia en la calidad del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019”.

Actualmente, el servicio de devolución de dinero a los usuarios de una Entidad Estatal, se da por mala orientación o por información brindada errada, efectúan el pago de un procedimiento en una Entidad Bancaria y cuando se acercan a efectuar su trámite, el personal de la Entidad Estatal les indica que el pago que efectuaron no corresponde al procedimiento que desean realizar; es así, que tienen que volver a efectuar un nuevo pago y solicitar la devolución del dinero del pago errado.

Por la cantidad de solicitudes por devolución de dinero que actualmente se reciben a nivel nacional, los plazos por devolución de dinero se han extendido más del tiempo previsto, lo que conlleva al malestar de los usuarios.

Lo que se está efectuando es un sistema de devoluciones de pago en línea que hará que la devolución del mismo, sea en un plazo no mayor de 24 horas; esto será a nivel nacional.

## Índice

Presentación .....	iv
Índice.....	v
Lista de tablas .....	viii
Lista de figuras.....	ix
Lista de gráficos .....	x
Resumen.....	xi
Abstract .....	xii
CAPÍTULO I .....	1
PLANTEAMIENTO DE ESTUDIO .....	1
1.1 Formulación del problema .....	2
1.2 Objetivos de la Investigación.....	3
1.3 Justificación o importancia del estudio.....	4
1.4 Alcance y limitaciones .....	5
1.4.1. Alcances.....	5
1.4.2. Limitaciones.....	6
CAPÍTULO II .....	7
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	7
2.1 Antecedentes de la investigación .....	7
2.1.1. Antecedentes nacionales. ....	7
2.1.2. Antecedentes internacionales.....	9
2.2 Bases Teóricas – científicas .....	11
2.2.1. Gestión por procesos.....	11
2.2.1.1. La Gestión por procesos en las Entidades de la Administración Pública.....	11
2.2.1.1.1. Fases de la gestión por procesos. ....	11
Fase 1: Determinación de procesos.....	11
Fase 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos. ....	16
Fase 3: Mejora de procesos.....	18
2.2.1.2. Elaboración de procedimientos.....	21
2.2.2 Calidad del servicio al usuario. ....	26
2.2.2.1. El servicio. ....	26

2.2.2.2. Características del servicio. ....	27
2.2.2.3. Dimensiones del servicio al cliente.....	29
2.2.2.4. La calidad del servicio al cliente.....	30
2.2.2.5. Características de la calidad del servicio. ....	31
2.2.2.6. Modelo SERVQUAL.....	33
2.2.2.6.1. Elementos tangibles .....	33
2.2.2.6.2. Fiabilidad. ....	33
2.2.2.6.3. Capacidad de respuesta .....	34
2.2.2.6.4. Seguridad .....	34
2.2.2.6.5. Empatía .....	35
2.3 Formulario para la generación de un procedimiento .....	39
2.4 Definición de términos básicos.....	50
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>53</b>
<b>HIPÓTESIS Y VARIABLES .....</b>	<b>53</b>
3.1 Hipótesis y/o supuestos básicos .....	53
3.2 Variables o unidades de Análisis .....	54
3.3 Matriz lógica de consistencia.....	55
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>56</b>
<b>MÉTODO .....</b>	<b>56</b>
4.1 Tipo y método de investigación .....	56
4.2 Diseño específico de investigación.....	56
4.3 Población, muestra o participantes .....	57
4.4 Instrumentos de recogida de datos .....	57
4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	58
4.6 Procedimiento para la ejecución del estudio.....	59
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>60</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>60</b>
5.1 Datos cuantitativos.....	60
5.2 Análisis de resultados .....	74
5.3 Discusión de resultados.....	80
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>84</b>

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	84
6.1 Conclusiones .....	84
6.2 Recomendaciones .....	85
REFERENCIAS.....	87
APÉNDICE.....	89

## Lista de tablas

Tabla 1: <i>Determinación de procesos</i> .....	60
Tabla 2: <i>Seguimiento, medición y análisis de procesos</i> .....	61
Tabla 3: <i>Mejora de procesos</i> .....	62
Tabla 4: <i>Gestión por procesos</i> .....	64
Tabla 5: <i>Elementos Tangibles</i> .....	65
Tabla 6: <i>Fiabilidad</i> .....	67
Tabla 7: <i>Capacidad de respuesta</i> .....	68
Tabla 8: <i>Seguridad</i> .....	70
Tabla 9: <i>Empatía</i> .....	71
Tabla 10: <i>Calidad del Servicio</i> .....	73
Tabla 11: <i>Calidad del Servicio, antes y después de la aplicación de un procedimiento</i> .....	75
Tabla 12: <i>Elementos Tangibles, antes y después de la aplicación de un procedimiento</i> .....	76
Tabla 13: <i>Fiabilidad, antes y después de la aplicación de un procedimiento</i> .....	77
Tabla 14: <i>Capacidad de respuesta, antes y después de la aplicación de un procedimiento</i> .....	78
Tabla 15: <i>Seguridad, antes y después de la aplicación de un procedimiento</i> .....	79
Tabla 16: <i>Empatía, antes y después de la aplicación de un procedimiento</i> .....	80

## **Lista de figuras**

<i>Figura 1: Pasos para la determinación de procesos.....</i>	11
<i>Figura 2: Pasos para el seguimiento, medición y análisis de procesos.....</i>	16
<i>Figura 3: Pasos para la mejora de procesos.....</i>	18
<i>Figura 4: Pasos para la elaboración de procedimientos.....</i>	22

## Lista de gráficos

Grafico 1: <i>Determinación de procesos</i> .....	61
Grafico 2: <i>Seguimiento, medición y análisis de procesos</i> .....	62
Grafico 3: <i>Mejora de procesos</i> .....	63
Grafico 4: <i>Gestión por procesos</i> .....	65
Grafico 5: <i>Elementos Tangibles</i> .....	66
Grafico 6: <i>Fiabilidad</i> .....	68
Grafico 7: <i>Capacidad de respuesta</i> .....	69
Grafico 8: <i>Seguridad</i> .....	71
Grafico 9: <i>Empatía</i> .....	72
Grafico 10: <i>Calidad del Servicio</i> .....	74

## **Resumen**

La presente tesis “La aplicación de la gestión por procesos para el cambio del procedimiento de devolución de dinero y su incidencia en la calidad del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019”, tiene por finalidad, brindar un mejor servicio al usuario incorporando la tecnología en el procedimiento de devolución de dinero así reducir el tiempo de espera de la atención en un plazo no mayor de 24 horas.

Para lograr el objetivo de la tesis se elaboró un procedimiento para efectuar las devoluciones de pago en línea, con la finalidad de poder atender las solicitudes de devolución de dinero, con interconexión entre la Entidad Estatal y la Entidad Bancaria.

La investigación que se utilizó es de tipo aplicada, el objetivo es pronosticar el desarrollo de la gestión por procesos en la calidad del servicio al usuario para la devolución de dinero, el método de la investigación es hipotético deductivo.

La investigación corresponde al diseño experimental del tipo pre-experimento, una muestra con dos mediciones.

Para lo cual se realizó encuestas a 10 servidores públicos, a fin de medir el conocimiento que tienen para la elaboración de un procedimiento de un servicio que brinda la Entidad Estatal y a 30 usuarios, usando el instrumento SERVQUAL, con la finalidad de medir la calidad del servicio, conocer las expectativas de los usuarios y como perciben actualmente el servicio.

Finalmente, con los resultados obtenidos, con relación a la percepción y las expectativas de los usuarios, se presentó el procedimiento para la atención de las solicitudes por devoluciones de pago en línea, a fin de mejorar la calidad del servicio al usuario.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión por procesos, calidad del servicio, usuario, modelo Servqual, procedimiento.

## **Abstract**

This thesis “The application of process management for the change of the procedure for money back and its impact on the quality of service to the user in a State Entity in the year 2019”, is intended to provide a better service to the user incorporating the technology in the money back procedure thus reducing the waiting time for attention within a period not exceeding 24 hours.

In order to achieve the objective of the thesis, a procedure was developed to carry out online payment refunds, in order to be able to meet the requests for money back, with interconnection between the State Entity and the Banking Entity.

The investigation that was used is of applied type, the objective is to predict the development of the management by processes in the quality of the service to the user for the return of money, the method of the investigation is hypothetical deductive.

The research corresponds to the experimental design of the pre-experiment type, a sample with two measurements.

For which surveys were conducted to 10 public servants, in order to measure the knowledge they have for the development of a procedure of a service provided by the State Entity and 30 users, using the SERVQUAL instrument, in order to measure the quality of the service, know the expectations of the users and how they currently perceive the service.

Finally, with the results obtained, in relation to the perception and expectations of the users, the procedure for the attention of the requests for online payment returns was presented, in order to improve the quality of the service to the user.

**KEY WORDS:** Process management, service quality, user, Servqual model, procedure.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DE ESTUDIO**

#### **Descripción del problema**

La investigación se realiza en una Entidad Estatal en el presente año, la cual desarrolla sus actividades considerando los siguientes enfoques transversales: transparencia, derechos humanos, competitividad, calidad, innovación, equidad, trabajo en equipo y gestión por resultados.

Uno de los objetivos estratégicos institucionales es elevar la calidad de los servicios brindados a las personas nacionales y extranjeras.

Uno de los servicios que tiene la entidad es concerniente al procedimiento para la devolución de dinero; el proceso comienza desde la recepción de la solicitud a través de un sistema de trámite documentario, donde se guarda toda la información que es entregada por los usuarios; luego las solicitudes se derivan al área correspondiente, quien se encargará del registro, verificación, evaluación y atención de las mismas.

Actualmente, la información que contienen las solicitudes se registran en un base de datos en formato Excel, que pasará por un proceso de filtros para verificar si el recibo de la Entidad Bancaria ingreso a la cuenta de la Entidad Estatal y si no ha generado algún trámite administrativo, luego se elaboran las cartas ordenes en las que se registran los datos completos de los usuarios, tipo y número de documento e importe a devolver, los usuarios beneficiados con la devolución de dinero pueden efectuar el retiro de su dinero en cualquier agencia de una Entidad Bancaria a nivel nacional.

Por el volumen de solicitudes de devolución de dinero que se presentan actualmente, el tiempo se ha extendido más del tiempo previsto, en muchos de los casos se da por mala

información recibida tanto del personal de la Entidad Estatal como de terceros que brindan información errada y el usuario se acerca a la Entidad Bancaria y efectúa pagos indebidos, al momento de solicitar un servicio, el personal de ventanilla que revisa la documentación le comunica que el recibo no contiene la información requerida para efectuar su trámite; lo que conlleva que el usuario vuelva a efectuar un nuevo pago con los datos correctos.

Con la finalidad de acortar los plazos de atención de las solicitudes de devolución de dinero y con la información del proceso que se sigue actualmente para la atención de una solicitud por devolución de dinero; se elaboró el proyecto del procedimiento para la atención de solicitudes por devoluciones de pago en línea, a fin de que el cobro del dinero se efectuó en un plazo no mayor de 24 horas.

## **1.1 Formulación del problema**

### **Problema principal**

¿En qué medida la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide en la calidad del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019?

### **Problemas secundarios**

- ¿En qué medida la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide en la percepción de los elementos tangibles del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019?

- ¿En qué medida la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide en la percepción de la fiabilidad del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019?

- ¿En qué medida la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide en la percepción de la capacidad de respuesta del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019?

- ¿En qué medida la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide en la percepción de la seguridad del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019?

- ¿En qué medida la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide en la percepción de la empatía del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Determinar la incidencia de la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero en la calidad del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.

### **Objetivos específicos**

- Determinar la incidencia de la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero en los elementos tangibles del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.

- Determinar la incidencia de la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero en la fiabilidad del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.

- Determinar la incidencia de la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero en la capacidad de respuesta del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.
- Determinar la incidencia de la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero en la seguridad del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.
- Determinar la incidencia de la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero en la empatía del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.

### **1.3 Justificación o importancia del estudio**

La presente investigación es implementar un procedimiento para mejorar la atención de las solicitudes por devolución de dinero, así reducir el tiempo de atención de las mismas y lograr la satisfacción del usuario, aplicando la gestión por procesos, que es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la Entidad a identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos para cumplir con la estrategia de la Entidad y elevar el nivel de satisfacción de los usuarios, (Bravo Carrasco, 2009).

El aporte práctico del estudio es determinar en qué medida aplicar la gestión por procesos para el cambio del procedimiento de devolución de dinero incide en la calidad del servicio al usuario en la Entidad Estatal, buscando una solución en la reducción de los tiempos para la atención de las solicitudes de devolución de dinero y lograr la satisfacción del usuario.

Como aporte teórico, es la validación de la necesidad de la búsqueda constante de la mejora de la calidad del servicio a partir de los cambios en los procedimientos y que estos no son estáticos en el tiempo, sino por el contrario, son dinámicos y sujetos a cambios.

El Poder Ejecutivo en el año 2017 lo declaró como el Año del Buen Servicio al Ciudadano, en el marco de la Política de Modernización de la Gestión Pública, la cual tiene como visión “un Estado al servicio de las personas”.

Para ello, las Entidades del Estado, vienen implementando mejoras con relación a la calidad del servicio a los usuarios, a fin de ir eliminando trámites burocráticos, evitar reclamos y efectuar una atención más fluida y rápida con relación a los servicios que se brindan, con la única finalidad de brindar un mejor servicio eficiente a los usuarios.

Con esa finalidad la Entidad Estatal, busca implementar mejores herramientas informáticas, a fin de brindar mejores servicios a los usuarios ya sea por trámites presenciales o virtuales.

## **1.4 Alcance y limitaciones**

### **1.4.1. Alcances.**

El alcance de la investigación es de tipo aplicada, describe a profundidad el cambio en los procesos y procedimientos y la percepción de la calidad del servicio, además establece la relación entre estas variables.

El presente estudio se realizó dentro del año 2019 en el distrito de Lima en la sede principal de la Entidad Estatal que efectúa el trámite de devolución de dinero.

La delimitación social se realizó a través de encuestas a los servidores públicos para medir el nivel de conocimiento con relación a la gestión por procesos para la elaboración de un procedimiento y a los usuarios que efectuaron su trámite de devolución de dinero para medir el nivel de percepción con relación a la actual situación de la atención que se le da a su solicitud de devolución de dinero y las expectativas que esperan tener con un procedimiento de devoluciones de pago en línea; quienes serán los beneficiados con este estudio.

### **1.4.2. Limitaciones.**

Existen pocas investigaciones realizadas sobre el cambio de procedimientos y su afectación en la calidad del servicio al usuario, pero esta limitante se vuelve una potencial importancia de realizar estudios de esta naturaleza.

El reactivo al instrumento, los usuarios encuestados suelen no tener mucho tiempo para responder las preguntas, por lo que la posibilidad de obtener sus percepciones se hizo difícil, por otro lado, las personas que, si se detuvieron a responder las encuestas, lo hicieron con seriedad y reflexión.

Se tiene el proyecto de devoluciones en línea terminado, pero por temas de enlace con la Entidad Bancaria, aun no se puede poner en marcha, es una limitante que se tiene como Entidad, considerando que se quiere brindar un mejor servicio al usuario.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

Se efectuó la búsqueda de tesis que contengan dentro de su información las variables de gestión por procesos y servicio al usuario tanto en universidades nacionales como privadas a fin de tener información que más se acerca al estudio de mi investigación “La aplicación de la gestión por procesos para el cambio del procedimiento de devolución de dinero y su incidencia en la calidad del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019”; existe muy poca información con relación a calidad de servicio al usuario por lo que contemple la búsqueda de información referente a la calidad de servicio y atención al cliente.

##### 2.1.1. Antecedentes nacionales.

(Carpio Médico, 2017), en su tesis “Implementación de la gestión por procesos para la mejora de la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del programa Jóvenes Productivos, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú”. Propuso aplicar la gestión por procesos para la Unidad Gerencial, lo que permitió lograr resultados favorables, logrando cambiar su sistema a una organización moderna y a su vez, los más beneficiados fueron los jóvenes emprendedores del programa, cuya finalidad era que puedan crear su propio negocio y generar empleos.

Se tuvo poca información por parte del personal para obtener información; asimismo carencia de antecedentes con relación a la gestión por procesos en entidades del estado y falta de procedimientos e instrumentos de gestión; con el mapa de procesos lograron estandarizar los procedimientos y procesos, a su vez permitió mejorar la eficiencia y la eficacia de la Unidad Gerencial.

(Pérez Ríos, 2014), en su tesis “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, Facultad De Ciencias Empresariales, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú”.

Decidió efectuar una mejora en la calidad del servicio al cliente de la empresa Restaurante Campestre SAC, remodelo su infraestructura, mejoro el sistema de adquisición de los insumos que utiliza y brindo un mejor servicio; con ello logró generar mayor rentabilidad en su empresa y como resultado a la implementación la empresa brinda un mejor servicio a sus clientes, mantienen una estabilidad económica y la satisfacción de seguir mejorando a fin de cubrir las expectativas de los clientes.

(De la Cruz Trucíos, 2018), en su tesis “Gestión por procesos para mejorar la eficiencia en la unidad de gestión social del programa nacional de vivienda rural, 2018, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad San Ignacio de Loyola. Perú”.

Uso como una herramienta de mejora a la Gestión por Procesos, a fin de cubrir las necesidades de la población rural, lo cual permitió trabajar con los procesos estratégicos, misionales y de apoyo a fin lograr el objetivo de cubrir las necesidades de los ciudadanos y de los clientes.

Desarrollan la metodología de investigación a fin de poder identificar por procesos más críticos para buscar alternativas de mejora y se plantean alternativas para ello.

Determinan los procesos y subprocesos críticos a fin de buscar una solución con la justificación apropiada, lo que lleva a la implementación de mejoras usando recursos económicos.

(Claudia, Roberto, & Diana, 2017), en su tesis “Calidad en el Servicio en el Sector Transporte Terrestre Interprovincial en el Perú, Escuela de Posgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú”.

La investigación de esta tesis es utilizar la aplicación del SERVQUAL en un sector de mayor importancia para nuestro país, lo ha realizado a través de encuestas; busca la relación existente entre la percepción y la expectativa de las dimensiones del modelo SERVQUAL. Los resultados indican que no todas las dimensiones impactan en la calidad del servicio en el sector; sin embargo, existe una correlación positiva con las dimensiones y la calidad total.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales.**

(Chang Figueroa, 2014), en su tesis “Atención al cliente en los servicios de la municipalidad de Malacatán San Marcos, Facultad Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Rafael Landívar. Guatemala”.

El objetivo General de la investigación es plantear como herramienta a la planeación estratégica con la finalidad de mejorar el servicio que ofrece y para realizar el estudio participaron los colaboradores y clientes (usuarios), el instrumento que utilizó para saber si era necesario mejorar la calidad del servicio fueron las encuestas, con los resultados se pudo determinar que era necesario elaborar un planeamiento estratégico, pero al ser un trabajo de modo descriptivo sólo se brindó una propuesta de un manual para la creación de un plan estratégico que sirva para mejorar la calidad del servicio al cliente.

