



## **FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**

PROPUESTA DE MEJORA DEL MODELO DE ATENCION AL CLIENTE PARA  
OPTIMIZAR LOS SERVICIOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARI

**Línea de investigación:**

**Herramientas informáticas para una gestión eficiente y transparente**

Modalidad de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de  
Ingeniero Industrial

**Autor (a):**

Carranza Alva, Marco Antonio

**Asesor (a):**

Batallanos Casas Williams Hernán

(ORCID: 000-002-4023-9783)

**Jurado:**

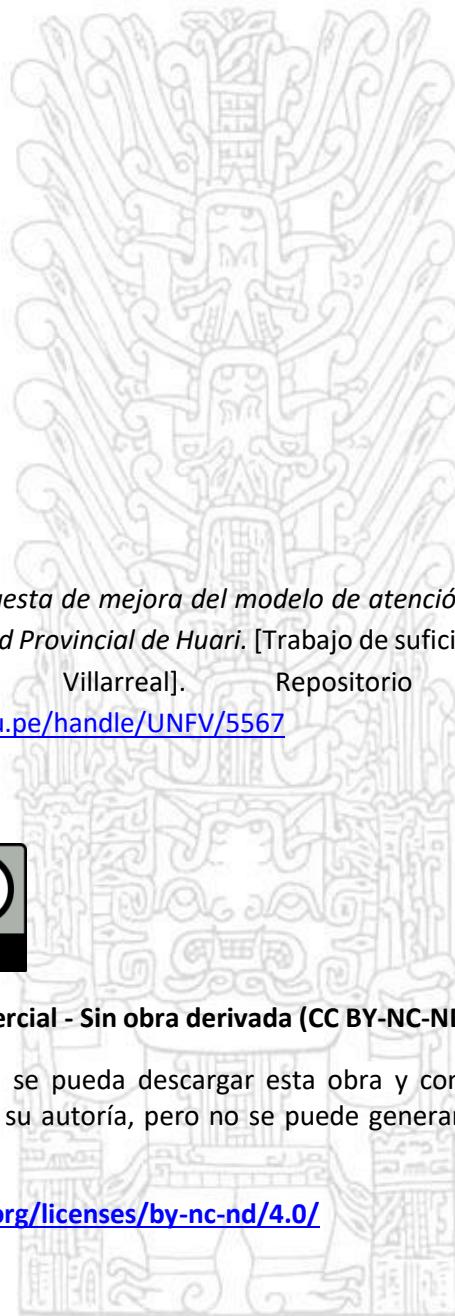
Benavides Cavero, Oscar

Torres Sánchez, Doris Concesa

Huiman Sandoval, José Alberto

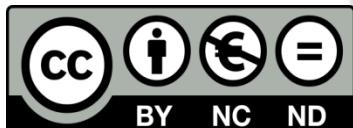
**Lima – Perú**

**2021**



#### Referencia:

Carranza, M. (2021). *Propuesta de mejora del modelo de atención al cliente para optimizar los servicios en la Municipalidad Provincial de Huari*. [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV.  
<http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/5567>



#### Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (CC BY-NC-ND)

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede generar obras derivadas ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL MODELO DE ATENCION AL CLIENTE  
PARA OPTIMIZAR LOS SERVICIOS EN LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE HUARI**

Línea de investigación:  
Herramientas informáticas para una gestión eficiente y transparente

Modalidad de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de  
Ingeniero Industrial.

**Autor**

Carranza Alva, Marco Antonio

**Asesor**

Batallanos Casas Williams Hernán  
(ORCID: 000-002-4023-9783)

**Jurado**

Benavides Cavero, Oscar

Torres Sánchez, Doris Concesa

Huiman Sandoval, José Alberto

Lima – Perú

2021

**Dedicatoria**

A Dios por haberme dado la fuerza e iluminación para lograr mi meta de la titulación; a mi madre por su amor, esfuerzo y sacrificio para darme una educación superior y a mi familia por su paciencia y darme siempre su aliento para concretar este logro.

## **Reconocimiento**

Mi especial reconocimiento para los distinguidos Miembros del Jurado:

Mg. MBA. Benavides Cavero, Oscar

Mg. Torres Sánchez, Doris Concesa

Mg. Huiman Sandoval, José Alberto

Por su criterio objetivo en la evaluación de este trabajo de investigación.

Asimismo, mi reconocimiento para mi asesor:

Mg. Batallanos Casas, Williams Hernán

Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo.

Muchas gracias para todos.

## Índice

Resumen.....	10
Abstract .....	11
Capítulo I: Introducción .....	12
1.1. Trayectoria del autor.....	14
1.2. Descripción de la empresa.....	19
1.3. Organigrama de la entidad.....	25
1.4. Áreas y funciones desempeñadas .....	26
Capitulo II: Descripción de una Actividad Específica.....	28
2.1. Situación actual.....	28
2.2. Establecimiento del objetivo. ....	29
2.3. Atención al usuario en los servicios de la municipalidad provincial de Huari .....	34
Capitulo III: Aportes más destacados a la entidad .....	88
Conclusiones .....	94
Recomendaciones .....	96
Referencias.....	98
Anexos .....	99

## Índice de figuras

Figura 1 Organigrama de la entidad.....	25
Figura 2 Diagrama de flujo entrada de necesidad y llegada al área usuaria .....	36
Figura 3 Diagrama de flujo entrada de necesidad y llegada al área usuaria OPTIMIZADO .	37
Figura 4 Diagrama de flujo sobre inicio de atención de necesidad.....	39
Figura 5 Diagrama de flujo sobre disponibilidad presupuestal.....	41
Figura 6 Diagrama de flujo sobre disponibilidad presupuestal OPTIMIZADO .....	42
Figura 7 Diagrama de flujo sobre contratación.....	43
Figura 8 Diagrama de flujo sobre elaboración de estudio y viabilidad del mismo.....	45
Figura 9 Diagrama de flujo sobre elaboración de estudio y viabilidad del mismo OPTIMIZADO .....	47
Figura 10 Diagrama de flujo sobre elaboración de expediente e informe de consistencia ....	48
Figura 11 Diagrama de flujo de comparación entre proceso regular y optimizado .....	49
Figura 12 Entrada principal de la entidad .....	55
Figura 13 Mesa de partes de la entidad.....	56
Figura 14 Libro de registro de mesa de partes .....	57
Figura 15 Frontis de la Municipalidad.....	58
Figura 16 Ubicación de la pantalla digital inteligente.....	59
Figura 17 Pantallas digitales .....	59
Figura 18 Escaleras de acceso a los diferentes niveles de la entidad .....	60
Figura 19 Oficinas sin mobiliario y equipo visual para espera .....	60
Figura 20 Diagrama de Ishikawa .....	66
Figura 21 Pareto .....	68
Figura 22 Frecuencia respecto a la edad .....	77
Figura 23 Frecuencia respecto a la residencia .....	78

Figura 24 Frecuencia respecto al trámite o solicitud de servicio realiza.....	79
Figura 25 Frecuencia respecto al personal al momento de ingreso.....	80
Figura 26 Frecuencia respecto al trato recibido .....	83
Figura 27 Frecuencia respecto a presentación personal de las personas en recepción y seguridad de entrada.....	84
Figura 28 Frecuencia respecto a la orientación proporcionada en su demanda deservicio.....	85
Figura 29 Frecuencia respecto a los aspectos de la comunicación verbal – Tono de Voz.....	86
Figura 30 Frecuencia respecto a los aspectos de la comunicación verbal-atención visual .....	87
Figura 31 Diagrama de optimización para elaboración de un proyecto de inversión. ....	88
Figura 32 Diagrama de Operaciones para la mejora continua del proceso de atención municipal a los clientes/usuarios.....	91
Figura 33 Diagrama de Actividades sobre mejora de los servicios de atención municipal a los usuarios .....	92

## Índice de tablas

Tabla 1 Índice de Desarrollo Humano Provincial y Distrital-2017 .....	21
Tabla 2 Población y condición de Pobreza, según Provincia y Distrito, 2017 .....	22
Tabla 3 Establecimientos de salud en el ámbito del distrito de Huari .....	22
Tabla 4 Tasa de Analfabetismo, Según provincia y Distrito, 2017.....	23
Tabla 5 Tipo abastecimiento de agua por vivienda.....	23
Tabla 6 Tipo de servicio higiénico por vivienda.....	23
Tabla 7 Viviendas con alumbrado eléctrico.....	23
Tabla 8 Población de la Provincia de Huari.....	24
Tabla 9 Comparativo de obtención de proyectos modo convencional vs modo optimizado	50
Tabla 10 Gasto generado por personal para la obtención de 6 proyectos al año modo convencional .....	50
Tabla 11 Gasto generado por personal para la obtención de 6 proyectos al año modo optimizado.....	51
Tabla 12 Excel elaborado de perfiles hallados en al UF año 2013 .....	52
Tabla 13 Excel elaborado de bienes hallados en la unidad formuladora .....	53
Tabla 14 Excel anexo de matriz de puntuación para priorización de la unidad formuladora.	54
Tabla 15 Costos de implementación de una IOARR .....	62
Tabla 16 Programa de capacitación y evaluación .....	63
Tabla 17 Tabla de Pareto .....	67
Tabla 18 Población Provincia de Huari 18 a 75 años .....	76
Tabla 19 Frecuencia respecto a la edad.....	77
Tabla 20 Frecuencia respecto a la residencia .....	78
Tabla 21 Frecuencia respecto al trámite o solicitud de servicio realiza .....	79
Tabla 22 Frecuencia respecto al personal al momento de ingreso .....	80

Tabla 23 Frecuencia respecto al trato recibido.....	82
Tabla 24 Frecuencia respecto a presentación personal de las personas en recepción y seguridad de entrada.....	83
Tabla 25 Frecuencia respecto a la orientación proporcionada en su demanda de servicio .....	84
Tabla 26 Frecuencia respecto a los aspectos de la comunicación verbal-tono de voz.....	85
Tabla 27 Frecuencia respecto a los aspectos de la comunicación verbal-atención visual .....	86
Tabla 28 Costos de implementación de una IOARR .....	89
Tabla 29 Programa de capacitación y evaluación .....	90

## Resumen

El presente trabajo deviene de la experiencia en la municipalidad en un encuentro vivencial de la debilidad de atención al usuario; con el objetivo de optimizar los procesos y dotarla de herramientas informáticas para mejorar la atención cuidando la imagen institucional, desarrolle este trabajo como una propuesta de aporte para dicha institución. Existe el servicio tradicional de atención al usuario y el servicio de atención proporcionado para la venta como lo hacen empresas privadas. La imagen de la entidad es la buena atención al usuario dando credibilidad de la eficiencia de la institución, por ello las organizaciones lanzan y ponen en práctica diversos modelos de atención. Con el nivel deseado de servicio, el siguiente reto es estandarizar el desempeño del servicio, obteniendo la uniformidad en la producción del mismo. El desempeño del servicio varía, incluso dentro de una misma organización. En la Municipalidad provincial de Huari, la atención al usuario carece de lineamientos estratégicos que orienten la conducta, aptitud y actitud de los colaboradores; no cuenta con la adecuada ambientación de la infraestructura, que fortalezca la calidad de los servicios prestados, para incrementar la satisfacción de los usuarios y se genere una imagen institucional que persiga en su conjunto, crear las condiciones, que influyen en la participación ciudadana de la provincia; en ejercicio de sus derechos y obligaciones como ciudadanos peruanos. En consecuencia, se califica la atención que actualmente se le brinda entre regular y buena; pero, al analizar los aspectos tangibles e intangibles, se concluye que es deficiente.

*Palabras claves:* atención al usuario, optimización de los servicios, servicio deficiente, cultura propia, relación con el usuario, mejorar continuamente, capacitación a los empleados, usuarios satisfechos, fidelización del usuario, aptitud y actitud.

## Abstract

The present work comes from the experience in the municipality in an experiential encounter of the weakness of attention to the user; With the aim of optimizing processes and equipping it with computer tools to improve care while taking care of the institutional image, I developed this work as a contribution proposal for said institution. There is the traditional customer service and the service provided for sale as private companies do. The image of the entity is the good service to the user, giving credibility to the efficiency of the institution, for this reason the organizations launch and put into practice various models of service. With the desired level of service, the next challenge is to standardize the performance of the service, obtaining uniformity in its production. Service performance varies, even within the same organization. In the provincial Municipality of Huari, customer service lacks strategic guidelines that guide the conduct, aptitude and attitude of employees; It does not have the appropriate infrastructure setting, which strengthens the quality of the services provided, to increase user satisfaction and generate an institutional image that seeks as a whole, to create the conditions that influence citizen participation of the Province; in exercise of their rights and obligations as Peruvian citizens. Consequently, the care currently provided is rated between fair and good; but, when analyzing the tangible and intangible aspects, it is concluded that it is deficient.

**Keywords:** username service, service optimization, poor service, own culture, relationship with the username, continuously improve, employee training, satisfied username, username loyalty, aptitude and attitude.

## Capítulo I: Introducción

La modernización, la competitividad y la calidad del servicio de atención de las instituciones, es tan solo uno de los resultados que actualmente se ha dado por el fenómeno de la globalización, en el cual se considera que es básico y fundamental el enfoque a la satisfacción del usuario.

Las estructuras Gubernamentales a nivel mundial no escapan a ese movimiento globalizador; sin embargo, por su naturaleza son diferentes en cuanto a la concepción de la satisfacción del usuario y su realidad nacional. Por ejemplo, la fidelización no puede enfocarse bajo un sentido comercial, pues no son usuarios comerciales, son ciudadanos de un país que tienen derechos y obligaciones que cumplir; por tanto, demandar un servicio municipal o pagar un impuesto, influye inequívocamente en la confianza que tenga el ciudadano en la institución pública hacia la cual se dirija, en función de hacer efectiva su ciudadanía.

También no escapa al hecho de que son instituciones creadas bajo la filosofía de la Constitución Política, y en el Perú, esta establece que el estado peruano se organiza para proteger a la persona y la familia, siendo su fin supremo la realización del bien común y son deberes del Estado, garantizar a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona.

A partir del año 1,996, con los acuerdos de paz firme y duradera, el estado peruano inicia un proceso de modernización y descentralización estatal, bajo una nueva visión y dentro de otros tantos compromisos, está el de emitir una legislación municipal adecuada a la realidad de la nación peruana, bajo los conceptos de unidad, multiétnica, pluricultural y multilingüe.

Indiscutiblemente bajo esa realidad constitutiva y organizativa del Estado, es fundamental en su cumplimiento, la orientación de las instituciones públicas a satisfacer las demandas y necesidades de los ciudadanos; situación que, de facto, involucra a todos los grupos

de interés tales como los usuarios, ONG's de apoyo y empresas estatales, relacionadas con el ejercicio del servicio de atención pública por toda Entidad Municipal en sus respectivas zonas jurisdiccionales.

La atención al cliente, en dicho caso refiere a que el usuario ciudadano llegue a ser sumamente fundamental pues está orientado a generar la confianza, imagen y el desarrollo de los habitantes que conforman su jurisdicción, promoviendo y cumpliendo con las funciones para lo cual fue concebida.

El presente trabajo por suficiencia profesional, sustentados bajo la metodología de la mejora con un enfoque de tipo descriptivo, el cual se plantea como objetivo general Identificar cómo es la atención al usuario, en los servicios de la Municipalidad Provincial de Huari, uno de los objetivos específicos pretende evaluar la satisfacción del usuario de los servicios públicos de manera que estos se brinden de forma más eficiente en la Municipalidad Provincial de Huari.

Por medio de las herramientas a utilizar para el efecto, por la cual se analizaran y se emitirán las conclusiones y recomendaciones más importantes donde se indica que, en la Municipalidad Provincial de Huari, la atención al usuario si carece de lineamientos estratégicos que orienten la conducta, y aptitud de los colaboradores; ya que adolece de la adecuada ambientación de infraestructura, tampoco se cuenta con herramientas informáticas para trámite documentario, así como croquis digitales de pronta ubicación, también adolece de ambientes amigables que hagan menos estresante la espera, y según se pudo analizar no aplica la simplificación administrativa, además de insuficiente recursos humanos en algunas áreas que mejoren y que fortalezca la calidad de los servicios prestados, para incrementar la satisfacción de los usuarios. En consecuencia, la mayoría de usuarios, califica la atención que actualmente se le brinda de manera regular; sin embargo, al analizar los aspectos tangibles e intangibles que la conforman, se concluye que es deficiente. Considerando esta conclusión se recomienda a las

autoridades de la Municipalidad Provincial de Huari, en diseñar una mejora en el plan de atención al usuario, y promover una cultura de atención con el objetivo de fortalecer la calidad de los servicios prestados, elevar la satisfacción del usuario y crear una buena imagen de la comuna apoyada está en la empatía entre la institución versus el usuario.

### **1.1. Trayectoria del autor**

Mi persona laboro en diferentes instituciones públicas (municipalidades), de las que destacan la Municipalidad Distrital de San Marcos-Huari-Ancash Periodos 2008-2010, 2013-2014, Desempeñando el cargo de Asistente de la Unidad Formuladora y luego desempeñando el cargo de responsable de la unidad formuladora. Luego de ello paso a la Municipalidad Provincial de Huari, desempeñando el cargo de jefe de la Unidad Formuladora.

Formación académica.

- 1993-1999 UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLAREAL (Lima- Perú).
  - \* Facultad de Ingeniería Industrial. (Grado de Bachiller)
- 1998-2000 INSTITUTO PERUANO BRITÁNICO (LIMA- PERÚ)
  - \* Nivel Básico (12 meses certificado)
  - \* Nivel Intermedio (08 meses inconcluso)
- 2015 UNAT DIPLOMADO EN SEGURIDAD INDUSTRIAL
  - \*Duración de 765 horas UNAT escuela de post grado
- 2007 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MARCOS (PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO)
  - \* Contribución en el desarrollo del I taller de Desarrollo Concertado Local 2007-2021.
  - En calidad de Asistente
- 2008 PSI (PROGRAMA SUBSECTORIAL DE IRRIGACIONES)

- \* Capacitación sobre diseño de sistemas de riego tecnificado, Elaboración de Perfiles SNIP y Agro negocios. En calidad de Asistente
- 2009 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MARCOS (PRESUPUESTO PARTICIPATIVO 2009)
    - \* Participación en la elaboración del presupuesto participativo 2009 en calidad de técnico.
  - 2014 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MARCOS CAPACITACIÓN “CREACIÓN DE CAPACIDADES PARA MICROZONIFICACIÓN ECOLÓGICA ECONÓMICA Y EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL EN EL DISTRITO DE SAN MARCOS-HUARI-ANCASH.
    - \* Participación en calidad de asistente al evento de capacitación.
  - 2016 COFOPRI CAPACITACIÓN: “FORMALIZACIÓN DE LA PROPIEDAD PREDIAL URBANA”
    - \* Participación en calidad de asistente al evento de capacitación, dirigida por COFOPRI a funcionarios y técnico de las entidades públicas privadas.
  - 2016 CS & CP CURSO: “FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS EN EL MARCO DEL SNIP”
    - \* Participación en calidad de asistente, realizado en la ciudad de Huaraz, entre agosto y septiembre del 2016.
  - 2017 CS & CP Curso: “Gestión de Proyectos”
    - \* Participación en calidad de asistente, desarrollado en la ciudad de Huaraz, y realizado entre enero y abril del 2017.
  - 2017 MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARI Curso: “Apertura de Temporada Turística Huari 2017”

\* Participación en calidad de asistente, desarrollado en la ciudad de Huari, y realizado en mayo del 2017.

- 2017 MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCION DEL EMPLEO Curso: “SIGA: MODULO CONFIGURACION-MODULO LOGISTICA-MODULO PATRIMONIO”  
\* Participación en calidad de asistente, desarrollado en la ciudad de Huaraz, y realizado entre julio y agosto del 2017.
- 2017 MINISTERIO DE VIVIENDA CONSTRUCCION Y SANEAMIENTO Taller: “Formulación de Proyectos de saneamiento mediante fichas técnicas estándar, en el marco del INVIERTE.PE”  
\* Participación en calidad de asistente, desarrollado en la ciudad de Trujillo, y realizado en setiembre del 2017.
- 2017 MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARI Capacitación: “Control Interno”  
\* Participación en calidad de asistente, desarrollado en la ciudad de Huari, y realizado en marzo del 2017.
- 2017 CS & CP Capacitación: “SEACE 3.0” De acuerdo a la Nueva Ley N° 30225  
\* Participación en calidad de asistente, desarrollado en la ciudad de Huaraz, y realizado en 02 de octubre al 30 de noviembre del 2017.
- 2019 UNION IBEROAMERICANA DE MUNICIPALISTAS Capacitación: “Gerencia para una gobernanza local exitosa”  
\* Participación en calidad de asistente, desarrollado en la ciudad de Huallanca, y realizado entre 01 de febrero y 28 de mayo del 2019.
- 2019 PLAINDES Y PROINVERSION Capacitación: “Aplicación del mecanismo de obras por impuestos”

\* Participación en calidad de asistente, desarrollado en la ciudad de Lima, y realizado en diciembre del 2019.

- 2020 CORLAD ANCASH Capacitación: “Sistema nacional de abastecimiento y contrataciones igual o menor a ocho (8) unidades impositivas tributarias (UIT)”  
 \* Participación en calidad de asistente virtual, desarrollado en la ciudad de Huaraz, y realizado en junio del 2020.

#### ***1.1.1. Experiencia Laboral.***

- Municipalidad Distrital de San Marcos-Huari-Ancash 2007  
 San Marcos-Huari  
 Periodo de Trabajo: noviembre-diciembre 2007  
 Cargo: Proyectista de la Unidad Formuladora.  
 Funciones: Como proyectista de la Unidad formuladora me encargaba de la elaboración y/o evaluación de proyectos de inversión en el marco del SNIP.
- Municipalidad Distrital de San Marcos-Huari-Ancash 2008-2009  
 San Marcos-Huari  
 Periodo de Trabajo: enero 2008-diciembre 2009  
 Cargo: Formulador de estudios de pre inversión en el marco del sistema nacional de inversiones públicas de la Municipalidad Distrital de San Marcos.  
 Funciones: Como Formulador de estudios de la Unidad formuladora me encargaba de la elaboración y/o evaluación de proyectos de inversión en el marco del SNIP.
- Municipalidad Distrital de San Marcos-Huari-Ancash 2010  
 San Marcos-Huari

Periodo de Trabajo: marzo 2010-diciembre 2010

Cargo: Asistente técnico de campo para el programa de mantenimiento de infraestructura pública de la Municipalidad Distrital de San Marcos.

Funciones: Supervisar las actividades del programa, capacitar al personal de campo, elaborar los expedientillos de las actividades programadas.

- Municipalidad Distrital de San Marcos-Huari-Ancash 2013-2014

San Marcos-Huari

Periodo de Trabajo: enero 2013-diciembre 2014

Cargo: Responsable de la Unidad formuladora de la gerencia de Desarrollo económico y social de la Municipalidad Distrital de San Marcos.

Funciones: Elaboración de proyectos productivos en el marco del SNIP para la gerencia de desarrollo económico y social.

- Municipalidad Provincial de Huari, 2015-2018

Huari-Huari

Periodo de Trabajo: enero 2015-diciembre 2018

Cargo: Jefe de la Unidad Formuladora

Funciones: Elaboración de proyectos en el marco del Sistema de programación multianual de inversiones-INVIERTE.PE para la municipalidad Provincial de Huari.

## **1.2. Descripción de la empresa**

### ***1.2.1. Datos Generales de la Municipalidad Provincial de Huari.***

Razón social de la empresa:

- Municipalidad Provincial de Huari.
- R.U.C: 20193046551.
- Fecha de Inscripción: 11/03/1993.
- Fecha de inicio de actividades: 11/01/1900.
- Actividad económica: Prinp. 8411-Actividades de la administración pública en general.
- Domicilio Fiscal: Jr. Ramon Castilla Nro. 470 Ancash-Huari-Huari.
- Trabajadores y/o prestadores de servicios y/o pensionistas: 140

### ***1.2.2. Reseña Histórica.***

El distrito de Huari fue creado mediante el Reglamento Provisional del 12 de febrero de 1821, dado por el Libertador Don. José de San Martín, en la época de la emancipación. En el año 2012 se crea por primera vez en la ciudad de Huari, una universidad nacional "José Faustino Sánchez Carrión" y la Sala Superior de Justicia, gestionado por Teodoro Moisés Acuña Benites y sus regidores de gestión edil 2011-2014, con los dos aspectos, Huari se encuentra en desarrollo económico. El Departamento de Ancash cuenta con 166 distritos, de los cuales la Provincia de Huari cuenta con 16, que son los siguientes: Huari, Anra, Cajay, Chavín de Huantar, Huacachi, Huacchis, Huachis, Huantar, Masin, Paucas, Ponto, Rahuapampa, Rapayan, San Marcos, San Pedro de Chana y Uco.

La provincia de Huari es una de las veinte que conforman el departamento de Áncash en el Perú. Limita por el norte con las provincias de Antonio Raimondi, Carlos Fermín Fitzcarrald y Asunción; por el este con el departamento de Huánuco, por el sur con la provincia de Bolognesi y al oeste con las provincias de Recuay, Huaraz y Carhuaz.

El distrito ocupa un área de 398.91 km<sup>2</sup> y su población según el censo del 2017 era de 10,438 habitantes.

Sus centros poblados son: Acopalca, Colcas, Huamantanga, Huamparan, Yacya, Mallas y Ampas.

### ***1.2.3. Esquema Organizativo.***

**Misión.** Somos un gobierno local representativo que promueve el desarrollo integral de la provincia y sus distritos para mejorar la calidad de vida de los vecinos, brindando servicios de calidad y promoviendo la participación de la comunidad con honestidad, responsabilidad e integridad.

**Visión.** La municipalidad Provincial de Huari es una provincia segura, moderna e integrada con sus distritos, cuenta con educación y salud de calidad, ha logrado desarrollar proyectos productivos sostenibles, además cuenta con una infraestructura de saneamiento que brinda el servicio al total de su población, sus demás servicios públicos también han logrado un alcance total dentro del distrito, la integración total con todos sus centros poblados y sus caseríos ha sido posible a través de nuevas y mejores vías de comunicación, cuenta con un gobierno democrático, participativo y transparente haciendo posible el desarrollo sostenible, armónico e integral de su comuna.

**Principales Productos.** La municipalidad provincial de huari como corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio y a la cual le corresponde la administración de una comuna, tiene como finalidad la desatisfacer las necesidades de la comuna local y asegurar su participación en el progreso económico, mediante el control y supervisión de los servicios municipales y servicios públicos locales para fomentar el bienestar de sus vecinos y el desarrollo integral y armónico de su localidad. Entonces el principal producto que se ofrece en una entidad de este estado es el Servicio Público, este producto está orientado a garantizar la igualdad entre los vecinos y a fomentar el mantenimiento y conservación de la infraestructura urbana municipal, con esto se enriquece el entorno social y mejora la calidad de vida de sus vecinos.

#### 1.2.4. Índices de desarrollo humano del distrito.

Según el IDH 2017, en el Perú, la esperanza de vida es de 73 años, la tasa de alfabetismo es de 92.86%. Asimismo, su índice de desarrollo está por el 0.623. Ancash, se encuentra en el nivel mediano de desarrollo humano con 0.600, la provincia de Huari tiene un IDH de 0.554, mientras que el distrito de Huari es de 0.577 en un promedio por encima de la provincia.

