UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA

Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social

LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO MOQUEGUA, EN EL AÑO 2015

TESIS

PRESENTADO POR:

LUZ MARITZA RAMOS MAMANI

Para optar el Título Profesional de:
LICENCIADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

MOQUEGUA – PERÚ

2015

001

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

ACTA DE SUSTENTACIÓN

EL JURADO DICTAMINADOR, SEGÚN RESOLUCIÓN PRESIDENCIAL N° 1434-2015-UNAM

CONFORMADO POR:

PRESIDENTE: DR. PEDRO JESÚS NAQUERA LUQUE

PRIMER MIEMBRO: DR. JOSÉ LUIS MORALES ROCHA

SEGUNDO MIEMBRO: MG. GENCIANA SERRUTO MEDINA

HA CALIFICADO LA TESIS TITULADA:

"LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCION DEL EMPLEO MOQUEGUA, EN EL AÑO 2015"

ASESOR: DR. ROBERTO TITO CONDORI PEREZ

TESISTA: BACH. LUZ MARITZA RAMOS MAMANI

TERMINADA LA SUSTENTACIÓN Y DEFENSA DE LA TESIS, DICTAMINA COMO:

APROBADA POR UNANIMIDAD CON EL CALIFICATIVO DE: BUENO OBTENIENDO LA NOTA DE: DIECISÉIS (16)

QUEDANDO EXPEDITO PARA QUE SE LE CONFIERA EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

EN FE DE ELLO QUEDA ASENTADA LA PRESENTE ACTA.

MOQUEGUA, 03 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2015

Presidente del Jurado

Primer Miembro

Segundo Miembro

Tesista

DEDICATORIA

A Dios, verdadera fuente de amor y sabiduría.

A mi padre, porque gracias a él sé que la responsabilidad se la debe vivir como un compromiso de dedicación y esfuerzo.

A mi madre, cuyo vivir me ha mostrado que en el camino hacia la meta se necesita de la dulce fortaleza para aceptar las derrotas y del sutil coraje para derribar miedos.

A Jimi, porque a lo largo de este proceso estuvo conmigo en las buenas y malas con su amor incondicional.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Julio y Eduarda por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado y haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mis hermanos Milthon y a Frank quienes llenan mi vida de alegrías y amor cuando más lo he necesitado.

A mis Docentes de la Universidad Nacional de Moquegua que contribuyeron con sus conocimientos y experiencias a comprometerme y servir con mi carrera profesional para el desarrollo del país.

A todas aquellas personas que aportaron de una u otra manera a la formación profesional y personal en el transcurso de estos cinco años.

A todos ellos, muchas gracias.

RESUMEN

La presente tesis busca relacionar los procesos de la administración pública y la satisfacción de los usuarios. Con el objetivo de mostrar la relación de la satisfacción del usuario frente al servicio brindado, mediante la utilización de las distintas herramientas administrativas. Se pretende dar a conocer los aspectos positivos y negativos del funcionamiento de todos los procesos en la administración, llevados a cabo por la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua. En el estudio se ha evidenciado que las dimensiones que más influyen en la satisfacción del usuario final son la falta de una dirección y una óptima planificación. Es importante señalar que los datos primarios fueron recogidos directamente en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua a través de una encuesta realizada a los usuarios. La tesis consta de cinco capítulos en los que se estudiaron distintos enfoques de la administración pública empezando de lo más genérico a lo específico, esto se limitó a la investigación de la institución anteriormente mencionada.

PALABRAS CLAVE: *Proceso, Planificación, Organización, Dirección, Control, Administración, Eficiencia y Satisfacción.*

ABSTRACT

This thesis seeks to relate the processes of public administration and user satisfaction. In order to show the relationship of user satisfaction compared to service provided by the use of different administrative tools. It seeks to highlight the positive and negative aspects of the functioning of all processes in the administration, carried out by the Regional Directorate of Labour and Employment Promotion of Moquegua. The study has shown that the dimensions that influence the end-user satisfaction are the lack of direction and optimal planning. It is important to note that the primary data were collected directly from the Regional Directorate of Labour and Employment Promotion of Moquegua through a survey of users. The thesis consists of five chapters in which different approaches to public administration starting from the most generic to the specific studied, this was limited to the investigation of the aforementioned institution.