(Abad Acosta & Pincay Diaz, 2014) en su tesis "Análisis de Calidad de Servicio al Cliente Interno y Externo para propuesta de modelo de gestión de calidad en una empresa de seguros de Guayaquil, Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador”.

Su objetivo fue proponer un modelo de gestión de calidad que dé como resultado, los niveles de satisfacción que perciben los asesores de seguros y colaboradores, midiendo el trato que reciben, la eficiencia del personal, la rapidez en los procesos y la incidencia que se tiene sobre la rentabilidad de la organización.

Efectuar la investigación fue para ver los inconvenientes que están reflejados en el presupuesto anual de las ventas, la empresa iba decreciendo económicamente lo que resultaba preocupante para los miembros de la organización; utilizaron la investigación tipo inductivo-analítico con información a través de encuestas, dando como resultado la relación que existe entre el cliente interno y cliente externo.

(Rodríguez Pionce, 2015) en su tesis “Investigación y Análisis de la gestión por procesos de calidad y la atención de los usuarios del área de consulta externa en el hospital Dr. Rafael Rodríguez Zambrano en el año 2013, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guayaquil. Ecuador”.

Su principal objetivo fue evaluar la aplicación de la gestión por procesos de la calidad para mejorar la atención que se brinda a los usuarios de las consultas externas en el Hospital “Dr. Rafael Rodríguez Zambrano”, en el ejercicio 2013, para ello aplico la investigación de tipo descriptivo y exploratorio, con el método deductivo, para lo cual encuestaron a 95 usuarios y a 40 personas del hospital.

Como propuesta sugieren la integración de un Sistema de gestión de Calidad que ayude en la parte gerencial y administrativa de la empresa.

## 2.2 Bases Teóricas – científicas

### 2.2.1. Gestión por procesos.

(Bravo Carrasco, 2009), expresó que “la gestión por procesos es una forma sistemática de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la entidad para cumplir con la estrategia de la entidad y elevar el nivel de satisfacción del cliente”.

#### 2.2.1.1. La Gestión por procesos en las Entidades de la Administración Pública.

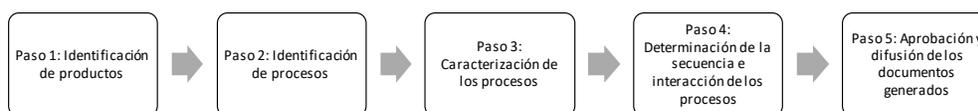
A continuación, se desarrollan las tres fases para la implementar la gestión por procesos en las entidades públicas:

##### 2.2.1.1.1. Fases de la gestión por procesos.

1. Determinación de procesos
2. Seguimiento, medición y análisis de procesos
3. Mejora de procesos

##### *Fase 1: Determinación de procesos.*

Esta fase implica la identificación de los procesos institucionales y la caracterización de los elementos que lo conforman. Esta fase contiene los siguientes pasos:



**Figura 1: Pasos para la determinación de procesos**

Fuente: Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública

### Paso 1: Identificación de productos

La identificación de los procesos de la entidad se inicia con la identificación de los productos previstos de la entidad en el marco de sus competencias, así como de las personas que los recibirán, para lo que se toma en cuenta las normas sustantivas aplicables (por ejemplo, normas de creación, leyes de organización y funciones, leyes orgánicas, normas específicas de asignación de competencias, entre otras). Con el fin de obtener una mejor descripción de los productos, se puede tomar en consideración documentos como las políticas y los planes (nacionales, sectoriales e institucionales) o los reglamentos de organización y funciones de la entidad.

### Paso 2: Identificación de procesos

El siguiente paso consiste en la identificación de los procesos operativos o misionales que son necesarios para elaborar o brindar los productos identificados en el paso anterior, para lo que se debe tomar en consideración que por cada uno de los productos identificados debe corresponder un proceso operativo.

Con la información de los procesos operativos identificados, se realiza la identificación de los procesos estratégicos y los procesos de soporte o de apoyo, tomando en consideración las interacciones necesarias para el funcionamiento sistémico de la entidad.

### Paso 3: Caracterización de los procesos

Este paso consiste en la identificación de los siguientes elementos que forman parte de los procesos:

- 1) Objetivo del proceso: Es el fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso.
- 2) Dueño del proceso: Es quien tiene la responsabilidad y la autoridad definidas para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo; con el propósito de asegurar que se cumpla su resultado previsto.
- 3) Elementos de entrada: Necesidades y expectativas de las personas que ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias) o intangibles (información).
- 4) Actividades: Es el conjunto articulado de tareas permanentes, continuas, interrelacionadas y secuenciales que consumen los insumos necesarios (recursos humanos, tecnológicos y financieros) para la generación los productos.
- 5) Producto: Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar para la sociedad.
- 6) Persona que recibe el producto: Término genérico para describir al receptor final del producto, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros, y pudiendo recibir de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otras. Ejemplos: estudiantes, pensionistas, contribuyentes, asegurados, servidores públicos.

7) Recursos: Elementos necesarios para la operación de los procesos:

- Recursos humanos: Servidores públicos que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico.
- Instalaciones: Infraestructura física donde se ejecutan los procesos, que por defecto debería de incluir los servicios básicos para dicho fin (electricidad, servicios de agua, servicios de telefonía e internet, entre otros). Ejemplo: oficinas administrativas, centros de atención de personas, etc.
- Sistemas informáticos: sistema de soporte integrado que permite al usuario compartir, gestionar y obtener información mediante una combinación específica de hardware y software y de esta manera dar soporte a los procesos.
- Equipos: equipamiento utilizado en la ejecución del proceso, por ejemplo: computadoras personales, laptops, impresoras, escáner, entre otros.

8) Controles: Conjunto de actividades (revisiones, inspecciones, pruebas) que están orientadas a la verificación del cumplimiento de las características previstas de los productos.

9) Indicador de desempeño: Medida cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos. Se asocia con el Objetivo del proceso y sirve para la determinación de las Metas. Conceptualmente, se considera que los indicadores tienen cuatro

dimensiones de desempeño: eficacia, eficiencia, calidad y economía aplicables a los productos. Para efectos de la presente Directiva, y de acuerdo a su factibilidad de implementación, cada entidad definirá la dimensión sobre la cual realizará el seguimiento y la medición de sus procesos.

Luego de la identificación de los elementos que conforman los procesos se procede con la elaboración de la Ficha Técnica del Proceso y luego del Diagrama del Proceso.

En el Diagrama del Proceso se debe incluir la descripción de la secuencia lógica de las actividades que conforman el proceso, con el detalle de los roles que intervienen en el mismo, los elementos de entrada, los productos y las personas que reciben los productos.

#### Paso 4: Determinación de la secuencia e interacción de los procesos

El siguiente paso consiste en la determinación de la secuencia e interacción de los procesos, considerando los productos del proceso, la persona que recibe los productos y los elementos de entrada.

Para desarrollar este paso se utilizan diagramas de bloques a fin de obtener la representación gráfica de la secuencia e interacción de los procesos. A esta representación gráfica se le denomina “Mapa de Procesos”.

#### Paso 5: Aprobación y difusión de los documentos generados

Los documentos generados hasta este paso (fichas de los procesos, diagramas de actividades de los procesos y el mapa de procesos) son revisados por el dueño del proceso, quien de considerarlo, los eleva a la máxima autoridad

administrativa de la entidad para su aprobación, para lo que se deberá contar previamente con la opinión técnica favorable por parte del órgano responsable de racionalización.

Los documentos aprobados podrán ser difundidos mediante comunicaciones al personal de la entidad, y de ser el caso, a los grupos de interés. Las comunicaciones podrán ser por medios escritos, murales, correos electrónicos, portales web, charlas, talleres, capacitaciones, entre otros.

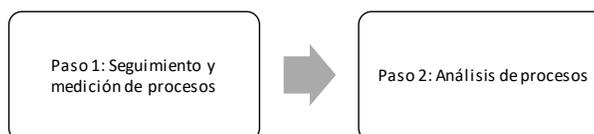
A continuación se indican las herramientas utilizadas en esta fase:

Paso	Herramienta
Paso 3: Caracterización de los procesos	Ficha Técnica
	Diagrama de proceso genérico
Paso 4: Determinación de la secuencia e interacción de los procesos	Mapa de procesos genérico
	Relación entre el mapa de procesos con los diagramas y fichas de procesos

Fuente: Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública

### *Fase 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos.*

El seguimiento, medición y análisis consiste en la verificación de su nivel de desempeño e identificación de oportunidades de mejora. Esta fase se conforma por los siguientes pasos:



**Figura 2: Pasos para el seguimiento, medición y análisis de procesos**

Fuente: Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública.

### Paso 1: Seguimiento y medición de procesos

El siguiente consiste en seleccionar el proceso y el indicador sobre el que se realizará el seguimiento y la medición de su desempeño.

Para este paso se seleccionan los indicadores que permitan:

- ✓ Verificar la satisfacción de las personas que reciben los productos de la entidad,
- ✓ Verificar el cumplimiento de los plazos de entrega de los productos,
- ✓ Corroborar la cobertura de la entrega de los productos,
- ✓ Establecer la tasa de no conformes de los productos,
- ✓ Cuantificar los reclamos,
- ✓ Cuantificar la productividad de los servidores públicos,
- ✓ Medir los costos del proceso,
- ✓ Establecer el desempeño de los procesos de soporte.

Luego de seleccionar los indicadores de los procesos, los dueños de los mismos o el órgano responsable en la entidad de su seguimiento y medición, se procede a la recolección y al procesamiento de los datos para su análisis.

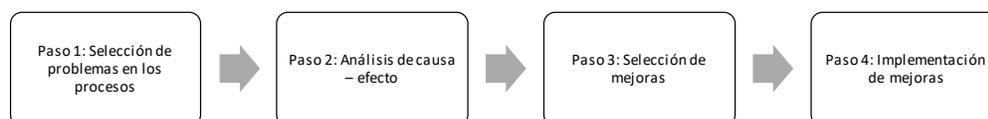
### Paso 2: Análisis de procesos

El siguiente paso consiste en la comparación de los resultados obtenidos de la medición y del seguimiento contra las metas definidas para cada indicador de desempeño.

Luego del análisis señalado se identifican las brechas de cumplimiento de las metas, de las que se desprenden los potenciales problemas a resolver en los procesos, de acuerdo a los pasos establecidos para la siguiente fase.

### *Fase 3: Mejora de procesos.*

La mejora de procesos es el componente referido a la optimización del desempeño de los procesos en el marco de las prioridades de la entidad. Esta fase se conforma por los siguientes pasos:



### ***Figura 3: Pasos para la mejora de procesos***

Fuente: Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública.

#### Paso 1: Selección de problemas en los procesos

Este paso implica la identificación y selección de aquellos problemas cuya solución tenga un impacto en los siguientes componentes de la gestión de la entidad:

- ✓ Los objetivos estratégicos,
- ✓ La satisfacción de las personas,
- ✓ La tecnificación de los procesos,
- ✓ La productividad de los servidores públicos,
- ✓ El clima laboral,
- ✓ Los flujos de trabajo de los sistemas administrativos,
- ✓ La forma de organizarse.

El problema seleccionado es validado con el dueño del proceso a fin de obtener su aprobación para proceder con los siguientes pasos.

### Paso 2: Análisis de causa – efecto

Este paso consiste en el análisis e identificación de las causas que dan origen al problema seleccionado (para fines del análisis, el problema es equivalente al *efecto*) verificando de manera objetiva la correspondencia causal entre las causas y el efecto.

### Paso 3: Selección de mejoras

El siguiente paso consiste en la selección de la solución que sea factible de implementar y que se considere efectiva para la eliminación o minimización del problema.

La factibilidad de la implementación estará en función a criterios tales como:

- ✓ Apoyo de la Alta Dirección,
- ✓ Impacto sobre la causa seleccionada,
- ✓ Costo que representa su aplicación,
- ✓ Tiempo que tomará su desarrollo,
- ✓ Disponibilidad de recursos,
- ✓ Autonomía del equipo y del dueño del proceso.

La mejora seleccionada se valida con el dueño del proceso a fin de obtener su autorización para proceder con su implementación y asegurar su involucramiento en los siguientes pasos.

### Paso 4: Implementación de mejoras

Este paso consiste en la implementación y el seguimiento de las mejoras.

Para este fin se elabora un plan de trabajo para realizar la verificación del avance de las tareas asignadas a los involucrados en la mejora.

En caso que se identifiquen desvíos en el cumplimiento de las tareas contenidas en el plan de trabajo, se aplicarán medidas que corrijan el incumplimiento, como por ejemplo:

- ✓ Asignación de más recursos,
- ✓ Redefinición de alcances o plazos,
- ✓ Facilitación de coordinaciones de alto nivel jerárquico para agilizar tareas,
- ✓ Autorización para concluir la implementación.

Luego de la implementación de las mejoras en los procesos, éstas se incorporan en la gestión de la entidad, mediante algunas de las siguientes acciones:

- ✓ Actualizando la planificación organizacional,
- ✓ Actualizando o mejorando los modelos de prestación de los bienes y servicios,
- ✓ Asignando recursos de acuerdo a las nuevas necesidades,
- ✓ Mejorando la forma de organizar los equipos de trabajo,
- ✓ Actualizando instrumentos de gestión organizacional,
- ✓ Elaborando o actualizando la documentación de los procesos,
- ✓ Capacitando a los involucrados en el proceso mejorado,
- ✓ Agregando el método de solución en la gestión de la entidad.

A continuación se indican las herramientas utilizadas en esta fase:

Paso	Herramienta
Paso 1: Selección de problemas en los procesos	Gráficos de control
	Histogramas
	Lluvia de ideas
	Diagrama de Pareto
Paso 2: Análisis de causa – efecto	Análisis de causa – efecto

Fuente: Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública.

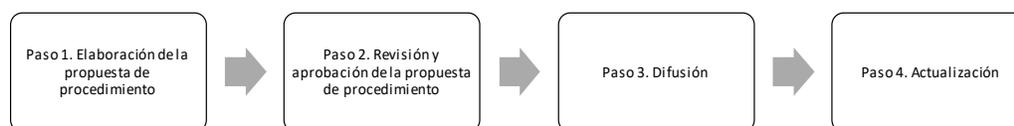
### ***2.2.1.2. Elaboración de procedimientos.***

La elaboración de documentos es una manera de documentar los procesos de la entidad. Al conjunto de procedimientos se le denomina Manual de Procedimientos (MAPRO).

La elaboración de procedimientos se realiza cuando se cumpla alguno de los siguientes criterios:

- El proceso involucre una gran cantidad de servidores públicos con competencias diversas,
- El proceso representa una alta carga de trabajo operativa,
- El proceso no cuente con cierto nivel de tecnificación o automatización,
- El personal involucrado en el proceso relacionado no cuente con las competencias técnicas suficientes como para ejecutar las actividades siguiendo instrucciones no documentadas del dueño del proceso.

La elaboración de procedimientos comprende los siguientes pasos:



***Figura 4: Pasos para la elaboración de procedimientos***

Fuente: Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública.

### Paso 1. Elaboración de la propuesta de procedimiento

El dueño del proceso encarga la tarea de elaborar la propuesta del procedimiento a servidores públicos con conocimiento y experiencia en el mismo.

La elaboración del procedimiento toma como insumo obligatorio la información del proceso a documentar, es decir, la información de la caracterización de los elementos de los procesos (información que se encuentra registrada en la Ficha Técnica y en el Diagrama del Proceso).

De considerarlo necesario, se solicita la asistencia y el acompañamiento técnico del órgano responsable de racionalización en la entidad.

La extensión de los procedimientos así como su estructura están en función de los arreglos de cada entidad para la gestión documental. Sin perjuicio de ello, los procedimientos deben contener como mínimo la siguiente información:

- **Nombre del procedimiento:** Debe ser reducido y expresar el resultado que se pretende obtener. Se estructura de acuerdo a la siguiente sintaxis: sustantivo derivado de un verbo que actúa seguido del sujeto u objeto, por ejemplo: Distribución de vacunas a nivel nacional.

- **Objetivo del procedimiento:** Propósito que se espera alcanzar con la implementación del procedimiento.
- **Alcance del procedimiento:** Indicación de la forma de inicio del procedimiento así como del fin del mismo.
- **Base normativa:** Disposiciones legales que regulan el procedimiento.
- **Siglas y definiciones:** Descripción de las abreviaturas y acrónimos que se emplean en el procedimiento, así como de los conceptos que se consideran pertinentes explicar a fin de aclarar los contenidos del procedimiento.
- **Requisitos para iniciar el procedimiento:**
  - i. Descripción: Elemento de entrada que da inicio al procedimiento, pudiendo ser, entre otros, formulario, una solicitud, un escrito, un reclamo, una denuncia, etc.
  - ii. Fuente: Origen del requisito, pudiendo ser, una persona, una organización, otro proceso, etc.
- **Actividades del procedimiento:**
  - i. Actividad: Descripción secuencial de cómo se realizan las actividades del procedimiento. Las actividades se redactan con verbos infinitivos. La cantidad así como la redacción de las actividades descritas en el procedimiento deben coincidir con las actividades incluidas en el correspondiente diagrama del proceso.
  - ii. Unidad de organización: Indicar el nombre de la unidad de organización a cargo de la actividad.

iii. **Responsable:** Indicar el cargo de quien realiza la actividad. La redacción del responsable debe coincidir con los nombres de los roles incluidos en el correspondiente diagrama del proceso.

- **Documentos que se generan:** Descripción de la salida del procedimiento.
- **Proceso relacionado:** Indicación del nombre del proceso del que se deriva el procedimiento.
- **Diagrama del proceso:** Inclusión del diagrama del proceso del que se deriva el procedimiento.

De manera adicional a la información señalada en el numeral precedente, se incluirán los siguientes acápites para el control de la vigencia del procedimiento:

- **Código:** De considerarlo necesario, incluir una codificación al procedimiento. La codificación debe ser asignada por una sola unidad de organización, a fin de llevar una adecuada administración de las versiones vigentes de todos los procedimientos de la entidad.
- **Versión:** Señalar el número de la versión del procedimiento.
- **Elaborado por:** Indicar el nombre del órgano dueño del proceso.
- **Revisado por:** Indicar el nombre del órgano responsable de racionalización y del órgano responsable de la asesoría legal y jurídica de la entidad.
- **Aprobado por:** Indicar el nombre de la máxima autoridad administrativa de la entidad.
- **Control de cambios:** Incluir, por cada versión del documento, la lista de los cambios realizados por cada acápite del procedimiento, a fin de tener la trazabilidad de las modificaciones realizadas al procedimiento.

Una vez culminada la propuesta del procedimiento, esta se eleva al dueño del proceso para proceder con la revisión.

#### Paso 2. Revisión y aprobación de la propuesta de procedimiento

La propuesta de procedimiento es revisada por el dueño del proceso, por los servidores públicos responsables de la materia de la gestión por procesos en cada entidad.

Subsanadas las observaciones (o de no existir), el procedimiento se considera conforme para ingresar al trámite de aprobación formal por parte de la máxima autoridad administrativa de la entidad.