**Tabla 1**

*Índice de Desarrollo Humano Provincial y Distrital-2017*

UBIGE O	DEPARTAMENTO o Provincia	Población		Índice de		Esperanza de vida al nacer		Alfabetismo		Escolaridad		Logro		Ingreso familiar per cápita	
				Desarrollo											
		habitantes	Ranking	IDH	Ranking	años	Ranking	%	Ranking	%	Ranking	%	Ranking	N.S. m es	Ranking
0.000	PERÚ a/	27 428 615		0.623		73.07		92.86		85.71		90.48		374.1	
20000	ANCASH	1063459	10	0.6	12	72.34	11	87.58	18	86.31	11	87.15	17	320.77	9
21000	Huari	62598	91	0.554	132	71.13	114	79.92	151	87.78	64	82.54	139	177.57	135
21001	1 Huari	10438	491	0.577	791	71.58	898	83.1	1235	91.1	215	85.77	950	236.29	586
21002	2 Anra	1800	1390	0.548	1291	70.88	1157	79.67	1408	86.67	825	82	1317	157.51	1253
21003	3 Cajay	3018	1120	0.527	1594	71.22	1041	70.03	1734	87.73	690	75.93	1682	141.21	1456
21004	4 Quin de Huantar	9088	524	0.529	1575	71.22	1042	71.26	1711	84.9	1025	75.81	1687	154.9	1286
21005	5 Huacachis	2111	1315	0.553	1206	70.82	1182	81.42	1313	90.04	354	84.3	1107	145.94	1403
21006	6 Huacchis	2055	1327	0.563	1015	70.36	1336	87.24	974	90.8	251	88.43	705	138.29	1495
21007	7 Huachis	3758	1010	0.536	1484	70.79	1201	74.46	1622	89.21	486	79.37	1502	137.53	1509
21008	8 Huantar	3010	1122	0.543	1368	71.07	1092	76.07	1564	88.13	637	80.09	1455	162	1192
21009	9 Masín	1948	1354	0.551	1240	71.34	990	76.05	1566	88.51	590	80.2	1442	199.51	854
21010	10 Pauca	2048	1330	0.572	864	70.88	1150	88.76	857	90.09	345	89.2	643	159.36	1224
21011	11 Ponto	3472	1052	0.547	1321	70.88	1158	78.43	1460	90.6	277	82.48	1274	139.44	1482
21012	12 Rahuapampa	739	1720	0.586	644	71.25	1023	88.7	863	87.69	701	88.37	712	247.35	524
21013	13 Rayán	1752	1405	0.558	1118	70.55	1282	87.4	959	82.88	1217	85.89	935	152.16	1321
21014	14 San Marcos	13607	362	0.564	994	71.34	985	83.55	1203	84.65	1052	83.92	1142	203.7	812
21015	15 San Pedro De Chancay	2668	1192	0.553	1223	70.73	1217	82.05	1291	89.24	482	84.44	1082	141.35	1455
21016	16 Uco	1786	1397	0.564	1000	71.25	1026	83.53	1207	89.95	366	85.67	960	169.8	1117

Fuente: INEI (2017).

El IDH del distrito de Huari lo clasifica como un distrito con desarrollo humano bajo, el cual lo ubica a nivel de los distritos en el puesto 791, los ingresos familiares per cápita es de S/.177.51 Soles mensuales los cuales no cubren la canasta básica familiar.

**Tabla 2**

*Población y condición de Pobreza, según Provincia y Distrito, 2017*

PROVINCIA - DISTRITO	POBLACIÓN	POBRE				COEF. VAR. DE LA POBREZA TOTAL	UBICACIÓN CIÓN DE LA POBREZA
		TOTAL DE POBRES	EXTREMO	NO EXTREMOS	NO POBRE		
HUARI	64356	34.5	10.6	23.8	65.5	1.8	
HUARI	10438	21	3.7	17.2	79	4.5	1609
ANRA	1805	52.8	15.6	37.2	47.2	4.5	949
CAJAY	3008	34.7	-9.3	25.4	65.3	6.6	1308
CHAVÍN DE HUANTAR	9387	34.2	-11.3	22.9	65.8	3.3	1318
HUACACHI	2112	57.8	21.4	36.4	42.2	3.9	817
HUACCHIS	2112	35.6	-11.2	24.4	64.4	7.1	1290
HUACHIS	3801	61.9	30.3	31.6	38.1	3.1	712
HUABTAR	6098	34	6.7	27.3	66	5.6	1322
MASIN	1942	49	19	30	51	4.7	1005
PAUCAS	2060	28.7	5.6	23.1	71.3	7.7	1438
PONTO	3537	52.7	-15.8	35.9	47.3	3.7	951
RAHUAPAMPA	777	41.8	10	31.7	58.2	8.7	1156
RAPAYAN	1816	39.7	10.4	29.3	60.3	7.6	1207
SAN MARCOS	14190	16.4	2.8	13.6	83.6	8	1681
SAN PEDRO DE CHANA	2772	61.8	27.2	34.7	38.2	2.9	713
UCO	1811	25	6.1	18.9	75	9.5	1525

Fuente: INEI (2017)

**Tabla 3**

*Establecimientos de salud en el ámbito del distrito de Huari*

PUESTO DE SALUD	DIST . KM	TIPO DE CARRETERA
Hospital de Apoyo de Huari		Asfaltado
Puesto de Salud Mallas	27 Km	Trocha Carrozable
Puesto de Salud Colcas	15 Km	Camino Vecinal
Puesto de Salud Yacya	8.5 Km	Camino Vecinal
Puesto de Salud Huamparán	25 Km	Camino Vecinal

Fuente: UTES Huari. 2017

**Tabla 4***Tasa de Analfabetismo, Segundo provincia y Distrito, 2017*

TASA DE ANALFABETISMO , SEGÚN PROVINCIA /DISTRITO /CC.PP		PROVINCIA Y DISTRITO, 2017
		TASA DE ANALFABETISMO
PROV. HUARI		20.1
DIST. DE HUARI		16.9

Fuente: INEI (2017).

**Tabla 5***Tipo abastecimiento de agua por vivienda*

CATEGORÍAS	Casos	%
Red pública Dentro de la viv.(Agua potable)	1440	0.69
Red Pública Fuera de la vivienda	294	0.142
Pilón de uso público	26	0.012
Pozo	32	0.016
Río, acequia, manantial o similar	223	0.108
Vecino	52	0.025
Otro	8	0.004
<b>Total</b>	<b>2075</b>	<b>1</b>

Fuente: INEI (2017).

**Tabla 6***Tipo de servicio higiénico por vivienda*

CATEGORÍAS	Casos	%
Red pública de desagüe dentro de la Viv.	854	0.41
Red pública de desagüe fuera de la Viv.	62	0.03
Pozo séptico	42	0.02
Pozo ciego o negro / letrina	269	0.13
Río, acequia o canal	4	0.002
No tiene	844	0.41
<b>Total</b>	<b>2075</b>	<b>1.00</b>

Fuente: INEI (2017).

**Tabla 7***Viviendas con alumbrado eléctrico*

CATEGORÍAS	Casos	%
Si tiene alumbrado eléctrico	1675	0.81
No tiene alumbrado eléctrico	400	0.19
<b>Total</b>	<b>2075</b>	<b>1</b>

Fuente: INEI (2017).

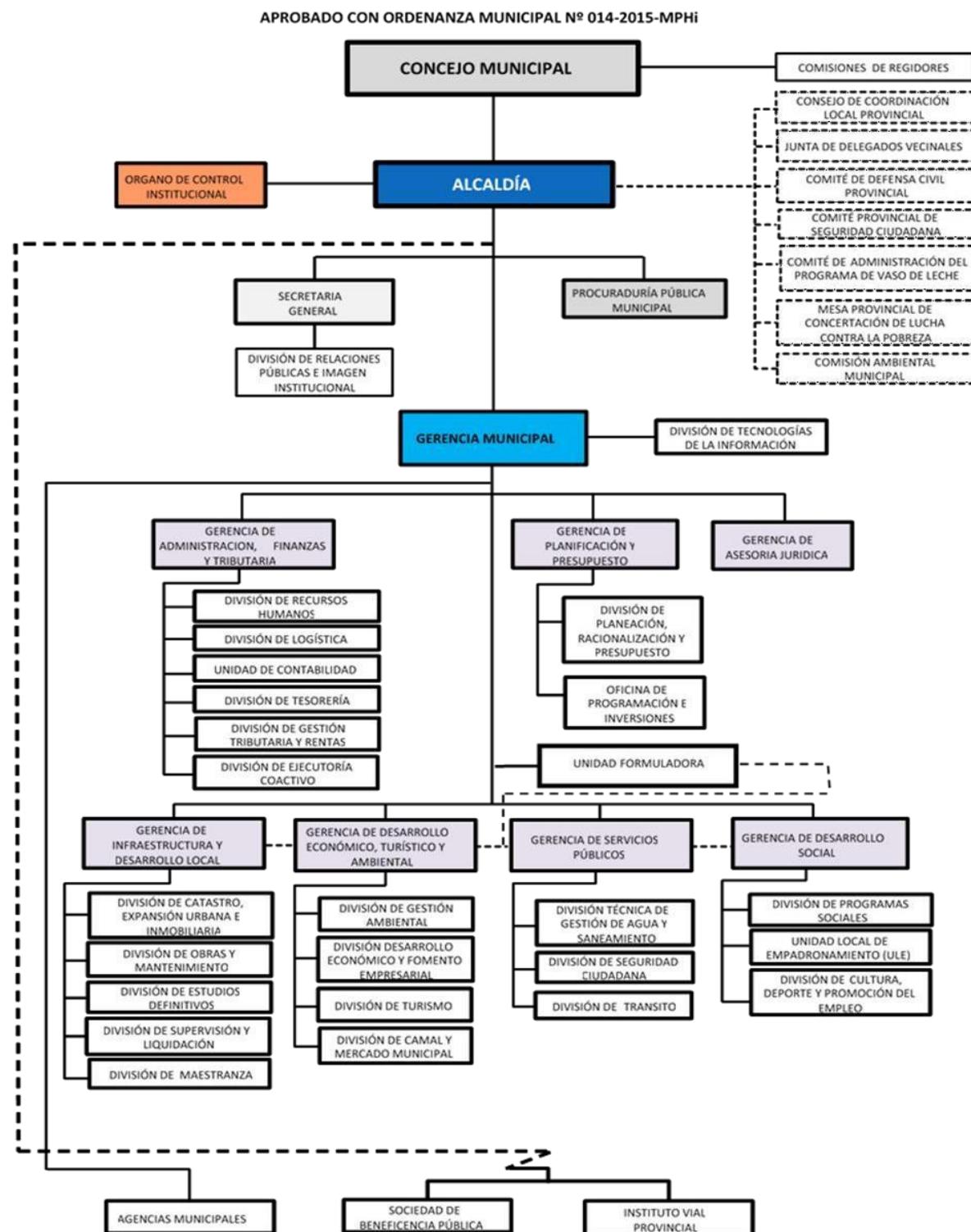
**Tabla 8**  
*Población de la Provincia de Huari*

Departamento/Distrito	Población		Variación%	Población 2017
	2007	2014		
Departamento de Ancash	1,063,459	1,142,409	1.03%	1,190,128
Provincia de Huari	62,598	63,293	0.16%	63,394
Distrito de Huari	9,738	10,262	0.75%	10,438

Fuente: INEI (2017).

### 1.3. Organigrama de la entidad.

**Figura 1**  
*Organigrama de la entidad*



Fuente: Elaboración propia

#### **1.4. Áreas y funciones desempeñadas**

Cuando me integre al equipo de la entidad municipal de huari he trabajado en todo ese tiempo en la Unidad Formuladora, esta ha dependido estructuralmente de la Gerencia Municipal, en algunos casos y en otros de la Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural, desempeñando el cargo de jefe de la Unidad Formuladora de Proyectos de inversión,dentro de la cual he desarrollado funciones inherentes al cargo las cuales son:

- Realizar las funciones inherentes como jefe de la unidad, coordinando con el personal a mi cargo y con las diferentes áreas que articulan con esta unidad, por ser el área donde se elaboran los proyectos de inversión esta coordina con todas las gerencias de la entidad.
- Elaboración de los estudios de pre inversión en el marco del nuevo sistema de programación multianual y gestión de inversiones INVIERTE.PE.
- Manejo del banco de inversiones de la Unidad Formuladora, para el registro de los proyectos, registro de ideas de inversión, verificar el estado de la cartera de proyectos en el sistema, actualizar esta cartera, modificaciones en el sistema inherentes a los proyectos de inversión, manejo de la gran variedad de formatos del sistema del banco de inversión.
- Revisión de las fichas o estudios de pre inversión, para su aprobación u observación según sea el caso, previo a su registro en el banco asegurando con ello la calidad del estudio de pre inversión.
- Aprobación y/o viabilidad de las fichas y/o estudios de pre inversión, responsabilidad asignada a la unidad formuladora en el nuevo sistema del invierte.pe
- Elaboración de las IOARR (Inversiones de Optimización, de Ampliación Marginal, de Rehabilitación y de Reposición), son los llamados no proyectos.
- Aprobación de IOARR (Inversiones de Optimización, de Ampliación Marginal, de

Rehabilitación y de Reposición), inversiones que no califican como proyectos de inversión.

- Elaboración de informes de consistencia, son los informes que se elaboran luego de que se ha elaborado el expediente técnico o estudio definitivo este pasa a la unidad formuladora para hacer una revisión y realizar la comparación en cuanto al estudio declarado viable en la etapa de pre inversión para ver si este no ha sufrido ninguna modificación que haya variado la concepción técnica del estudio declarado viable.
- Llenado y registro de los formatos compartidos con la UEI, son los formatos 8A del sistema del banco.
- Elaboración de términos de referencia para las contrataciones, donde se consignan los requisitos mínimos que deben de contener los estudios de pre inversión para su aprobación.
- Recepción y distribución de documentos
- Tramites documentarios
- Elaboración de variados documentos administrativos.

## Capítulo II: Descripción de una Actividad Específica

### 2.1. Situación actual.

La Atención al usuario por parte de la Municipalidad Provincial de Huari es muy irregular, ya que aparte de no disponerse de suficiente Personal Especializado al respecto, para brindar servicios de atención de calidad a los usuarios o al público ciudadano, tampoco se llega a disponer de la aplicabilidad de un sistema estandarizado de políticas que se orienten en el buen trato a ofrecerse a los usuarios, y de que no se hayan establecido las acciones requeridas para la simplificación de los trámites procedimentales de atención, lo que se desconoce ni se aplica por parte del personal municipal de servicio de atención pública. Por ende, los funcionarios municipales, no vienen dando prioridad ni han cumplido con las exigencias primordiales de utilizar una expresión de carácter más profesionalizada y que directamente se pueda llegar a expresar con la máxima amabilidad requerida; además de no tenerse una norma política específica que se enfoque en la debida atención en modo diferenciado a todas las personas adultas mayores, no habiéndose dado la prioridad exigible a todos los ciudadanos de tercera edad, y además de tener problemas existentes en torno a la falta de desarrollo de una mejor infraestructura de servicio que permita la requerida atención a todos aquellos adultos mayores que por su crítico estado físico, les llega a dificultar el desarrollar la locomoción requerida dentro de las propias instalaciones de la Entidad Municipal abordada. Carece de algunas herramientas informáticas y digitales que faciliten la atención documentaria. No existe dentro de sus herramientas de gestión PEI-POI acciones ni actividades dirigidas a la mejora de la atención al usuario por lo que no ha dispuesto de un presupuesto institucional para ello.

En base a la problemática manifestable que se ha señalado anteriormente, se tienen como problemas específicos, en cuanto a los siguientes a considerarse por la carencia de una adecuada atención municipal a los Usuarios/Ciudadanos, tales como:

- Deficiencia en cuanto a la recepción de los usuarios.

- Deficiencia en los procedimientos de trámite de atención.
- Llega a existir demasiada gente por las mañanas y el alcalde no se encuentra.
- El alcalde brinda muy pocos días de atención al público.
- Los colaboradores municipales demuestran poca amabilidad y cortesía con los usuarios.
- No se cuenta con ambientes de espera para atención adecuados.
- El personal encargado de mesa de partes tiene bajo conocimiento de un buen manejo administrativo documentario.
- No se aplica la simplificación administrativa.
- No se cuenta con un croquis inteligente de ubicación de las oficinas en la entrada principal de la entidad.
- La infraestructura no es adecuada para usuarios de la tercera edad o con algún tipo de discapacidad.
- No existe una persona de recepción de usuarios en la puerta principal.
- No existe una persona de seguimiento y monitoreo de la atención al usuario.
- Inexistencia de un software de trámite documentario.
- Falta de personal en algunas áreas de alto tránsito de público y documentario.
- No se ha considerado como una de sus acciones estratégicas la mejora de atención al público dentro de sus herramientas de gestión PEI-POI.
- Carece de una cultura propia de atención al público

## **2.2. Establecimiento del objetivo.**

Se ha procedido aplicar las herramientas técnicas de Ingeniería, tanto de los Diagramas de Operaciones (DOP) y de Actividades (DAP), encuestas, a fin de cumplirse con el objetivo central de recopilarse toda la información concerniente sobre la problemática que se viene manifestando en cuanto a la ausencia de calidad en los servicios de atención pública a los

ciudadanos y la no existencia de una cultura de atención al usuario por parte de la Municipalidad Provincial de Huari – Ancash; por tanto los usuarios al no poder recibir la atención esperada, tienden a percibir que la Municipalidad referida no les garantiza un adecuado servicio de atención a sus requerimientos y demandas públicas – sociales, por lo que se percibe que la Municipalidad Provincial de Huari es ineficiente en la atención pública que viene ofreciendo a los ciudadanos.

Una vez analizada la información recogida en el diagnóstico interno y externo, la entidad se encuentra preparada para establecer aquellos objetivos que espera conseguir con la planificación de la atención al usuario. En este sentido es importante tener en cuenta una serie de criterios de valoración que puede utilizar el usuario al evaluar la calidad del servicio recibido, como la confianza, la competencia de las personas que atienden a los usuarios, los aspectos tangibles o ambientales o el tiempo de respuesta, es decir, la disposición y capacidad de prestar a los usuarios un servicio dentro del plazo ofrecido para ello. Necesidad de prestar calidad en la atención al usuario establecer criterios y niveles de atención al usuario definir actuación de la entidad con respecto a la atención al usuario crear cultura de atención al usuario.

Mediante la aplicabilidad de las técnicas referidas, y sobre todo de las herramientas de Ingeniería, tanto de los diagramas de flujo tipo DOP (de Operaciones) y DAP (De Actividades), encuestas, se ha podido efectuar un mayor detalle sobre la problemática de carencia de una mejor calidad en los servicios de atención pública que se viene brindando por parte de la

mencionada Entidad Municipal tratada, ya que se siguen presentando las deficiencias constantes de insuficiencia en la atención al público – usuario ciudadano, de que estos tengan que esperar por mucho tiempo para ser atendidos, y que recurrentemente no llegan a recibir tal servicio por cumplimiento ajustado de los horarios de atención, además de que los procedimientos administrativos de atención municipal resultan cada vez más burocráticos en sí. De este modo, se han aplicado las herramientas de Ingeniería en base tales como:

- Se aplicó en primer lugar las herramientas de ingeniería técnica basadas en la ejecución aplicativa de los Diagramas de Flujo (DOP/DAP), que también son aplicables para identificarse problemas de deficiencias o ineficiencias en los procedimientos ejecutables de servicios públicos, y para su mejoramiento exigido.
- Después se efectuó el pertinente Diagnóstico Externo acerca del impacto social de la calidad de desempeño que tienen las actividades de servicio público brindadas por la Municipalidad Provincial de Huari, tanto ante la comunidad, y a nivel de entre todas las Entidades Públicas que operan dentro de la jurisdicción provincial de Huari.
- Por último, se procedió a dar cumplimiento de los objetivos específicos definidos, en torno a dar con el mejoramiento continuo a la atención de los usuarios, ello en función del diagnóstico interno efectuado sobre los problemas que se han venido manifestando en relación con la falta de un adecuado servicio de atención municipal.

### ***2.2.1. Objetivo general.***

**“Mejorar y optimizar la atención al usuario, en la prestación de servicios, de la municipalidad provincial de Huari”.**

Con la finalidad de perfeccionar la atención al usuario, optimizando procesos, infraestructura, ambientes, equipos y herramientas informáticas, digitales y de gestión.

### ***2.2.2. Objetivos específicos.***

- a) Evaluar la satisfacción del usuario de los servicios públicos brindados, en la entidad para describir la imagen que tienen los usuarios de los servicios de la Municipalidad Provincial De Huari.
- b) Verificar si las herramientas de gestión PEI-POI consideran acciones y actividades dirigidos a la mejora de atención al usuario, y si el MPP está acorde a directivas del SERVIR con inclusión de puestos claves.

- c) Verificar si se cuenta con herramientas informáticas y digitales, infraestructura física en condiciones adecuadas para la atención a las personas de la tercera edad y con algún tipo de discapacidad, además si los ambientes de espera tienen las condiciones mínimas para que esta no se haga tediosa.
- d) Verificar si existe simplificación administrativa.
- e) Promover una cultura propia de atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huari.

#### **2.2.3. *Importancia.***

Para la Municipalidad Provincial de Huari; es un documento de diagnóstico y análisis, aplicable, que describe la forma en que se atiende a los usuarios de los servicios municipales, cuyo objeto es contribuir, a formar una institución en mejora continua y en búsqueda de la excelencia, en la prestación de sus servicios municipales y cumplir eficaz y eficientemente sus obligaciones constitucionales.

El presente trabajo puede servir de base para otras Municipalidades, e instituciones públicas interesadas en mejorar la atención al usuario; así como, un aporte a las entidades educativas a nivel superior.

Para estudiantes interesados en nuevas investigaciones, sobre la temática de la atención al usuario en las instituciones gubernamentales, como un antecedente, y aporte en la solución de problemas de índole nacional.

Se busca con este trabajo, ser brindado a los usuarios de los servicios públicos de la Municipalidad Provincial de Huari, y generarse a beneficio de ellos, la debida obtención de los resultados, para efectos de elaborarse la propuesta que corresponda para el debido mejoramiento de la atención al usuario y que se pueda aumentar por ende la satisfacción por el servicio recibido.

#### **2.2.4. Justificación.**

El presente trabajo vivencial, se efectuó en las instalaciones del municipio del distrito de Huari, Provincia de Huari, Departamento de Ancash, y su objetivo principal fue: Mejorar y optimizar la atención al usuario, en la prestación de servicios de la Municipalidad Provincial de Huari.

Con el desarrollo de este trabajo se quiere de manera práctica mejorar significativamente la capacidad del servicio de atención pública que debe brindar la Municipalidad Provincial de Huari a todos los usuarios ciudadanos de su jurisdicción local; ello mediante la simplificación de los procesos de atención pública, eliminación de trámites burocráticos, y eficientizar el logro de los resultados esperados para que se pueda acrecentar la imagen institucional de la referida Entidad Municipal ante la ciudadanía local.

Mediante aplicación calculable del PERT costo como del PERT tiempo, se ha podido determinar que, con el mejoramiento simplificado de los procedimientos de atención pública de la referida Municipalidad, se podrá conseguir que los usuarios sean atendidos eficientemente en tiempos rápidos sin demoras o retrasos; todo ello bajo un eficaz control de los tiempos de desarrollo ejecutable de las diferentes acciones del servicio de atención a brindarse a los ciudadanos.

Se ha podido obtener un tamaño de muestra para el estudio, mediante aplicación de la muestra estadística de carácter intencional, sobre una cantidad específica del total poblacional, al de usuarios de 18 a 75 años existentes dentro de la Comuna Provincial de Huari – Ancash.

Una guía de observación para analizar y corroborar aspectos físicos, y de la atención al usuario que brindan los colaboradores de la Municipalidad provincial de huari.

Entrevista con el alcalde y gerencias de línea cuyo objeto sensibilizar sobre simplificación documentaria para la optimización en el tiempo de llegada y despacho de documentos para su respectiva atención.

Entrevista con el alcalde y el jefe de RRHH cuyo objeto fue recabar información sobre su grado de conocimiento, capacitaciones y existencia de un programa y manuales de atención al usuario en la Municipalidad provincial de Huari, además sobre la actualización del MPP y este contemple perfil de puesto adecuados para mesa de partes, recepción y responsable de seguimiento y monitoreo del mejoramiento de la atención al público en la entidad.

Entrevista con el alcalde y gerencia de presupuesto para la elaboración de un proyecto complementario IOARR que dote de infraestructura, mobiliario y equipo, software documentario, herramientas digitales pantalla digital, también para la incorporación de un manual de atención al usuario y capacitaciones al personal, actualización de las herramientas de gestión PEI y POI para incluir en estas acciones y actividades sobre mejoramiento de la atención al usuario, esto mejoraría el servicio que se brinda actualmente.

Sentar las bases para la creación de una cultura propia de atención al usuario dentro de la Municipalidad Provincial de Huari.

Así mismo en aplicar la exigida simplificación administrativa en algunos procesos documentarios.