Keywords: process, planning, organization, management, control, management, efficiency and satisfaction.

CONTENIDO

Dedicatoria ii
Agradecimientos iii
Resumen iv
Abstract v
Índice de Tablas xi
Índice de Cuadros xii
Índice de Figuras xiv
Introducción 1

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA 3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 8
1.2.1. Interrogante General 8
1.2.2. Interrogantes Secundarias 8
1.3. JUSTIFICACIÓN 9
1.3.1. Importancia 10
1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 11
1.4.1. Objetivo General 11
1.4.2. Objetivos Específicos 12
1.5. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS 13
1.5.1. Hipótesis General 13
1.5.2. Hipótesis Específicas 13

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO 15
2.1.1. Antecedentes Internacionales 15
2.1.2. Antecedentes Nacionales 19
2.2. BASES TEÓRICAS 22
2.2.1. Administración 22
2.2.1.1. Definición Etimológica 24
2.2.1.2. Diferentes Conceptos Básicos de Administración 25
2.2.1.3. Principios de la Administración 27
2.2.1.4. Importancia de la Administración 28
2.2.2. Administración Pública 30
2.2.3. Enfoques de la Administración 35
2.2.3.1. Enfoque Clásico 35
2.2.3.2. Enfoque Humanista 50
2.2.3.3. Enfoque Neoclásico 56
2.2.3.4. Enfoque Estructuralista 61
2.2.3.5. Enfoque Sistémico 68
2.2.4. Las Nuevas Herramientas de la Administración Pública 73
2.2.4.1. Empowerment 73
2.2.4.2. Mentoring 78
2.2.4.3. Balance Score Card 81
2.2.4.4. Gestión por Resultados 87
2.2.5. Procesos Administrativos 99
2.2.5.1. Definición 99
2.2.5.2. Elementos de un Proceso Administrativo 100
2.2.6. Satisfacción de los Usuarios 108
2.2.6.1. Concepto de satisfacción 108
2.2.6.2. ¿Qué es un servicio público? 111
2.2.6.3. ¿Qué es calidad en los servicios públicos? 114

2.2.6.4. Modelo SERVQUAL de la Calidad de Servicio 114
2.2.6.5. Modelo SERVQUAL de la Calidad de Servicio como Instrumento de Mejora 119
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS 122

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO 134
3.1.1. Tipo de Investigación 134
3.1.2. Diseño de Investigación 134
3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN 135
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES 135
3.3.1. Definición de Variables 135
3.3.2. Operacionalización de Variables 136
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA 135
3.4.1. Población 137
3.4.2. Muestra 138
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS 139
3.5.1. Técnicas 139
3.5.2. Instrumentos 139
3.6. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS 139
3.6.1. Fiabilidad de los Instrumentos 140
3.6.2. Validez de los Instrumentos 141
3.7. MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA LA PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS 143

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. RESULTADOS 144
4.1.1. Descripción de los Datos Generales de los Usuarios 144
4.1.2. Descripción de la Satisfacción del Usuario 150
4.1.3. Descripción de los Procesos de la Administración Pública. 157
4.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS 164
4.2.1. Hipótesis General 164
4.2.2. Hipótesis Específica N° 01 167
4.2.3. Hipótesis Específica N° 02 170
4.2.4. Hipótesis Específica N° 03 173
4.2.5. Hipótesis Específica N° 04 177

CONCLUSIONES 180

RECOMENDACIONES 182

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 184

ANEXOS 190

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 01: BASE DE DATOS

ANEXO 02: MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO 03: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

ANEXO 04: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

ANEXO 05: FICHAS DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

ANEXO 06: TABLAS DE FRECUENCIA

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I : Modelo de Organización de Daniel Katz y Robert L. Kahn..... 71