#### Paso 3. Difusión y custodia

Los procedimientos aprobados se pueden difundir, entre otros, a través de los siguientes medios:

- Capacitaciones a los servidores públicos involucrados en el proceso o que por sus funciones guarden relación con el mismo,
- Comunicaciones escritas internas,
- Publicaciones en el portal web de la organización y en el Portal de Transparencia.

#### Paso 4. Actualización

El área dueña del proceso se encarga de revisar en una periodicidad definida (semestralmente, anualmente) los procedimientos con la finalidad de identificar la necesidad de actualización, incluyendo aquellas que se originen por la modificación de las normas relacionadas con el procedimiento, en caso afecte a la descripción de las actividades.

De requerirse, se procede a actualizar el procedimiento siguiendo las instrucciones previamente descritas, incluyendo la descripción de las modificaciones en el control de cambios indicado como parte de la estructura del procedimiento y modificando el número de la versión del procedimiento. (Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública, 2018,pp.6-16).

## **2.2.2 Calidad del servicio al usuario.**

### **2.2.2.1. El servicio.**

En la (Norma ISO 9000:2000) comenta que “un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente, generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

- Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil);
- Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos);
- La entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento)
- La creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes)”.

### **2.2.2.2. Características del servicio.**

La característica básica de los servicios, consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra.

(Berry Leonard, Brown Carter & Bennett David, 1989), detallan que “el servicio tiene cuatro características:

- a) Intangibilidad. - Los servicios son intangibles. Al contrario de los artículos, no se les puede tocar, probar, oler o ver. Los consumidores que van a comprar servicios, generalmente no tienen nada tangible que colocar en la bolsa de la compra. Cosas tangibles como las tarjetas de crédito plásticas o los cheques pueden representar el servicio, pero no son el servicio en sí mismas.
- b) Heterogeneidad. - Los servicios varían. al tratarse de una actuación normalmente llevada a cabo por seres humanos los servicios son difíciles de generalizar, incluso los cajeros más corteses y competentes pueden tener días malos por muchas razones, e inadvertidamente pasar malas vibraciones al cliente o cometer errores.
- c) Inseparabilidad de producción y consumo. - Un servicio generalmente se consume mientras se realiza, con el cliente implicado a menudo en el proceso. Una deliciosa comida de restaurante puede estropearla un servicio lento o malhumorado, y una transacción financiera rutinaria puede echarse a perder por una cola de espera inacabable o un personal sin preparación.

- d) Caducidad. - La mayoría de los servicios no se pueden almacenar. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde”. (p.25).

Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, explicados o representados fácilmente, etc., o incluso medir su calidad antes de la prestación.

- Intangibles: no se conoce su calidad y resultado hasta que se recibe, no se pueden sentir, percibir, oler y oírse. Esta es la característica más básica de los servicios. Consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse, ni olerse antes de la compra. Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente, etc. incluso medir su calidad antes de la prestación.
- Simultaneidad: se consumen en el mismo momento en que se producen
- Personales: lo que genera que ningún servicio prestado es exactamente igual, depende de su emisor como de su receptor, y de las necesidades de cada uno, el servicio no siempre es diferente conforme se encuentre el estado de la persona que lo percibe o la que se dirige.
- Intransferibles: un servicio prestado no permite ser transferido a otro.
- Heterogeneidad (o variedad): Dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: Las entregas de un mismo servicio son realizadas por diferentes personas a otras personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores, el servicio ya no es el

mismo, incluso cambiando sólo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Por esto es necesario prestar atención a las personas que prestarán los servicios a nombre de la empresa.

- **Inseparabilidad:** En la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio. No se pueden separar los servicios de los mismos servicios. En los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.

#### ***2.2.2.3. Dimensiones del servicio al cliente.***

Como lo afirman los investigadores (Zeithaml Valerie, Parasuraman A & Berry Leonard, 1993), comenta que “los principales factores que determinan la calidad de los servicios son:

- **La accesibilidad:** El servicio es fácil de obtener, en lugares accesibles, y en el momento adecuado. Es importante tener en cuenta en un momento determinado, que los canales de apoyo (fuerza de ventas, telemarcaderistas, punto de venta, etc.) seleccionados estén al alcance de los consumidores y haya una capacidad de respuesta oportuna y eficiente.
- **La comunicación:** El servicio y las condiciones comerciales son descritas de manera precisa y en términos fáciles de comprender por el consumidor. Específicamente se refiere a informar detalles en cuanto a las emisiones de

facturas y/o remisiones, entrega de mercancía, periodos y/o fechas de pagos, etc. que soportarían la compra.

- La capacidad del personal: El personal posee las habilidades y conocimientos necesarios de los servicios y productos que ofrece la compañía para servir adecuadamente a los clientes.
- La cortesía y la amabilidad: El personal es cortés, amable, respetuoso y atento.
- La credibilidad: La empresa y sus empleados son confiables y quieren ayudar realmente a los clientes”.

#### ***2.2.2.4. La calidad del servicio al cliente.***

Definición de acuerdo a lo señalado por (Rey Moreno, 1999), comenta que “el análisis de este concepto lo iniciamos con el desglose de los dos elementos que lo integran: calidad y servicio. Entendemos necesario, sin embargo, realizar algunas matizaciones al término calidad que nos ayudaran en nuestro propósito. Para proceder a su definición hay que señalar inicialmente la diferencia entre calidad percibida y calidad objetiva. La primera es juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad de un producto o marca sobre otros desde una óptica global. Es una actitud relacionada pero no equivalente a la satisfacción y resulta de la comparación de las expectativas con la percepción de desempeño, por su parte, la calidad objetiva se refiere a la superioridad medible y verificable de un producto o servicio sobre otro, tomando como base algún estándar preestablecido. Suele relacionarse con conceptos usados para describir la superioridad técnica de un producto. De la dualidad planteada, será la calidad percibida el objeto de nuestro estudio”. (p.25).

Considerando los anteriores conceptos, podemos decir que cuando hablamos de servicio al cliente nos referimos al conjunto de servicios y/o productos que una empresa, marca o institución le ofrece a una persona interesada en adquirirlos, con el interés completo de generar una relación directa con los consumidores y clientes, que les permita conocer sus necesidades y sus expectativas, de tal manera que la empresa puede satisfacerlos y superar las expectativas que ellos tienen.

#### ***2.2.2.5. Características de la calidad del servicio.***

(Larrea, 1991), comenta “acerca de las características que tiene la calidad del servicio al cliente.

- Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente: Antes de diseñar cualquier política de atención al cliente es necesario conocer a profundidad las necesidades de los diferentes segmentos de clientes para poder satisfacer sus expectativas.
- Flexibilidad y mejora continua: Las empresas han de estar preparadas para adaptarse a posibles cambios en su sector y a las necesidades crecientes de los clientes. Para ello, el personal que está en contacto directo con el cliente a detener la formación y capacitación adecuadas para tomar decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes incluso en los casos más inverosímiles.
- Orientación al trabajo y al cliente: Los trabajos que implican atención directa al cliente integran dos componentes: el técnico propio del trabajo desempeñado y el humano, derivado del trato directo con personas.

- Plantearse como meta de la atención al cliente la fidelización: Considerando que la satisfacción del consumidor es el objetivo final de cualquier empresa, es necesario conocer las características que ésta presenta:
- Es subjetiva: Al cliente le mueven las razones y las emociones al mismo tiempo, por lo que la atención al cliente ha de ser cerebral y emocional.
- Es una variable compleja difícilmente medible dada su subjetividad.
- No es fácilmente modificable: Para conseguir un cambio de actitud en un cliente son necesarias sucesivas experiencias que el cliente perciba como exitosas.
- El cliente no necesariamente se siente satisfecho por una buena relación calidad/precio.
- La dirección debe segmentar a los clientes para poder lograr la satisfacción de los mismos: No todos los clientes son iguales, ya que cada uno llega al mercado motivado por unas necesidades diferentes, por lo que hemos de ofertar a cada grupo homogéneo de clientes lo que desea y necesita.
- La satisfacción de un cliente no está exclusivamente determinada por factores humanos: Es un error pensar que la gestión de la atención al cliente debe centrarse de forma exclusiva en el componente humano de la venta, ya que toda venta personal está integrada en un contexto comercial cuyos componentes físicos deben ayudar a ofrecer un mayor y mejor servicio al cliente”. (p.41).

### **2.2.2.6. Modelo SERVQUAL.**

(Zeithaml Valerie, Parasuraman A & Berry Leonard, 1993), indica que “es una herramienta de escala multidimensional para evaluar la calidad del servicio, contiene 5 dimensiones; según detalle:

#### *2.2.2.6.1. Elementos tangibles*

Aspecto de las instalaciones físicas, equipos, personal y material que interviene o utilizado en la prestación del servicio.

Son la parte visible del servicio y del proceso correspondiente y lo conforman la apariencia de las instalaciones físicas, los equipos, el personal, la documentación y otros materiales de comunicación. Pueden ser determinantes en la imagen percibida por el usuario del servicio y en la generación de contradicciones entre las expectativas producidas por la comunicación al usuario del servicio prometido, con la realidad del mismo por parte del usuario.

#### *2.2.2.6.2. Fiabilidad.*

Habilidad para realizar el servicio acordado de forma fiable y cuidadosa: acierto y precisión; ausencia de errores.

Este atributo se basa en la percepción del usuario sobre la capacidad de realizar el servicio acordado en la forma y plazos establecidos. La fiabilidad representa la capacidad organizativa y de recursos para prestar el servicio de forma eficiente y sin fallos que lo impidan o perjudiquen. Para satisfacer este criterio son necesarios procesos experimentados y personal cualificado para ejecutarlos. Cuando la fiabilidad es baja, existen riesgos graves de pérdida de

confianza de los clientes (incluso la pérdida del cliente) y elevados costes de reparación (los llamados costes de la “no calidad”).

#### *2.2.2.6.3. Capacidad de respuesta*

Disposición para proporcionar un servicio rápido: rapidez, puntualidad, oportunidad.

No basta con tener medios para prestar un servicio, sino que tiene que ser posible prestarlo cuando lo demanda el usuario. El servicio diferido no puede plantearse en gran parte de las actividades económicas y sociales de hoy en día. La capacidad de respuesta responde a la inmediatez en hacerse cargo de la demanda y en la rapidez y/o puntualidad de su solución.

#### *2.2.2.6.4. Seguridad*

Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

El usuario de un servicio precisa de una confianza en la percepción del servicio, que le inspire la tranquilidad de estar haciendo lo adecuado con la Organización o Unidad Organizativa adecuada. La profesionalidad del personal de contacto con el usuario es una fuente de confianza, demostrando una habilidad y destreza en el desarrollo del servicio acordado. Para potenciar este atributo de calidad, se debe eliminar cualquier sombra de duda sobre el proceso y sus resultados.

Esta dimensión agrupa los siguientes criterios:

- Profesionalidad: O competencia técnica. Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio.

- Cortesía: Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto con el cliente.
- Credibilidad: Veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se proporciona.
- Seguridad: Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.

#### 2.2.2.6.5. *Empatía*

Atención individualizada que se ofrece a los clientes.

Un servicio es, en definitiva, una relación entre personas y la calidad se basa no solo en la cortesía profesional, sino en entender y resolver las necesidades por las que el cliente “consume” determinado servicio. En este sentido, es necesario mantener informados al usuario de un servicio a lo largo de todo el proceso con información relevante para el mismo.

Esta dimensión agrupa los siguientes criterios:

- Accesibilidad: Servicio accesible y fácil de contactar.
- Comunicación: Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escuchar y capacidad para explicar lo sucedido.
- Comprensión del cliente: Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades”.

La Ley de Modernización de la Gestión del Estado, Ley 27658, tuvo como finalidad, la mejora de la gestión pública y la construcción de un Estado democrático, descentralizado, al servicio del ciudadano, en ese contexto la Secretaría de Gestión Pública elaboró el Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía, la misma que tiene por finalidad, la mejora de la labor desempeñada en la atención otorgada al ciudadano y en la provisión de bienes y servicios públicos.

(Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración pública, 2015).

Dentro de los estándares para una atención de calidad a la ciudadanía, se encuentra la estrategia y organización que tiene como un subelemento:

Responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía; el cual releva la importancia 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, es necesario distinguir entre el órgano a cargo de la atención al ciudadano (que se ubica en Mesa de Partes), el órgano a cargo del Trámite Documentario (ubicado en ventanilla) y el órgano o unidad orgánica responsable de la mejora continua de la entidad.

Dentro del Estándar para el conocimiento de la ciudadanía-usuario de la entidad pública se encuentra el subelemento:

Identificación de las necesidades y expectativas para segmentar a la ciudadanía-usuario; se enfoca en la importancia de 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 (p.e.: atención presencial versus atención itinerante) o sus características (p.e.: población adulto mayor, mujeres embarazadas, personas discapacitadas, entre otros).

Asimismo, es importante identificar los diferentes grupos étnico-culturales a los que pertenecen los usuarios, ya que sus contextos y su cultura moldearán las necesidades y las expectativas que tengan sobre la atención que recibirán.

Dentro del Estándar para el proceso de atención a la ciudadanía y simplificación administrativa, se encuentra el subelemento:

Simplificación administrativa; que comprende el conjunto de principios y acciones que tiene como objeto eliminar los obstáculos o costos innecesarios para la sociedad, que genera el inadecuado funcionamiento de la administración pública.

Una definición más acotada concibe la simplificación administrativa como la eliminación de las exigencias y formalidades innecesarias en los procedimientos que realizan los administrados ante las distintas entidades públicas.

La Metodología de Simplificación Administrativa precisada en el DS N° 007-2011-PCM, ha sido desarrollada para los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad (ambos forman parte del Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA), aunque algunas herramientas y pautas contenidas en la metodología pueden usarse para la simplificación de procedimientos internos, así como para la simplificación de los servicios colectivos y públicos.

Dentro del Estándar para la medición de la gestión, se encuentra el subelemento:

Medición de la satisfacción de la ciudadanía; es de suma importancia conocer la opinión de los ciudadanos respecto a la atención brindada por la entidad. La aplicación de encuestas, a través de formatos o cuestionarios estándares, permitirá tener registro sobre la satisfacción de los ciudadanos con el servicio recibido.

La escala de evaluación de las encuestas de satisfacción de la ciudadanía, se establecen a criterio de la entidad. Para mediciones cualitativas, puede ser: muy bajo, bajo, regular, alto y muy alto. Mientras que para mediciones cuantitativas: 1 - muy bajo, 2 - bajo, 3 - regular, 4 - alto y 5 - muy alto. Las evaluaciones pueden abarcar diferentes momentos y aspectos del proceso de atención, como la orientación recibida, los tiempos de espera, las condiciones o ambiente del espacio de atención, la calidad de la información recibida, los resultados de su solicitud, entre otros.

Estas encuestas también pueden recoger información sobre el grupo étnico-cultural al cual se adscribe o con el cual se identifica el ciudadano, así como su lengua materna. Esto permitirá identificar si existen diferencias étnicas en la satisfacción de la ciudadanía, lo cual podría dar a conocer si ciertos grupos étnico-culturales están teniendo mayores facilidades en la atención o si se está dando casos de discriminación.

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

La satisfacción: 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 satisfacer al mismo, se requiere cumplir con sus necesidades. La única vía es brindarle 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.

Dentro del Estándar para los reclamos y sugerencias, se encuentra el subelemento:

Uso de reclamos y sugerencias para la mejora continua; en el caso de los reclamos, es importante definir un proceso 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. Con este fin, se hace necesario 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.

### **2.3 Formulario para la generación de un procedimiento**

Para la elaboración de un procedimiento de devoluciones de pago en línea, se siguieron los siguientes pasos:

- Elaboración de la propuesta del procedimiento de devoluciones de pago en línea.

Para elaborar el procedimiento el insumo es la información estadística que se tiene de la cantidad de solicitudes de devolución de dinero.

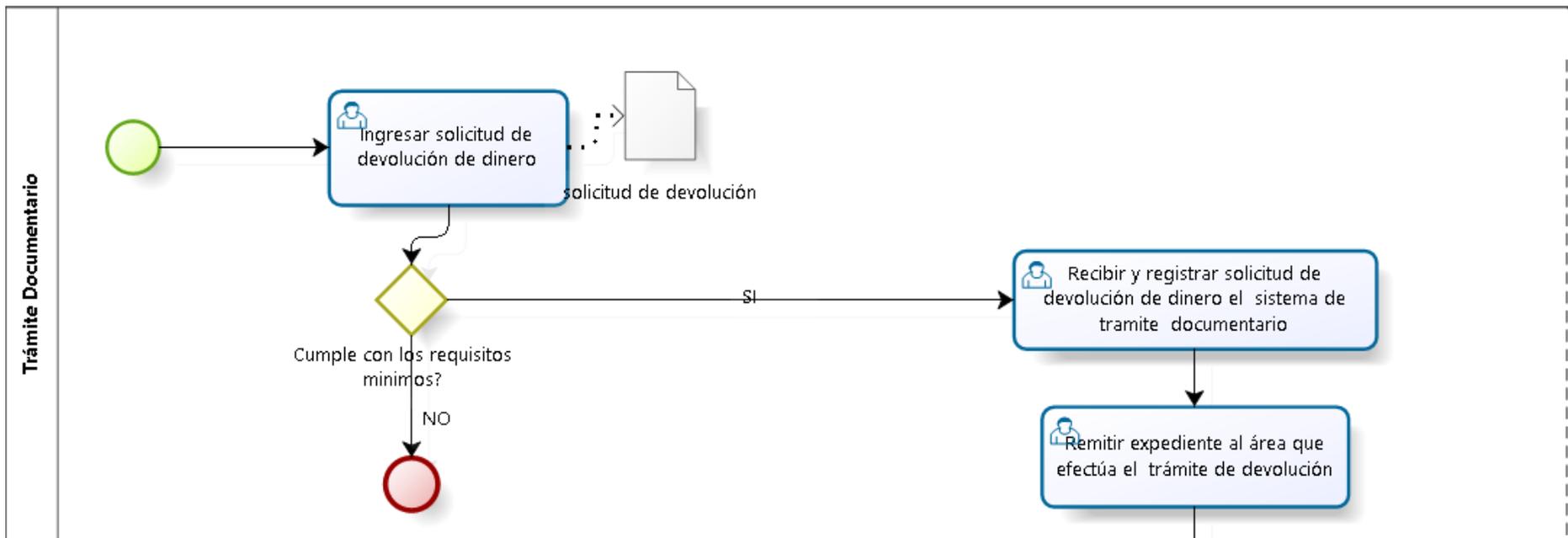
Asimismo, debe contener los siguientes campos:

-  Nombre del procedimiento: Devoluciones de pago en línea.
-  Objetivo del procedimiento: Acortar los tiempos de atención de las devoluciones de dinero.
-  Alcance del procedimiento: Pasos desde el registro hasta la entrega del dinero al usuario.
-  Base normativa: Directiva General de Tesorería.