### **2.3. Atención al usuario en los servicios de la municipalidad provincial de Huari**

#### ***2.3.1. Situación encontrada.***

Como jefe de la unidad formuladora se pudo observar que existen muchos procedimientos administrativos desde que se plantea una necesidad hasta que es atendida mediante un proyecto de inversión pública, esto debido a la innecesaria ruta que sigue la documentación previa, y falta de personal, además de esto como se da en muchos cambios de gestión se suele recibir las unidades en un caos organizativo y con mucha falta de información de los años de gestión anteriores una mala praxis que se ha asentado y se mantiene hasta la actualidad, como complemento de la diversidad de problemas que dan como resultado una mala atención del cliente en este caso el usuario, también se analizaron otros aspectos que se

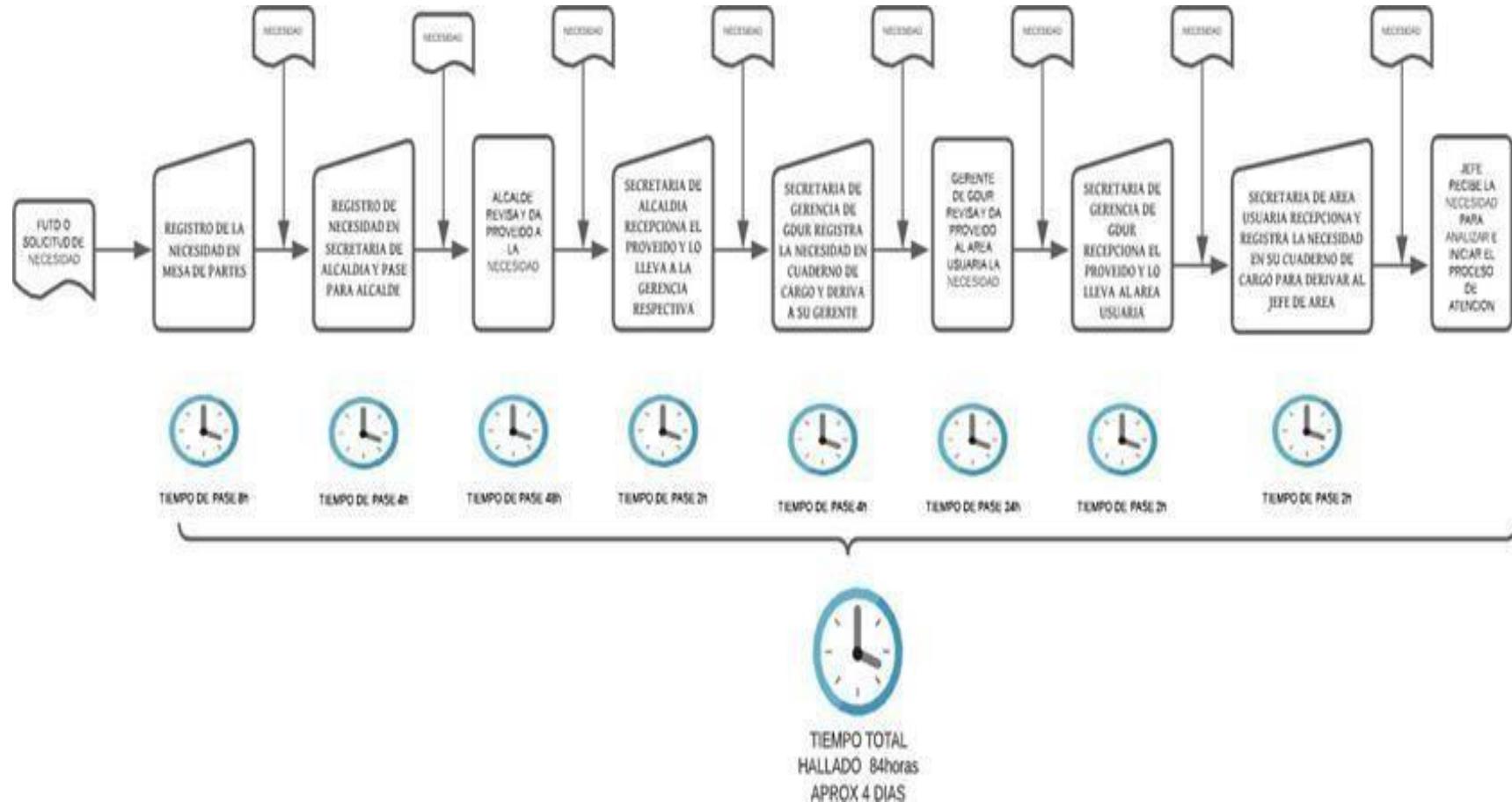
presentan en la entidad que contribuyen a la problemática, los que serán descritos líneas más abajo.

***2.3.2. Descripción de una actividad específica, atención de una necesidad a través de la elaboración de un proyecto de inversión en la unidad formuladora.***

- La necesidad ingresa por mesa de partes, esta es registrada de forma manual en un cuaderno de registro y al final del día es derivada a la oficina del alcaldía donde es recepcionada por su secretaria y registrada en su cuaderno de cargo y derivada al día siguiente al alcalde para que este la analice y coloque el sello de proveído hacia la gerencia de atención y sea devuelta a su secretaria para que esta lleve el documento a la gerencia donde será recepcionada por la secretaria de esta gerencia la cual también registrara en su cuaderno de registro para que derive a su gerente el cual analizara el pedido le colocara un sello de proveído para el área usuaria respectiva y devolverá el documento a su secretaria y esta llevara el pedido al área usuaria en este caso al ser un proyecto de inversión, el área usuaria será la unidad formuladora, donde la secretaria lo recepcionará, lo registrara en su cuaderno y lo entregara al jefe encargado de esta, jefe de la unidad formuladora, todo este ciclo administrativo demora según se analizó con un diagrama de flujos y toma de tiempos aproximadamente 4 días hábiles (84 horas) en el mejor de los casos, debido a que todos los documentos que ingresan a la entidad siguen el mismo proceso.

**Figura 2**

*Diagrama de flujo entrada de necesidad y llegada al área usuaria*

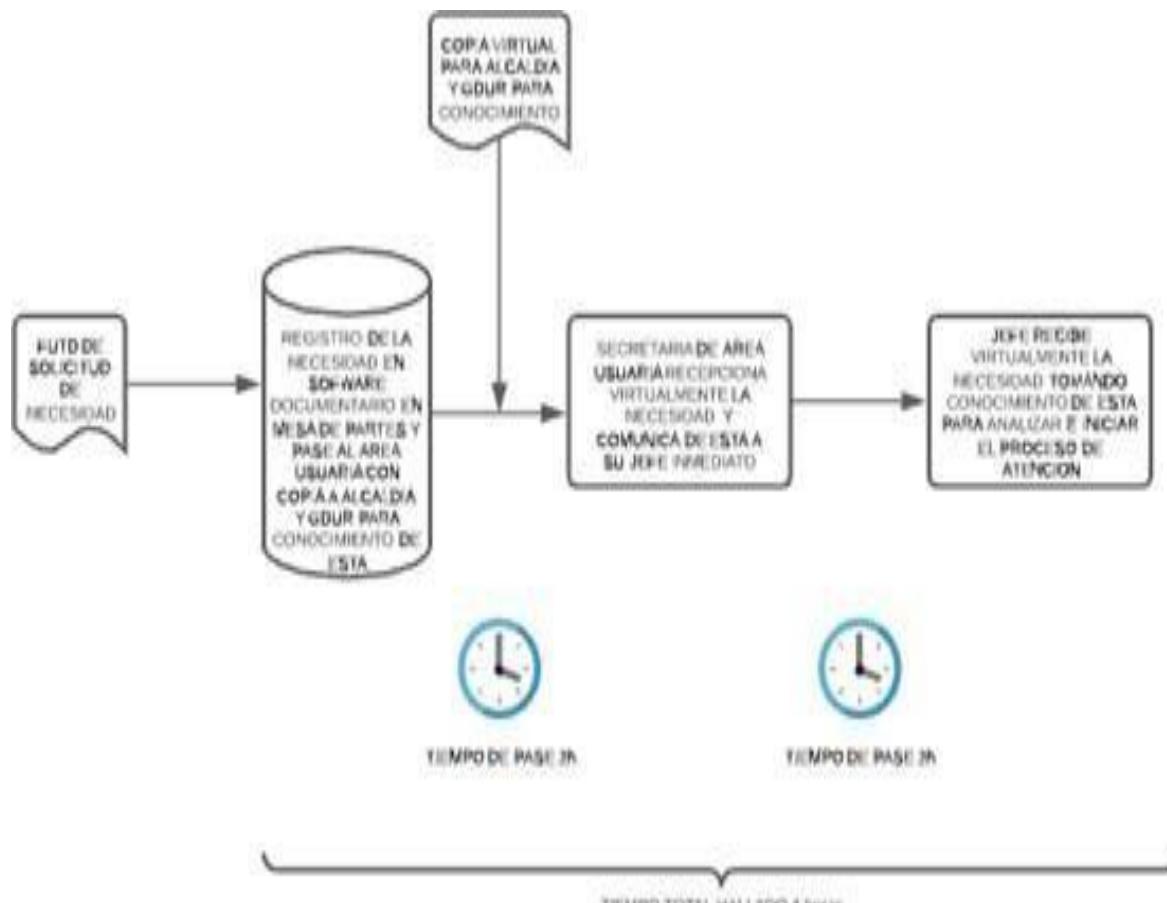


Fuente: Elaboración propia

- Se recomendó implementar un software para trámites documentarios en la entidad que agilice y optimice el pase documentario a las áreas usuarias, además de un personal idóneo en mesa de partes, la necesidad ingresaría a mesa de partes esta escanea el documento, lo registra en su sistema y lo deriva a la bandeja virtual del área usuaria con copia para alcaldía y GDUR para su conocimiento, la secretaría del área usuaria lo recepciona virtualmente y hace de conocimiento a su jefe inmediato, quien analizara e iniciara el proceso de atención de esta necesidad, este procedimiento se reduce a 4 horas ahorrándole un tiempo de aproximadamente 80 horas menos para la llegada de la atención al área usuaria para iniciar su proceso de atención.

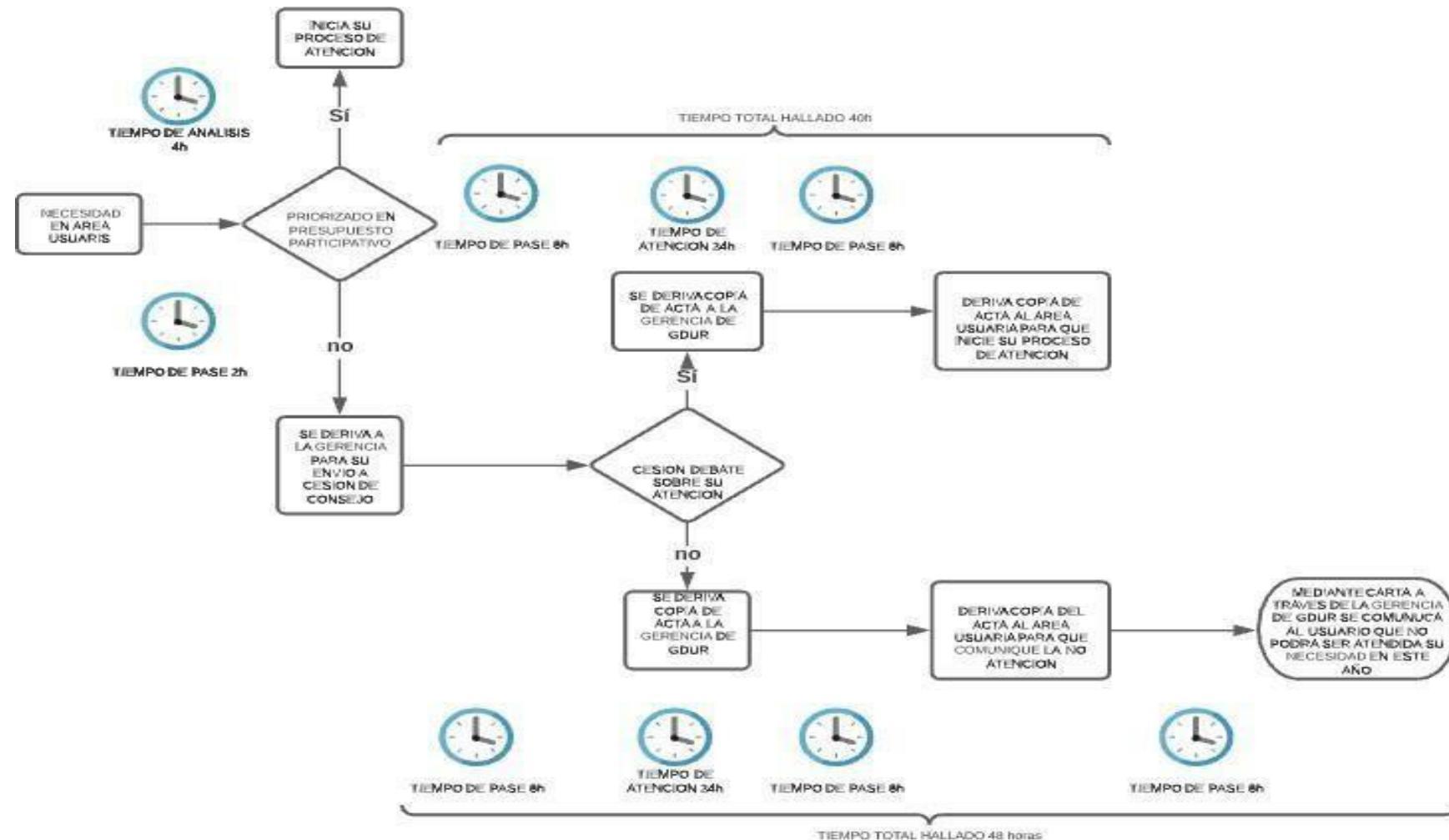
**Figura 3**

*Diagrama de flujo entrada de necesidad y llegada al área usuaria OPTIMIZADO*



Fuente: Elaboración propia

- Una vez que la necesidad de elaboración de un proyecto de inversión ha llegado al área usuaria la unidad formuladora, esta puede seguir dos caminos, si esta priorizada en el presupuesto participativo se atiende y si no está priorizada se deriva a sesión de consejo para que sea analizada y se debata si puede ser atendida por necesidad de atención en ese caso se deja constancia en el acta de sesión de consejo que se votó a favor que se atienda y copia de esta decisión es derivada al área usuaria para que la necesidad sea atendida, (este proceso demora dos días tentativamente además está sujeto a que se sesiona cada quince días), si se votó en contra también se comunica al área usuaria para que esta comunique que no podrá ser atendida esta necesidad, entonces el área usuaria con carta y a través de su gerencia comunica a los usuarios que no se atenderá la necesidad por los motivos expuestos.

**Figura 4***Diagrama de flujo sobre inicio de atención de necesidad*

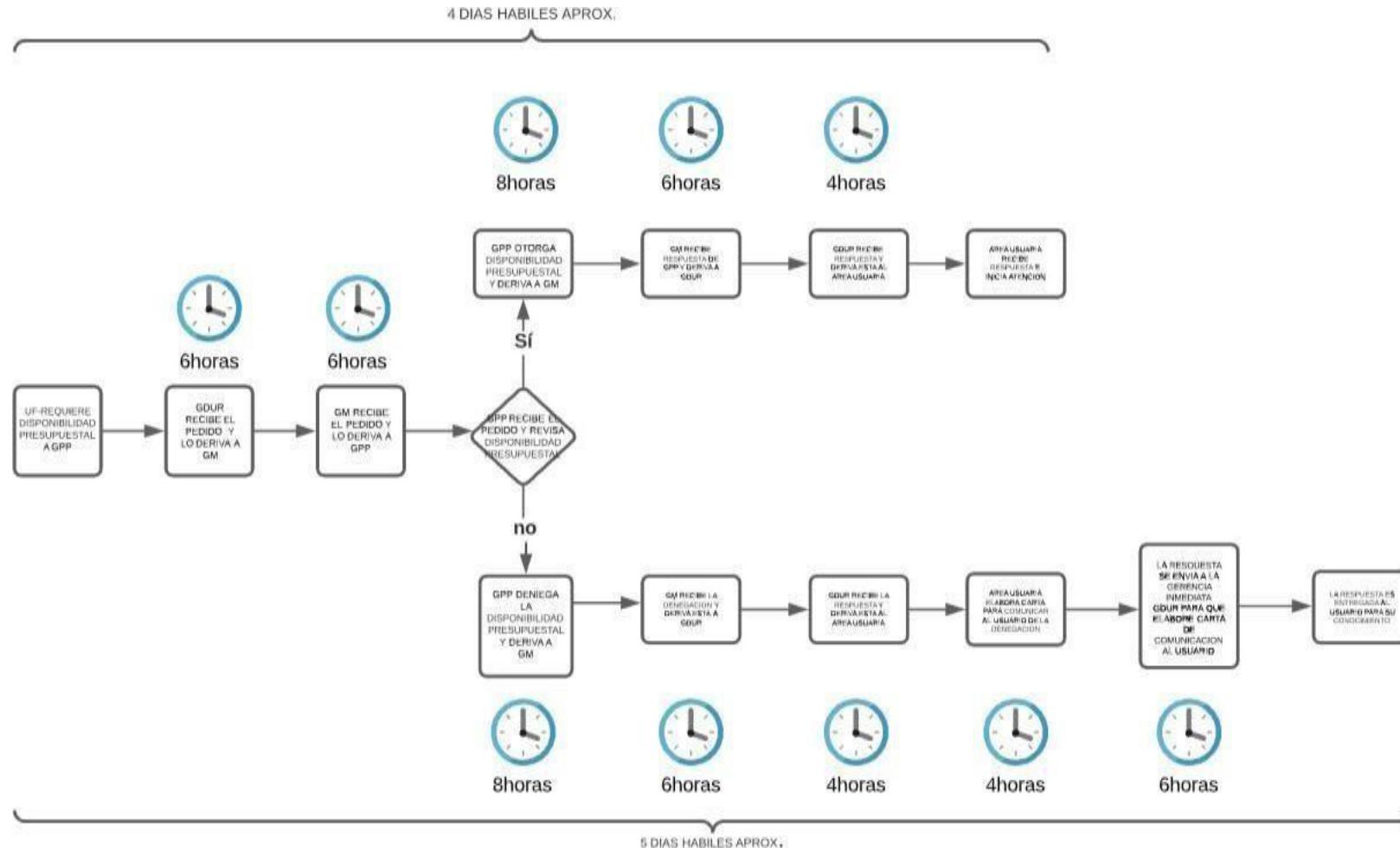
Fuente: Elaboración propia

*Nota.* El proceso de presupuesto participativo se realiza entre los meses de febrero a mayo de cada año, se invita a las autoridades representativas del distrito, reciben capacitación, presentan sus propuestas de proyectos, se analizan y se califica su prioridad de atención la que está sujeta a su alcance y brecha de atención, luego se prioriza en una matriz de puntuación y se atiende aquellos que han quedado en los primeros lugares dependiendo del alcance del presupuesto asignado para este que es un porcentaje del ingreso de canon y regalías del distrito el cual es asignado en sesión de consejo.

- No existe optimización de tiempos en esta fase ya que depende de que se realice la sesión de consejo en el caso de que la necesidad no se encuentre priorizada y esta se realiza de manera quincenal los días jueves.
- Una vez que se ha dado pase a la atención de la necesidad, la unidad formuladora debe realizar una visita de campo a la zona del proyecto, luego de esta debe solicitar vía documento disponibilidad presupuestal para la elaboración externa de un proyecto de inversión que atienda esta necesidad, el documento es derivado a la gerencia inmediata y está la deriva a gerencia municipal para que este la derive a gerencia de presupuesto para su verificación de disponibilidad presupuestal, luego recorre la misma ruta de regreso a la unidad formuladora

**Figura 5**

Diagrama de flujo sobre disponibilidad presupuestal.

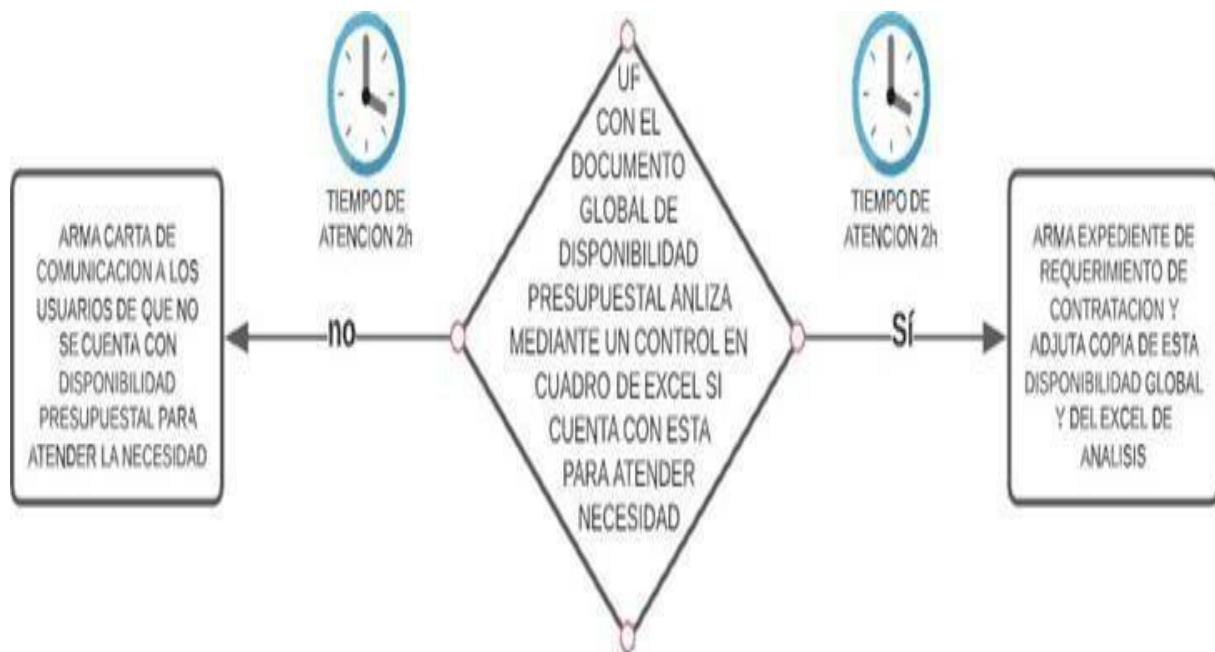


Fuente: Elaboración propia

- La unidad formuladora tiene asignado un presupuesto según normativa del hasta el 5% de los recursos recibidos por CANON MINERO Y REGALIAS para la elaboración de estudios de pre inversión, por ello se RECOMENDÓ en coordinación con el área de GPP que se otorgue una disponibilidad presupuestal global por el 5% mediante informe a la Unidad formuladora y que esta mediante un control iría usando según se vayan atendiendo las necesidades, (ya que esta disponibilidad presupuestal no es la certificación presupuestal que se requiere para contratación), esto reduciría significativamente este proceso de 4 días hábiles en el caso de contar con disponibilidad a 2 horas en oficina.

**Figura 6**

*Diagrama de flujo sobre disponibilidad presupuestal OPTIMIZADO.*



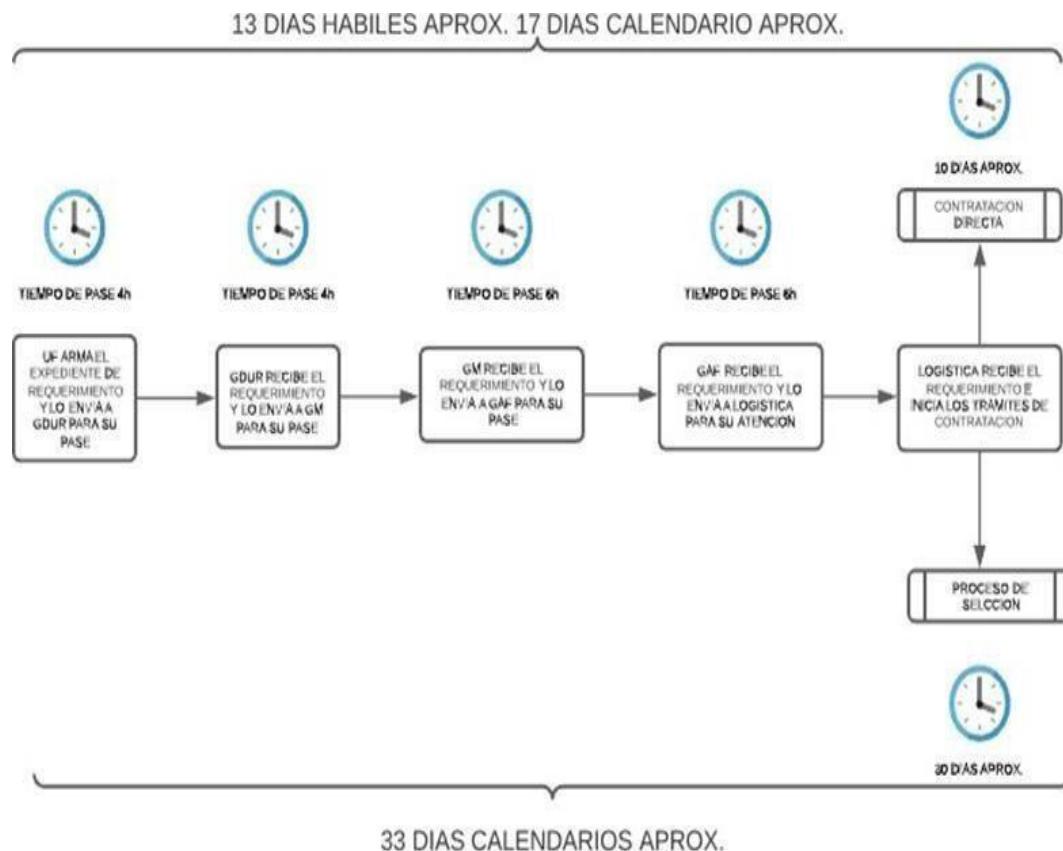
Fuente: Elaboración propia

- Una vez que se ha pasado esta etapa el área usuaria arma el expediente de requerimiento solicitando la contratación de un consultor externo para la elaboración de estudio solicitado, este es derivado a la gerencia inmediata, este lo deriva a gerencia municipal luego esta lo deriva a gerencia de administración quien lo deriva al área de logística para su atención, acá inicia su etapa administrativa de contratación la cual sigue dos

posibles caminos contratación directa o proceso de selección dependiendo la complejidad y monto de contratación del estudio, en el caso de contratación directa esta podría demorar 17 días y en el caso de proceso de selección este demora 33 días, una vez que se culmina ya se tiene al profesional o el grupo de profesionales que elaborara el estudio en el tiempo consignado en los TDR por el área usuaria.