Tabla II : Elementos de la Gestión Por Resultados 89

Tabla III : Clasificación de los Tipos de Planes 102

Tabla IV : Dimensiones del Modelo SERVQUAL 117

Tabla V : Elementos Tangibles..... 119

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 01: Operacionalización de Variables 136

Cuadro 02: Encuesta 01 - Estadísticos de Fiabilidad 140

Cuadro 03: Encuesta 02 - Estadísticos de Fiabilidad 141

Cuadro 04: Encuesta 01 - Tabla de Validación 141

Cuadro 05: Encuesta 02 - Tabla de Validación 142

Cuadro 06: Edad de los usuarios de la DRTPE Moquegua 144

Cuadro 07: Sexo de los usuarios de la DRTPE Moquegua 146

Cuadro 08: Grado de instrucción de los usuarios de la DRTPE Moquegua 147

Cuadro 09: Lugar de procedencia de los usuarios de la DRTPE Moquegua 148

Cuadro 10: Media de percepciones de Satisfacción del Usuario 150

Cuadro 11: Satisfacción del Usuario por dimensiones 153

Cuadro 12: Índice de Calidad de Satisfacción del Usuario por dimensiones 155

Cuadro 13: Media de percepciones de los Procesos de la Administración Pública 157

Cuadro 14: Satisfacción de los Procesos de la Administración Pública por dimensiones..... 160

Cuadro 15: Índice de Calidad de Satisfacción de los Procesos de la Administración Pública por dimensiones 162

Cuadro 16: Hipótesis General - Pruebas de Normalidad 165

Cuadro 17: Hipótesis General - Correlaciones..... 166

Cuadro 18: Hipótesis Especifica 01 - Pruebas de Normalidad..... 168

Cuadro 19: Hipótesis Especifica 01 - Correlaciones 169

Cuadro 20: Hipótesis Especifica 02 - Pruebas de Normalidad..... 171

Cuadro 21: Hipótesis Especifica 02 - Correlaciones 172

Cuadro 22: Hipótesis Especifica 03 - Pruebas de Normalidad..... 175

Cuadro 23: Hipótesis Especifica 03 - Correlaciones 176

Cuadro 24: Hipótesis Especifica 04 - Pruebas de Normalidad..... 178

Cuadro 25: Hipótesis Especifica 04 - Correlaciones 179

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: Elementos de un Proceso Administrativo 100

Figura 02: Edad de los usuarios de la DRTPE Moquegua..... 145

Figura 03: Sexo de los usuarios de la DRTPE Moquegua..... 146

Figura 04: Grado de Instrucción de los usuarios de la DRTPE Moquegua..... 147

Figura 05: Lugar de Procedencia de los usuarios de la DRTPE Moquegua..... 149

Figura 06: Media de percepciones de Satisfacción del Usuario 151

Figura 07: Satisfacción del Usuario por dimensiones..... 153

Figura 08: Índice de calidad de satisfacción del usuario por dimensiones 155

Figura 09: Media de percepciones de los Procesos de la Administración Pública..... 158

Figura 10: Satisfacción de los Procesos de la Administración Pública por dimensiones 160

Figura 11: Índice de calidad de satisfacción de los Procesos de la Administración Pública por dimensiones 162

INTRODUCCIÓN

El presente documento de investigación tiene como finalidad mostrar la relación de las variables (los procesos de la administración pública y satisfacción del usuario), y servir como base de orientación general y específica para generar una administración pública eficaz y eficiente en nuestra región.

Asimismo, la presente tesis está organizada en cinco capítulos: en el primer capítulo se desarrolla el planteamiento del problema mediante la descripción de la realidad problemática, formulación del problema, justificación e importancia y formulación de objetivos e hipótesis. En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, aquí se incluye todos los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que sustentan esta investigación y el marco conceptual. En el tercer capítulo está el Marco Metodológico en donde se describirá el tipo y diseño de la investigación, nivel de investigación, operacionalización de variables, población y muestra, técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de los datos, validación y confiabilidad de los instrumentos, métodos y técnicas para recolección y análisis de datos. En el cuarto capítulo se presenta el análisis de resultados de la encuesta realizada a los usuarios en relación

a los procesos de la administración pública y la satisfacción de los usuarios, así como la contratación de la hipótesis. Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Para la elaboración de la presente investigación se ha utilizado como fuente primaria la encuesta realizada a los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, haciendo uso del programa estadístico Statistica Product and Service Solutions (SPSS).