- ✚ Siglas y definiciones: en evaluación.
  - ✚ Requisitos para iniciar el procedimiento: Solicitud por devolución de pago.
  - ✚ Actividades del procedimiento: Secuencia de las actividades a realizar, área a cargo de la actividad y responsable de quien realizará las actividades.
  - ✚ Documentos que se generan: Nombre del procedimiento.
  - ✚ Proceso relacionado: Solicitudes por devoluciones de dinero.
  - ✚ Diagrama del proceso: Elaborado con la información brindada.
  - ✚ Código: En proceso de aprobación.
  - ✚ Versión: Primera Versión.
  - ✚ Elaborado por: Personal del área usuaria.
  - ✚ Revisado por: Personal del área usuaria, planeamiento y asesoría legal.
  - ✚ Aprobado por: Alta Dirección.
  - ✚ Control de cambios: Con la finalidad de tener la trazabilidad de las modificaciones realizadas en el procedimiento.
- Revisión y aprobación de la propuesta de procedimiento de devoluciones de pago en línea.
  - Difusión, una vez esté aprobado.
  - Actualización, conforme se necesite una vez esté aprobado el procedimiento.

## PROCEDIMIENTO ACTUAL DE DEVOLUCIÓN DE DINERO EN UNA ENTIDAD ESTATAL

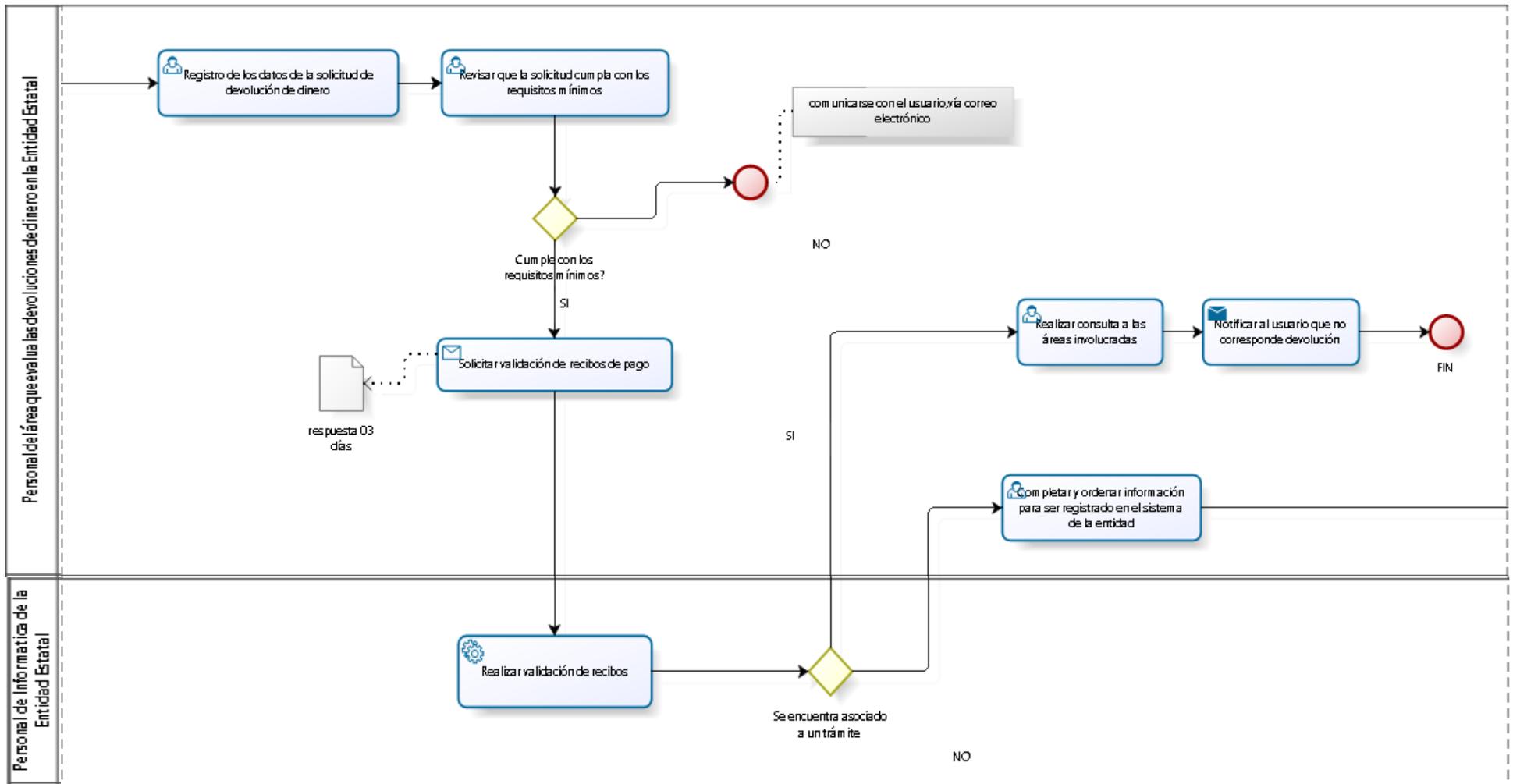
### Recepción de solicitud de devolución de dinero



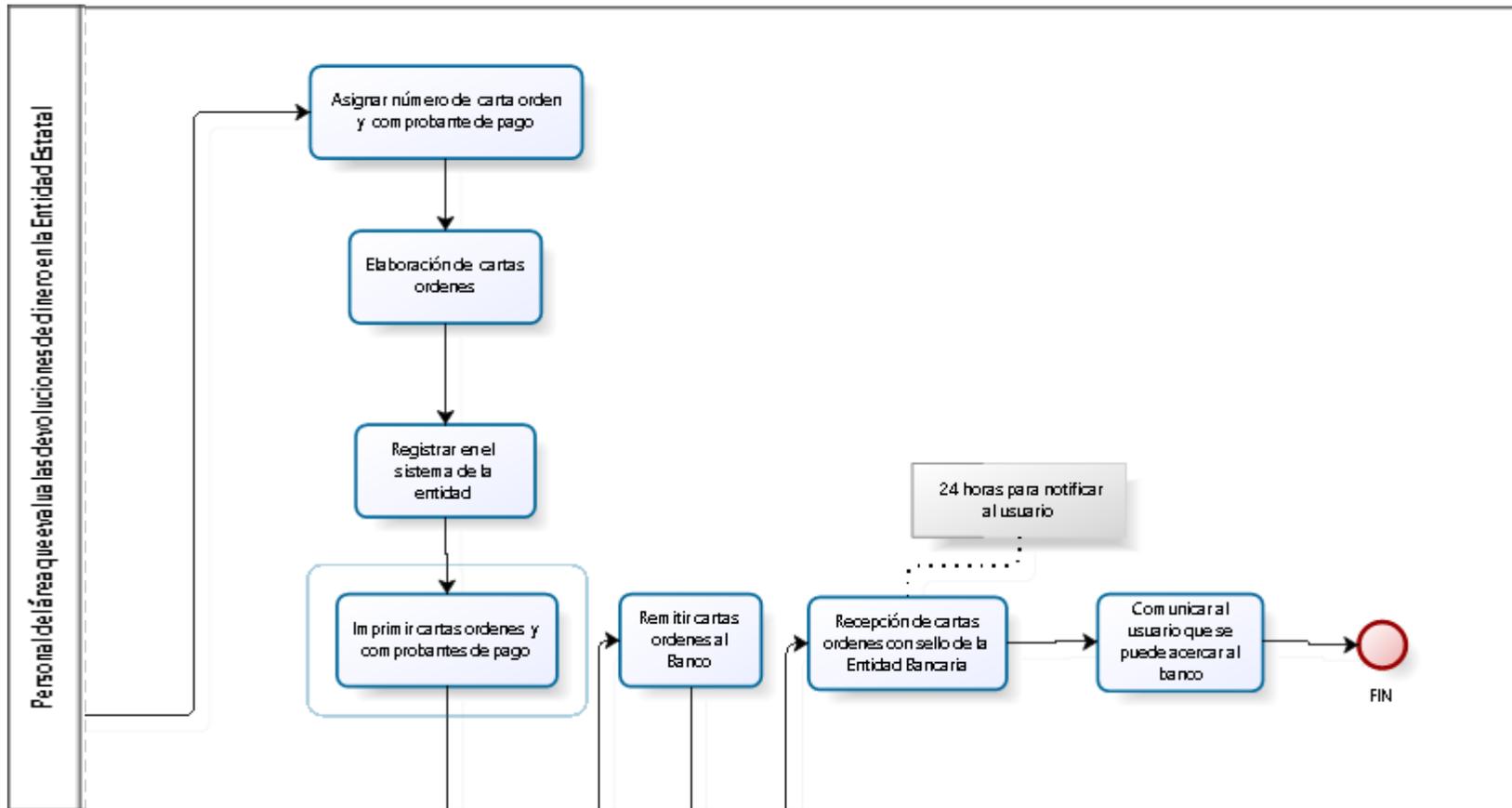
Personal del área que evalúa las devoluciones de dinero en la Entidad Estatal

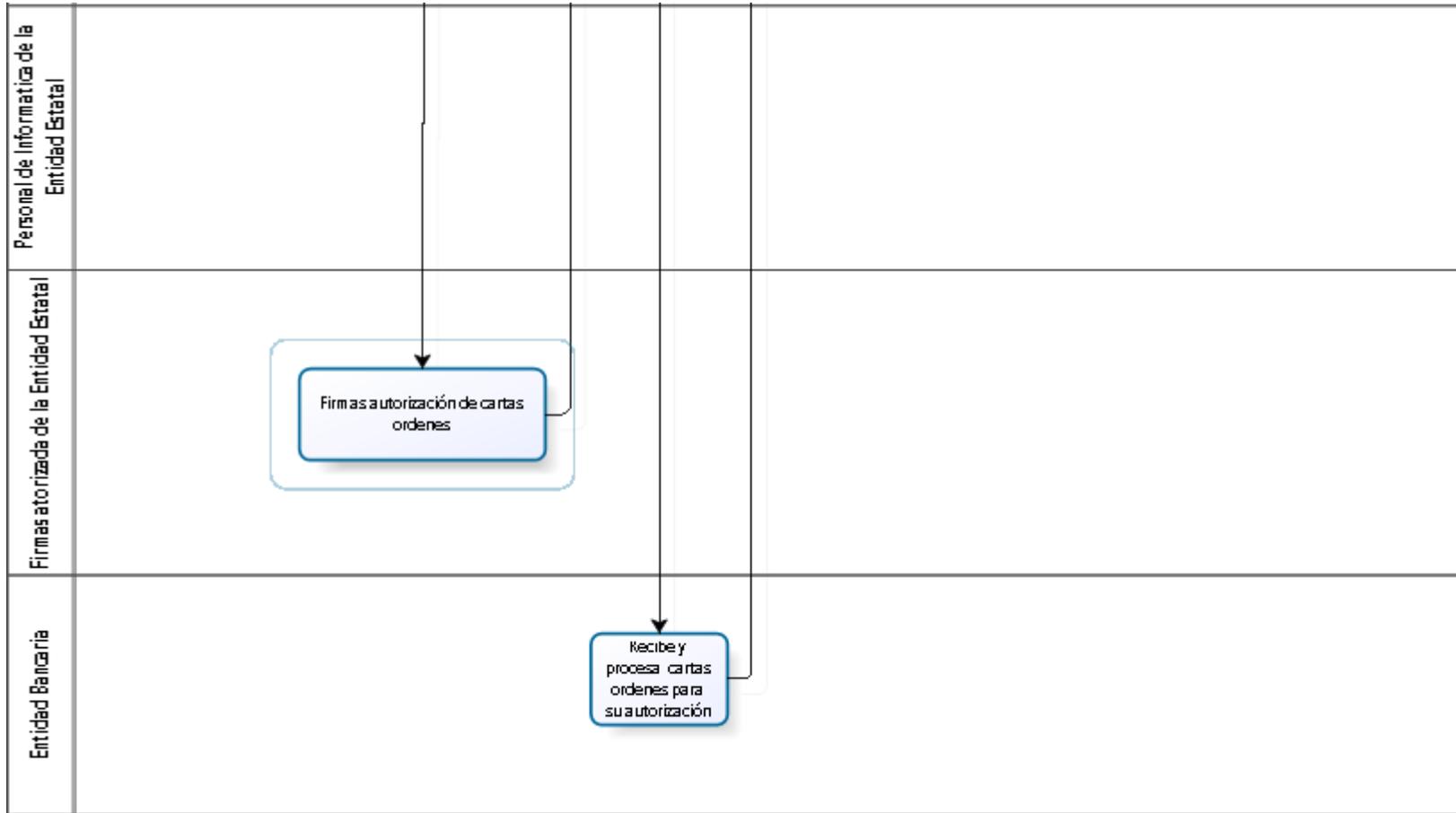


### Registro y validación de recibo de pago



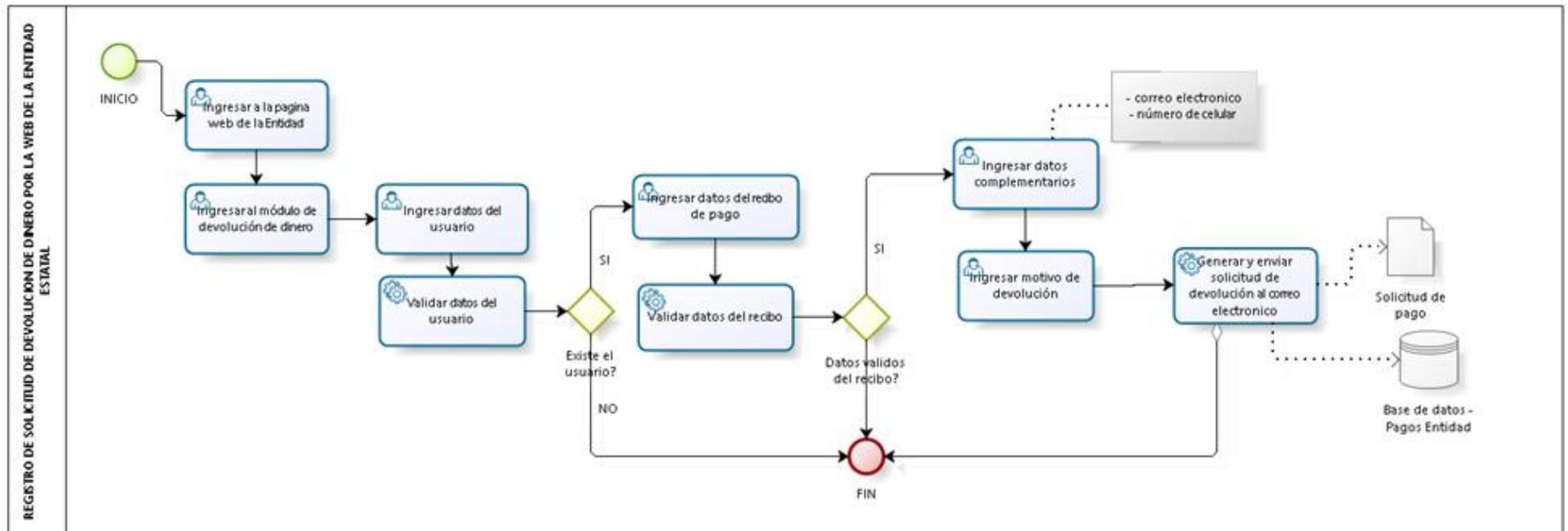
## Elaboración de cartas ordenes y devolución de dinero



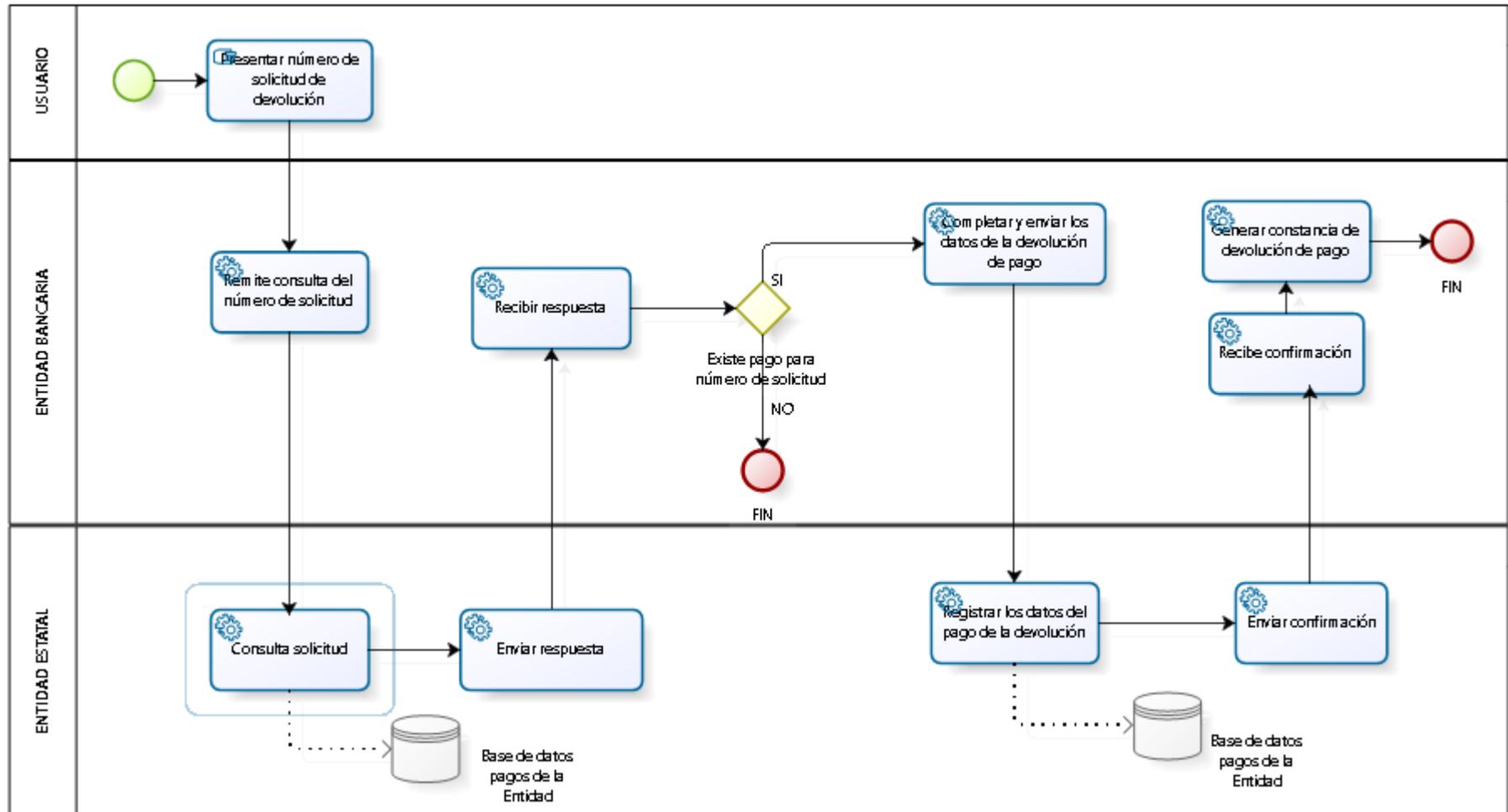


## PROPUESTA DE DEVOLUCIÓN DE DINERO EN UNA ENTIDAD ESTATAL

### Registro de la solicitud de devolución de dinero a través de la página web



### Validación de la información ingresada en la base de datos de la Entidad Estatal y la Entidad Bancaria



**INDICADORES DE MEJORA PARA EL PROCESO DE DEVOLUCION DE DINERO**

<b>INDICADORES</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>PROPUESTO</b>
<b>TIEMPO</b>	Actualmente el proceso de devolución de dinero toma 30 días calendario para su aprobación.	Con el sistema de devolución de dinero propuesto la atención de la devolución será en un plazo no mayor de 24 horas.
<b>PERSONAL</b>	El circuito completo desde la recepción de la documentación hasta la aprobación de la solicitud es procesada y trabajada por 04 personas.	No contará con personal , todo estará interconectado con las base de datos de la Entidad Estatal y la Entidad Bancaria.
<b>RECLAMACIONES</b>	Por la cantidad de días que se tiene para la atención, existe en promedio 06 libros de reclamaciones por la demora en la aprobación de la devolución de dinero al usuario.	No existiría reclamaciones porque el tiempo de atención se reduce a máximo 24 horas.
<b>EQUIPOS</b>	Se usan en promedio 04 equipos informaticos para realizar el proceso de recepción, registro, evaluación, verificación y aprobación de solicitudes por devolución de dinero al usuario.	La información podrá ser ingresada a través de la página web de la Entidad Estatal a través de un equipo (computadora, laptop, celular) del usuario.
<b>RECURSOS ADMINISTRATIVOS</b>	Se usa gran volumen de hojas bond, horas hombre, material de oficina.	Todas la validación serán a través de los sistemas de ambas Entidades.