**Figura 7**

*Diagrama de flujo sobre contratación*



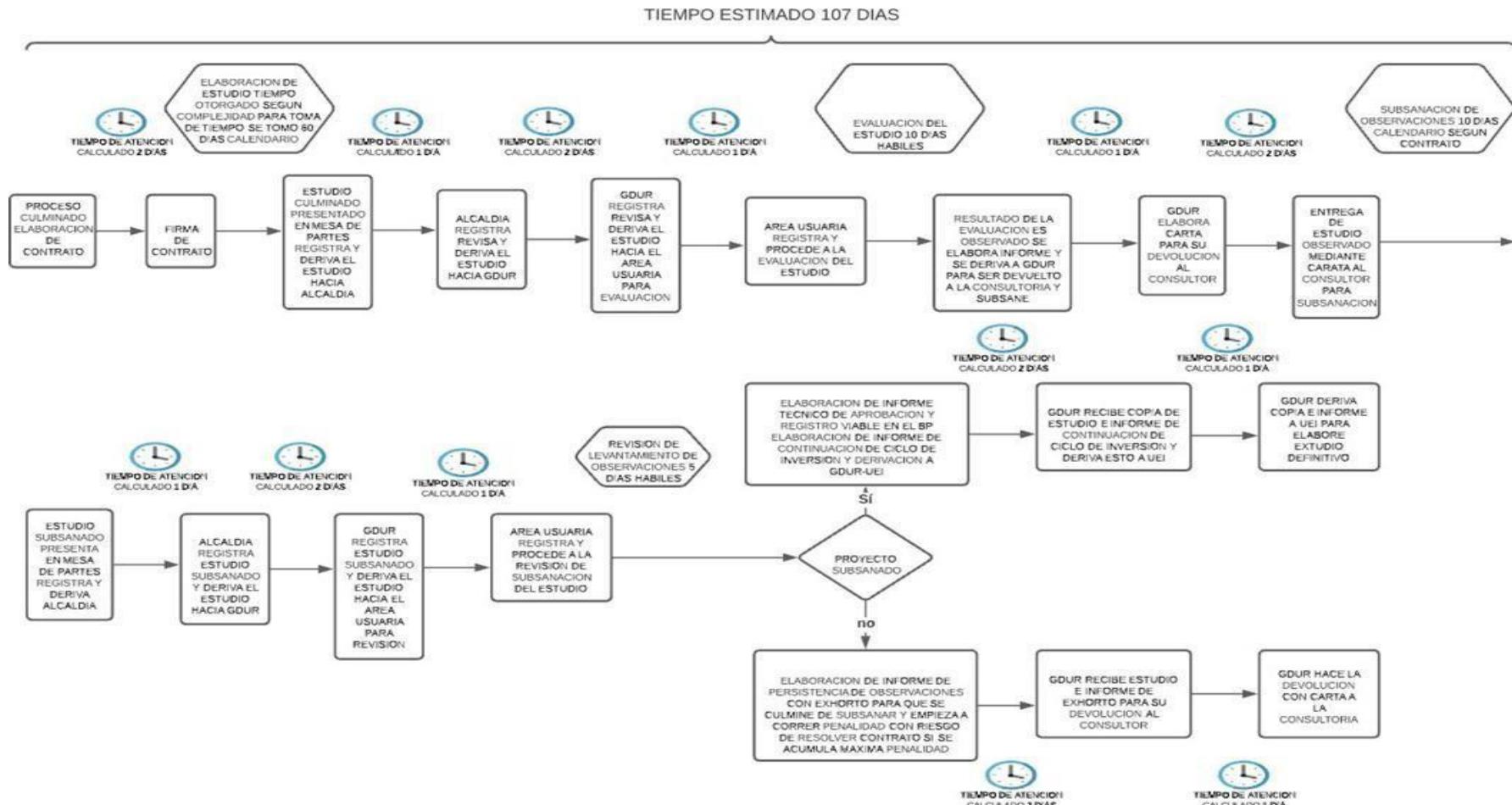
Fuente: Elaboración propia

- No existe optimización de tiempos en esta etapa ya que los 10 días para contratación directa ha sido estipulado con directiva y los 30 días para proceso de selección es el tiempo promedio según cronograma simplificado de OSCE que es el organismo que regula las contrataciones del estado, además los 3 días de pase por las áreas son requeridos por los vistos que debe llevar el expediente de requerimiento.
- Cuando ha culminado el proceso de contratación ya sea de forma directa o proceso se

elabora el contrato y el postor ganador firma este iniciándose el plazo contractual del mismo y otorgándosele los días para su elaboración dependiendo la complejidad del mismo. Cuando se ha culminado la elaboración del proyecto este es presentado por la consultoría a mesa de partes quien deriva el estudio para alcaldía la misma que lo deriva a la gerencia inmediata y este lo deriva al área usuaria en este caso la unidad formuladora para su revisión, (la unidad formuladora tiene 10 días hábiles para revisar el estudio esto se consigna en los contratos y es el tiempo medio estimado que se usa para revisión), una vez evaluado de existir observaciones esta unidad debe de remitir estas a la gerencia inmediata para su entrega a la consultoría para su respectiva subsanación otorgándole 10 días calendario para subsanar, una vez transcurrido el tiempo de subsanación el estudio es presentado nuevamente en mesa de partes y este es derivado para alcaldía la misma que deriva el estudio a la gerencia inmediata y esta lo deriva para el área usuaria, la cual tiene 5 días hábiles para revisar si se han subsanado las observaciones, de ser así el proyecto de inversión queda listo para su aprobación y otorgamiento de viabilidad en el banco de inversiones, ( de no haber subsanado todas las observaciones el estudio es devuelto a la consultoría a través de la gerencia inmediata con una exhortación de que no se han subsanado las observaciones a su cabalidad y por tanto el plazo de levantamiento sigue activo exponiéndose a que este una vez vencido acumule días y empiece a aplicarse penalidades que al alcanzar su tope podría conllevar a la resolución de su contrato), una vez viabilizado en el banco de inversiones se deriva una copia de este con un informe a la UEI (unidad ejecutora de inversiones) para que continúe su ciclo de inversión con la elaboración de respectivo expediente técnico o estudio definitivo.

**Figura 8**

*Diagrama de flujo sobre elaboración de estudio y viabilidad del mismo.*



Fuente: Elaboración propia

- Acá se recomendó primero, con la implementación de personal calificado al área y/o contratación de un externo, entonces este supervisaría y evaluaría la elaboración del estudio en forma paralela a su elaboración, en constante coordinación con el formulador, así se lograría que cuando se culmine la elaboración este ya no tendría observaciones, segundo, al tener un sistema de trámite documentario el estudio culminado ingresa por mesa de partes este registra la carta de ingreso y al igual que cuando ingreso la necesidad el estudio es derivado al área usuaria para su atención con copia a GDUR y alcaldía para su conocimiento, ya que estos son solo áreas de pase, la revisión y aprobación según directiva es responsabilidad de la unidad formuladora bajo declaración jurada de lo que se aprueba y sube al sistema, una vez el estudio en el área usuaria esta procedería a elaborar el informe técnico de aprobación y viabilizarlo en el sistema ya que hubo una supervisión que acompaña su elaboración y con esto se resolvió en paralelo las observaciones, una vez viabilizado se deriva una copia de este a GDUR quien lo envía a la UEI para continuar su ciclo de inversión con la elaboración del estudio definitivo por parte de la UEI, con esto se optimiza esta fase de 107 días a 66 días.

**Figura 9**

*Diagrama de flujo sobre elaboración de estudio y viabilidad del mismo OPTIMIZADO.*

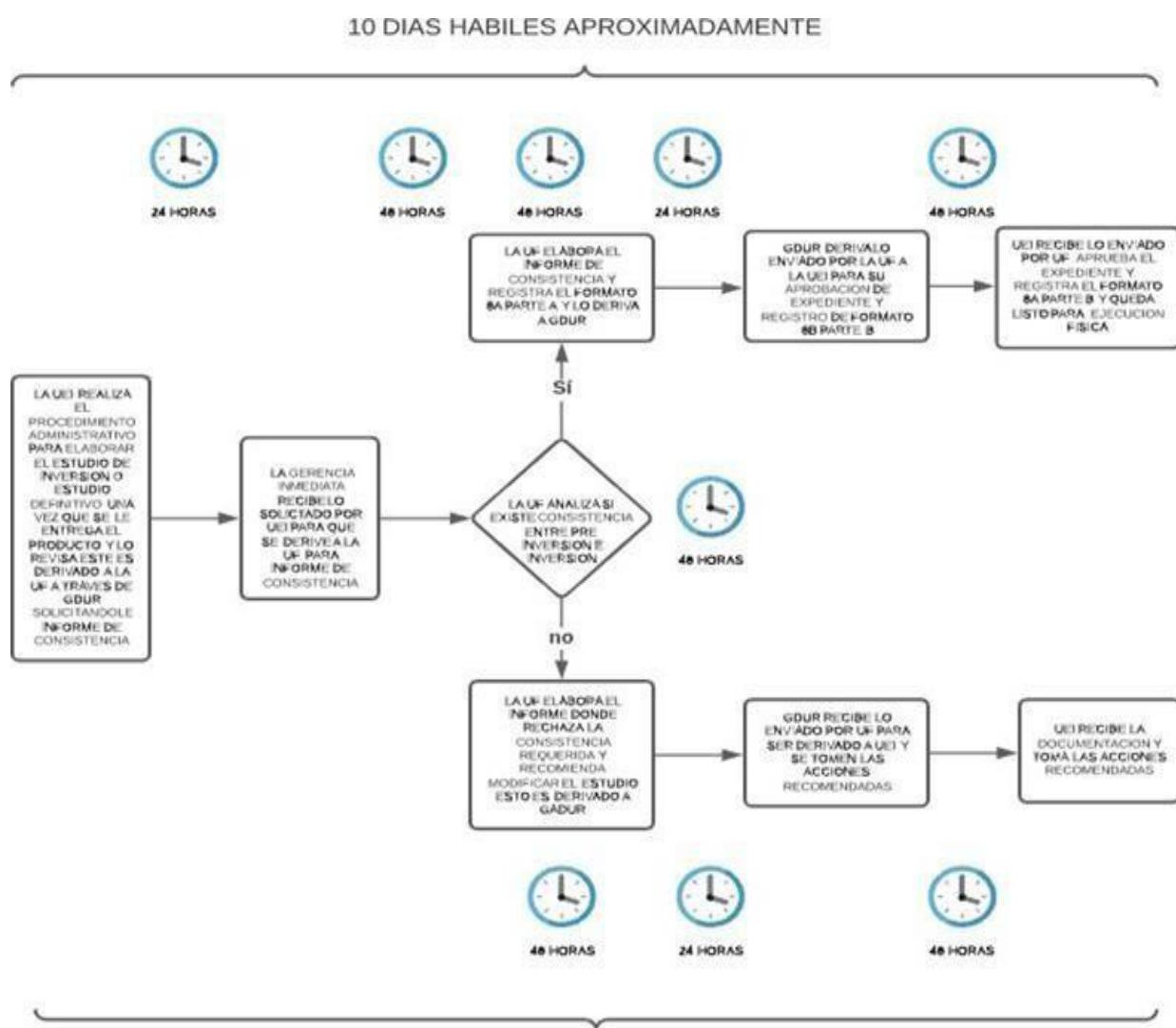


Fuente: Elaboración propia

- Una vez elaborado el estudio definitivo (100 días aproximadamente), la UEI envía el documento a la gerencia inmediata para que este lo envíe a la unidad formuladora para su revisión y elaboración del informe de consistencia entre estudio de pre inversión y estudio definitivo solicitando el respectivo registro del formato 8A parte “a” en el sistema, luego de ello la unidad formuladora envía el estudio registrado a la gerencia inmediata para su pase a la UEI quien aprobara el estudio y culminara el registro del formato 8A parte “b”.

**Figura 10**

*Diagrama de flujo sobre elaboración de expediente e informe de consistencia*

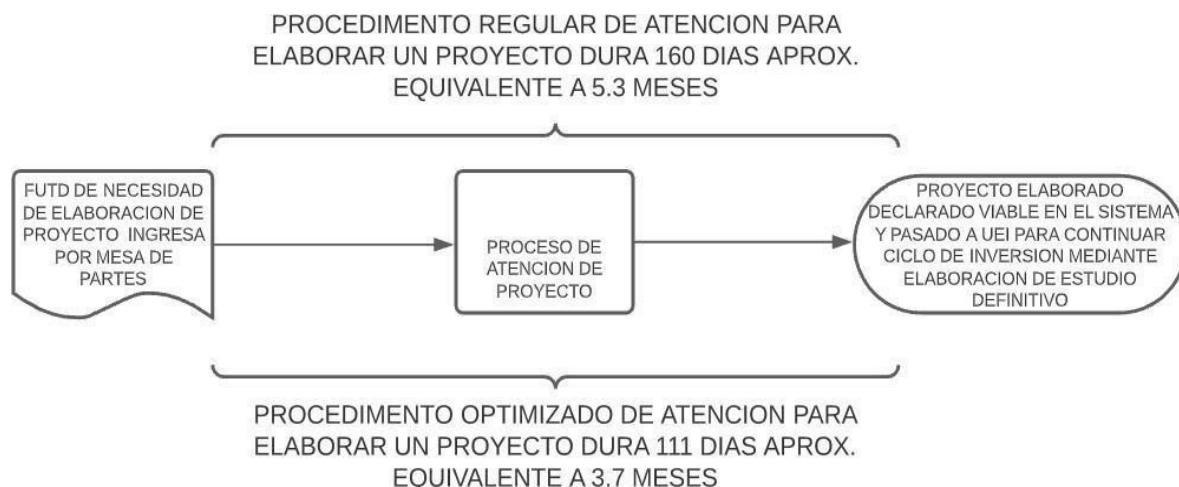


Fuente: Elaboración propia

- No existe optimización de tiempos en esta fase ya que el sistema requiere de los vistos respectivos de las áreas implicadas para la documentación que se sube al sistema.
- Según la optimización planteada para una necesidad requerida de proyecto de inversión con las siguientes características: no esté priorizado y necesite ser debatido en sesión de consejo, que exista disposición presupuestal, que sea para elaborar externamente mediante proceso de selección, con 60 días para su elaboración, que culminaría viable en el sistema y pasado para continuar su ciclo de inversión se tendría un significativo ahorro de tiempo, como se aprecia en el siguiente gráfico.

**Figura 11**

*Diagrama de flujo de comparación entre proceso regular y optimizado*



Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia la optimización planteada nos permite reducir el tiempo pasando de poder elaborar en las condiciones regulares dos proyectos al año a tres proyectos al año lo que significaría un incremento en la productividad de proyectos de un 43%, con el mínimo de condiciones mejoradas.

**Tabla 9**

*Comparativo de obtención de proyectos modo convencional vs modo optimizado*

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10**

*Gasto generado por personal para la obtención de 6 proyectos al año modo convencional*

A.- PERSONAL JERARQUICO Y ADMINISTRATIVO					
CARACTERISTICAS	PARTICIPACION	CANTIDAD	MESES	PAGO POR PERSONA MENSUAL	COSTO POR AÑO
Jefe de Unidad Formuladora	6	1	12	S/4,500.00	S/54,000.00
Secretaria	6	1	12	S/1,800.00	S/21,600.00
SUB TOTAL 01					S/75,600.00
B.- PERSONAL ESPECIALIZADO REQUERIDO EN PLANTA PARA CUMPLIMIENTO DE META					
CARACTERISTICAS	META DE PROYECTOS A OBTENER EN UN AÑO	PROYECTOS POR PERSONA AL AÑO	NUMERO DE PERSONAS REQUERIDAS PARA CUMPLIR META	PAGO POR PERSONA MENSUAL	MESES REQUERIDOS
Obtencion de un proyecto modo convencional	6	2	3	S/3,000.00	12
SUB TOTAL 02					S/108,000.00
GASTO EN PERSONAL POR AÑO PARA CUMPLIMIENTO DE META MODO CONVENCIONAL					S/183,600.00

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 11**

*Gasto generado por personal para la obtención de 6 proyectos al año modo optimizado*

A.- PERSONAL JERARQUICO Y ADMINISTRATIVO					
CARACTERISTICAS	PARTICIPACION	CANTIDAD	MESES	PAGO POR PERSONA MENSUAL	COSTO POR AÑO
Jefe de Unidad Formuladora	6	1	12	S/4,500.00	S/54,000.00
Secretaria	6	1	12	S/1,800.00	S/21,600.00
SUB TOTAL 01					S/75,600.00
B.- PERSONAL ESPECIALIZADO REQUERIDO EN PLANTA PARA CUMPLIMIENTO DE META					
CARACTERISTICAS	META DE PROYECTOS A OBTENER EN UN AÑO	PROYECTOS POR PERSONA AL AÑO	NUMERO DE PERSONAS REQUERIDAS PARA CUMPLIR META	PAGO POR PERSONA MENSUAL	MESES REQUERIDOS
Obtención de un proyecto modo optimizado	6	3	2	S/3,000.00	12
SUB TOTAL 02					S/72,000.00
GASTO EN PERSONAL POR AÑO PARA CUMPLIMIENTO DE META MODO OPTIMIZADO					S/147,600.00

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en los cuadros 19 y 20 donde se plantea la obtención de 6 proyectos en un año el costo del personal necesario para la obtención de esto sería bajo el método convencional s/ 183,600.00 soles y bajo el método optimizado seria s/ 147,600.00 soles, generándose un ahorro de s/ 36,000.00 soles al año, lo que en 4 años de gestión obtendríamos un ahorro en gasto de s/ 144,000.00 soles.

### **2.3.3. *Otros problemas hallados en la Unidad Formuladora que mermaban la capacidad de respuesta de atención al usuario ante la solicitud de atención de una necesidad.***

- Se encontró la oficina de la unidad formuladora en un completo desorden con estudios elaborados desde los años 2011 al 2014, de los que no se sabía si contaban con el contenido mínimo para su aprobación.

- Para dar solución a este problema se realizó un inventario de todos los estudios encontrados, el mismo que fue plasmado en un cuadro Excel numerando estos y dándole las características de su contenido y estado actual, para que sea más fácil su búsqueda y conocer el estado situacional de cada uno.

**Tabla 12***Excel elaborado de perfiles hallados en al UF año 2013*

N°	AL T ER N	NOMBRE DEL PERFIL	COD. SNIP	MONTO DE INVERSIÓN	ESTADO DEL ESTUDIO	FECHA DE LA VIABILIDAD	RESPONSABLE DE FORMULAR	FECHA DE INSCRIPCION AL BANCO	SISTEMA DE ESTUDIO		CARÁCTERISTICAS	
									EVALUACIÓN	CONTRATO DE SUELOS		
<b>RELACION DE PERFILES HALLADOS EN LA UNIDAD FORMULADORA VIABLES 2013</b>												
1	73	Mejoramiento y Ampliación del Sistema de Riego Técnicado del Centro Poblado Achas-Sector Chupas, Distrito de Masin, Provincia de Huarí, Ancash.(15 planos sinfirmar).	279332	364,640.26	viable	03/12/2013	Eco. Jaime Ricardo Guerrero	13/11/2013	INFORME N° 404-2013-MPHI/GPP-OPI-CLEM DE VIABILIZACION DE PERFIL DEL 03/12/2013..FORMATO SNIP NO N° 068-2013-MPHI-GPP/OPI-CMV..DEL 21/11/2013..PERSONA QUE RECOMIENDA LA VIABILIDAD CARLOS MORENO VERGARA...Jefe de OPI CERNA LUNA ELIZABETH.	N	N	INFORME N° 205-2013-MPHI/UF-DRTS. DONDE SE DERIVA EL ESTUDIO A OPI PARA SU EVALUACION EL DIA 13/11/2013..CUENTA CON SOLICITUD DE AUTORIZACION DE ALA PERO NO TIENE EL CERTIFICADO DE AUTORIZACION OTORGADO...TIENE EXP. TECNICO..NO TIENE CD...
2	74	Mejoramiento de la Oferta de los Servicios Educativos de la I.E N° 86330 Ampas, Distrito de Huarí, Provincia de Huarí-Ancash.	279496	1'076,704.39	viable	28/11/2013	Ing. Carlos Alfonso Bardales Taculi	21/11/2013	INFORME N° 400-2013-MPHI/GPP-OPI-CLEM DE VIABILIZACION DE PERFIL DEL 28/11/2013..FORMATO SNIP NO N° 075-2013-MPHI-GPP/OPI-CLEM..DEL 28/11/2013..PERSONA QUE RECOMIENDA LA VIABILIDAD CERNA LUNA ELIZABETH....Jefe de OPI CERNA LUNA ELIZABETH.	N	S	CON CARTA N° 003-2013-JCCV/ING CIV/CON SE NETREGA EL ESTUDIO EL DIA 26/09/2013..LA COPIA HALLADA EN PLANTA SOLO CUENTA CON LOS PRESUPUESTO NO TIENE PLANOS NI FORMULACION DE ESTUDIOADEMAS NO ESTA FIRMADA POR NADIE ...NO CUENTA CON ACATS DE NINGUN TIPO PERO SI CUENTA CON TESTIMONIO DE DONACION DE TERRENO...NO CUENTA CON PLANOS...NO TIENE CD. Tiene Expediente Técnico.
3	75	Mejoramiento y Construcción del Camino Vecinal Yacca-Culicuy-Mallas, Distrito de Huarí, Provincia de Huarí-Ancash.	277635	1'723,095.00	viable	21/11/2013	Ing. Pedro Heli Cirilo Diestra	23/10/2013	INFORME TECNICO DE APROBACION N° 062-2013-MPHI-GPP/OPI-RAMM..DEL 20/11/2013..PERSONA QUE RECOMIENDA LA VIABILIDAD ROMAN ALEJANDRO MENDOZA MONTES..Jefe de OPI CERNA LUNA ELIZABETH..	N	S	CUENTA CON COPIA DE CONTRATO AMC N° 004-2013MPHI/CEP FIRMANDO EL 27/03/2013 POR 16,500.00 /v/.SE HA SOLICITADO UNA COPIA DEL PERFILE PARA SU BUSQUEDA EN FINANCIAMIENTO POR PARTE DE LAS AUTORIDADES DE LA ZONA..TIENE CD..ES ORIGINAL..NO CUENTA CON ACTA DE LIBRE DISPONIBILIDAD DE PASE PERO SI TIENE ACTA DE DONACION DE TERRENO...
4	76	Instalación del Local Multusos en el Barrio de Vira del Distrito de Huarí, Provincia de Huarí-Ancash.	281521	795,745.71	viable	05/12/2013	Ing. Cristian Canales	05/12/2013	INFORME N° 413-2013-MPHI/GPP-OPI-CLEM DE VIABILIZACION DE PERFIL DEL 05/12/2013..FORMATO SNIP NO N° 076-2013-MPHI-GPP/OPI-RAMM..DEL 05/12/2013..PERSONA QUE RECOMIENDA LA VIABILIDAD CERNA LUNA ELIZABETH....Jefe de OPI CERNA LUNA ELIZABETH..	N	N	LA COPIA DEL ESTUDIO HALLADO EN PLANTA NO CUENTA CON ESTUDIO DE SUELOS...NO CUENTA CON ACTA DE SANEAMIENTO FISICO LEGAL DEL TERRENO...NO CUENTA CON ACTAS DE OPERACION Y MANTENIMIENTO..NO TIENE CD...OBRA YA CULMINADA Y CON PROBLEMAS...
5	77	Mejoramiento de la Infraestructura Vial del Centro Poblado de Huaramisga, Distrito de Huachis , Provincia de Huarí- Ancash.	281765	1'790,280.00	viable	11/02/2014	Pablo Antonio Cruz Albornoz	05/12/2013	INFORME N° 413-2013-MPHI/GPP-OPI-CLEM DE VIABILIZACION DE PERFIL DEL 09/12/2013..INFORME TECNICO N° 063-2013-MPHI-GPP/OPI-CLEM..DEL 09/12/2013..PERSONA QUE RECOMIENDA LA VIABILIDAD CERNA LUNA ELIZABETH....Jefe de OPI CERNA LUNA ELIZABETH..	N	N	TIENE CD...

Fuente: Elaboración propia

- Se realizo el inventario de bienes y equipos de la unidad para ver si esta contaba con la capacidad de equipamiento necesario para la atención de estudios de pre inversión.

**Tabla 13***Excel elaborado de bienes hallados en la unidad formuladora*

RELACION DE BIENES HALLADO EN LA UNIDAD FORMULADORA HUARI 2015							
ITEM	CANTIDAD	BIEN HALLADO	MARCA	COLOR	SERIE/CODIGO	ESTADO	OBSERVACIONES
1	01	MOUSSE OPTICO	CIBERTEL	COLOR ROJO/NEGRO	CIBM-207	B	OPERATIVO
2	01	ESTABILIZADOR	CDP	NEGRO	331	B	OPERATIVO
3	01	JUEGO DE PARLANTES DE COMPUTO	GENIUS	PLOMO/NEGRO	320	B	OPERATIVO-(2 PZAS)
4	01	PISO PARA MOUSSE	NINGUNO	NEGRO	NINGUNO	R	OPERATIVO
5	01	IMPRESORA	HP-LASER JET P-1006	PLOMO/NEGRO	046	R	PRENDE PERO NO IMPRIME
6	01	MESA DE MADERA	NINGUNO	AMARILLA	3386	B	FUNCIONAL (1.4X0.8X0.8)
7	01	CUADRO	NINGUNO	MARRON/VERDE	NINGUNO	B	PINTURA AL OLEO
8	01	ARMARIO DE MADERA	NINGUNO	MARRON	0835	B	TIENE DOS PUERTAS DE 0.9m
9	01	ANDAMIO DE METAL	NINGUNO	PLOMO	2177	B	TIENE 4 CUERPOS
10	01	JUEGO DE PARLANTES CON WOOFER	CIBERLINK	PLOMO/NEGRO	0324	B	OPERATIVO-(3 PZAS)-LE FALTA CABLE DE ENTRADA Y SALIDA DE AUDIO
11	01	MESA DE MADERA	NINGUNO	CAOBA	1225	B	FUNCIONAL (1.2X0.6X0.8)
12	01	PIZARRA ACRILICA	NINGUNO	BLANCA/PLOMO	NINGUNO	M	ESTA ROTA
13	01	ESCRITORIO DE MADERA PARA COMPUTADORA	NINGUNO	CAOBA	2171	R	ESTA DAÑADO EL APOYO DEL TECLADO
14	01	SILLA DE METAL	NINGUNO	NEGRO/PLOMO	1490	M	SE ENCUENTRA DETERIORADA
15	01	SILLA DE METAL	NINGUNO	NEGRO/PLOMO	1531	M	SE ENCUENTRA DETERIORADA
16	01	ESCRITORIO DE MADERA C/VIDRIO PARA COMPUTADORA	NINGUNO	CAOBA/VIDRIO	2171	B	FUNCIONAL
17	01	ESCRITORIO DE MADERA C/VIDRIO PARA COMPUTADORA	NINGUNO	CAOBA/VIDRIO	7336	B	FUNCIONAL
18	03	SILLAS DE METAL	NINGUNO	NEGRO	3337-0277-3336	B	FUNCIONALES
19	01	MONITOR	SAMSUNG	NEGRO	0048	B	OPERATIVO-DE 14"-COMPLETO-BLOQUEADO
20	01	MONITOR	SAMSUNG	NEGRO	0045	B	OPERATIVO-DE 14"-LE FALTA SU CABLE HDMI BLOQUEADO
21	01	JUEGO DE PARLANTES DE COMPUTO	GENIUS	PLOMO/NEGRO	327	B	OPERATIVO-(2 PZAS)
22	01	MOUSSE OPTICO	3D	NEGRO	NINGUNO	R	OPERATIVO
23	01	TECLADO DE COMPUTO	BENQ	NEGRO	0322	B	OPERATIVO
24	01	IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	HP-2050	NEGRO	3897	B	OPERATIVO-LE FALTA CARTUCHO
25	01	CPU	NINGUNO	NEGRO	0050	R	OPERATIVO-ESTA AVERIADA SU LECTORA DE CD Y SU ENTRADA USB.
26	01	IMPRESORA	HP-1020	BLANCO/PLOMO	0049	B	OPERATIVO -SIN TONER
27	01	TECLADO DE COMPUTO	MICRONICS	NEGRO	3464	B	OPERATIVO
28	01	BOLSA CON CABLES VARIOS	NINGUNO	BLANCO/ROJO	NINGUNO		CABLES DE PODER-DE INTERNET
29	01	MOUSSE OPTICO	BENQ	NEGRO	319	R	OPERATIVO
30	01	MOUSSE OPTICO	CIBERLINK	PLOMO/NEGRO	323	R	OPERATIVO
31	01	ESTABILIZADOR	EASY POWER	NEGRO	325	B	OPERATIVO
32	01	EXTENCION MULTIPLE	OMEGA	NEGRO	NINGUNO	R	OPERATIVO
33	01	TELEFONO FIJO	SIEMENS	PLOMO	3922	B	OPERATIVO-CON LINEA
34	01	MODEM 8 INPUT	SATRA	NEGRO	WST2	B	TIENE 8 ENTRADAS PERO NO LLEGA LA SEÑAL DE INTERNET A NINGUNA DE SUS
35	01	TACHO DE BASURAPLASTICO	REY	VERDE	NINGUNO	B	FUNCIONAL
36	01	GABINETE DE METAL	NINGUNO	PLOMO	NINGUNO	R	CUATRO GABINETES-TIENE UN ROTULO QUE DICE NO PERTENECE A LA UF.
37	05	SELLOS VARIOS	NINGUNO	PLASTICO Y MADERA	NINGUNO	B	DOS DE RECIBIDO-DOS DE VISTO BUENO-UNO DE OBTENER-UNO DE VISTO BUENO EN TRODAT-SELLO PERSONAL-SELLO DE JEFATURA REDONDO-UN PROVEIDO
38	01	ENGRAPADOR DE METAL	RAPID CLASSIC	PLOMO/METAL	NINGUNO	B	TAMAÑO GRANDE
39	01	PERFORADOR	WEX	ROJO	NINGUNO	B	TAMAÑO MEDIANO
40	01	FOLEADOR	BATES	NRGRO	NINGUNO	M	INOPERATIVO
41	01	TIJERA DE PAPEL	NINGUNO	NARANJA	NINGUNO	M	NO CORTA
42	01	DOSIFICADOR DE CINTA	NINGUNO	AZUL	NINGUNO	R	FUNCIONAL
43	01	JUEGO DE REGLAS	ARTESCO	VARIADO	NINGUNO	B	TRES REGLAS DE PLASTICO DE FORMA TRIANGULAR
44	01	JUEGO DE REGLAS	NINGUNO	PLOMO	NINGUNO	B	DOS REGLAS DE METAL UNA DE 1m Y OTRA DE 0.3m
45	01	CASCO DE MOTO	DELTA	NEGRO/ROJO	NINGUNO	M	CASCO ROTO
46	01	CONO DE SEGURIDAD	NINGUNO	ANARANJADO	NINGUNO	B	DE 0.5m
47	01	MOOSE INHALAMBRICO	GENIUS	NEGRO	4284	B	OPERATIVO

Fuente: Elaboración propia

- Acá se encontró que faltaba equipamiento para la adecuada atención de los estudios, como GPS, winchas de 100m, plóter, estación total o teodolito, laptops, escáner, software de herramientas de ingeniería (s10, AutoCAD, civil 3D, etc.), por lo que se recomendó la incorporación de estos al área.
- El personal asignado al área era solo el jefe de la unidad más una secretaria, lo que limitaba la pronta atención de los estudios.
- Se recomendó la incorporación mínima de dos profesionales más al área con experiencia en elaboración y evaluación de estudios de pre inversión, con esto se dota de personal idóneo y necesario en el proceso de elaboración y/o evaluación y/o supervisión de elaboración de estudios de pre inversión.
- Los requerimientos de elaboración de proyectos llegaban al área y se tenía que analizar uno por uno para ver su priorización de atención.
- Se elaboró una matriz de priorización para atención de proyectos en Excel, a la cual se le asignaban puntajes según sus alcances del proyecto y brecha de atención, con ello se aceleraba el análisis de atención de proyectos en cuanto a su priorización.