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

En la actualidad la administración pública se está modernizando, para ello tuvo que pasar por cambios drásticos a sus estrategias, estructuras y procesos. Hoy la administración centra sus esfuerzos en conseguir la eficiencia y efectividad en la utilización de los recursos escasos en bien de la persona, adecuándolo a sus exigencias y a los amplios cambios económicos; esto se ve reflejado en diversos estudios de carácter global, tal como lo indica el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), un número cada vez mayor de países se esfuerzan por establecer la gobernabilidad en un contexto democrático. Pero se enfrentan al desafío de elaborar instituciones y procesos que respondan mejor a las necesidades de los ciudadanos ordinarios, incluido los pobres. Además indica la necesidad de fomentar la participación, la responsabilidad y la eficacia en todos los niveles.

Por otro lado, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), señalan que el objetivo último de la Gestión por Resultados (GpR), en el sector público es generar capacidad en sus organizaciones para que logren, mediante la gestión del proceso de creación de valor público, los resultados consignados en los objetivos del programa de gobierno. En función de esto, proponen la siguiente definición: “La gestión por resultados es un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones”.

Para el Banco Mundial ninguna empresa, que aspire a la excelencia, puede continuar operando de forma desorganizada. Una de las más graves fallas en las organizaciones de hoy, está justamente en la falta de observación y evaluación en sus procedimientos.

Cabe indicar, que existe diferencias marcadas entre la administración pública de países desarrollados en relación a los

Países en desarrollo, estos últimos no logran una eficiencia óptima, debido a que carecen de un mínimo de capacidad administrativa.

Según el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) hace referencia en sus análisis, que la reforma de la administración pública apenas comienza en América Latina. Una sociedad civil activa donde el debate público desempeña una función importante en la formación de la opinión pública; y la reforma institucional, particularmente la reforma de la administración pública, son dos factores estratégicos para promover el desarrollo político en la región. Esto sucederá en el momento en que la densidad del espacio público, la calidad de las instituciones de administración pública y la profesionalidad de los funcionarios públicos demuestran ser mejores de lo que nos llevaría a pronosticar el nivel de ingreso per cápita. La región necesita con urgencia una mejor gobernabilidad, mejores instituciones políticas y administrativas, que permitan que sus gobiernos encuentren sus propias formas de promover el desarrollo económico y de reducir la evidente injusticia social, por tanto una reforma de la administración pública adaptada a las circunstancias de América Latina tiene una función importante que desempeñar en este campo.

En el Perú, los procesos en la administración pública han seguido los pasos de esta ola de modernización a nivel mundial; sin embargo, este proceso ha sido lento, principalmente por los largos procesos que muchas veces conducen a la ineficiencia y la ineficacia (trámites engorrosos, falta de control en los procesos, falta capacitación en los servidores, etc.).

En la actualidad, la administración pública en el país está pasando por una etapa de bonanza, donde los recursos monetarios son significativos, pero no se utilizan estos en realizar diagnósticos para la mejora de los procesos en la administración, a esto se le suma una variedad de casos de corrupción lo que hace aún más lento el proceso de modernidad, y la finalidad deja de ser el usuario y cobra importancia los intereses netamente personales.

Los ciudadanos demandan un Estado Moderno al servicio de las personas, lo cual implica una transformación de sus enfoques y prácticas de gestión, concibiendo sus servicios o intervenciones como expresiones de derechos de los ciudadanos.

Por lo tanto surge la necesidad de controlar los recursos de una manera más efectiva, lo cual permita el mejor desarrollo de una nación y brinde mejoras, tales como: la promoción del empleo,

prestación de servicios de salud y seguridad, revisión y mejoramiento de los planes educativos, que en su conjunto conlleven a mejorar el servicio de toda una nación.