**PUNTOS DE CONTROL DEL PROCESO**

<b>ANTES</b>	<b>DURANTE</b>	<b>DESPUES</b>
<b>Aplicativo de registro de la solicitud de devolución por la Web</b>	<b>Aplicativo de usuario del registro de devoluciones</b>	<b>Devolución de pagog en ventanilla Entidad Bancaria</b>
Validar los datos personales del usuario que solicita la devolución, si se encuentra registrado en la base de datos de la Entidad estatal.	Validar los datos del número de documento que se muestra en el recibo de pago, si se encuentra registrado en la base de datos de la Entidad estatal.	El usuario presentará la solicitud en la ventanilla de la entidad bancaria.
Validar y verificar que el recibo de pago exista y no se encuentre utilizado en algún trámite o en estado extornado.	Validar y verificar que el recibo de pago exista y no se encuentre utilizado en algún trámite o en estado extornado.	Inicia el servicio de comunicación de la entidad bancaria con Entidad estatal, con las siguientes acciones:
No permitir el ingreso de un recibo que ha sido devuelto y/o ha generado un trámite en la Entidad Estatal.	Validar los datos del número de documento del beneficiario, si el caso lo requiera.	La entidad bancaria envía la consulta con el número de solicitud.
Generar solicitud de devolución donde debe mostrar el código único que le permitirá al usuario solicitar el reembolso en la entidad bancaria.	Permitir registrarlos datos complementarios, correo electrónico y numero de celular.	Entidad estatal recibe y verifica la existencia de la solicitud en consulta.
Permitir que el usuario registre sus datos complementarios, correo electrónico y número de celular.	Generar solicitud de devolución donde debe mostrar el código único que le permitirá al usuario solicitar el reembolso en la entidad bancaria.	Entidad estatal envía la respuesta con los datos de la solicitud a la entidad bancaria.
Enviar la solicitud generada en formato PDF al correo electrónico declarado por el usuario en los datos complementarios.	Permitir guardar y enviar la solicitud generada en formato PDF al correo electrónico registrado en los datos complementarios.	La entidad bancaria recibe de acuerdo a la respuesta y envía el detalle de la transacción realizada.
El código de la solicitud de devolución generada será el código único para que el usuario solicite su reembolso en la entidad bancaria.	Escoger un concepto de pago si el tributo tuviera varios.	Entidad estatal recibe el detalle y envía la confirmación que el proceso se realizó correctamente.
Sólo se considerará 4 tipos de documentos, (carne de extranjería, Doc. de Identificación Personal, DNI, Pasaporte).	Determinar el tiempo de vigencia de la política de pago (Fecha de Inicio y Fecha Fin).	La entidad bancaria con la confirmación, genera la constancia de devolución de pago.
La aplicación por la web solo será para el uso de mayores de edad, para el caso de menores de edad deberán presentar por trámite documentario.	Registrar la comisión de la entidad bancaria en soles.	Realizar el reembolso al usuario.
Para el caso de los pagos efectuados en el día, deberán esperar 24 horas para solicitar la devolución por la web.	Registrar la comisión de Entidad estatal en soles.	

## 2.4 Definición de términos básicos

**Administrado.** - Persona natural o jurídica (ciudadanía) que es parte de un procedimiento administrativo.

**Calidad.** - Es la satisfacción del cliente (usuario) por obtener un bien o servicio, de acuerdo a la atención recibida, siendo el resultado de un esfuerzo por parte de la persona que atiende al cliente (usuario).

**Carta Orden.** - Es una transferencia electrónica donde se le otorga un giro a un usuario por un importe en soles.

**Cliente Externo.** - Persona que recibe un producto o servicio y que no forma parte de la organización que lo provee.

**Cliente Interno.** - Persona que guarda relación con la organización, a menudo es una persona que trabaja en la organización.

**Cliente.** - Persona, empresas u organización que adquiere un bien o servicio que necesita o desea para sí mismo, para otra persona, una empresa u organización.

**Comprobante de pago.** - Documento donde se acredita la devolución de dinero por derechos administrativos.

**Expectativa.** - Es lo que espera el usuario de un servicio, y éstas son creadas por la comunicación, por la experiencia de otras personas en el servicio.

**Expediente.** - Conjunto de papeles (documentos, escritos, informes u similares) que se refiere a un mismo asunto que se encuentran metódicamente y sistemáticamente ordenados siguiendo un orden y cumplimiento ciertos requisitos de forma como la foliatura.

**Gestión.** - Es un conjunto de procesos en donde se trata de resolver los problemas dentro de una empresa y tomar decisiones para la solución de los mismos. También se considera a la gestión como la administración de una institución.

**Gestión por procesos.** - Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencia a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativa de los ciudadanos, así como con el logro de los objetivos institucionales.

**Investigación.** - Es la recopilación de conocimientos académicos y científicos que mediante un proceso de interpretación genera nuevos conocimientos que ayudan a la realización de la tesis.

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

**Modelo Servqual.** - Es una técnica de investigación comercial, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y cómo ellos aprecian el servicio.

**Percepción.** - La percepción es cómo valoran las personas los servicios. Es decir, como las reciben y evalúan los servicios de la Entidad.

Las percepciones están enlazadas con las características o dimensiones de la calidad del servicio que son: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

**Procedimiento.** - Es la descripción documentada de cómo deben ejecutarse las actividades que forman un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad, permitiendo de esta manera una operación coherente.

**Proceso.** - Conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elemento de entrada en productos o servicios, luego de la asignación de recursos.

**Servicio.** - Es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente.

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

**TUPA.** - Texto único de procedimientos administrativos.

**Usuarios.** - Es quien usa ordinariamente algo, hace mención a la persona que utiliza algún tipo de objeto o que es destinataria de un servicio, ya sea privado o público.

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1 Hipótesis y/o supuestos básicos**

##### **Hipótesis principal**

La aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide significativamente en la calidad del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.

##### **Hipótesis secundarias**

- La aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide significativamente en los elementos tangibles del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.
- La aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide significativamente en la fiabilidad del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.
- La aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide significativamente en la capacidad de respuesta del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.
- La aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide significativamente en la seguridad del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.
- La aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide significativamente en la empatía del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.

### 3.2 Variables o unidades de Análisis

#### Variable independiente

- Gestión por procesos: (Bravo Carrasco, 2009), expresó que la gestión por procesos es una forma sistemática de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la entidad para cumplir con la estrategia de la entidad y elevar el nivel de satisfacción de los usuarios.

#### Dimensiones:

- Identificar
- Diseñar
- Control
- Mejorar

#### Variable dependiente

- Calidad del Servicio: Con la finalidad de medir la calidad, se utilizó el modelo SERVQUAL, que es una herramienta de escala multidimensional para evaluar y contiene 5 dimensiones.

#### Dimensiones:

- Elementos tangibles
- Fiabilidad
- Capacidad de respuesta
- Seguridad
- Empatía

### 3.3 Matriz lógica de consistencia

#### LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL CAMBIO DE UN PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIÓN DE DINERO INCIDE EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL USUARIO EN UNA ENTIDAD ESTATAL EN EL AÑO 2019

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Problema principal	Objetivo principal	Hipótesis principal			
¿En qué medida la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide en la calidad del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019?	Determinar la incidencia de la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero en la calidad del servicio al usuario en una entidad estatal en el año 2019.	La aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide significativamente en la calidad del servicio al usuario en una entidad estatal en el año 2019.	<b>Variable independiente</b> <b>Gestión por procesos:</b> Es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.	Identificar	Tiempo de atención de devolución de dinero: De 30 días a 24 horas. Personal: De 04 personas que efectúan el trámite de devolución a ser todo a través de la base de datos de la Entidad. Reclamaciones: De 06 mensuales por la demora de la atención a ninguna. Recursos administrativos: De usar horas hombres, papel, material de oficina a realizarse todo por sistema.
				Diseñar	
				Control	
				Mejorar	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	<b>Variable dependiente</b> <b>Calidad de Servicio:</b> Definición de acuerdo a lo señalado por (Rey Moreno, 1999), comenta que "el análisis de este concepto lo iniciamos con el desglose de los dos elementos que lo integran: calidad y servicio. Entendemos necesario, sin embargo, realizar algunas matizaciones al termino calidad que nos ayudaran en nuestro propósito. Para proceder a su definición hay que señalar inicialmente la diferencia entre calidad percibida y calidad objetiva. La primera es juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad de un producto o marca sobre otros desde una óptica global".	Aspectos Intangibles	1-7
¿En qué medida la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide en la percepción de los elementos tangibles del servicio al usuario en una entidad estatal en el año 2019?	Determinar la incidencia de la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero en los elementos tangibles del servicio al usuario en una entidad estatal en el año 2019.	La aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide significativamente en los elementos tangibles del servicio al usuario en una entidad estatal en el año 2019.		Fiabilidad	1-7
¿En qué medida la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide en la percepción de la fiabilidad del servicio al usuario en una entidad estatal en el año 2019?	Determinar la incidencia de la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero en la fiabilidad del servicio al usuario en una entidad estatal en el año 2019.	La aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide significativamente en la fiabilidad del servicio al usuario en una entidad estatal en el año 2019.		Capacidad de respuesta	1-7
¿En qué medida la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide en la percepción de la capacidad de respuesta del servicio al usuario en una entidad estatal en el año 2019?	Determinar la incidencia de la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero en la capacidad de respuesta del servicio al usuario en una entidad estatal en el año 2019.	La aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide significativamente en la capacidad de respuesta del servicio al usuario en una entidad estatal en el año 2019.		Seguridad	1-7
¿En qué medida la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide en la percepción de la seguridad del servicio al usuario en una entidad estatal en el año 2019?	Determinar la incidencia de la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero en la seguridad del servicio al usuario en una entidad estatal en el año 2019.	La aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide significativamente en la seguridad del servicio al usuario en una entidad estatal en el año 2019.		Empatía	1-7
¿En qué medida la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide en la percepción de la empatía del servicio al usuario en una entidad estatal en el año 2019?	Determinar la incidencia de la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero en la empatía del servicio al usuario en una entidad estatal en el año 2019.	La aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide significativamente en la empatía del servicio al usuario en una entidad estatal en el año 2019.			

## CAPÍTULO IV

### MÉTODO

#### **4.1 Tipo y método de investigación**

La presente investigación es de tipo aplicada, considerando que el problema actual es la demora en la atención de las devoluciones de dinero, con la información que se tiene, se quiere aplicar la gestión por procesos con la finalidad de brindar un mejor servicio al usuario a través de un sistema de devoluciones de pago en línea, usando la innovación tecnológica lo cual logrará que el usuario pueda ingresar su solicitud a través de la página web de la Entidad y efectuar el cobro de su dinero en cualquier agencia de una entidad bancaria a nivel nacional en un plazo máximo de 24 horas.

La característica más destacada de este tipo de investigación, es su interés en la aplicación y en las consecuencias prácticas de los conocimientos que se han obtenido. El objetivo de la investigación aplicada es pronosticar el desarrollo de la gestión por procesos en la calidad del servicio al usuario para la devolución de dinero.

El método de la investigación es hipotético deductivo, nos orienta a seguir pasos de las actividades que se requieren para llegar a un resultado, los pasos principales: la observación, la hipótesis, propuestas propias de las hipótesis, y comprobación de la verdad comparándolos con la experiencia.

#### **4.2 Diseño específico de investigación**

La investigación corresponde al diseño experimental del tipo pre-experimento, quiere decir que se recopilará información con relación a la sensación actual que tienen los usuarios referente a la atención que se les brinda por el servicio de devoluciones de dinero y posteriormente si es que se implementaría un sistema de devoluciones de pago en línea cual será la satisfacción del

usuario a cerca del servicio que se le brindaría, se les hará saber cuál será el tiempo de espera y que el trámite sería a través de la web de la Entidad y que el cobro del dinero lo podrá efectuar en cualquier agencia de un Entidad Bancaria a nivel nacional.

### **4.3 Población, muestra o participantes**

**Población.** - Para la presente investigación consideramos dos tipos poblacionales

- Usuarios que reciben el servicio
- Colaboradores que realizan la tarea de las personas que requieren el servicio

La población de usuarios está constituida por usuarios de diferentes nacionalidades que han presentado una solicitud de devolución de dinero por el pago de un servicio que efectuaron indebidamente, por duplicidad o por error al momento del registro de su documento de identidad.

**Muestra y participantes.** - La muestra es no probabilística intencional, está dada por 10 servidores públicos encuestados de la Entidad que trabajan dentro del proceso para efectuar la devolución de dinero a los usuarios de diferentes nacionales y por 30 usuarios encuestados de diferentes nacionales que efectuaron el llenado de su solicitud por devolución de dinero y se les consulto referente a la percepción y expectativa por la atención a su solicitud por devolución de dinero.

### **4.4 Instrumentos de recogida de datos**

Para poder efectuar la recogida de datos se utilizó la encuesta SERVQUAL, modificada a la calidad de servicio que reciben los usuarios para la devolución de su dinero.

Son 22 preguntas tanto de expectativa como percepción que han sido distribuidas en sus 05 dimensiones; según detalle:

- Aspectos tangibles: Preguntas del 01 al 04
- Fiabilidad: Preguntas del 05 al 09

- Capacidad de respuesta: Preguntas del 10 al 13
- Seguridad: Preguntas del 14 al 17
- Empatía: Preguntas del 18 al 22

Asimismo, se realizó una encuesta a los servidores públicos con relación al conocimiento que tienen referente a las fases y pasos a seguir para la elaboración de un procedimiento.

Las encuestas mantendrán el anonimato de los servidores públicos y de los usuarios debido a que no se solicitará datos personales para el llenado del mismo.

No habrá presión al momento de llenar la encuesta debido a que no tendrá límite de tiempo.

Finalmente, se realizó una última encuesta de SERVQUAL a los usuarios con relación a la propuesta de mejora del procedimiento de devolución de dinero.

#### **4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Para poder efectuar las técnicas de procesamiento y análisis de datos se tuvo que elaborar una serie de encuestas a los servidores públicos y a los usuarios, encuestas que ingresaron en un archivo Excel con la finalidad de que puedan ser tabuladas por variables, la información se trasladó al programa SPSS que nos dio como resultados las tablas donde se muestran los resultados de la variable gestión por procesos que nos indican la frecuencia y el porcentaje con relación al conocimiento que tiene el servidor referente a las fases y pasos a seguir para la elaboración de un procedimiento y la variable calidad del servicio que nos indica la frecuencia y porcentaje con relación a la percepción y las expectativas del usuario referente a la calidad del servicio para la atención de su devolución de dinero.

Adicionalmente, se trabajaron con gráficos de barras que nos da el porcentaje de nivel de conocimiento que tienen los servidores públicos de la Entidad Estatal con relación a las fases y

pasos a seguir para la elaboración de un procedimiento, donde se puede visualizar mejor los resultados obtenidos.

Finalmente, para la prueba de hipótesis se empleó el estadígrafo chi-cuadrado donde podemos observar el grado de libertad y el valor de significancia asintótica es inferior a 0.05 con relación a la percepción y expectativa del usuario.

#### **4.6 Procedimiento para la ejecución del estudio**

1. Ahondamiento o mejoramiento del marco teórico.
2. Elaboración del instrumento para medir la calidad del servicio.
3. Solicitud de los permisos respectivos para realizar las encuestas.
4. Sensibilización de los participantes.
5. Aplicación de los instrumentos.
6. Tabulación y construcción del informe.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1 Datos cuantitativos

##### Gestión por procesos

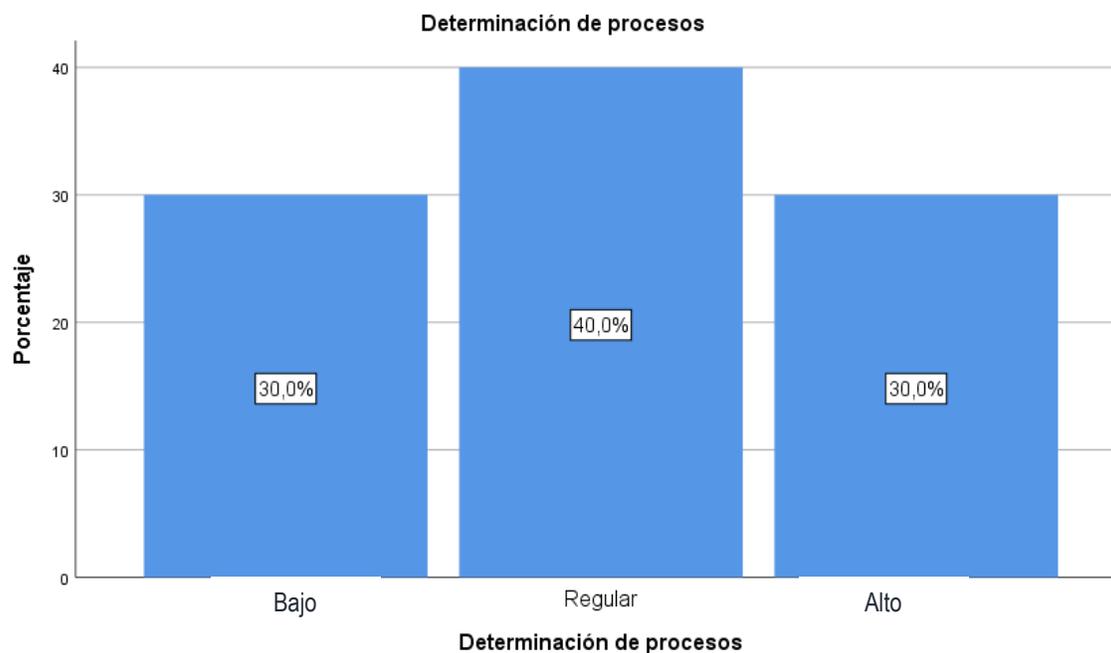
**Tabla 1: *Determinación de procesos***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	3	30,0	30,0
Regular	4	40,0	70,0
Alto	3	30,0	100,0
Total	10	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

**Descripción:** Sobre la determinación de procesos a seguir para el cambio de un procedimiento, el 30% de los servidores públicos indica que tiene bajo conocimiento de esta fase, el 40% indica que tiene regular conocimiento; es decir que el 70% afirma que tiene poco conocimiento de esta fase; sin embargo, por otro lado, el 30% afirma que tiene alto conocimiento con relación a esta fase.