**Tabla 14***Excel anexo de matriz de puntuación para priorización de la unidad formuladora*

CRITERIO	VALORACION	PUNTAJE
EL PROYECTO GUARDA CONSISTENCIA CON LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL PLAN DE DESARROLLO INTEGRAL CONCERTADO DE LA PROVINCIA DE HUARI 2009-2021 (a)	SI	CONTINUA SU PROCESO
	NO	PROPIUESTA DESATINADA
EL PROYECTO BENEFICIA AUN PORCENTAJE DE LA POBLACION (b)	Menos del 5%	0
	+5% a 10%	2
	+10% a 30%	4
	+30%	6
EL PROYECTO CONTRIBUYE A MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACION (c)	La intervencion es en saneamiento y riego	6
	La intervencion es en pistas y veredas	4
	La intervencion es en medio ambiente	2
EL PROYECTO CONTRIBUYE A MITIGAR RIESGOS Y DESASTRES EN EL DISTRITO (d)	SI	2
	NO	0
EL PROYECTO BENEFICIA A SECTORES CON NECESIDADES BASICAS	SI	2
	NO	0

Fuente: Elaboración propia

**2.3.4. Problemas encontrados a nivel de la institución respecto a personal idóneo-herramientas tecnológicas y digitales-infraestructura, equipo y mobiliario, que desmejoran el servicio de atención brindado a nivel de institución.**

- No existe en la entrada de la entidad personal fijo asignado y capacitado para la adecuada recepción y orientación de los usuarios que vienen a realizar sus diferentes trámites, solo existe un personal de serenazgo que realiza sus funciones de seguridad y hace de recepcionista.

**Figura 12**  
*Entrada principal de la entidad*



Fuente: imagen obtenida de forma propia

- Se recomendó que el manual de perfiles y puestos MPP debe estar formulado según DIRECTIVA 001-2016-SERVIR/GDRSH, y que acá se contemple el puesto de recepcionista con las características adecuadas al puesto, adecuada personalidad, manejo de lengua castellana y quechua, deberá trabajar en un turno regular de 8 horas, contara con adecuadas técnicas de atención y comunicación, estará comprometido con su labor de servicios, ya que esta persona tendrá el primer contacto directo con los usuarios.
- Mesa de partes de la Municipalidad Provincial de Huari siempre está a cargo de personas con poco conocimiento en gestión de trámites administrativos, no se ha tomado en cuenta la importancia de esta según Alva (2011) “La mesa de partes tiene

como objetivo principal ser el centro a través del cual se canaliza la recepción, clasificación, verificación de requisitos mínimos, registrar, foliar y derivar los documentos, quejas y/o sugerencias presentadas por los administrados; e incluso, para recibir el pago de un servicio determinado o derivado del cumplimiento de una obligación a cargo del ciudadano”. Además, no se toma en cuenta el perfil de estas personas en cuanto conocimiento y disposición de buen trato al usuario y/o administrado, generando molestias y muchas quejas de estos.

**Figura 13**  
*Mesa de partes de la entidad*



Fuente: Imagen obtenida de forma propia

- Al igual que en el caso anterior se recomendó que el manual de perfiles y puestos MPP debe estar formulado según DIRECTIVA 001-2016-SERVIR/GDRSH, y que acá se contemple el puesto de encargado de mesa de partes con características adecuadas al puesto, experiencia en trámite y gestión documentaria, adecuada personalidad, manejo de lengua castellana y quechua, amplio conocimiento de procesos administrativos, contara con adecuadas técnicas de atención y comunicación, estará comprometido con su labor de servicios, esto simplificaría mucho el pase de los documentos a las áreas usuarias respectivas para su atención, este personal reconocería los pedidos y sabría cuáles son los documentos mínimos que se deben adjuntar, además de conocer que área

es la encargada de atenderlos según la necesidad requerida, derivándolos inmediatamente a estas, a excepción de los documentos que por su relevancia deben de ser enviados primero a la oficina del alcalde para su despacho respectivo previo conocimiento de ello.

- La entidad no cuenta con un software de trámite documentario, mesa de partes sigue recibiendo los documentos y registrándolos manualmente en un cuaderno y luego de ello llevando cada documento a la alcaldía para su revisión y despacho, lo mismo realiza cada área de la entidad registra manualmente el documento y lo lleva hacia el área siguiente, perdiendo demasiado tiempo en ello, además de gasto en útiles de oficina papel, lapiceros, etc.

**Figura 14**

*Libro de registro de mesa de partes*



Fuente: imagen obtenida de forma propia

- Se recomendó la implementación de herramientas informáticas a través de un software de trámite documentario tipo SISGEDO, INTRADOC, etc, en la entidad, esto contribuiría en acelerar el paso de los documentos entre las diferentes oficinas, optimizando el tiempo de pase hasta en un 95%, además los documentos anexos que se irían generando podrían hacerse de manera digital con firmas digitales, con ello se disminuiría el uso de papel y otros útiles de escritorio, la entidad según coordinaciones con el área de logística gasta aproximadamente s/ 100,000.00 soles al año en esto,

además con este sistema los usuarios podrían hacer seguimiento a sus trámites en línea.

- La entidad cuenta con una infraestructura de 5 pisos (dos sótanos y 3 niveles), en su interior existen distribuidas alrededor de 55 oficinas, muchos de los usuarios que llegan tardan tiempo en encontrar la oficina que están buscando y muchas veces recorren hasta los 5 niveles buscándola ya que no tienen la orientación adecuada, generando malestar en ellos.

**Figura 15**

*Frontis de la Municipalidad*



Fuente: imagen obtenida de forma propia

- Se recomendó la implementación de una herramienta digital a través de una pantalla digital inteligente que cuente con un software de croquis digital de la entidad para pronta ubicación de las diferentes oficinas, con ello se simplificaría mucho la ubicación de estas, esto ayuda a disminuir el trabajo de orientación del personal de recepción en horas pico, ya que basta con digitar el nombre de la oficina a la que se quiere ir en el panel digital para que esta pantalla le muestre su ubicación y como llegar desde donde se encuentra, su uso es fácil y práctico.

**Figura 16**

*Ubicación de la pantalla digital inteligente*



Fuente: Imagen obtenida de forma propia

**Figura 17**

*Pantallas digitales*



Fuente: Imagen obtenida de forma propia

- La infraestructura de la entidad a pesar de que fue construida el año 2011-2012, no consideró rampas para un adecuado acceso de personas adulto mayores o con algún tipo de discapacidad, por lo que estas deben hacer esfuerzos mayores para desplazarse por los 5 niveles con los que cuenta esta entidad poniendo en riesgo su integridad física.

**Figura 18**

*Escaleras de acceso a los diferentes niveles de la entidad*



Fuente: Imagen obtenida de forma propia

- Se recomendó la implementación de un ascensor de 500kg con capacidad para 6 personas, esto facilitaría mucho el desplazamiento de las personas de la tercera edad y con algún tipo de discapacidad.
- Inexistencia de mobiliario y equipo visual en ambientes de espera de los diferentes órganos de la entidad, que harían más confortable la estadía de los usuarios respecto a sus turnos de espera para ser atendidos, generando que estos se mantengan de pie, haciendo cansado este proceso.

**Figura 19**

*Oficinas sin mobiliario y equipo visual para espera*



Fuente: Imagen obtenida de forma propia

- Se recomendó implementar los ambientes de espera en las diferentes gerencias con mobiliario y equipo visual, para que así sea más confortable esta para los usuarios durante su proceso de atención.
- No se cuenta con un personal encargado exclusivamente del monitoreo de la atención al usuario dentro de la institución, el cual obtendría información actualizada que le sirva para ir planteando mejoras continuas a esta.
- Al igual que en los casos anteriores se recomendó que el manual de perfiles y puestos MPP debe estar formulado según DIRECTIVA 001-2016-SERVIR/GDRSH, y que acá se contemple el puesto de responsable del seguimiento y monitoreo de atención al usuario, con características adecuadas al puesto, adecuada personalidad, conocimiento de procesos administrativos, experiencia en adecuadas técnicas de atención al usuario.

Para la atención de los puntos referidos a infraestructura, mobiliario y equipo visual, pantalla digital y software de trámite documentario planteados líneas arriba se propuso elaborar un estudio tipo IOARR, esta es un estudio complementario que debe de cumplir ciertas características para su elaboración como actuar sobre un proyecto de inversión que se encuentre cerrado en el sistema y haya pasado al menos 3 años de ejecución culminada, además este está dirigido a complementar el proyecto para optimizar, ampliar, rehabilitar o reponer su nivel de servicio, características que cumple el proyecto ejecutado de construcción de la entidad, esta IOARR sería del tipo “ampliación marginal de edificación u obra” y “reposición”, el costo de esta sería.

**Tabla 15***Costos de implementación de una IOARR*

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	P.U. (S/)	TOTAL
<b>1</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>			<b>70,000.00</b>
1.1.	Ascensor de 480kg para 6 personas	1	70,000.00	70,000.00
<b>2</b>	<b>MOBILIARIO Y EQUIPO</b>			<b>38,600.00</b>
2.1	Sillas tipo tandem de 4 puestos fija	12	800.00	9,600.00
2.2	Televisores 43" smart tv	12	2,000.00	24,000.00
2.3	Rack para tv de 43"	12	200.00	2,400.00
2.4	Locker de melamina de 60 compartimientos de 40x40	1	5,000.00	5,000.00
<b>3</b>	<b>SOFTWARE</b>			<b>5,000.00</b>
3.1	Instalacion de SISGEDO	1	5,000.00	5,000.00
<b>4</b>	<b>PANTALLA DIGITAL</b>			<b>10,000.00</b>
4.1	Pantalla digital interactiva de 60"	1	7,000.00	7,000.00
4.2	software de ubicación	1	3,000.00	3,000.00
<b>COSTO DIRECTO</b>				<b>123,600.00</b>
5	Gastos Generales (10% del subtotal)			12,360.00
<b>SUB TOTAL</b>				<b>135,960.00</b>
6	IGV (18%)			24,472.80
<b>TOTAL</b>				<b>296,392.80</b>
7	ELABORACION EXPEDIENTE TECNICO			6,180.00
8	SUPERVISION			8,652.00
9	LIQUIDACION			2,472.00
<b>TOTAL DE PRESUPUESTO DE OBRA</b>				<b>313,696.80</b>

Fuente: Elaboración propia

### **2.3.5. Problemas encontrados respecto a existencia de Políticas Institucionales para mejora de la atención al usuario dentro de la Municipalidad Provincial de Huari.**

- Se realizo la revisión y análisis de los manuales institucionales PEI (Plan Estratégico Institucional) y POI (Plan Operativo Institucional), no encontrándose en el PEI ninguna acción estratégica dirigida a la mejora continua de atención al usuario dentro de la institución, en la revisión del POI no se hallaron actividades que ayuden a implementar una mejora en la atención al usuario, como consecuencia de esto no se cuenta un presupuesto institucional asignado a la mejora de la atención al usuario dentro de la institución.
- Se recomendó la actualización de estas dos herramientas de gestión incorporando como una de sus acciones estratégicas dentro del PEI una dirigida a la mejora continua de la atención al usuario, con esto en la actualización del POI se incorporarían actividades orientadas a implementar esta acción y así asegurar presupuesto institucional para su implementación.

- Se verifico que no existe un cronograma de capacitación al personal con enfoque en mejora continua de atención al usuario, tampoco se realiza evaluaciones periódicas respecto a cómo se encuentra esta.
- Se realizó un cronograma de capacitaciones en temas para la mejora de la atención al usuario y se incluyó dentro de este un cronograma de evaluación periódico para medir los avances y cambios que se vienen dando respecto al tema planteado, este fue entregado a la institución.

**Tabla 16***Programa de capacitación y evaluación*

Temas	Ene	Febr	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic
Buenas Prácticas en gestión Pública y sistemas de gestión interna.	■											
Enfoque intercultural, discriminación y diversidad cultural en la gestión de los servicios públicos.		■										
Procesos de atención a la ciudadanía y simplificación administrativa			■									
<b>EVALUACION Y MONITOREO DE LA ATENCION AL PUBLICO</b>				■	■							
Estándares para una atención de calidad en el sector público.					■							
Gestión de la calidad con enfoque a la mejora de la atención al público.						■						
Metodología de la simplificación administrativa.							■					
<b>EVALUACION Y MONITOREO DE LA ATENCION AL PUBLICO</b>							■	■				
Fortalecimiento de las leyes Ley de atención preferente 28683, Ley de transparencia y acceso a la información pública 27927 y Ley de seguridad y salud en el trabajo 30222.								■				
Comunicación, liderazgo e inteligencia emocional.									■			
Gestión del desempeño, reconocimientos y desvinculación responsable									■			
<b>EVALUACION Y MONITOREO DE LA ATENCION AL PUBLICO</b>										■		

Fuente: Elaboración propia

- Se verifico que existen canales de atención al usuario teléfono, web, folletos, pero estos no están orientados a brindar información y orientación al usuario respecto a los procesos a seguir en los diferentes trámites que vienen a realizar en la entidad, solo actúan como central telefónica de atención y/o portal para publicar temas de la entidad.

- Se recomendó optimizar el uso de estos canales y que a través de ellos se brinde información y orientación sobre los procesos a seguir en los diferentes trámites, pues así se agilizaría la etapa inicial y previa al inicio de atención de los servicios, las personas encargadas del manejo de estos canales deben ser capacitadas adecuadamente para entregar orientación adecuada.
- No existe dentro de la entidad una política de incentivos y reconocimiento a las iniciativas de planteamiento de mejoras respecto a diferentes temas institucionales dentro de los que se encontraría mejoras para la atención al usuario.
- Se recomienda establecer un sistema de incentivos y reconocimiento a la implementación de mejoras por parte del personal que haya sido el gestor de la implementación de estas mejoras, así estos esfuerzos sean imitados y reconocidos por otros dentro de la entidad.
- La Municipalidad Provincial de Huari adolece de una cultura de atención al usuario, su personal no está capacitado en esto y carece de compromiso con su labor de servicio, muchos de estos no cuentan con el perfil adecuado en los puestos que ocupan, no basta con que tengan el perfil académico.
- Se sugiere ir implementando esta cultura de atención al usuario, tomando en cuenta las pautas entregadas en el presente trabajo, teniendo una política de atención al usuario, como un punto de partida se podría difundir dentro de la institución tres pensamientos planteados a seguir para un servidor público que ayudarían a ir creando una cultura propia de atención de calidad, estas son:

**PRIMERO**

“Eres un servidor público estas en esta institución para servir al usuario y no para servirte de el”

**SEGUNDO**

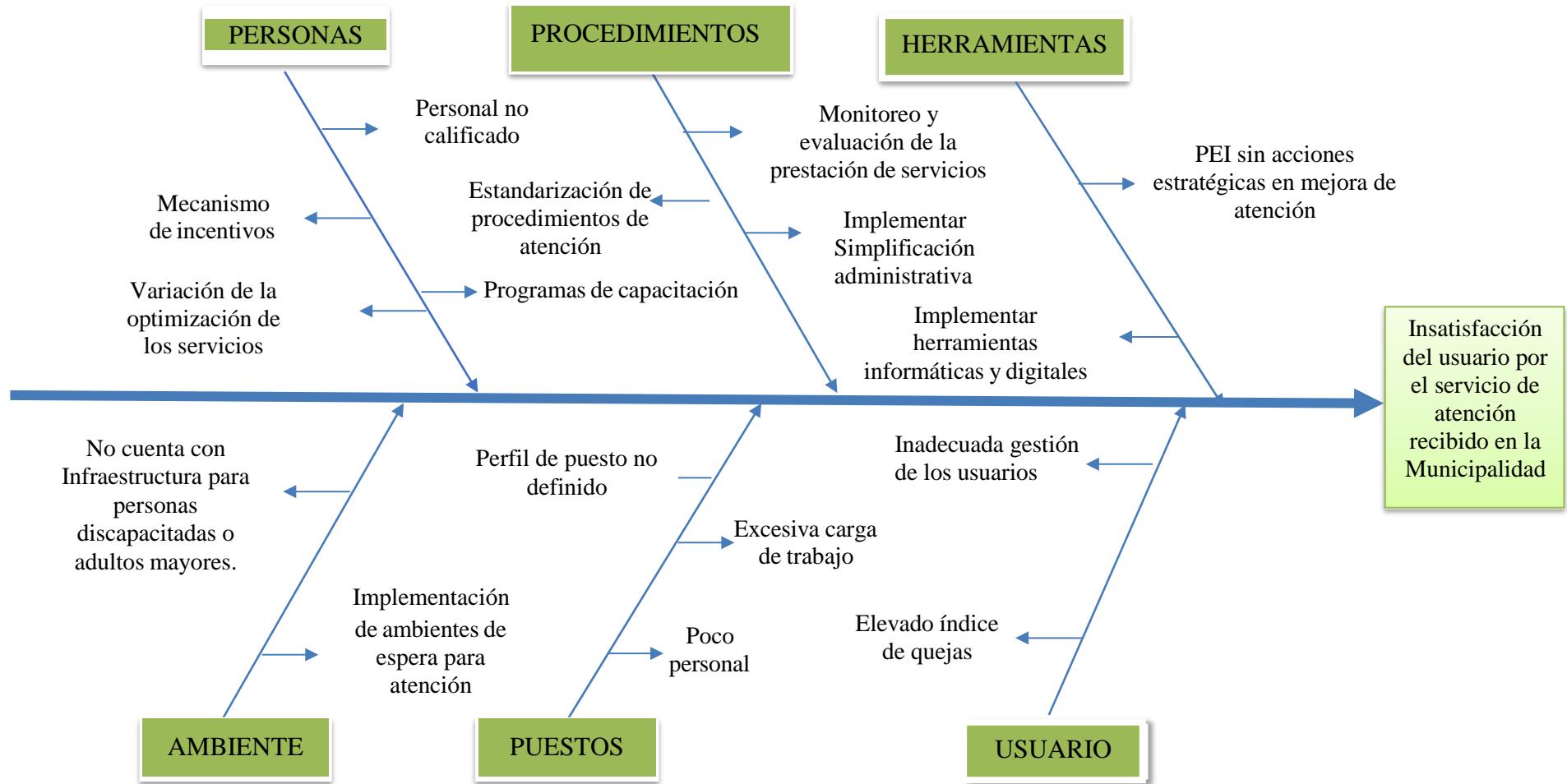
“Trata y atiende al usuario como te gustaría que te traten y atiendan a ti mismo”

**TERCERO**

“La Entidad Municipal es tu casa y los usuarios son tu familia esfuérzate para que se sientan bien cuando estén dentro de esta”

### 2.3.6. Diagrama de Ishikawa.

**Figura 20**  
Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

### 2.3.7. Diagrama de Pareto.

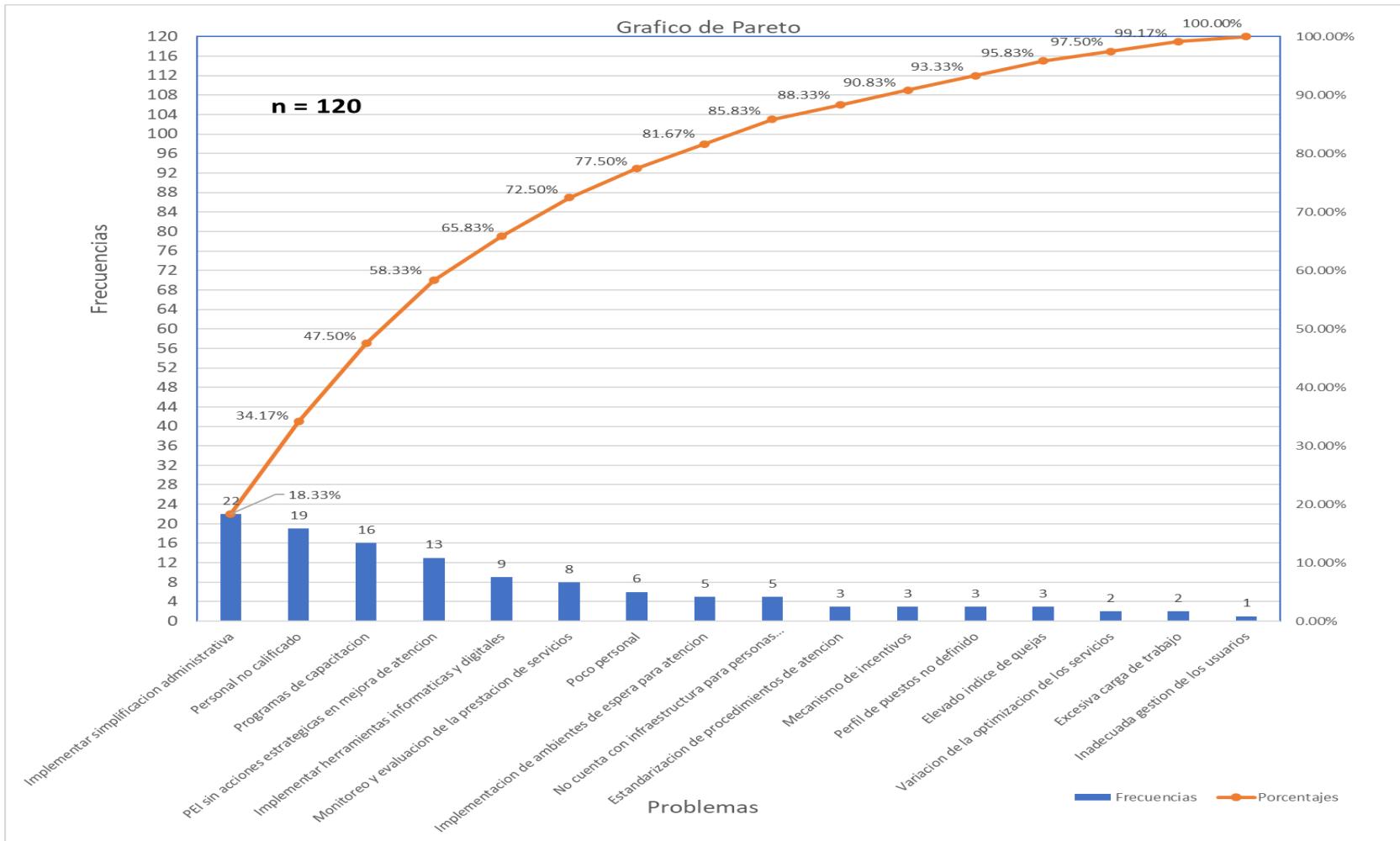
**Tabla 17**  
*Tabla de Pareto*

		%
1	Implementar simplificacion administrativa	18.33%
2	Personal no calificado	15.83%
3	Programas de capacitacion	13.33%
4	PEI sin acciones estrategicas en mejora de atencion	10.83%
5	Implementar herramientas informaticas y digitales	7.50%
6	Monitoreo y evaluacion de la prestacion de servicios	6.67%
7	Poco personal	5.00%
8	Implementacion de ambientes de espera para atencion	4.17%
9	No cuenta con infraestructura para personas discapacitadas o adultos mayores	4.17%
10	Estandarizacion de procedimientos de atencion	2.50%
11	Mecanismo de incentivos	2.50%
12	Perfil de puestos no definido	2.50%
13	Elevado indice de quejas	2.50%
14	Variacion de la optimizacion de los servicios	1.67%
15	Excesiva carga de trabajo	1.67%
16	Inadecuada gestion de los usuarios	0.83%
		<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla, se mapeo 16 problemas de los cuales ocho de ellos fueron los más perjudiciales para la problemática Insatisfacción del usuario por el servicio de atención recibido en la Municipalidad Provincial de Huari. El primer problema ha tenido un porcentaje de 18.33% el cual ha sido implementar simplificación administrativa, el segundo se encontró con un 15.83% siendo personal no calificado. Seguidamente el tercer problema se encontró con un porcentaje del 13.33% siendo programas de capacitación, el cuarto tuvo un porcentaje de 10.83% encontrándose PEI sin acciones estratégicas en mejora de atención, el quinto problema alcanzo un porcentaje del 7.50% y está referido Implementar herramientas informáticas y digitales, el sexto alcanzo 6.67% y está referido a monitoreo y evaluación de la prestación de servicios, el séptimo alcanzo 5.00% y es poco personal y el ultimo 4.17% no cuenta con infraestructura para personas discapacitadas o adultos mayores.

**Figura 21**  
*Pareto*



Fuente: Elaboración propia

### ***2.3.8. Guía de atención del cliente para entender la importancia del buen servicio planteado por Casas.***

Casas (2007) Los servicios tienen un gran componente de interacción personal. En el servicio es tan importante el material que se entrega como el proceso de entrega. Por tanto, son esenciales, la formación y motivación de los empleados y su orientación hacia un servicio excelente. Sólo se tiene que poner en la piel de “compradores” para comprender el objetivo de esta “guía”.

- La acogida; saludar, recibir, despedir
- Cortesía con el cliente y la rentabilidad de las buenas maneras.
- La comunicación con el cliente.
- La atención telefónica en la empresa.
- El público y la empresa.
- La imagen de las empresas y los trabajadores.
- Lo que el cliente debe decir de nosotros

Saludar: Una grata acogida es clave en el proceso de venta. Saludar es un gesto de cortesía y una demostración de amabilidad y cordialidad. Pero además en nuestro ámbito laboral, es el primer gesto de acogida al centro de negocio, la fase inicial de contacto comienza con un saludo; Un “buenos días” o “buenas tardes” es la fórmula adecuada.