**Interpretación:** De los resultados obtenidos con relación a la determinación de procesos donde se pregunta a los servidores públicos sobre los conocimientos de los procesos institucionales y los elementos que los conforman para la elaboración de un procedimiento, se puede decir que no tienen mucho conocimiento de los elementos que forman parte del proceso; sin embargo, los servidores públicos que trabajan directamente en el mejoramiento de un procedimiento si tienen conocimiento de la aprobación y difusión de los documentos normativos de la Entidad Estatal.



**Grafico 1: Determinación de procesos**

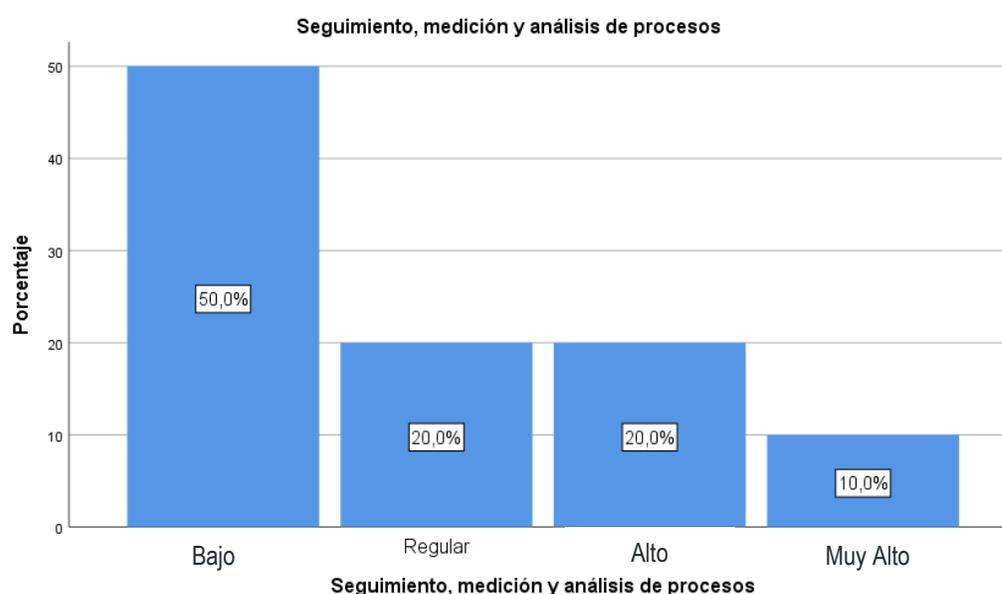
**Tabla 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	5	50,0	50,0
Regular	2	20,0	70,0
Alto	2	20,0	90,0
Muy alto	1	10,0	100,0
Total	10	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

**Descripción:** Sobre el seguimiento, medición y análisis de procesos para el cambio de un procedimiento, el 50% de los servidores públicos indica que tiene bajo conocimiento de esta fase, el 20% que tiene regular conocimiento, es decir que el 70% afirma que tiene poco conocimiento de esta fase; por otro lado, el 20% afirma que tiene alto conocimiento y sólo el 10% indica que tiene muy alto conocimiento con relación a esta fase.

**Interpretación:** De los resultados obtenidos con relación al seguimiento, medición y análisis de procesos para un procedimiento, los servidores públicos en su mayoría no tiene conocimiento de los pasos a seguir para la verificación del nivel de desempeño e identificación de oportunidades de mejora de los procesos; asimismo, no conoce los indicadores que se usan para realizar el seguimiento de la medición por proceso; sin embargo los servidores públicos que trabajan directamente en el mejoramiento de un procedimiento, si conocen todos los pasos a seguir en esta fase.



**Grafico 2:** *Seguimiento, medición y análisis de procesos*

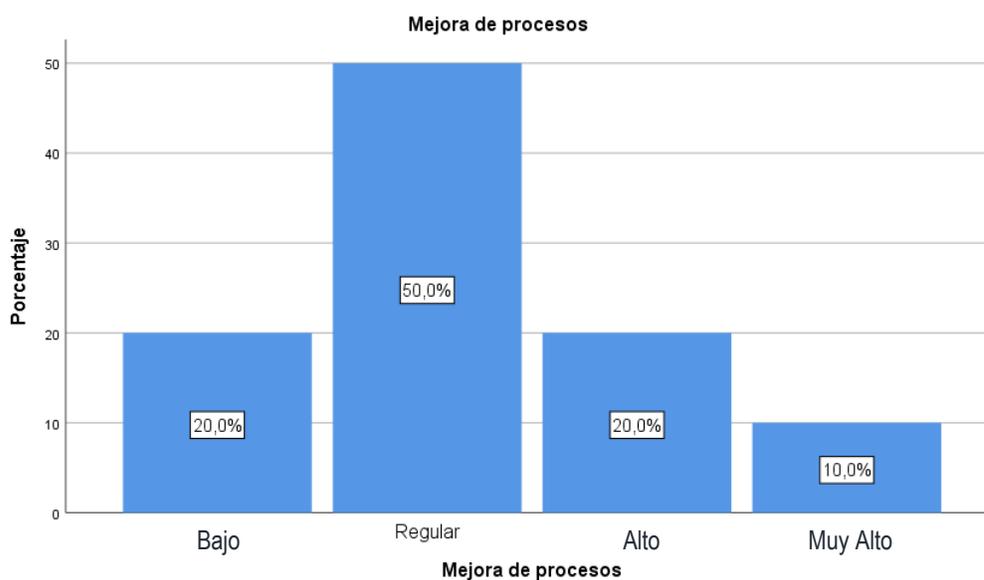
**Tabla 3:** *Mejora de procesos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	2	20,0	20,0
Regular	5	50,0	70,0
Alto	2	20,0	90,0
Muy alto	1	10,0	100,0
Total	10	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Sobre la mejora de procesos a seguir para el cambio de un procedimiento, el 20% de los servidores públicos tiene bajo conocimiento, el 50% tiene regular conocimiento, es decir que el 70% afirma que tiene poco conocimiento de esta fase; sin embargo, por otro lado, el 20% afirma que tiene alto conocimiento y el 10% indica que tiene muy alto conocimiento.

**Interpretación:** De los resultados obtenidos con relación a la mejora de procesos de un procedimiento los servidores públicos indican que no está en la capacidad de poder identificar los potenciales problemas de un proceso y desarrollar el análisis e identificación de las causas que lo originan, asimismo, no conoce el tiempo para la implementación y seguimiento de mejoras de los procesos, que información se debe contener para elaborar un procedimiento, quienes están involucrados en la revisión y aprobación de la propuesta de un procedimiento y por último quien es el encargado de actualizar un procedimiento aprobado; sin embargo los servidores públicos que trabajan directamente en el mejoramiento de un procedimiento si conocen los pasos a seguir en esta fase.



**Grafico 3: Mejora de procesos**

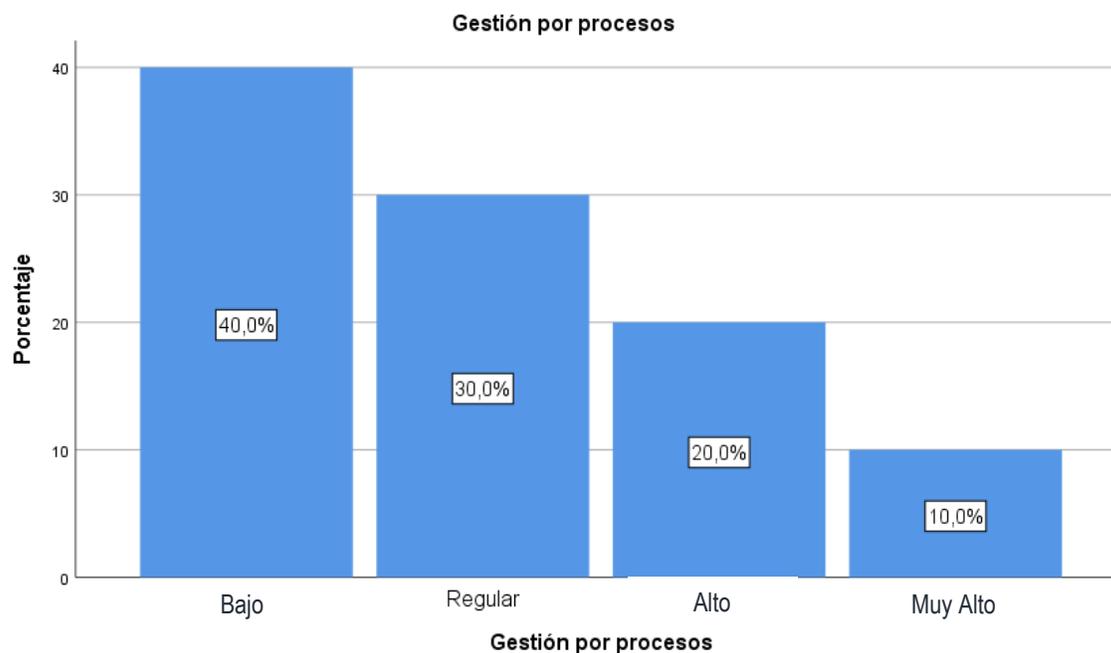
**Tabla 4: Gestión por procesos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	4	40,0	40,0
Regular	3	30,0	70,0
Alto	2	20,0	90,0
Muy alto	1	10,0	100,0
Total	10	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Sobre la variable gestión por procesos para el cambio de un procedimiento, se concluye que el 40% de los servidores públicos indica tener bajo conocimiento, el 50% tienen regular conocimiento, es decir que el 70% afirma tener poco conocimiento con relación a la gestión por procesos, pero por otro lado el 20% afirma tener alto conocimiento y el 10% indica que tienen muy alto conocimiento de la gestión por procesos.

**Interpretación:** De los resultados obtenidos con relación a los conocimientos de la gestión por procesos, los servidores públicos indican no estar en la capacidad de desarrollar un procedimiento, toda vez que tienen muy poco conocimiento con relación a las fases a seguir para desarrollar la gestión por procesos de un procedimiento; sin embargo los servidores públicos que trabajan directamente en el mejoramiento de un procedimiento si conocen todos los pasos y fases a seguir para la elaboración de un procedimiento a través de la gestión por procesos.



**Grafico 4: Gestión por procesos**

## Calidad del servicio

**Tabla 5: Elementos Tangibles**

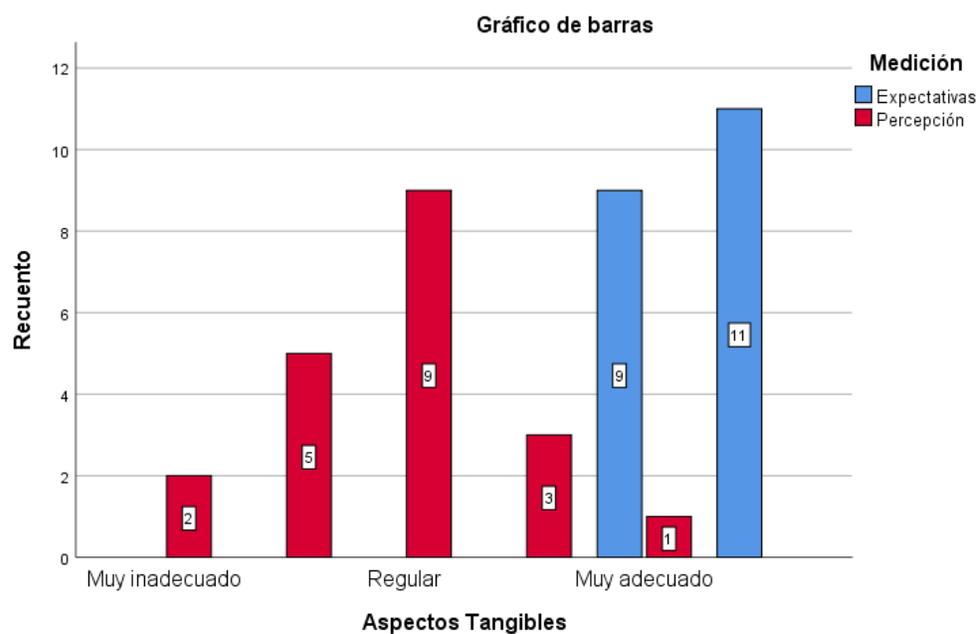
		Medición			
		Expectativas		Percepción	
		f	%	f	%
Elementos Tangibles	Muy inadecuado	0	0,0%	2	10,0%
	Inadecuado	0	0,0%	5	25,0%
	Regular	0	0,0%	9	45,0%
	Adecuado	0	0,0%	3	15,0%
	Muy adecuado	9	45,0%	1	5,0%
	Excelente	11	55,0%	0	0,0%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100,0%</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Sobre la dimensión de elementos tangibles con relación a la calidad del servicio para la devolución de dinero, los usuarios perciben que el 10% es muy inadecuado, el 25% que

es inadecuado, el 45% que es regular; sin embargo, sus expectativas afirman que el 45% será adecuado y que el 55% será excelente.

**Interpretación:** De los resultados obtenidos de la dimensión de elementos tangibles con relación a la calidad del servicio para la devolución de dinero, los usuarios solicitan que la información que ingresan en la solicitud sea la correcta para que se dé la atención de su devolución de dinero y tienen una expectativa con relación a que el trámite de devolución de dinero sea usando la tecnología y que cuente con una persona que los pueda asesorar para el ingreso de sus datos en la página web.



**Gráfico 5: Elementos Tangibles**

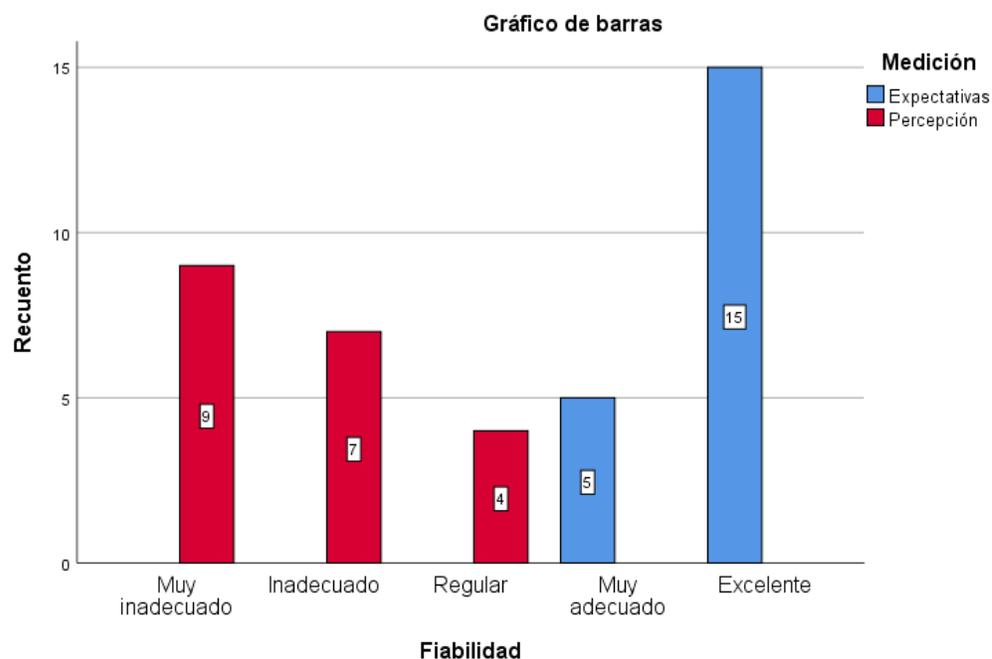
**Tabla 6: Fiabilidad**

		Medición			
		Expectativas		Percepción	
		f	%	f	%
Fiabilidad	Muy inadecuado	0	0,0%	9	45,0%
	Inadecuado	0	0,0%	7	35,0%
	Regular	0	0,0%	4	20,0%
	Muy adecuado	5	25,0%	0	0,0%
	Excelente	15	75,0%	0	0,0%
Total		20	100,0%	20	100,0%

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Sobre la dimensión fiabilidad con relación a la calidad del servicio para la devolución de dinero, los usuarios perciben que el 45% es muy inadecuado, el 35% que es inadecuado, el 20% que es regular; sin embargo, sus expectativas afirman que el 25% será muy adecuado y que el 75% será excelente.

**Interpretación:** De los resultados obtenidos de la dimensión de fiabilidad con relación a la calidad del servicio para la devolución de dinero, los usuarios solicitan que cumpla con el tiempo ofrecido para la atención de su devolución de dinero y este sea exitoso, que se consideren los casos urgentes con la atención debida; asimismo en sus expectativas quisieran contar con un horario de 24 horas para el registro de su solicitud de devolución de dinero.



**Gráfico 6: Fiabilidad**

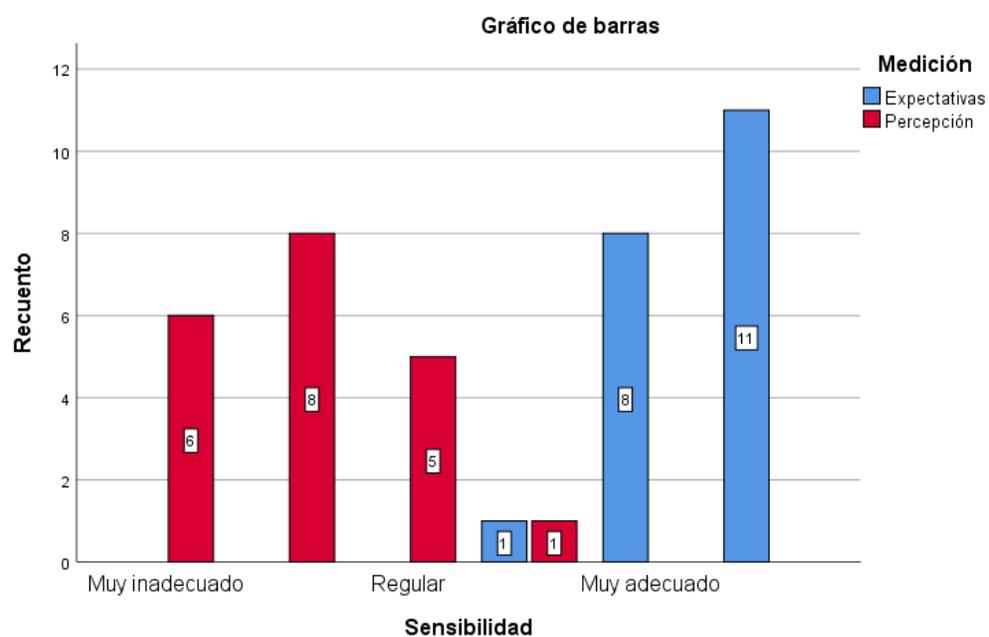
**Tabla 7: Capacidad de respuesta**

		Medición			
		Expectativas		Percepción	
		f	%	f	%
Capacidad de respuesta	Muy inadecuado	0	0,0%	6	30,0%
	Inadecuado	0	0,0%	8	40,0%
	Regular	0	0,0%	5	25,0%
	Adecuado	1	5,0%	1	5,0%
	Muy adecuado	8	40,0%	0	0,0%
	Excelente	11	55,0%	0	0,0%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100,0%</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Sobre la dimensión de capacidad de respuesta con relación a la calidad del servicio para la devolución de dinero, los usuarios perciben que el 30% es muy inadecuado, el 40% que es inadecuado, el 25% que es regular; sin embargo, sus expectativas afirman que el 5% será adecuado, el 40% será muy adecuado y que el 55% será excelente.

**Interpretación:** De los resultados obtenidos de la dimensión de capacidad de respuesta con relación a la calidad del servicio para la devolución de dinero, los usuarios solicitan que los servidores públicos de la Entidad respondan las preguntas que se generen con relación al llenado del formato de solicitud de devolución de dinero y que comuniquen a través del correo electrónico la aprobación de su giro para ser retirado en una agencia bancaria; sus expectativas son que se les brindará un mejor trato por parte de los servidores públicos de la Entidad y que la atención de su solicitud de devolución de dinero será en un plazo corto.



**Gráfico 7: Capacidad de respuesta**

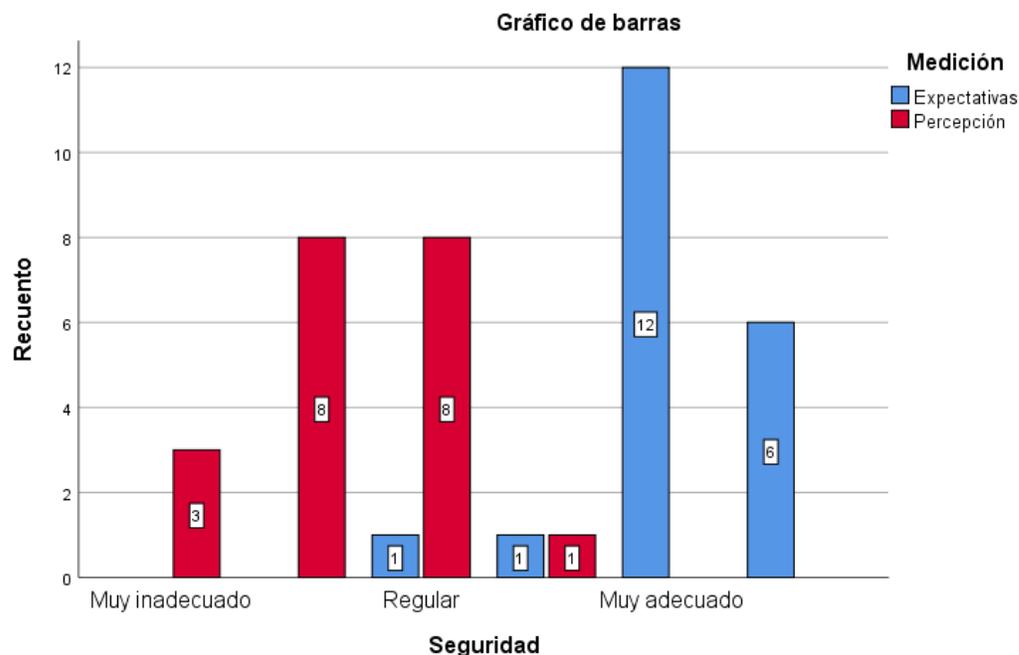
**Tabla 8: Seguridad**

		Medición		Percepción	
		Expectativas			
		f	%	f	%
Seguridad	Muy inadecuado	0	0,0%	3	15,0%
	Inadecuado	0	0,0%	8	40,0%
	Regular	1	5,0%	8	40,0%
	Adecuado	1	5,0%	1	5,0%
	Muy adecuado	12	60,0%	0	0,0%
	Excelente	6	30,0%	0	0,0%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100,0%</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>

Descripción Fuente: Datos de la propia investigación

**Descripción:** Sobre la dimensión de seguridad con relación a la calidad del servicio para la devolución de dinero, los usuarios perciben que el 15% es muy inadecuado, el 40% que es inadecuado, el 40% que es regular; sin embargo, sus expectativas afirman que el 05% será adecuado, el 60% será muy adecuado y que el 30% será excelente.

**Interpretación:** De los resultados obtenidos de la dimensión de seguridad con relación a la calidad del servicio para la devolución de dinero, los usuarios solicitan que los servidores públicos del área de trámite documentario transmita confianza para el llenado del formato de solicitud de devolución de dinero y que tengan conocimiento para responder las dudas que puedan tener al momento de ingresar su solicitud y sus expectativas son favorables al mejor trato que recibirán por parte de los servidores públicos que laboran en el área de trámite documentario.



**Gráfico 8: Seguridad**

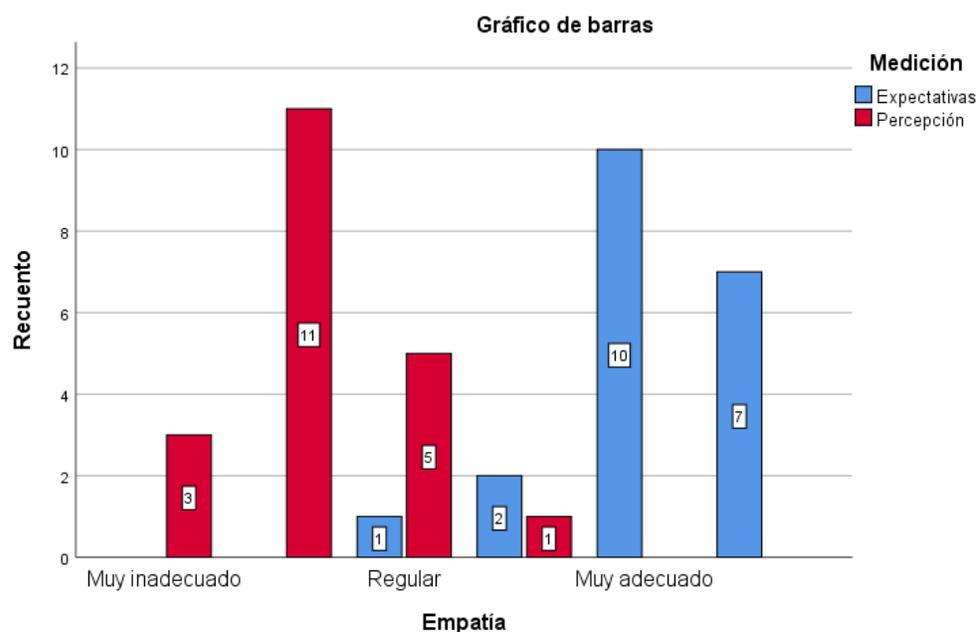
**Tabla 9: Empatía**

		Medición			
		Expectativas		Percepción	
		f	%	f	%
Empatía	Muy inadecuado	0	0,0%	3	15,0%
	Inadecuado	0	0,0%	11	55,0%
	Regular	1	5,0%	5	25,0%
	Adecuado	2	10,0%	1	5,0%
	Muy adecuado	10	50,0%	0	0,0%
	Excelente	7	35,0%	0	0,0%
<b>Total</b>		20	100,0%	20	100,0%

Descripción Fuente: Datos de la propia investigación

**Descripción:** Sobre la dimensión de empatía con relación a la calidad del servicio para la devolución de dinero, los usuarios perciben que el 15% es muy inadecuado, el 55% que es inadecuado, el 25% que es regular; sin embargo, sus expectativas afirman que el 50% será muy adecuado y que el 35% será excelente.

**Interpretación:** De los resultados obtenidos de la dimensión de empatía con relación a la calidad del servicio para la devolución de dinero, los usuarios solicitan que los servidores públicos del área de trámite documentario le dan una atención individualizada y que el horario de presentación sea flexible para la presentación de la solicitud de devolución de dinero y en cuanto a sus expectativas, los usuarios esperan que le brinden seguridad con la fecha de la atención de su devolución y que los servidores públicos del área de trámite documentario den la urgencia del caso a la presentación de solicitudes de devolución de dinero a las personas con atención preferencial.



**Gráfico 9: Empatía**

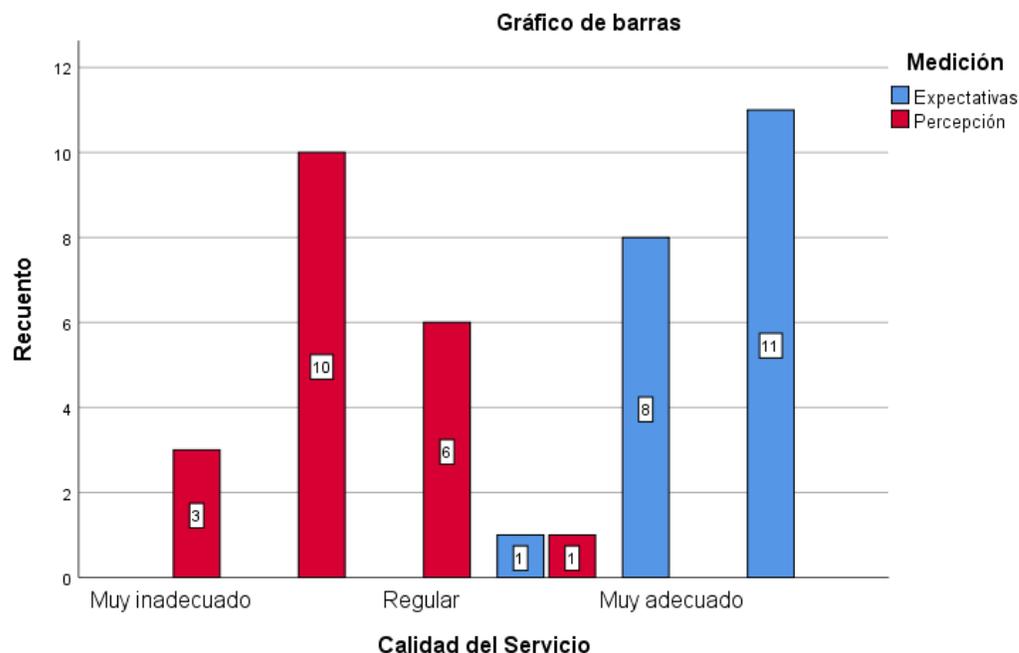
**Tabla 10: Calidad del Servicio**

		Medición		Percepción	
		f	%	f	%
Calidad del Servicio	Muy inadecuado	0	0,0%	3	15,0%
	Inadecuado	0	0,0%	10	50,0%
	Regular	0	0,0%	6	30,0%
	Adecuado	1	5,0%	1	5,0%
	Muy adecuado	8	40,0%	0	0,0%
	Excelente	11	55,0%	0	0,0%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100,0%</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>

Descripción Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:** Sobre la variable calidad del servicio para la devolución de dinero, los usuarios perciben que el 15% es muy inadecuado, el 50% que es inadecuado, el 30% que es regular; sin embargo, sus expectativas afirman que el 40% será adecuado y que el 55% será excelente.

**Interpretación:** De los resultados obtenidos de la variable calidad del servicio al usuario para la devolución de dinero, los usuarios tienen una percepción negativa considerando que actualmente el plazo para que se haga efectiva su devolución supera el tiempo establecido, ocasionando molestias y malestar pero si tienen una expectativa positiva con relación a que el trámite de devolución de será a través de la página web de la Entidad Estatal y que la devolución se hará efectiva en un plazo no mayor de 24 horas.



**Grafico 10: Calidad del Servicio**

## 5.2 Análisis de resultados

Se realizó la prueba de hipótesis con relación a la investigación de la tesis:

### Hipótesis Principal

Hipótesis Planteada: La aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide significativamente en la calidad del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.

Hipótesis Nula: La aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero no incide significativamente en la calidad del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.

Resultado:

**Tabla 11: Calidad del Servicio, antes y después de la aplicación de un procedimiento**

Momento		Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Antes	Chi-cuadrado de Pearson	38,000a	5	,000
	N de casos válidos	40		
Después	Chi-cuadrado de Pearson	1,111a	1	,292
	N de casos válidos	60		

Fuente: Datos de la propia investigación.

De acuerdo a la prueba de hipótesis principal, observamos que el valor chi-cuadrado es de 38,000 con 5 grados de libertad y un valor de significancia de ,000; como este valor de significancia es inferior a 0.05 podemos afirmar que los resultados sobre la calidad de servicio dependen de la perspectiva o las expectativas, es decir que existen diferencias entre las expectativas y la percepción de los usuarios antes de la aplicación de un nuevo procedimiento. Luego de dicha aplicación el valor chi-cuadrado es de 1,111 con 1 grado de libertad y un valor de significancia de 0,292. Como este valor es superior a 0.05 podemos afirmar que no existen diferencias entre las perspectivas y las expectativas de los usuarios. Por lo tanto, la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide significativamente en la calidad del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.

### **Hipótesis Específica 1**

Hipótesis específica 1: La aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide significativamente en los elementos tangibles del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.

Hipótesis nula 1: La aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero no incide significativamente en los a elementos tangibles del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.

Resultado:

**Tabla 12: Elementos Tangibles, antes y después de la aplicación de un procedimiento**

Momento		Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Antes	Chi-cuadrado de Pearson	36,400a	5	,000
	N de casos válidos	40		
Después	Chi-cuadrado de Pearson	1,071a	1	,301
	N de casos válidos	60		

Fuente: Datos de la propia investigación.

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica 1, observamos que el valor chi-cuadrado es de 36,400 con 5 grados de libertad y un valor de significancia de ,000; como este valor de significancia es inferior a 0.05 podemos afirmar que los resultados sobre los elementos tangibles dependen de las perspectivas o las expectativas, es decir que existen diferencias entre las expectativas y la percepción de los usuarios antes de la aplicación de un nuevo procedimiento. Luego de dicha aplicación el valor chi-cuadrado es de 1.071 con 1 grado de libertad y un valor de significancia de 0,301. Como este valor es superior a 0.05 podemos afirmar que no existen diferencias entre las perspectivas y las expectativas de los usuarios. Por lo tanto, la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide significativamente en los elementos tangibles del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.

### **Hipótesis Específica 2**

Hipótesis específica 2: La aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide significativamente en la fiabilidad del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.

Hipótesis nula 2: La aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero no incide significativamente en la fiabilidad del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.

Resultado:

**Tabla 13: *Fiabilidad, antes y después de la aplicación de un procedimiento***

Momento		Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Antes	Chi-cuadrado de Pearson	40,000a	4	,000
	N de casos válidos	40		
Después	Chi-cuadrado de Pearson	3,158a	1	,076
	N de casos válidos	60		

Fuente: Datos de la propia investigación.

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica 2, observamos que el valor chi-cuadrado es de 40,000 con 4 grados de libertad y un valor de significancia de ,000; como este valor de significancia es inferior a 0.05 podemos afirmar que los resultados la fiabilidad dependen de las perspectivas o las expectativas, es decir que existen diferencias entre las expectativas y la percepción de los usuarios antes de la aplicación de un nuevo procedimiento. Luego de dicha aplicación el valor chi-cuadrado es de 3,158 con 1 grado de libertad y un valor de significancia de 0,076. Como este valor es superior a 0.05 podemos afirmar que no existen diferencias entre las perspectivas y las expectativas de los usuarios. Por lo tanto, la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide significativamente en la fiabilidad del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.

### **Hipótesis Específica 3**

Hipótesis específica 3: La aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide significativamente en la capacidad de respuesta del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.

Hipótesis nula 3: La aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero no incide significativamente en la capacidad de respuesta del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.

Resultado:

**Tabla 14: Capacidad de respuesta, antes y después de la aplicación de un procedimiento**

Momento		Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Antes	Chi-cuadrado de Pearson	38,000a	5	,000
	N de casos válidos	40		
Después	Chi-cuadrado de Pearson	1,920a	1	,166
	N de casos válidos	60		

Fuente: Datos de la propia investigación.

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica 3, observamos que el valor chi-cuadrado es de 38,000 con 5 grados de libertad y un valor de significancia de ,000; como este valor de significancia es inferior a 0.05 podemos afirmar que los resultados la capacidad de respuesta dependen de las perspectivas o las expectativas, es decir que existen diferencias entre las expectativas y la percepción de los usuarios antes de la aplicación de un nuevo procedimiento. Luego de dicha aplicación el valor chi-cuadrado es de 1,920 con 1 grado de libertad y un valor de significancia de 0,166. Como este valor es superior a 0.05 podemos afirmar que no existen diferencias entre las perspectivas y las expectativas de los usuarios. Por lo tanto, la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide significativamente en la capacidad de respuesta del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.

#### **Hipótesis Específica 4**

Hipótesis específica 4: La aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide significativamente en la seguridad del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.

Hipótesis nula 4: La aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero no incide significativamente en la seguridad del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.

Resultado:

**Tabla 15: Seguridad, antes y después de la aplicación de un procedimiento**

Momento		Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Antes	Chi-cuadrado de Pearson	34,444a	5	,000
	N de casos válidos	40		
Después	Chi-cuadrado de Pearson	2,455a	1	,117
	N de casos válidos	60		

Fuente: Datos de la propia investigación.

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica 4, observamos que el valor chi-cuadrado es de 34,444 con 5 grados de libertad y un valor de significancia de ,000; como este valor de significancia es inferior a 0.05 podemos afirmar que los resultados la seguridad dependen de las perspectivas o las expectativas, es decir que existen diferencias entre las expectativas y la percepción de los usuarios antes de la aplicación de un nuevo procedimiento. Luego de dicha aplicación el valor chi-cuadrado es de 2,455 con 1 grado de libertad y un valor de significancia de 0,117. Como este valor es superior a 0.05 podemos afirmar que no existen diferencias entre las perspectivas y las expectativas de los usuarios. Por lo tanto, la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide significativamente en la seguridad del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.

### **Hipótesis Específica 5**

Hipótesis específica 5: La aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide significativamente en la empatía del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.

Hipótesis nula 5: La aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero no incide significativamente en la empatía del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.