Sonrisa + saludo + ofrecimiento a ayudar

¿Sonrisa + Buenos días + Necesita que le atiendan?

¿Puedo ayudarle?

¿En qué puedo ayudarle?

Sin embargo, el familiar “hola” debería reservarse para aquellas ocasiones en que existe un cierto grado de confianza, y éste suele ser un error frecuente en el trato al cliente.

El saludo es obligado en lugares de paso y encuentro con otras personas en una escalera, un vestíbulo; como muestra de respeto hacia el visitante. A veces incluso, un gesto agradable sustituye la fórmula de saludo y es si cabe, más apropiado cuando sólo se trata de un encuentro y no hay conversación.

En cuanto al saludo con la mano, en un comercio no es habitual que los empleados den la mano al saludar, de hecho, ese exceso de atención puede crear recelo en el cliente. Estrechar la mano es más propio de circunstancias en las que se reciben a proveedores o comerciales con los que va a gestionar acto seguido. En este caso se debe emplear un apretón de manos firme y breve, una mano blanda se interpreta como desinterés por parte de quien le atiende. Lo que sí es siempre obligado en el ámbito laboral cuando se recibe o saluda, y si el estado físico de quien atiende lo permite, es levantarse si se está sentado.

Para que las relaciones con los clientes, sean fructíferas y positivas, uno de los aspectos más importantes en el ámbito laboral es el capital humano. Todos en la cadena de trabajadores deben dar muestras de educación y respeto.

En cualquier caso, de cómo procedan los empleados, de su profesionalidad, un trato amable y correcto, eficiencia y dominio del puesto, depende enormemente el éxito del negocio.

- Actitudes clave:
  - El saludo debe ser inmediato al recibir.
  - El movimiento gestual de acogida grata que corresponde al saludo, debe acompañarse de alguna muestra verbal de cortesía. “Le puedo ayudar?”.
  - Utilice una postura de respeto al dirigirse al cliente; no se debe permanecer sentados, apoyados ni excesivamente relajados.
  - Es incorrecto mantener en un establecimiento corrillos entre el personal en presencia

de público.

- Un dependiente no debe mantener discusiones acaloradas con un compañero en presencia de clientes.
- Si un superior debe reprender a un empleado no lo hará delante de nadie (estos asuntos deben tratarse en privado).
- No se debe permanecer sentado al saludar; se debe levantar y permanecer de pie si nada lo impide, para atenderle correctamente.
- Cuando el tipo de venta exige asesorar y guiar al comprador es necesario situarse junto a esa persona y permanecer con ella el tiempo necesario.
- Si se está ocupado y llega un cliente, es necesario mostrarle con gestos que hemos advertido su presencia, explicándole que enseguida se le atenderá.
- Atender siempre con amabilidad y educación.
- El rostro debe expresar cordialidad mediante la sonrisa; Es el mejor regalo que se puede ofrecer y el menos costoso (el mejor marketing para un comercio es la actitud cordial y agradable de sus empleados).
- No evitar el contacto visual con el cliente, podría interpretarla como una actitud de indiferencia hacia él.
- No hay que acercarse demasiado al cliente, tampoco tocarle; invadiéndose espacio se puede sin desearlo, intimidarle, y hacerle sentir incómodo.
- La actitud de un dependiente debe mostrar equilibrio (realizar tics nerviosos-jugando con bolígrafos, monedas, o mantener las manos en los bolsillos, son gestos que no contribuyen a ello).
- Hay que esforzarse por emplear un tono de voz adecuado, ni demasiado alto ni demasiado bajo (en cualquier caso, adaptarse a las circunstancias).
- Ante una puerta se debe ceder el paso a los clientes. No obstante, cuando el

dependiente debe dirigirles, lo adecuado es que camine por delante de ellos para indicarles por dónde avanzar.

- Se procurará en lo posible, memorizar el nombre del cliente (durante la conversación tiene un efecto muy positivo). El nombre del cliente es el sonido más agradable que puede escuchar
- Si los clientes deben sentarse, ofrezcámosles el mejor asiento, el más cómodo y mejor orientado al producto, o al catálogo que se vaya a utilizar.
- Cara al público no utilice posturas demasiado relajadas.
- También por respeto, sitúese al mismo nivel que su interlocutor, evite cualquier desnivel por ejemplo escalones que le sitúen en una posición incómoda.
- La puntualidad es una de las más evidentes muestras de educación y cortesía.
- Se debe ayudar y facilitar el acceso al comercio cuando el cliente tiene dificultades, ancianos, personas impedidas, cochecitos de niños, clientes cargados con bultos, etc.
- La música estridente en los comercios resulta poco agradable, y no invita entrar en él y está demostrado que el público permanece menos tiempo en el establecimiento.
- Por respeto a los clientes hay que mantener el comercio en perfecto estado de orden e higiene
- La comunicación con el cliente.

Cuando un visitante se acerca al comercio no siempre tiene una decidida intención de compra; tal vez sólo desea información, entretenimiento, curiosear. El trabajo del dependiente como “oyente” y “consejero”, es descubrir qué necesita, adaptarse a él, facilitarle sus expectativas y satisfacer su demanda en el menor tiempo posible. Sin duda la eficacia de la comunicación depende tanto del que escucha como del que habla, pero para comunicarnos bien y de modo convincente con el público debemos tener en cuenta algunas consideraciones.

### **2.3.9. Herramientas de Ingeniería aplicables para la mejora de la atención del usuario**

Entre las principales herramientas de Ingeniería que se puedan aplicar, para un mejoramiento sostenible de la atención al usuario, se tienen las siguientes a considerarse:

a. **Mejora Continua.** La mejora continua viene a constituirse en la principal y primera herramienta de ingeniería para el mejoramiento de las empresas que se dediquen exclusivamente a actividades productivas o de brindar servicios, dado que tal herramienta se enfoca en facilitar debidamente el crecimiento optimizable de todos los elementos y factores esenciales de la organización empresarial, en cuanto de que puedan dar con el debido mejoramiento de la capacidad de su rendimiento productivo en modo significativo (Morales, 2017, p. 16).

Tras darse con la aplicación del método procedimental del mejoramiento continuo, se haya podido dar con la determinación de todas las variables fundamentales de generar un impacto mayor sobre el respectivo proceso productivo, al cual se le puede efectuar el seguimiento correspondiente en modo constante y de poderse establecer debidamente un programa concreto para poder ir dando con el mejoramiento requerido, progresivamente en torno a las variables que se hayan podido detectar. Es importante resaltarse, que la mejora continua trasciende en forma como una herramienta altamente sugerida debido a su gran capacidad de flexibilidad para ser acoplada por parte de los trabajadores operarios competentes en cada nivel de desarrollo organizacional de la empresa, a través de las actividades metodológicas – procedimentales como la técnica del kaizen, que llega a contemplar las fases referentes en base a la Evaluación, prosiguiéndose con el empleo del procedimiento de mejoramiento, y el desarrollo de la actividad de mejora esperada.

**b. Kaizen.** Actualmente, las empresas tras sostener un entendimiento acerca del proceso evolutivo de lo que significan gestión productiva, asociado con las exigencias de la calidad total, y en relación de que todas las corrientes teóricas que hayan influido al respecto, tienden a buscar dar pleno conocimiento de la definición de Kaizen; y que dicho término preponderante de la Ingeniería de Calidad Productiva, procede de los vocablos japoneses “kai” y “zen” que de manera integrada se refieren a la acción cambiante en función del mejoramiento continuado, gradualizado y que se pudiese efectuar de manera ordenada. Al darse con la adopción del kaizen, se trata propiamente de darse con la asunción de la cultura ejecutable de mejora continua que se debe llegar a enfocar en el total desechamiento de los desperdicios y eliminación de todos los problemas de despilfarro que se estén produciendo en los sistemas de actividad productiva; tratándose de por sí en un modo de desafío permanente para darse con el mejoramiento de los niveles estándar exigidos, y de darse con el desarrollo ejercitable de una amplia ruta a seguirse obligatoriamente, y que debe empezar con una primera etapa, que viene a ser el desarrollo ejecutable del kaizen propiamente dicho. Asimismo, todo proceso cambiante tiene que iniciar con las decisiones pertinentes y que deba ser propiamente progresivo acorde con el tiempo planificado, sin darse vuelta atrás al respecto.

**c. Stakeholder.** Efectuado el referido Modelo Stakeholder o análisis de grupos de interés en torno al servicio de atención pública a los usuarios por parte de la Municipalidad Provincial de Huari – Ancash, y acorde con mi experiencia profesional se puede afirmar que los grupos de interés no perciben una adecuada estructuración y coordinación con su municipio, por consiguiente, se desconoce la aplicación de acciones de mejora en los servicios de atención pública / municipal, lo que en sí no se haya podido interiorizar, ni de que se haya podido sensibilizar el tema referente a la atención al usuario dentro de algún programa o actividades planificadas al respecto por el municipio, razón por lo que se ha estado percibiendo en modo como deficiente el desempeño del personal de servicio de la municipalidad, que debe orientar y atender a los usuarios – ciudadanos con alta eficiencia y complementado con lo requerido mediante la práctica ejecutable de valores, pero que no se viene percibiendo en el personal de atención municipal al público, es que no ha venido ejercitando de manera más eficiente la práctica de valores exigibles como el de solidaridad, y de desempeñarse con suma

honradez, respeto y plena transparencia; mientras que por otro lado con determinada incidencia se ha visto muy minimizada que si se practican acciones para una debida atención a los ciudadanos en cuanto de que deba estar debidamente informado y sobre todo de que pueda participar en todas las acciones de desarrollo de su propia comunidad, lo que se ha venido dando de manera muy irregular en la Provincia de Huari.

En función con los resultados que se han podido obtener al respecto, han permitido afirmar propiamente que todos los grupos de interés en relación con la Municipalidad Provincial de Huari, llegan a tener una percepción muy negativa por la falta de una atención más efectiva y responsable a los usuarios/ciudadanos, y que asimismo se ha tendido a determinar que tanto el personal de colaboradores o trabajadores de atención pública de la Municipalidad y que los mismos grupos de interés llegan a mostrar una total indiferencia sobre el desarrollo de las actividades de la municipalidad; y en lo referente a la transparencia que debe ejercitar la Entidad Municipal respecto a la comunidad, demostrándose asimismo que el Personal de Atención Municipal no ha demostrado la transparencia requerida ante la ciudadanía, mientras que los propios usuarios indican que no son informados adecuadamente por el Municipio. Dichos resultados han permitido aseverar que las características de desempeño de modelo de una Organización Municipal transparente no se han venido cumpliendo con la cabalidad exigida, ya que en gran mayoría llega a tratarse de ciudadanos que no llegan a conocer sobre la actividad planificadora, y de la ejecución de proyectos orientados a poderse enfocar con un mayor desarrollo de la misma provincia de Huari.

La ejecución de proyectos municipales para mejorar los servicios de atención a la comunidad municipal de Huari, que más bien la mayoría de ciudadanos han sostenido que no han sido debidamente atendidos al respecto, y por lo que tienen además una alta percepción de orientación negativa sobre la implementación de proyectos, que no se han dado a conocer por parte de la Municipalidad Provincial de Huari, y ello a pesar de que si bien se han ejecutado ciertos proyectos municipales, pero no han servido para mejorar la percepción sobre

la atención municipal que sigue siendo negativa; mientras que solamente un reducido público – ciudadano sostiene que son limitados los resultados de las actividades ejecutadas por la Municipalidad Provincial mencionada.

#### **2.3.10. Resultados de la Encuesta realizada a los Usuarios.**

Para esta encuesta se tomó a la población de 18 a 75 años, siendo esta población de 36,242 del total de habitantes de la provincia, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, resultando una muestra de 381 habitantes.

**Tabla 18**

*Población Provincia de Huari 18 a 75 años*

Rango	Cantidad
18 años	872.00
19 años	704.00
De 20 a 24 años	3,726.00
De 25 a 29 años	4,514.00
De 30 a 34 años	4,594.00
De 35 a 39 años	4,305.00
De 40 a 44 años	3,625.00
De 45 a 49 años	3,223.00
De 50 a 54 años	2,839.00
De 55 a 59 años	2,430.00
De 60 a 64 años	1,920.00
65 años	321.00
66 años	311.00
67 años	350.00
68 años	291.00
69 años	368.00
70 años	328.00
71 años	286.00
72 años	299.00
73 años	345.00
74 años	271.00
75 años	320.00
Total	36,242.00

Fuente: Datos Censo 2017 elaboración propia.

### Pregunta No. 1 ¿Cuál es su edad?

**Tabla 19**

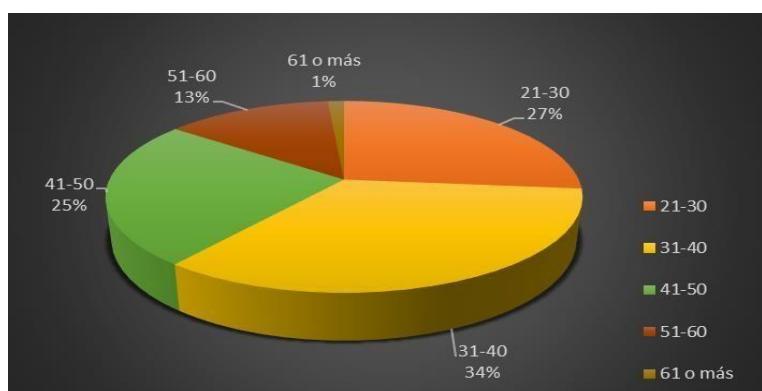
*Frecuencia respecto a la edad*

Respuesta	Frecuencia	%
21-30	101	27%
31-40	130	34%
41-50	94	25%
51-60	51	13%
61 o más	5	1%
Total	381	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Figura 22**

*Frecuencia respecto a la edad*



Fuente: Elaboración propia

Según las incidencias críticas, puede observarse que la mayoría de usuarios encuestados está comprendida entre las edades de 31 a 40 años, con el 34%; un 27% comprendido entre las edades de 21 a 30 años, un 13% comprendido entre 51 a 60, entre 41 a 50 Años el 25%; y por último un 1% de usuarios de 61 años o más.

Los datos anteriores, representan un factor importante que debe considerarse en la atención al cliente, ello debido a que cada grupo de edad, representan en sí, diferentes tipos de necesidades que habría que cubrir, al momento de ser atendidos.

### Pregunta No. 2 ¿En dónde Reside?

**Tabla 20**

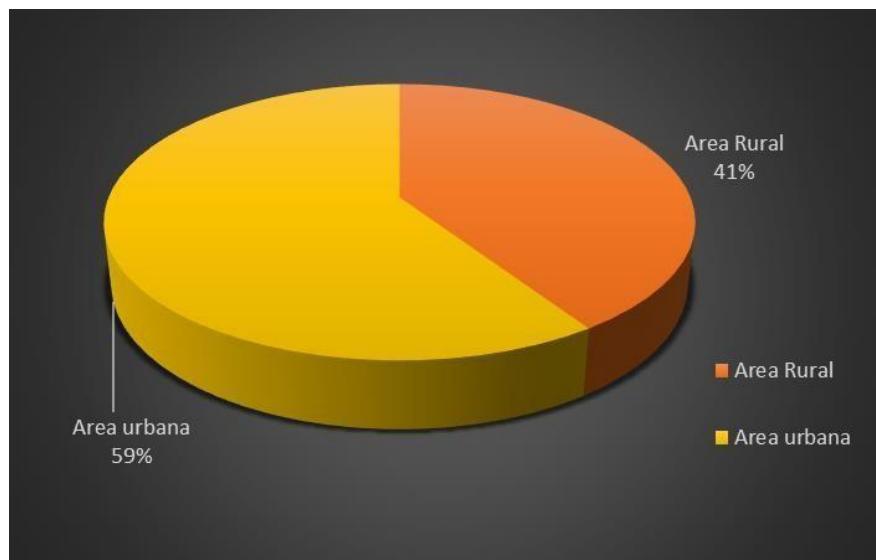
*Frecuencia respecto a la residencia*

Respuesta	Frecuencia	%
Area Rural	155	41%
Area urbana	226	59%
Total	381	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Figura 23**

*Frecuencia respecto a la residencia*



Fuente: Elaboración propia

Según los datos anteriores, el 59 % de personas que demandan servicios de la Municipalidad de huari son del área urbana y un 41%, del área rural.

**Pregunta No. 3 ¿Qué Trámite o solicitud de servicio realiza? ¿Podría especificar?**

**Tabla 21**

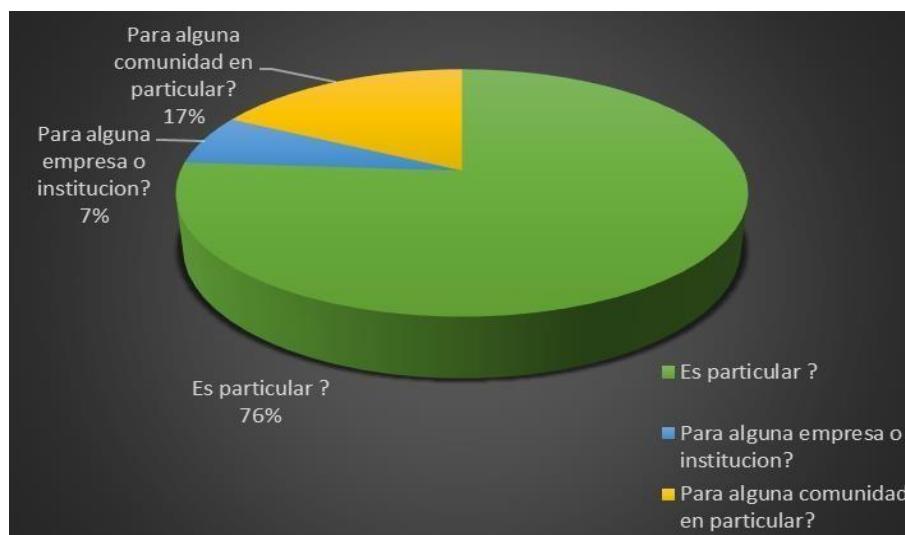
*Frecuencia respecto al trámite o solicitud de servicio realiza*

Respuesta	Frecuencia	%
Es particular ?	290	76%
Para alguna empresa o institucion?	25	7%
Para alguna comunidad en particular?	66	17%
Total	381	100%

Fuente: Investigación de campo.

**Figura 24**

*Frecuencia respecto al trámite o solicitud de servicio realiza*



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados anteriores, el 76% de los usuarios, efectúa trámites particulares; un 17% para una comunidad en particular y un 7% para una empresa o institución.

**Pregunta No. 4. ¿Quién le recibió al entrar en la Municipalidad?**

**Tabla 22**

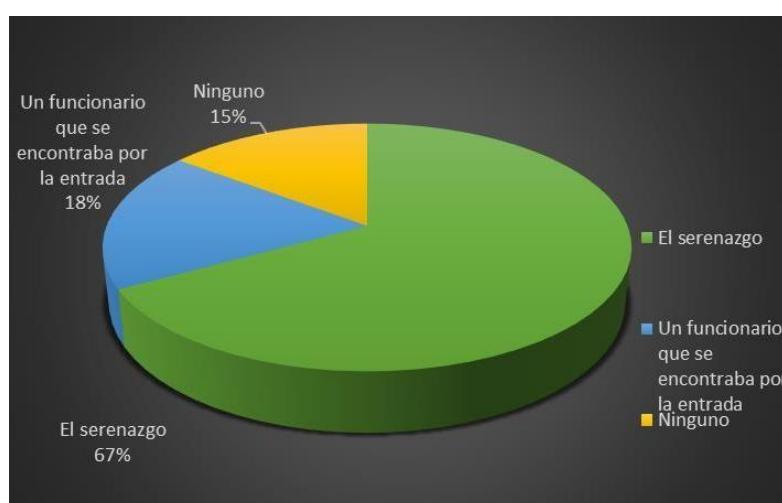
*Frecuencia respecto al personal al momento de ingreso*

Respuesta	Frecuencia	%
El serenazgo	255	67
Un funcionario que se encontraba por la entrada	70	18
Ninguno	56	15
Total	381	100

Fuente: Investigación de Campo.

**Figura 25**

*Frecuencia respecto al personal al momento de ingreso*



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados anteriores el 67% de los encuestados fue recibido por el serenazgo, un 18% por un funcionario que se encontraba por la entrada y un 15% que no fue recibido por nadie.

Las preguntas 1 a la 4, tratan sobre aspectos generales de los usuarios entrevistados; de tal forma que las características importantes sobre estas generalidades son las siguientes:

Respecto a la edad, la clase de edades de mayor representación, fue el grupo de entre 31 a 40 años, con un 34%, seguido de la clase de edades entre los 21 a 30 años de edad con el 27% y un 25% para la clase comprendida entre los 41 a 50 años de edad. Las clases menos representativas fueron los de 51 a 60, con un 13% y la clase de 61 o más años con un 1% del

total de la distribución. Este dato es importante si se considera que cada uno de estos grupos según la clase de edad a la que corresponda, demandan aspectos diferentes al momento de ser atendidos; por ejemplo: La existencia de una política de atención a las personas de la tercera edad, como prioridad en comparación con las personas de menos edad, ya que, para este grupo de personas de mayor edad, necesitan por sus condiciones físicas ser atendidos de distinta manera. Ello, demanda la determinación de ciertas políticas que tratan sobre la atención al usuario, según su edad; algunos ejemplos de estos casos, pueden observarse en instituciones bancarias, donde el personal de primera línea, encargado de la atención directa al cliente, se encarga de dar prioridad a las personas de avanzada edad y además la existencia de la estructura física adecuada para atender a aquellas personas que por su condición física, les es difícil su locomoción dentro de las instalaciones de las Instituciones.

En cuanto a la procedencia de los usuarios encuestados, según los datos de la pregunta No. 2; el 59% proceden del área Urbana y un 41% del área rural. Este factor debe considerarse debido a que, dependiendo la lejanía del lugar, muchos tenderán a preferir horarios matutinos, para tener suficiente tiempo de hacer sus diligencias y regresar al lugar de origen; especialmente aquellos que llegan de lejos y que el transporte sea muy restringido en cuestión de horarios.

Según la información de la pregunta No. 3, que trata sobre el tipo de trámite demandado; el 76% de los encuestados hace Diligencias personales; un 17% para alguna comunidad en particular y un 7% para alguna empresa o Institución.

Al cuestionarse sobre aspectos específicos de la atención al cliente, la pregunta No. 4, trata sobre quienes, de los colaboradores de primera línea en la atención al cliente, le recibe al momento de ingresar a la Municipalidad y según los resultados; el 67% de los encuestados indicó que fue recibido por el serenazgo, un 18% por funcionario que se encontraba en la entrada y un 15% indicó que nadie lo recibió.

La anterior información indica una deficiencia en cuanto a recepción del usuario, parte importante de la atención al cliente y ello debido a que según se observa al momento de ingresar a la Municipalidad, el usuario debe pasar primero por un control de ingreso y registro, tarea que es hecha por el serenazgo, con el objeto de preservar la seguridad del lugar y evitar cualquier tipo de amenaza; posteriormente el usuario debe pasar a la dependencia de Información, que es donde un colaborador le recibe y da la orientación adecuada para facilitar la ubicación de los o las oficinas a que debe acercarse para su demanda; dado esto, el usuario pasa con la orientación correspondiente al lugar donde están los colaboradores que le atenderán según sea el caso.

Sin embargo, la información anterior, revela una deficiencia en el procedimiento, y es importante resaltar que el 15% de los usuarios indicó que no fue recibido por nadie, es decir, dentro, no se tomaron las medidas necesarias de seguridad, ni se le proporcionó la información hacia donde debía acercarse para resolver su trámite.

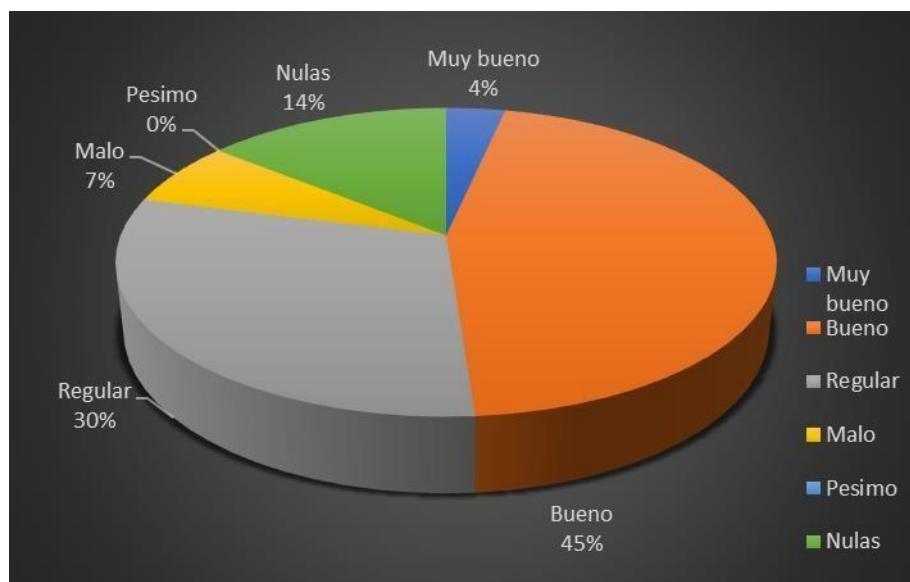
#### **Pregunta No. 5. ¿Cómo fue el trato al recibirlle?**

**Tabla 23**

*Frecuencia respecto al trato recibido*

Respuesta	Frecuencia	%
Muy bueno	13	3
Bueno	173	45
Regular	115	30
Malo	26	7
Pesimo	0	0
Nulas	54	14
Total	381	100

Fuente: Investigación de campo.

**Figura 26***Frecuencia respecto al trato recibido*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados anteriores y las incidencias críticas más importantes, el 45% de los encuestados, cataloga el servicio como bueno.

Un 30% como regular y un 14% no emitió opinión; un 7% lo catalogó como malo y tan solo un 4% indicó que era muy bueno.

**Pregunta No. 6. ¿Cómo Califica la presentación personal de las personas en recepción y seguridad de entrada?**

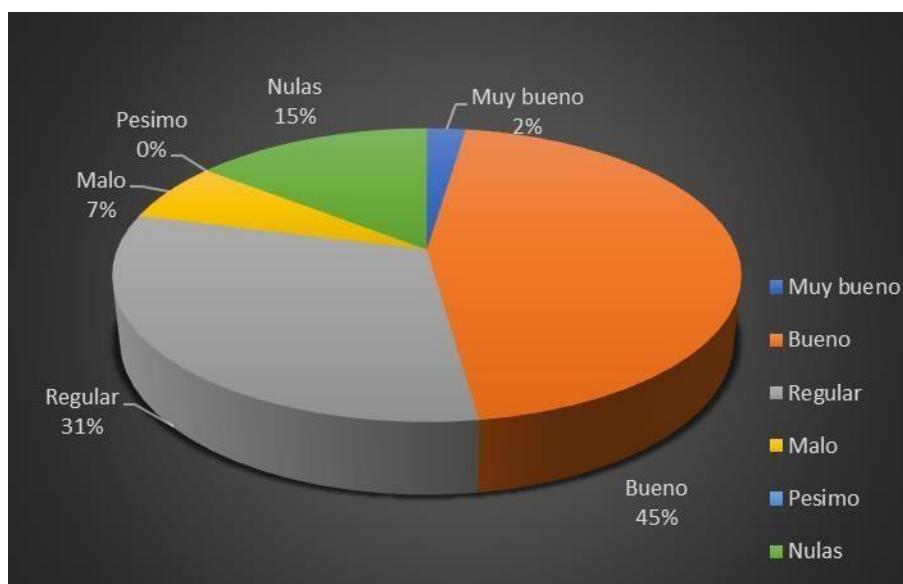
**Tabla 24***Frecuencia respecto a presentación personal de las personas en recepción y seguridad de entrada*

Respuesta	Frecuencia	%
Muy bueno	9	2
Bueno	173	45
Regular	119	31
Malo	25	7
Pesimo	0	0
Nulas	55	14
Total	381	100

Fuente: Investigación de campo.