Resultado:

**Tabla 16: Empatía, antes y después de la aplicación de un procedimiento**

Momento		Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Antes	Chi-cuadrado de Pearson	34,000a	5	,000
	N de casos válidos	40		
Después	Chi-cuadrado de Pearson	2,308a	1	,129
	N de casos válidos	60		

Fuente: Datos de la propia investigación.

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica 5, observamos que el valor chi-cuadrado es de 34,000 con 5 grados de libertad y un valor de significancia de ,000; como este valor de significancia es inferior a 0.05 podemos afirmar que los resultados la empatía dependen de las perspectivas o las expectativas, es decir que existen diferencias entre las expectativas y la percepción de los usuarios antes de la aplicación de un nuevo procedimiento. Luego de dicha aplicación el valor chi-cuadrado es de 2,308 con 1 grado de libertad y un valor de significancia de 0,129. Como este valor es superior a 0.05 podemos afirmar que no existen diferencias entre las perspectivas y las expectativas de los usuarios. Por lo tanto, la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero incide significativamente en la empatía del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019.

### 5.3 Discusión de resultados

De acuerdo al objetivo general de la presente investigación en determinar la incidencia de la aplicación de la gestión por procesos para el cambio de un procedimiento de devolución de dinero en la calidad del servicio al usuario en una Entidad Estatal en el año 2019; se observó en

la prueba de hipótesis principal que mejora al obtenerse los siguientes resultados en la prueba chi-cuadrado antes y después de la aplicación de un procedimiento, mostraba diferencias entre la percepción y las expectativas y luego no habría esa diferencia cuando el valor chi-cuadrado es superior a 0.05; por lo tanto, la gestión por procesos para la elaboración de un procedimiento de devolución de pagos en línea resulta viable para brindar una mejor calidad de servicio al usuario.

Según indica en su tesis (Pérez Ríos, 2014), aplicando la encuesta se obtuvo que los clientes no se encontraban satisfechos completamente con el servicio que brindaba el restaurante, evaluando las deficiencias de la empresa y realizando una comparación con sus resultados económicos y financieros se logró detectar que a los clientes no sólo les motiva los platos típicos de la zona, sino que tienden a buscar lugares acogedores y familiares que se encuentren limpios, arreglados modernos y sean agradables a la vista, además que ofrezcan un trato amigable; similar situación con los resultados de la variable Calidad del Servicio para la devolución de dinero, los usuarios perciben que el 15% es muy inadecuado, el 50% que es inadecuado, el 30% que es regular; sin embargo, sus expectativas afirman que el 40% será adecuado y que el 55% será excelente.

Según indica en su tesis (Rodríguez Pionce, 2015), con relación a la percepción de los usuarios respecto a la atención recibida del área de consulta externa en el hospital “Dr. Rafael Rodríguez Zambrano”, en el año 2013, el usuario de acuerdo a la atención recibida se observa que durante su permanencia en el establecimiento de salud la forma como lo trataron resalta el 31,58% como satisfactorio, 25,26% insuficiente, 20,00% medianamente satisfactorio, 16,84% muy satisfactorio y 6,32% un trato deficiente; en lo concerniente a la confianza que brinda el personal de salud lo califican con el 41,05% como medianamente satisfactorio y el 25,26% como satisfactorio; en relación a la dimensión de empatía con la calidad del servicio para la devolución

de dinero, los usuarios perciben que el 15% es muy inadecuado, el 55% que es inadecuado, el 25% que es regular; sin embargo, sus expectativas afirman que el 50% será muy adecuado y que el 35% será excelente; por lo que se puede apreciar que actualmente se tiene muy mala percepción con la atención que brinda el personal de la Entidad a los usuarios.

En la dimensión de elementos tangibles y la relación a la calidad del servicio para la devolución de dinero, los resultados en la prueba chi-cuadrado antes y después de un procedimiento mostraba diferencias entre la percepción y las expectativas y luego no habría esa diferencia cuando el valor chi-cuadrado es superior a 0.05; por lo que podemos decir que los usuarios solicitan que se cuente con un sistema digital para ingresar los datos que se necesitan para la atención de una solicitud de devolución de dinero y posteriormente tener la atención de la misma en un menor plazo.

En la dimensión de fiabilidad y la relación a la calidad del servicio para la devolución de dinero, los resultados en la prueba chi-cuadrado antes y después de un procedimiento mostraba diferencias entre la percepción y las expectativas y luego no habría esa diferencia cuando el valor chi-cuadrado es superior a 0.05; por lo que podemos decir que los usuarios solicitan que cumpla con el tiempo ofrecido para la atención de su devolución de dinero y este sea exitoso, que se consideren los casos urgentes con la atención debida; contar con un horario de 24 horas para el registro de su solicitud de devolución de dinero.

En la dimensión de capacidad de respuesta y la relación a la calidad del servicio para la devolución de dinero, los resultados en la prueba chi-cuadrado antes y después de un procedimiento mostraba diferencias entre la percepción y las expectativas y luego no habría esa diferencia cuando el valor chi-cuadrado es superior a 0.05; por lo que podemos decir que los usuarios solicitan que los servidores públicos de la Entidad respondan las preguntas que se

generen con relación al llenado del formato de solicitud de devolución de dinero y que comuniquen a través del correo electrónico la aprobación de su giro para ser retirado en una agencia bancaria que se les brinde un mejor trato por parte de los servidores públicos y que la atención de su solicitud de devolución de dinero será en un plazo corto.

En la dimensión de seguridad con relación a la calidad del servicio para la devolución de dinero, los resultados en la prueba chi-cuadrado antes y después de un procedimiento mostraba diferencias entre la percepción y las expectativas y luego no habría esa diferencia cuando el valor chi-cuadrado es superior a 0.05; por lo que podemos decir que los usuarios solicitan que los servidores públicos del área de trámite documentario transmita confianza para el llenado del formato de solicitud de devolución de dinero y que tengan conocimiento para responden las dudas que puedan tener al momento de ingresar su solicitud.

En la dimensión de empatía con relación a la calidad del servicio para la devolución de dinero, los resultados en la prueba chi-cuadrado antes y después de un procedimiento mostraba diferencias entre la percepción y las expectativas y luego no habría esa diferencia cuando el valor chi-cuadrado es superior a 0.05; por lo que podemos decir que los usuarios solicitan que los servidores públicos del área de trámite documentario le dan una atención individualizada y que el horario de presentación sea flexible para la presentación de la solicitud de devolución de dinero y esperan que le brinden seguridad con la fecha de la atención de su devolución y que los servidores públicos del área de trámite documentario den la urgencia del caso a la presentación de solicitudes de devolución de dinero a las personas con atención preferencial.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

1. Se concluye, que el usuario efectúa el pago de un servicio; sin embargo, lo realiza de forma errada por información brindada por el personal de la Entidad Estatal y por terceros que los hacen incurrir en error, debe solicitar la devolución de su dinero y este lo hacen llenando una solicitud de forma manual, que luego de un tiempo estimado, pasa por las verificaciones respectivas, el pago sale aprobado para ser cobrado en una Entidad Bancaria.
2. Se pudo observar, que se viene brindando información errada a los usuarios con relación a los trámites que brinda la Entidad, lo que conlleva al malestar de los mismos y a la presentación de su solicitud por devolución de dinero, la cual es llenada en forma manual.
3. El tiempo para la atención de una solicitud por devolución de dinero, es mayor al tiempo ofrecido; sin embargo, en algunos casos que presentan urgencia de atención (boleto de viaje), se efectúan las coordinaciones necesarias a fin de no perjudicar al usuario.
4. Por el volumen de solicitudes atendidas se remite un correo masivo a los usuarios indicándoles que se encuentra su devolución aprobada y se pueden acerca a la Entidad Bancaria a efectuar el cobro de su dinero, sin embargo; en algunos casos la Entidad Bancaria no le efectúa la devolución indicando que no cuenta con la aprobación de la misma.
5. Los usuarios anexan a su solicitud de devolución de dinero, su recibo original con copia de su documento de identidad, para comenzar con el proceso de devolución, con la seguridad de obtener como respuesta positiva, la devolución en un corto plazo.

6. Los usuarios solicitan que para la presentación de su solicitud también se pueda dar por la web, considerando que actualmente sólo ingresan las solicitudes por del área de trámite documentario de la Sede Central, en horario laboral.

## **6.2 Recomendaciones**

1. Se recomienda, se efectúe mayor uso de los sistemas informáticos en la recepción de las solicitudes de devolución de dinero, para brindar información exacta y a su vez, para brindar una mejor calidad de servicio, implementar un sistema de devoluciones de pago en línea, a fin de que el usuario pueda recuperar en un corto plazo el pago del dinero errado y poder efectuar un nuevo pago con el trámite correcto.
2. Se recomienda, capacitar al personal que brinda información de los servicios que brinda la Entidad Estatal, a fin de brindar la información correcta al usuario con relación a los servicios que brinda la Entidad y con relación a la información que debe saber los servidores públicos con los servicios que brinda la Entidad Estatal a través de las herramientas informáticas que se usan, remitir la información de los procedimientos para que se tenga conocimiento de los pasos que se deben seguir en cada uno de ellos.
3. Se recomienda, aprobar el proyecto de devolución de dinero en línea, con la finalidad de acortar los plazos de devolución de dinero y brindar una mejor calidad de servicio al usuario.
4. Se recomienda, efectuar una comunicación constante con la Entidad Bancaria, con la finalidad de que los usuarios no se vean afectados al momento de ir a retirar su dinero por la aprobación de su devolución de dinero.
5. Se recomienda, contar con el personal necesario, para poder manejar el volumen de documentos que ingresan por el sistema, con relación a las solicitudes por devolución de

dinero, con la finalidad de brindar una respuesta final al usuario, en tanto es aprobado el proyecto de devoluciones en línea.

6. Contando con un aplicativo de devoluciones de pago en línea, las solicitudes podrán ser ingresadas por los usuarios, las 24 horas del día a través del acceso que se tendrá dentro de la página web de la Entidad Estatal.

## REFERENCIAS

- Abad Acosta, M. G., & Pincay Diaz, D. E. (2014). *Análisis de Calidad de Servicio al Cliente Interno y Externo para propuesta de modelo de gestión de calidad en una empresa de seguros de Guayaquil*. Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Berry Leonard, Brown Carter & Bennett David. (1989). *Calidad de Servicio: Una ventaja estratégica para instituciones financieras*. España: Díaz de Santos.
- Bravo Carrasco, J. (2009). Gestión de procesos (con responsabilidad social). En J. Bravo Carrasco, *Gestión de procesos (con responsabilidad social)* (pág. 412). Chile: Evolución S.A.
- Carpio Médico, L. E. (2017). *Implementación de la gestión por procesos para la mejora de la eficiencia y eficacia de la Unidad*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Chang Figueroa, J. J. (2014). *Atención al cliente en los servicios de la Municipalidad de Malacatán San Marcos*. Guatemala: Universidad Rafael Landivar.
- Claudia, C., Roberto, Q., & Diana, T. (2017). *Calidad en el Servicio en el Sector Transporte Terrestre Interprovincial en el Perú*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- De la Cruz Trucíos, K. P. (2018). *Gestión por procesos para mejorar la eficiencia en la Unidad de Gestión Social del Programa Nacional de Vivienda Rural, 2018*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Madrid: Diaz de Santos.
- Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración pública. (Julio de 2015). *Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración pública*. Lima, Lima, Lima: Neva Studio SAC.
- Norma ISO 9000:2000. (s.f.).
- Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública. (29 de 12 de 2018). Diario Oficial El Peruano. Lima, Lima, Perú: Secretaria de Gestión Pública.
- Pérez Ríos, C. K. (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*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Rey Moreno, M. (1999). *Calidad del servicio al cliente y gestión de reclamaciones: teoría y casos*. Sevilla: CEADE.
- Rodríguez Pionce, J. K. (2015). *Investigación y Análisis de la gestión por procesos de calidad y la atención de los usuarios del área de consulta externa en el hospital Dr. Rafael Rodríguez Zambrano en el año 2013*. Ecuador: Universidad de Guayaquil.

Zeithaml Valerie, Parasuraman A & Berry Leonard. (1993). *Calidad Total en la Gestion de Servicios. Como lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. España: Diaz de Santos.

## APÉNDICE



### UNIVERSIDAD RICARDO PALMA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

Tesis: LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL CAMBIO DEL PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIÓN DE DINERO Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL USUARIO EN UNA ENTIDAD ESTATAL EN EL AÑO 2019

#### Instrucciones

A continuación, le presentamos una serie de opiniones a las cuales le agradeceré nos responda con total sinceridad marcando con un aspa en la alternativa que considere exprese mejor su punto de vista. Recuerde la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones.

- Muy bajo: --
- Bajo: -
- Regular: -/+
- Alto: +
- Muy alto: ++

Preguntas	--	-	-/+	+	++
Está identificado con los procesos institucionales y los elementos que los conforman.					
Conoce la normatividad de la Entidad. Estatal.					
Tiene identificado los tipos de procesos de la Entidad Estatal.					
Conoce los elementos que forman parte de los procesos.					
Tiene conocimiento de la aprobación y difusión de los documentos normativos.					
Conoce los pasos a seguir para la verificación del nivel de desempeño e identificación de oportunidades de mejora de los procesos.					
Conoce los indicadores que se usan para realizar el seguimiento de la medición por procesos.					
Puede identificar los potenciales problemas de un proceso.					
Puede efectuar el análisis e identificación de las causas que dan origen a un problema.					
Conoce los criterios que se toman para ver la factibilidad de la implementación de mejora de un proceso.					
Conoce el tiempo para la implementación y seguimiento de mejoras de los procesos.					
Conoce la información que se debe contener para elaborar un procedimiento.					
Conoce quienes están involucrados en la revisión y aprobación de la propuesta de un procedimiento.					
Conoce quien es el encargado de actualizar un procedimiento aprobado.					



**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

Tesis: LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL CAMBIO DEL PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIÓN DE DINERO Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL USUARIO EN UNA ENTIDAD ESTATAL EN EL AÑO 2019

**Instrucciones**

A continuación, le presentamos una serie de opiniones a las cuales le agradeceré nos responda con total sinceridad marcando con un aspa en la alternativa que considere exprese mejor su punto de vista. Recuerde la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones

- Pésimo: 1
- Muy inadecuado: 2
- Inadecuado: 3
- Regular: 4
- Adecuado: 5
- Muy adecuado: 6
- Excelente: 7

<b>Preguntas – Percepción</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Es claro el formato de solicitud de devolución de dinero.							
El servidor público que le atendió le brindo la información necesaria para efectuar el registro de la solicitud de devolución de dinero.							
Las instalaciones del área de trámite documentario tienen las condiciones ambientales en buen estado.							
La Entidad usa herramientas tecnológicas para la recepción de la solicitud de devolución de dinero.							
El tiempo ofrecido para la atención de la solicitud por devolución de dinero es razonable.							
Cuando se presenta un caso especial, se le da la prioridad correspondiente a la atención de la solicitud por devolución de dinero.							
La atención que se brinda para la atención de las solicitudes por devolución de dinero es buena .							
Se cumple el plazo establecido para la atención de las solicitudes por devolución de dinero.							
El horario para la recepción de las solicitudes por devolución de dinero le parece conveniente.							
La Entidad le comunica que fecha estará aprobado su giro por devolución de dinero.							
Se le ofrece rapidez para la atención de su solicitud de devolución de dinero.							
Los servidores públicos del área de trámite documentario brindan apoyo para llenar el formato de solicitud de devolución de dinero.							

Los servidores públicos responden todas las preguntas que se les genere con relación a la presentación de la solicitud por devolución de dinero.							
El comportamiento de los servidores públicos del área de trámite documentario le transmite confianza.							
Siente seguridad con dejar información original en su solicitud por devolución de dinero.							
Los servidores públicos del área de trámite documentario son siempre amables con usted.							
Los servidores públicos del área de trámite documentario tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que formular los usuarios.							
Los servidores públicos del área de trámite documentario le dan una atención individualizada al usuario.							
El horario de trabajo es conveniente para presentar la solicitud por devolución de dinero.							
Los servidores públicos del área de trámite documentario, brindan atención adecuada a los usuarios.							
Los servidores públicos del área de trámite documentario se preocupan por indicarle que su devolución será atendida a través de un giro en una Entidad Bancaria.							
Los servidores públicos del área de trámite documentario entienden la urgencia de atención de la devolución de dinero.							



**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

Tesis: LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL CAMBIO DEL PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIÓN DE DINERO Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL USUARIO EN UNA ENTIDAD ESTATAL EN EL AÑO 2019

**Instrucciones**

A continuación, le presentamos una serie de opiniones a las cuales le agradeceré nos responda con total sinceridad marcando con un aspa en la alternativa que considere exprese mejor su punto de vista. Recuerde la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones

- Pésimo: 1
- Muy inadecuado: 2
- Inadecuado: 3
- Regular: 4
- Adecuado: 5
- Muy adecuado: 6
- Excelente: 7

<b>Preguntas - Expectativas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Que el formato de solicitud de devolución de dinero sea de forma digital.							
Que el servidor público que brinda la información necesaria para efectuar el registro de la solicitud de devolución de dinero sea clara y precisa.							
Que las instalaciones del área de trámite documentario tengan las condiciones ambientales en buen estado.							
Que la Entidad use herramientas tecnológicas para la recepción de la solicitud de devolución de dinero.							
Que el tiempo ofrecido para la atención de la solicitud por devolución de dinero sea el indicado.							
Que cuando se presenta un caso especial, se le da la prioridad correspondiente a la atención de la solicitud por devolución de dinero.							
Que la atención que se brinda para la atención de las solicitudes por devolución de dinero sea exitosa.							
Que se cumpla el plazo establecido para la atención de las solicitudes por devolución de dinero.							
Que el horario para el registro de las solicitudes por devolución de dinero sea las 24 horas del día.							
Que la Entidad comunique el día que estará aprobado su giro por devolución de dinero.							
Que se le ofrezca rapidez para la atención de su solicitud de devolución de dinero.							
Que los servidores públicos del área de trámite documentario brinden apoyo para llenar el formato de solicitud de devolución de dinero.							

Que los servidores públicos respondan las preguntas que se les genere con relación a la presentación de la solicitud por devolución de dinero.							
Que los servidores públicos del área de trámite documentario transmitan confianza para el llenado del formato de solicitud de devolución de dinero.							
Que se brinde la seguridad con la información que se brinda para el formato de la solicitud por devolución de dinero.							
Que los servidores públicos del área de trámite documentario sean amables con las personas.							
Que los servidores públicos del área de trámite documentario tengan conocimiento suficiente para responder a las preguntas que se les realice.							
Que los servidores públicos del área de trámite documentario le dan una atención individualizada.							
Que el horario de presentación sea flexible para la presentación de la solicitud por devolución de dinero.							
Que los servidores públicos del área de trámite documentario brinden una atención adecuada a los usuarios.							
Que los servidores públicos del área de trámite documentario brinden la seguridad de que su devolución será atendida en el plazo establecido.							
Que los servidores públicos del área de trámite documentario den la urgencia del caso a la presentación de solicitud de devolución de dinero a las personas con atención preferencial.							