**Figura 27**

*Frecuencia respecto a presentación personal de las personas en recepción y seguridad de entrada*



Fuente: Elaboración propia

El 45% según los resultados, la catalogan como buena, un 31% como regular, un 15% no dio su opinión. Un 7% la considero como mala y tan solo un 2% como muy buena.

**Pregunta No. 7. ¿Cómo Califica la orientación proporcionada en su demanda de servicio?**

**Tabla 25**

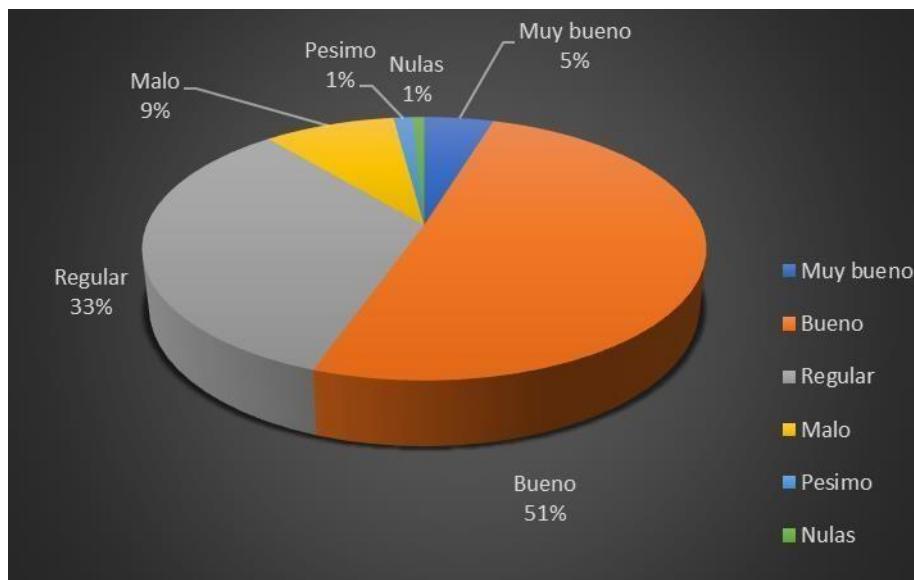
*Frecuencia respecto a la orientación proporcionada en su demanda de servicio*

Respuesta	Frecuencia	%
Muy bueno	18	5
Bueno	193	51
Regular	128	34
Malo	34	9
Pesimo	5	1
Nulas	3	1
Total	381	100

Fuente: Investigación de campo.

**Figura 28**

*Frecuencia respecto a la orientación proporcionada en su demanda deservicio*



Fuente: Elaboración propia

El 51% la considera como buena, un 33% de regular, un 9% como mala; un 5% como muy buena, un 1% como pésima y por último un 1% no opino.

**Pregunta No. 8. ¿Cómo califica la comunicación verbal, con el colaborador municipal que le atendió?**

En este caso, la comunicación verbal se basa en dos aspectos a considerar; el tono de voz y la atención visual.

**Tabla 26**

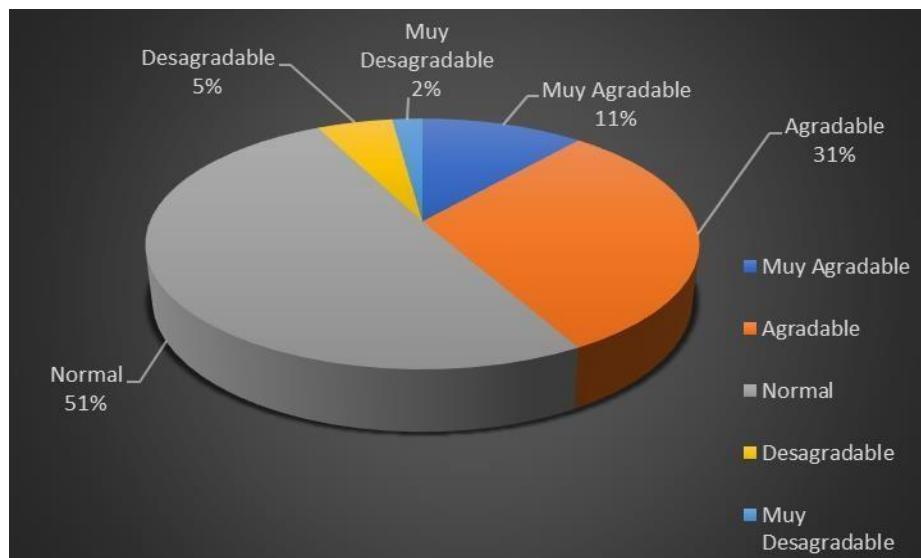
*Frecuencia respecto a los aspectos de la comunicación verbal-tono de voz*

Respuesta Tono de Voz	Frecuencia	%
Muy Agradable	43	11
Agradable	117	31
Normal	193	51
Desagradable	20	5
Muy Desagradable	8	2
Total	381	100

Fuente: Investigación de campo.

**Figura 29**

*Frecuencia respecto a los aspectos de la comunicación verbal – Tono de Voz*



Fuente: Elaboración propia

#### **Acerca del Tono de voz:**

El 51% de los encuestados, considera que el tono de voz, es normal, un 31% que es agradable; un 11% muy agradable, un 5% que es desagradable y un 2% considera que es muy desagradable.

**Tabla 27**

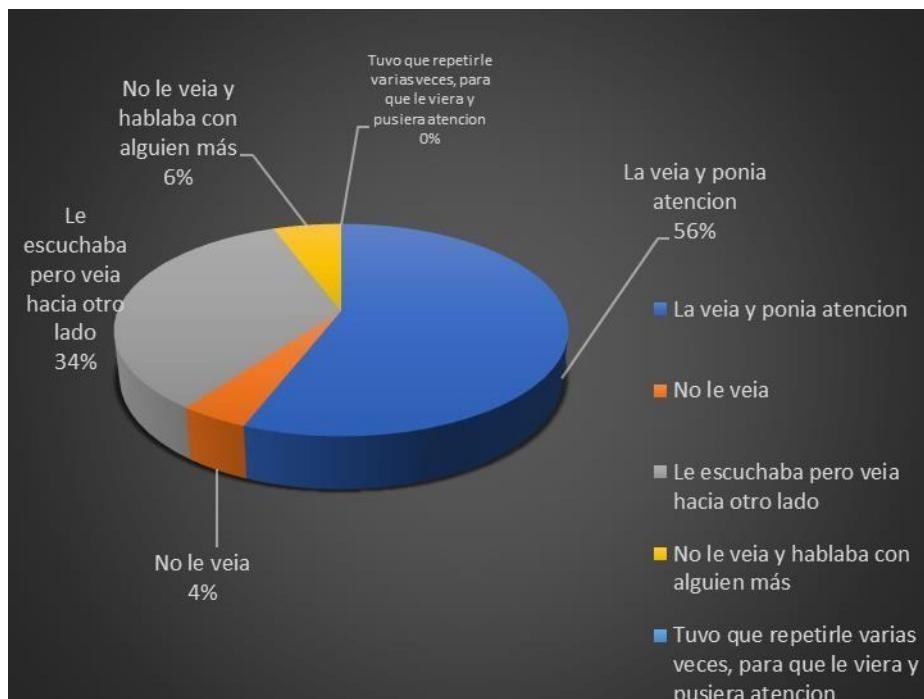
*Frecuencia respecto a los aspectos de la comunicación verbal-atención visual*

Respuesta Atencion Visual	Frecuencia	%
La veia y ponía atención	43	11
No le veia	117	31
Le escuchaba pero veia hacia otro lado	193	51
No le veia y hablaba con alguien más	20	5
Tuvo que repetirle varias veces, para que le viera y pusiera atención	8	2
Total	381	100

Fuente: Investigación de campo.

**Figura 30**

*Frecuencia respecto a los aspectos de la comunicación verbal-atención visual*



Fuente: Elaboración propia

#### **Atención visual**

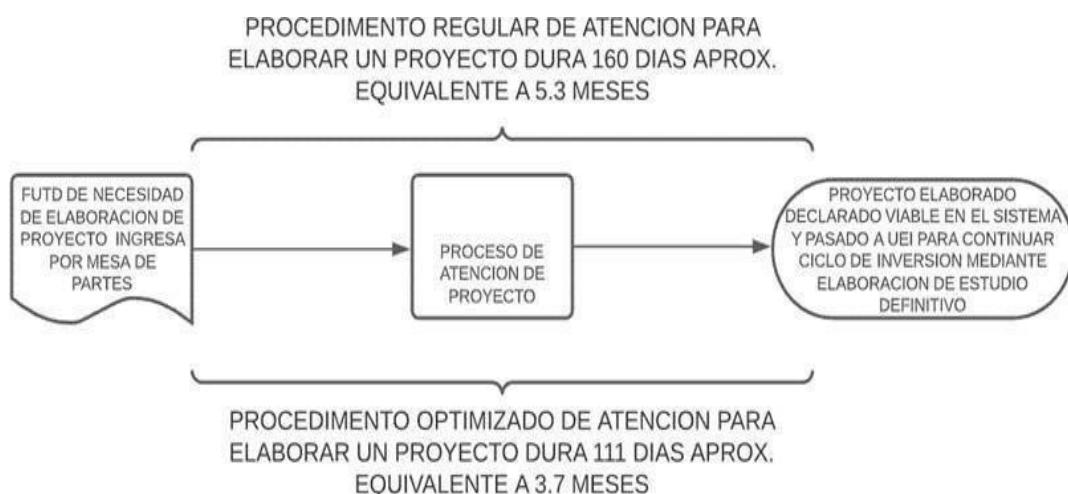
Referente a la atención visual, un 56% indicó que cuando se estaba en comunicación con el colaborador, él le veía y ponía atención; un 34% que le escuchaba, pero, veía hacia otro lado, un 6% que no le veía y hablaba con alguien más, un 4% no le veía.

### Capítulo III: Aportes más destacados a la entidad

- a) Optimización de tiempos mediante la aplicación de simplificación administrativa para la atención de una necesidad a través de la obtención de un proyecto de inversión, e incorporando una supervisión paralela a la elaboración de un proyecto de inversión, mejorando así la productividad de obtención en un 43%.

**Figura 31**

*Diagrama de optimización para elaboración de un proyecto de inversión.*



Fuente: Elaboración propia

- b) Para la mejora de la infraestructura con la incorporación de un ascensor, mobiliario y equipo visual para mejorar los ambientes de espera, dotación de herramienta informática con la adquisición de software de trámite documentario tipo sisgedo o intradocs con ello se disminuye los tiempos de pase de documentos hasta en un 95%, herramienta digital con la implementación de una pantalla digital de pronta ubicación de oficinas, para esto se propuso la implementación de un estudio complementario tipo IOARR de “Ampliación marginal de edificación u obra” y “Reposición”, el cual se desarrollaría con cargo al presupuesto de canon y regalías, el costo sería el siguiente:

**Tabla 28***Costos de implementación de una IOARR.*

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	P.U. (S/)	TOTAL
<b>1</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>			<b>70,000.00</b>
1.1.	Ascensor de 480kg para 6 personas	1	70,000.00	70,000.00
<b>2</b>	<b>MOBILIARIO Y EQUIPO</b>			<b>38,600.00</b>
2.1	Sillas tipo tandem de 4 puestos fija	12	800.00	9,600.00
2.2	Televisores 43" smart tv	12	2,000.00	24,000.00
2.3	Rack para tv de 43"	12	200.00	2,400.00
2.4	Locker de melamina de 60 compartimientos de 40x40	1	5,000.00	5,000.00
<b>3</b>	<b>SOFTWARE</b>			<b>5,000.00</b>
3.1	Instalacion de SISGEDO	1	5,000.00	5,000.00
<b>4</b>	<b>PANTALLA DIGITAL</b>			<b>10,000.00</b>
4.1	Pantalla digital interactiva de 60"	1	7,000.00	7,000.00
4.2	software de ubicación	1	3,000.00	3,000.00
<b>COSTO DIRECTO</b>				<b>123,600.00</b>
<b>5</b>	Gastos Generales (10% del subtotal)			12,360.00
<b>SUB TOTAL</b>				<b>135,960.00</b>
<b>6</b>	IGV (18%)			24,472.80
<b>TOTAL</b>				<b>296,392.80</b>
<b>7</b>	ELABORACION EXPEDIENTE TECNICO			6,180.00
<b>8</b>	SUPERVISION			8,652.00
<b>9</b>	LIQUIDACION			2,472.00
<b>TOTAL DE PRESUPUESTO DE OBRA</b>				<b>313,696.80</b>

Fuente: Elaboración propia

- c) Se recomendó la actualización del PEI y POI incorporando una acción estratégica dentro del PEI dirigida a la mejora continua de la atención al usuario, con esto en la actualización del POI se incorporarían actividades orientadas a implementar esta y así asegurar presupuesto institucional en su implementación.
- d) Elaboración de un cronograma de capacitaciones en temas para la mejora de la atención al usuario se incluyó dentro de este un cronograma de evaluación periódico para medir los avances y cambios que se vienen dando respecto al tema planteado, este fue entregado a la institución.

**Tabla 29**  
*Programa de capacitación y evaluación*

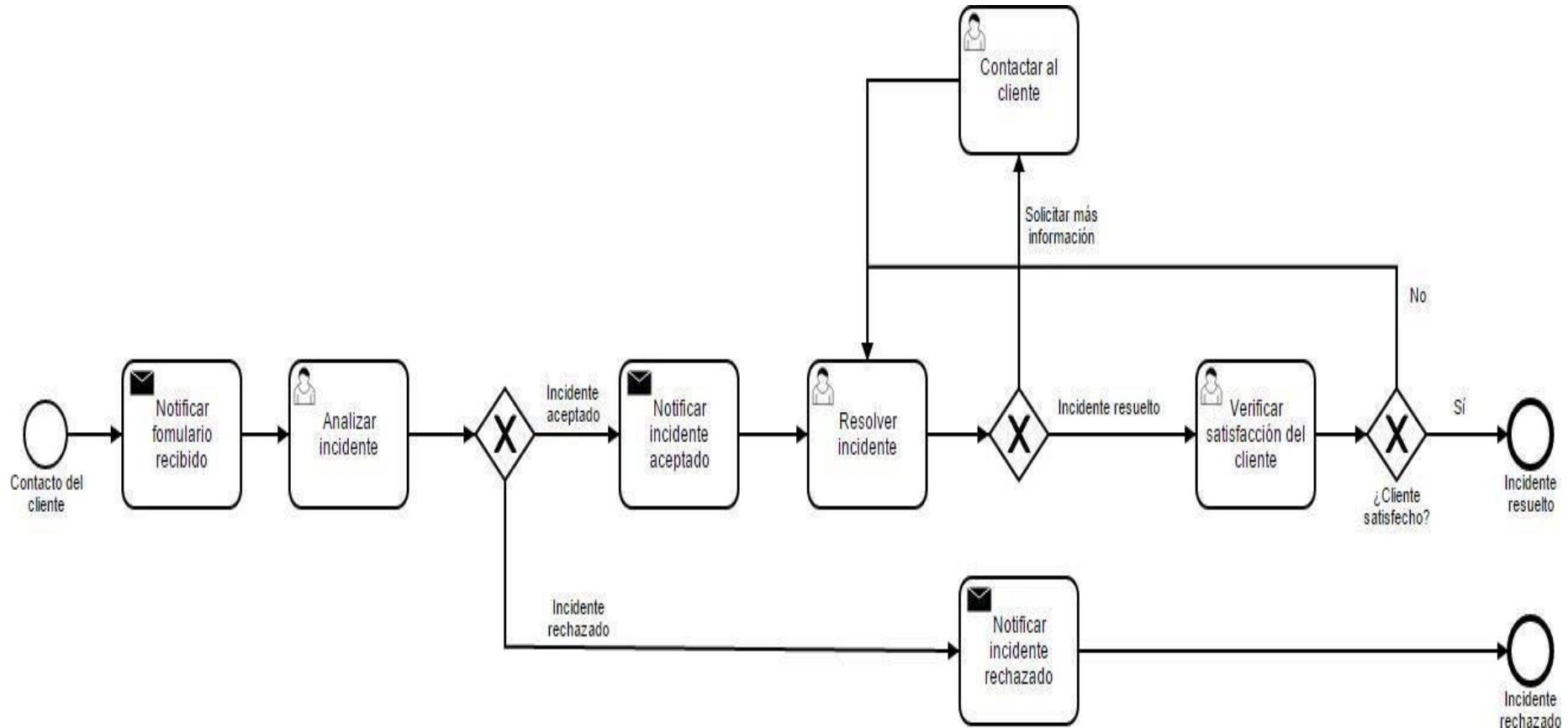
Temas	Ene	Febr	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic
Buenas Prácticas en gestión Pública y sistemas de gestión interna.												
Enfoque intercultural, discriminación y diversidad cultural en la gestión de los servicios públicos.												
Procesos de atención a la ciudadanía y simplificación administrativa												
<b>EVALUACION Y MONITOREO DE LA ATENCION AL PUBLICO</b>												
Estándares para una atención de calidad en el sector público.												
Gestión de la calidad con enfoque a la mejora de la atención al público.												
Metodología de la simplificación administrativa.												
<b>EVALUACION Y MONITOREO DE LA ATENCION AL PUBLICO</b>												
Fortalecimiento de las leyes Ley de atención preferente 28683, Ley de transparencia y acceso a la información pública 27927 y Ley de seguridad y salud en el trabajo 30222.												
Comunicación, liderazgo e inteligencia emocional.												
Gestión del desempeño, reconocimientos y desvinculación responsable												
<b>EVALUACION Y MONITOREO DE LA ATENCION AL PUBLICO</b>												

Fuente: Elaboración propia

- e) En cuanto al diagrama de Operaciones, aplicable al mejoramiento de los procesos de atención al usuario, a brindarse por parte de la Municipalidad Provincial de Huari, se propuso lo siguiente:

**Figura 32**

*Diagrama de Operaciones para la mejora continua del proceso de atención municipal a los clientes/usuarios*



Fuente: Elaboración propia

**Figura 33***Diagrama de Actividades sobre mejora de los servicios de atención municipal a los usuarios*

Fuente: Elaboración propia

- f) En cuanto a la importancia de mesa de partes, recepción y seguimiento y monitoreo se recomendó que el manual de perfiles y puestos MPP debe estar formulado según DIRECTIVA 001-2016-SERVIR/GDRSH, y que acá se contemple el puesto de encargado de mesa de partes, recepción y seguimiento y monitoreo con características adecuadas al puesto.
- g) En cuanto a contar con un manual de guía de atención al usuario se deja una “PROPUUESTA DE GUÍA PARA LA MEJORA DE LA ATENCIÓN AL USUARIO, POR PARTE DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARI – ANCASH”, donde se detalla el mínimo contenido de este, para estandarizar la atención, el cual se encuentra en anexos del presente trabajo.
- h) Se deja una propuesta de “DIRECTIVA PARA LA SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS EN LA ELABORACIÓN DE ESTUDIOS DE PRE INVERSIÓN”, para estandarizar esta, el cual se encuentra en anexos del presente trabajo.
- i) Se sugirió ir implementando una cultura de atención al usuario, tomando en cuenta las

pautas entregadas en el presente trabajo, además de contar con política de atención, como punto de partida se debería difundir dentro de la institución tres pensamientos planteados a seguir para un servidor público que ayudarían a ir creando una cultura propia de atención de calidad, estas son:

### PRIMERO

“Eres un servidor público estas en esta institución para servir al usuario y no para servirte de el”

### SEGUNDO

“Trata y atiende al usuario como te gustaría que te traten y atiendan a ti mismo”

### TERCERO

“La Entidad Municipal es tu casa y los usuarios son tu familia esfuérzate para que se sientan bien cuando estén dentro de esta”

## Conclusiones

- En la Municipalidad provincial de Huari, la atención al usuario carece de lineamientos estratégicos que orienten la conducta, aptitud y actitud de los colaboradores, adoleciendo de infraestructura adecuada, herramientas informáticas y digitales, herramientas de gestión actualizadas, que fortalezcan la calidad de los servicios prestados, para incrementar la satisfacción de los usuarios y se genere una imagen institucional que persiga en su conjunto, crear las condiciones, que influencien en la participación ciudadana de la provincia, en el ejercicio de sus derechos y obligaciones como ciudadanos Peruanos.
- El usuario de los servicios de la municipalidad Provincial de Huari se siente insatisfecho, esto debido a la variabilidad de los colaboradores al momento de ser atendidos, el usuario espera que la atención sea la adecuada en aspectos como: información brindada, cortesía, amabilidad y rapidez, además, que las instalaciones sean cómodas, limpias y seguras. Por tanto, al ser esta evaluada respecto a su calidad de servicio que brinda y analizando los aspectos tangibles e intangibles que la conforman se le calificó como deficiente.
- Al hacer un balance entre los aspectos agradables y desagradables, considerando de igual manera los resultados de la observación técnica efectuada de la atención al usuario y las condiciones actuales de la infraestructura municipal; es decir, la evaluación general de los aspectos tangibles e intangibles de la atención al usuario, se considera que la imagen institucional que proyecta la Municipalidad es deficiente.
- El PEI de la Municipalidad Provincial de Huari no tiene incorporada una acción estratégica orientada exclusivamente a la mejora de atención al usuario, por ello el POI no considera actividades que ayuden a su implementación, como un plan previamente establecido de la atención al usuario, capacitación al personal en temas de atención al

usuario y manejo de herramientas de calidad en mejora continua, sistema de incentivos, optimización de canales de atención, entre otros, que contribuyan a su implementación, teniendo como consecuencia que no se halla considerado un presupuesto institucional para el desarrollo de estas. Además, su MPP no se elaboró acorde a directivas del servir por lo que las características del personal en algunos puestos no es la adecuada, esto no permite que la sumatoria de sinergias en su conjunto se orienten adecuadamente a la satisfacción del usuario, de esta forma se puedan fortalecer los servicios prestados.

- No cuenta con herramientas informáticas y digitales que agilicen la atención al usuario reduciendo el tiempo de pase para atención de trámites hasta en un 95% y también el tiempo que les toma visitar la entidad para saber el estado de los mismos. Su infraestructura adolece de accesos adecuados a personas de la tercera edad y discapacitados poniendo en riesgo la integridad física de estas, además de no contar con ambientes de espera con el mobiliario y equipo necesario que hagan que estos lugares sean confortables reduciendo el estrés causado durante el proceso de atención.
- Una de las principales deficiencias de las entidades públicas es la no aplicación de la simplificación administrativa que es la principal causa de insatisfacción en los usuarios con respecto al servicio de atención que se les brinda.
- La entidad Municipal al no preocuparse por cómo se desarrolla la atención al usuario dentro de sus instalaciones no ha promovido una cultura propia de atención al usuario, lo que se puede apreciar en las muchas deficiencias, de infraestructura, personal, tecnológicas y de gestión halladas en la entidad. Que han generado una imagen institucional en el rango de regular a mala.

## **Recomendaciones**

- Se recomienda a las autoridades de la Municipalidad provincial de Huari, diseñar el plan de atención al usuario, con el respectivo programa y guía; tomando como base la propuesta de guía de atención al usuario que se encuentra en anexos del presente trabajo, con el objeto de fortalecer la calidad de los servicios prestados, elevar la satisfacción del usuario y crear una buena imagen ante la comuna, cuyos resultados se orienten a la participación de los vecinos, en el ejercicio de sus deberes y obligaciones como ciudadanos peruanos, residentes en esa provincia.
- Para elevar la satisfacción del usuario en un corto plazo, se recomienda implementar la evaluación del desempeño en la atención al usuario, orientado a los colaboradores municipales; infraestructura, ambientes, herramientas informáticas y digitales, simplificación administrativa, con el objeto de evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; en los servicios prestados por la comuna, incorporando al MPP un puesto de personal con las características idóneas encargado exclusivamente de ello, este medirá y recabara información de como esta se va desarrollando para su mejora continua así elevar la calificación en atención de los usuarios de regular y buena a muy buena. Con ello proyectar al usuario no solo como un contribuyente más, sino como vecino digno, miembro de una comunidad, a la cual se debe la Municipalidad, según lo constituye el respectivo código municipal y la carta Magna PERUANA.
- Se recomienda actualizar las herramientas de gestión PEI y POI y que estas incluyan una acción estratégica orientada a la mejora de atención al usuario así como actividades que ayuden a implementarlas, como un plan de atención al usuario, considerar el programa de capacitación propuesto, mecanismo de incentivos, optimizar los canales de atención, simplificación administrativa, de modo que se implemente un presupuesto institucional para ello, además actualizar su MPP acorde al servir y que este incluya un

puesto de personal encargado del monitoreo y evaluación, personal de recepción y mesa de partes, así estandarizar estos puestos, ya que es personal de atención al público en primera línea, dejando de lado la colocación de personas improvisadas en alguno de ellos.

- Se recomienda implementar la IOARR planteada, con la que se lograra incorporar herramientas informáticas que reduzcan la llegada de los documentos hasta en un 95%, reduciendo algunos procesos, herramientas digitales optimizando los tiempos de búsqueda de oficinas, además se mejorara los ambientes de espera e implementara accesos adecuados a personas de tercera edad y discapacitados, promoviendo la inclusión, todo ello en beneficio de las comunidades, así sensibilizar, promover y motivar a las personas a participar en el ejercicio de sus deberes y obligaciones como ciudadanos y vecinos del Municipio de Huari.
- Se recomienda a la entidad aplicar la simplificación administrativa en algunos procedimientos documentarios, con la finalidad de atender las necesidades de los usuarios en un tiempo menor, ya que esta es la mayor limitante en la mayoría de entidades públicas y la principal imagen de des prestigio en las mismas.
- Es importante crear una cultura propia de atención al usuario dentro de la entidad, se recomienda implementar las mejoras planteadas con el objeto de normalizar y promover el desarrollo de esta, además de una política de atención, para ir sentando las bases de formación tomando en cuenta cinco actividades esenciales planteadas: implementar, capacitar, actualizar, reducir y evaluar.

## Referencias

- Alva, M. (2011). *Objetivo e importancia de mesa de partes. Principios Generales y Código Tributario.* <http://blog.pucp.edu.pe/blog/blogdemarioalva/2011/08/15/una-mesa-de-partes-puede-condicionar-la-entrega-de-documentacion-relacionada-con-el-pago-de-tributos-que-se-adeuden/>
- Casas, M. (2007). *Guía de atención al cliente, Cámara oficial de comercio, industria y Navegación de Cartagena.* España, LOYGA, Artes Gráficas.
- INEI (2007). *Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda.* [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1136/1ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/1ibro.pdf)
- INEI (2009). *Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2009.* [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0952/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0952/Libro.pdf).
- Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública edición (2015). Presidencia del Consejo de Ministros – Secretaría de Gestión Pública. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/manual-atencion-ciudadana.pdf>.

# Anexos

**Anezo A. Propuesta de guía para la mejora de la atención al usuario, por parte de la  
Municipalidad Provincial de Huari – Ancash**

**I. Acerca de la atención al usuario**

Es la atención que se proporciona al usuario de nuestro servicio. Toda persona que trabaja dentro de la Entidad Municipal y toma contacto con los usuarios/ciudadanos, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma. Estadísticamente está comprobado que los usuarios requieren buenos servicios de atención, y con la alta calidad exigida. Brindar un buen servicio no alcanza, si el usuario no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.

**II. Caracteres de una buena atención al usuario**

- 1) **Cortesía:** Se genera mucha insatisfacción en los usuarios, si el personal que los atiende es descortés. El usuario ciudadano desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- 2) **Atención rápida:** A nadie le agrada esperar o sentir que se le ignora. Si llega un usuario y estamos ocupados, dirigirse a él en forma cortes y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- 3) **Confiabilidad:** Los usuarios quieren que su experiencia de atención sea lo más eficiente posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que, si se les ha prometido algo, esto se cumpla, en atención a sus requerimientos ciudadanos.
- 4) **Atención personal:** Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al usuario por su nombre.
- 5) **Personal bien informado:** El usuario espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto a los productos servicios

que van a recibir.

- 6) **Simpatía:** El trato comercial con el usuario no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

**MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARI**

**DIRECTIVA N° 001-2018-MPH  
DIRECTIVA Y PROCEDIMIENTOS PARA EL  
CUMPLIMIENTO EN LA SIMPLIFICACION DE PROCESOS  
PARA LA OBTENCION DE UN ESTUDIO DE PRE  
INVERSION ELABORADO EN LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE HUARI**

**“AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACION  
NACIONAL”**

**HUARI - HUARI - ANCASH.  
2018**

## **Anexo B. Directiva N°001-2018/MPH**

### **Directiva y procedimientos para el cumplimiento en la simplificación de procesos para la obtención de un estudio de pre inversión elaborado en la Municipalidad Provincial de Huari**

#### **I. Objetivo**

Establecer los lineamientos, y procedimientos para el cumplimiento de la simplificación de procesos para la obtención de un estudio de pre inversión en el marco del nuevo sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones invierte.pe que se elaboran en la Municipalidad Provincial de Huari, los que tienen como principal objetivo el cierre de brechas de infraestructura o de acceso a servicios públicos para la población.

Establecer las disposiciones para el cumplimiento de cada una de las partes dentro de este sin omisión de ninguna de ellas, a fin de garantizar la aplicabilidad de simplificación de procesos.

#### **II. Finalidad**

- a) La presente directiva tiene como finalidad simplificar los procesos para la obtención de un estudio de pre inversión.
- b) Contar con un instrumento técnico normativo que oriente en la simplificación de procesos.
- c) Cautelar la correcta administración de los fondos provenientes de canon y sobre canon minero destinados en la ejecución de proyectos de inversión, sin poner en riesgo los objetivos institucionales.

#### **III. Alcance**

La presente Directiva es de aplicación a todos los funcionarios y servidores estén a cargo de la UF.

#### **IV. Base legal**

- Constitución Política del Perú
- Ley N° 28112, Ley Marco de la administración financiera del sector público
- Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG "Normas de Control Interno"
- DECRETO LEGISLATIVO N° 1252, (Publicado en el Diario Oficial “El Peruano” el 01 de diciembre de 2016, modificado por el Decreto Legislativo N° 1341, publicado en el Diario Oficial “El Peruano”, el 07 de enero de 2017; y la Ley N° 30680, publicado en el Diario Oficial “El Peruano” el 14 de noviembre de 2017).
- DECRETO LEGISLATIVO N° 1432 decreto legislativo que modifica el decreto legislativo n° 1252, decreto legislativo que crea el sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones y deroga la ley n° 27293, ley del sistema nacional de inversión pública.
- DECRETO SUPREMO N° 284-2018-EF aprueban el reglamento del decreto legislativo n° 1252, decreto legislativo que crea el sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones.
- Decreto Legislativo N° 1276, Decreto Legislativo que aprueba el Marco de la Responsabilidad y Transparencia Fiscal del Sector Público No Financiero.
- Decreto Legislativo N° 1436, Decreto Legislativo Marco de la Administración Financiera del Sector Público.

#### **V. Disposiciones generales**

La simplificación administrativa de procesos según DS N° 007-2011-PCM debe aplicarse para optimizar los procesos administrativos sin agravio de estos, en beneficio del usuario, evitando burocratizar los procesos administrativos.

**Definición**

- a) Servidor y/o funcionario: Es la persona responsable y/o encargado, que en el desempeño de sus funciones participan en el procedimiento para la ejecución de gasto bajo la modalidad de "Encargo Interno".
- b) Alternativas de solución: son las opciones que resultan del análisis de los medios fundamentales que conllevan al logro del objetivo central del proyecto de inversión.
- c) Alternativas técnicas: son opciones que resultan del análisis técnico de la localización, el tamaño y la tecnología de una alternativa de solución.
- d) Brecha de infraestructura o de acceso a servicios: es la diferencia entre la oferta disponible optimizada de infraestructura (la cual incluye la infraestructura natural) o acceso a servicios y la demanda, a una fecha determinada y ámbito geográfico determinado. Puede ser expresada en términos de cantidad, en lo que respecta a cobertura de un servicio, y/o calidad, en lo que respecta a las condiciones en las cuales se dispone del acceso a los servicios.
- e) Concepción técnica: se refiere a la alternativa de solución con la que se busca lograr el objetivo central del proyecto de inversión, acorde con la evaluación técnica y económica realizada en la ficha técnica o el estudio de preinversión, según corresponda. La ejecución de dicha alternativa de solución debe permitir lograr la meta de producto asociada al cierre de las brechas identificadas y priorizadas en la programación multianual de inversiones.
- f) Consistencia: es la acción por la cual la UF corrobora que la concepción técnica permanece inalterada y que se cumplen con las condiciones de dimensionamiento y viabilidad del proyecto de inversión.

- g) Dimensionamiento: es la condición por la cual el tamaño o capacidad de producción del proyecto de inversión guarda correspondencia con la demanda por el bien o servicio, dentro del área de influencia del proyecto.
- h) Documentos equivalentes: comprende las especificaciones técnicas (incluye los estudios de mercado para los costos referenciales) para el caso de equipamiento y los términos de referencia para servicios, u otro documento equivalente conforme a la normativa vigente.
- i) Expediente técnico: se elabora cuando la inversión comprende por lo menos un componente de obra.
- j) Meta: es el valor numérico proyectado del indicador a una fecha determinada.
- k) Meta de producto: es el valor numérico proyectado del indicador de producto a una fecha determinada.
- l) Proyecto de inversión: corresponde a intervenciones temporales que se financian, total o parcialmente, con recursos públicos, destinadas a la formación de capital físico, humano, institucional, intelectual y/o natural, que tenga como propósito crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción de bienes y/o servicios. Asimismo, se debe tener en cuenta lo siguiente:
  - a. Su ejecución puede realizarse en más de un año fiscal, conforme lo establezca su cronograma de ejecución tentativo previsto en la formulación y evaluación.
  - b. No son proyectos de inversión las IOARR así como las intervenciones que constituyen gastos de operación y mantenimiento.
- m) Servicios: se refiere a los servicios que el Estado tiene la responsabilidad de brindar o de garantizar su prestación, incluyendo a los servicios públicos.
- n) Unidad productora: es el conjunto de recursos o factores productivos (infraestructura, equipos, personal, organización, capacidades de gestión, entre otros) que, articulados

entre sí, tienen la capacidad de proveer bienes o servicios a la población objetivo.

Constituye el producto generado o modificado por un proyecto de inversión.

### **Requisitos**

1. Debe existir la necesidad
2. Debe existir una brecha identificada
3. Se realiza la primera fase la programación multianual de inversión la que debe de ser aprobada esta contempla las necesidades requeridas las que serán atendidas con proyectos propuestos de no existir se solicitara su incorporación como inversión no prevista.
4. Debe generarse el requerimiento de atención de la necesidad
5. Debe de registrarse la idea de inversión.
6. Se elabora el estudio de pre inversión al nivel requerido fichas técnicas o perfil.
7. Debe declararse la viabilidad de la fase de pre inversión en el sistema del banco de inversiones. (de no estar programada se solicita su incorporación)
8. Se genera el informe de aprobación de la fase de pre inversión por el responsable de la unidad formuladora dirigido al responsable de la unidad ejecutora para que con este inicie la fase de inversión del proyecto, adjuntando copia del estudio aprobado y formato 7A de registro y aprobación en el banco de inversiones.

## **VI. Disposiciones específicas**

### **Fase de Formulación y evaluación.**

La Formulación y Evaluación (en adelante, FyE) es la segunda fase del ciclo de inversión. Ésta comprende la elaboración de las fichas técnicas y de los estudios de preinversión de los proyectos que han sido priorizados y que están programados para el cierre de las brechas de infraestructura o de acceso a servicios públicos. La finalidad de la fase de FyE es estudiar la demanda del servicio, así como analizar las alternativas de solución y sus

dimensiones técnicas, además de medir el riesgo y tomar decisiones de inversión. Cabe destacar que la intención de esta fase no es tener una precisión al 100% de los costos de inversión del proyecto -porque esto se define en los estudios de diseño o de detalle en el expediente técnico (en la fase de Ejecución). Más bien, el objetivo principal en la fase de FyE es plantear las posibles alternativas de solución a un problema -con un enfoque de cierre de brechas- y las opciones técnicas que se pueden identificar, con el fin de seleccionar la que sea más eficiente.

### **Unidad Formuladora (UF)**

- Es responsable de la fase de FyE del ciclo de inversiones.
- Aplica los contenidos, las metodologías y los parámetros de formulación y evaluación, aprobados por la DGIP o por los Sectores.
- Elaborar los contenidos de las Fichas Técnicas y los Estudios de Preinversión para sustentar y dimensionar los proyectos de inversión.
- Registra en el Banco de Inversiones, tanto los proyectos de inversión, como las IOARR.
- Cautela que las IOARR no contemplen intervenciones que constituyan proyectos de inversión.
- Aprueba las IOARR.
- Declara la viabilidad de los proyectos de inversión

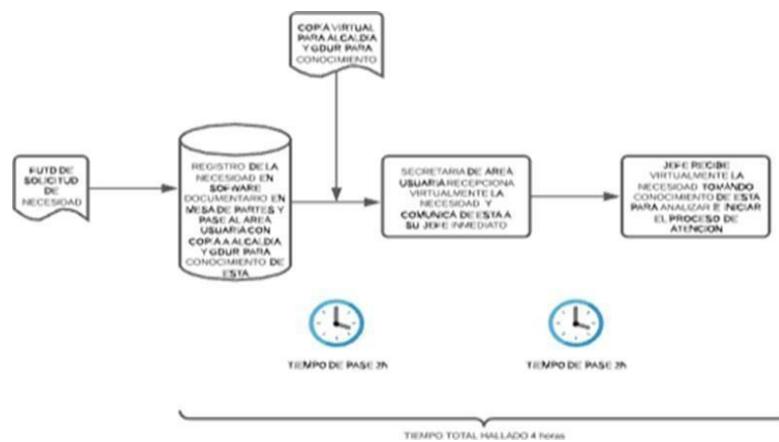
Esta fase culmina con la viabilidad del proyecto de inversión y aprobación de los no proyectos de inversión, ambas requisito indispensable para continuar con la siguiente fase, no se puede pasar a la siguiente fase sin que se halla culminado satisfactoriamente esta.

## VII. Procedimiento de simplificación a implementar

- a) Implementado el software de trámite documentario la necesidad ingresa por mesa de partes y esta se deriva al área usuaria con copia a alcaldía y gerencia inmediata para conocimiento.

**Tabla 1:**

*Procedimiento de simplificación a implementar A*



Fuente: Elaboración propia

- b) Se revisa su priorización, si esta priorizado inicia su trámite, de no ser así se realiza el trámite de consulta a través de cesión de consejo para priorizar su atención.
- c) La unidad formuladora omite el trámite de solicitud individual de disponibilidad presupuestal para cada estudio requerido, en vez de ello la unidad formuladora cuenta con una disponibilidad presupuestal global del 5% asignado según normativa y lleva un control de asignación para cada proyecto.

**Tabla 2:**

*Procedimiento de simplificación a implementar B*

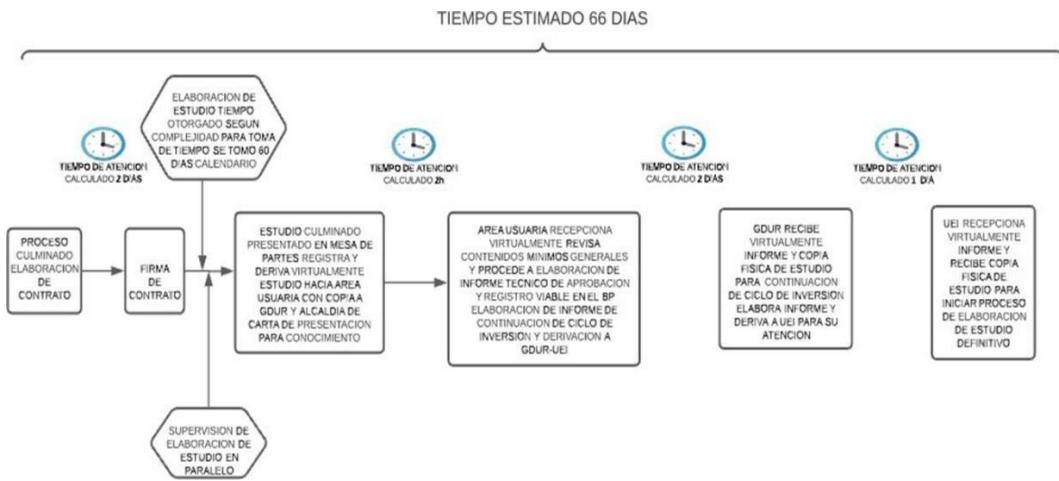


Fuente: Elaboración propia

- d) Se arma el expediente de contratación e inicia su proceso, ya sea de forma directa o por proceso hasta la culminación de este con la firma de contrato del postor ganador.
- e) El estudio culminado debe presentarse por mesa de partes y esta debe de derivar el mismo directamente a la UF en cada etapa de presentación con copia de la carta de presentación para alcaldía y gerencia inmediata ya que a rango de declaración jurada esta unidad es responsable de los contenidos mínimos de un estudio de pre inversión siendo responsable de su aprobación o viabilidad.
- f) Se incorpora una supervisión a la elaboración de todo estudio de preinversión que acompañe esta durante todo su proceso, para simplificar los pasos de evaluación y observaciones, así se podrá aprobar y/o viabilizar el estudio una vez culminada su elaboración.

**Tabla 3:**

*Procedimiento de simplificación a implementar C*



Fuente: Elaboración propia

## VIII. Disposiciones complementarias y finales

### Responsabilidades

Es responsable del cumplimiento de la presente directiva la UF

## Anexo C. Formulario Único de Trámite- FUT



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

Sello recención

SECRETARIA GENERAL  
OFICINA DE TRÁMITE DOCUMENTARIO

### FORMULARIO ÚNICO DE TRÁMITE ( Gratuito )

Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas	Nº Trámite: <b>Solicitud Orden de impresión</b> 34
Dependencia a quien se dirige:	<b>SUMILLA</b> (Ver al reverso)

#### DATOS DEL SOLICITANTE:

Estudiante (X) Docente ( ) Administrativo ( ) Empresa o Entidad Pública ( ) Persona Natural ( )

#### Apellidos y Nombres y/o Razón Social de la Entidad:

Carranza Alva Marco Antonio

Facultad:	Escuela Profesional:	Código:
Ingeniería Industrial y de Sistemas	Ingeniería Industrial	9332037

D.N.I o Pasaporte o Carné Extranjería	DIRECCIÓN DOMICILIARIA: Av. Jr. Calle - Pasaje - Mz. Lt. Urbanización	Nº y/o Dpto.	Distrito:
09631540	Urb. Pro Mz: F5 Calle: 7	Lt: 7	Los Olivos

Teléfono fijo:	Celular:	Correo Electrónico:
231209	914808862	marco9332037@hotmail.com

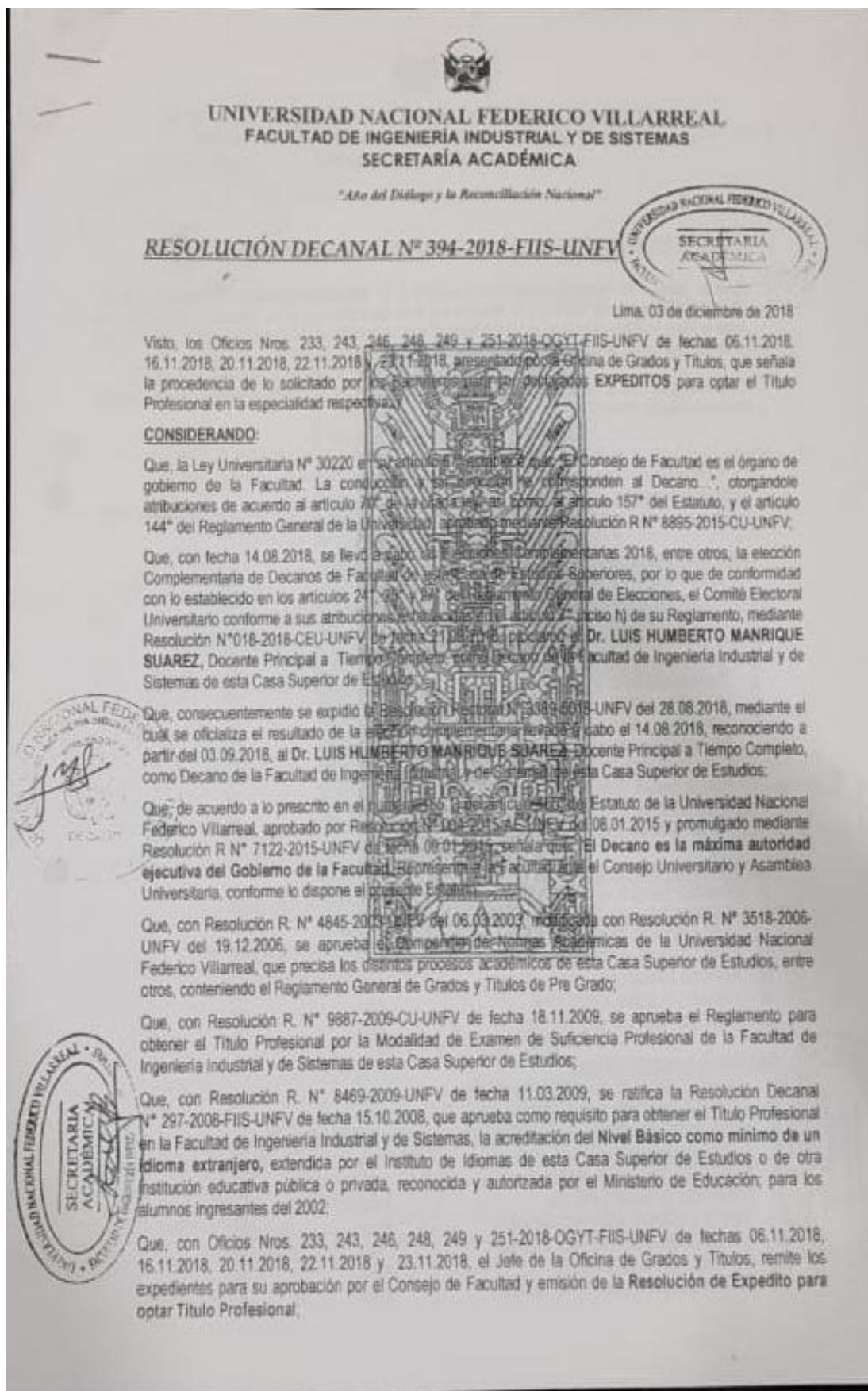
#### Fundamentación de lo Solicitado:

Solicito orden de impresión, luego de la aprobación del sistema antiplagio, URKUND.

Documentos que se adjunta:	Total folios:
- Trabajo suficiente profesional - experiencia profesional - FUT - Expediente - Aprobación del Trabajo por parte del asesor - Oficio N° 02826-2021-02C-184-VREL-UNFV	110

Lugar y Fecha:	Firma y Post Firma del Solicitante:
Lima 10 de Noviembre del 2021	 Marco Antonio Carranza Alva 09631540

## Anexo D. Resolución Decanal N° 394-2018-FIIS-UNFV





**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**  
**SECRETARÍA ACADÉMICA**

*"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"*



**RESOLUCIÓN DECANAL N° 394-2018-FIIS-UNFV**

Que, el Consejo de Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas, en Sesión Ordinaria N° 003 del 28.11.2018, autorizó dar trámite a la emisión del Acto Resolutivo, a fin de declarar EXPEDITOS para optar el Título Profesional en la especialidad respectiva, a los Bachilleres incursos en el Artículo Primero de la presente Resolución, debiendo emitirse el acto resolutivo correspondiente.

De conformidad con la Ley Universitaria N° 2020 y demás normas y Reglamento General de la Universidad Nacional Federico Villarreal:

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO.** Declarar EXPEDITOS para optar el Título Profesional en su especialidad, a los bachilleres de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas, que se detalla a continuación:

**INGENIERÍA INDUSTRIAL:**

	Expediente N°	Folios
1. AGUIRRE SANTIN, MARLÓN ALBERTO	4278	39
2. ARONES ALLAUCCA, NAZARIA LAURA	8055	33
3. BILBAO PRADO, ROLANDO MANUEL	5547	38
4. CARRANZA ALVA, MARCO ANTONIO	7994-06	33
5. COELLO NEYRA, DEMETRIO JESÚS	4529	42
6. GARABITO SALAS, JAVIER ANDRÉS	1298	40
7. HUAMÁN MAURICIA, MELBY JOANNA	3015	31
8. HUARANCCA SUAREZ, CARLOS EDUARDO	2968	29
9. NINAPAYTAN ANAMPA, ELIZABETH	539224	33
10. PAPA HERMOZA, ESTEFANY	1000	36
11. RIQUE SALAS, ROBERTO CARES	1016	39
12. VALER CERNA, LUIS ANTONIO AMARAL	10154	42
13. YÁPO HUANCA, LUIS ALBERTO	8339	36

**INGENIERÍA DE SISTEMAS:**

14. ÁLVAREZ QUIQUE, HUGO FRANCÍN	1917	37
15. LEDESMA GARRIAZO, LISSETH ANDREA	8452	38
16. LEÓN COLLADO, RENÉ CASHMA	7009	51
17. LOPEZ GARCIA, GERSON ENRIQUE	8275	32
18. PARIONA MARCALAYA, ELVIN JESÚS	8311	35
19. VÁSQUEZ FLORES JORGE IVAN	4833	40
20. VILLAVICENCIO TTITO, JUAN CARLOS	8235	35

**INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL:**

21. CARAZA CAMACHO, WALTER ALEJANDRO	7458	43
22. CONDORI CRUZ, MILTON SILVERIO	8211	34
23. ECHEVERRÍA MARTÍNEZ, ZIANI EVERSOND	8146	36
24. FUERO PACHECO, ELIAS OCTAVIO	7338	37
25. GONZALES GONZALES, MARÍA CLAUDIA	8127	34
26. HUGO TELLO, MIGUEL ANGEL	7892	40
27. OCHOA DÁVILA, CHRISTYE CAROLINE	8333	41
28. PADILLA SÁNCHEZ, STEFANY PIERINA	7738	35
29. SALAZAR HUARI, LUIS ANGEL	8306	35
30. SÁNCHEZ ORBEZO, LEYSI KATHERINE	8103	40





## Anexo E. Oficio de Informe Asesor de Investigación



Universidad Nacional  
**FEDERICO VILLARREAL**

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS  
Oficina de Grados y Gestión del Egresado  
\*\*\*\*\*

/

**\*Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad\***

Lima, 30 de Octubre del 2021

Ing.:

**MARTIN GAVINO RAMOS**

Jefe de la Oficina de Grados y Gestión del Egresado  
Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para expresarle mi cordial saludo, y a la vez cumple con informarle que habiendo concluido mi labor de ASESOR del **TRABAJO DE INVESTIGACION**. Presentado por el (la) Bachiller:

Marco Antonio Carranza Alva

-----  
Del Tema intitulado:

Propuesta de mejora del modelo de atención al cliente para optimizar los servicios en la Municipalidad Provincial de Huari

Para optar el Título Profesional de Ingeniero: ...Industrial ..... por la **modalidad de SUFICIENCIA PROFESIONAL (EXPERIENCIA PROFESIONAL)**, quién reúne los requisitos mínimos para proseguir con su trámite de TITULO PROFESIONAL.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

-----  
FIRMA DEL ASESOR

Williams H. ~~Batallanos~~ Casas

-----  
NOMBRE Y APELLIDOS  
CÓDIGO N° .....77074.....

## Anexo F. Oficio de Análisis antiplagio aprobado



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

Vicerrectorado de Investigación

### BIBLIOTECA CENTRAL

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Lima, 09 de noviembre del 2021

#### OFICIO N.º02826-2021-ORC-BC-VRIN-UNFV

Señor:

**Dr. PERVIS PAREDES PAREDES**  
Decano de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas  
Presente.-

**ASUNTO:** 1A- CARRANZA ALVA MARCO ANTONIO - CONTROL ANTIPLAGIO

**REF.** : OFICIO N°0155-2021-OGyGE-FIIS-UNFV

**NT** : 0 54771

Nos dirigimos a usted con un saludo cordial y a la vez, en atención al documento de la referencia, se remite a su despacho el resultado del primer análisis de similitud URKUND correspondiente al trabajo presentado por el autor CARRANZA ALVA MARCO ANTONIO titulado: "PROPUESTA DE MEJORA DEL MODELO DE ATENCION AL CLIENTE PARA OPTIMIZAR LOS SERVICIOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARI".

Al respecto, le manifestamos que el trabajo antes mencionado cumple con el porcentaje de similitud permitido (01%), por lo que el graduando puede continuar con el trámite correspondiente.

Por otro lado, se recomienda comunicar al autor que previo a remitir la tesis final para publicación, debe revisar la estructura del trabajo de investigación de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de la UNFV aprobado con Resolución R. N° 2900-2018-CU-UNFV de fecha 25.06.18, y/o la Resolución N° 4211-2018-CU-UNFV de fecha 19.12.2018, según corresponda.

Sin otro particular, quedamos de usted, no sin antes expresarle la muestra de nuestra consideración y estima personal.

Atentamente,



*Luz Castañeda Pérez*

VºBº Dra. Ing. LUZ CASTAÑEDA PÉREZ  
Jefa de la Biblioteca Central



Lic. MYRIAM G. MORENO MORÁN  
Jefa de la Oficina de Repositorio Científico

MGMM/joc  
Adj: archivo digital con el correo electrónico