Moquegua es una de las regiones que presenta menor número de población 176 mil 736 personas (INEI, 2013), por lo tanto la atención a los usuarios debería ser más eficiente por parte de la administración pública, si bien se ha avanzado en algunos aspectos, la realidad nos muestra que aún queda mucho por hacer, desde el aspecto de la infraestructura casi deteriorada, los procesos administrativos no adaptados a la realidad de la región y la falta de personal especializado en las distintas áreas y sobre todo con una cultura de servicio, esto se refleja en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de la Región Moquegua, donde la situación actual en las distintas áreas de trabajo son poco alentadoras, pues no se atienden con la velocidad, ni con la eficiencia que los usuarios esperan, considerando que los procesos se tornan burocráticos, también existen problemas de duplicidad de registros, procesos repetitivos, etc.; actividades que se podrían realizar de una forma más simple.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Interrogante General

¿Qué relación existe entre los procesos de la administración pública y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, en el año 2015?

1.2.2. Interrogantes secundarias

a) ¿Qué relación existe entre el Sistema de Planificación y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015?

b) ¿Qué relación existe entre el Sistema de Organización y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015?

c) ¿Qué relación existe entre el Sistema de Dirección y satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015?

d) ¿Qué relación existe entre el Sistema de Control y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015?

1.3. JUSTIFICACIÓN

Justificación práctica

El presente estudio es importante porque permitirá conocer la relación entre los procesos en la administración pública y la satisfacción del usuario, permitiendo tener una visión clara y definida; ya que hoy en día la administración Pública constituye uno de los instrumentos de los estados modernos para el desarrollo de las políticas públicas que instrumentan los gobiernos con el fin de garantizar los derechos fundamentales de los ciudadanos, asegurar el cumplimiento de sus obligaciones cívicas y facilitar la prestación de los servicios básicos de una sociedad del bienestar. Pero conviene recordar que la Administración Pública, contiene organizaciones complejas que requieren de mejor organización y adaptación a la realidad para cumplir eficientemente con las demandas de la sociedad; cabe señalar, la casi nula información sobre estudios de los procesos en la administración pública en la región.

Justificación teórica

La presente investigación busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de administración, satisfacción, encontrar la relación entre los procesos de la administración pública y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua.

Justificación metodológica

La presente investigación justifica en la medida que aporta con una secuencia la estadística para la comprobación de hipótesis, además con la presentación de instrumentos de recolección de datos elaborados por el Investigador.

1.3.1. Importancia

El estudio nos proporcionará información valiosa sobre los procesos en la administración pública que gestionan la Dirección de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua e información sobre el nivel de satisfacción de los usuarios que acceden a los servicios en esta Dirección Regional.

Actualmente, las instituciones públicas y privadas deben orientarse a los sistemas de gestión de calidad, los usuarios

son la razón de ser de todo proceso de servicio y la calidad debe ser su objetivo. Basados en esta orientación se plantea un mejoramiento continuo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo, pues no es posible mejorar el desempeño de las instituciones, si no son evaluadas.

Desde un punto de vista práctico la investigación nos proporcionará las herramientas teóricas y conceptuales que faciliten la modernización en la administración pública en estos procesos. La administración pública hoy en día es muy burocrática y limita a la institución lograr procesos con secuencia, ordenada y organizada, de una serie de actividades que, partiendo de una entrada da como resultado un producto o salida.

1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Determinar el nivel de relación de los procesos de la administración pública y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

1.4.2. Objetivos Específicos

a) Identificar el nivel de relación del sistema de planificación y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

b) Determinar el nivel de relación del sistema de organización y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

c) Identificar el nivel de relación del sistema de dirección y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

d) Determinar el nivel de relación del sistema de control y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

1.5. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

1.5.1. Hipótesis General

Existe una relación significativa entre los procesos de la administración pública y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, en el año 2015.

1.5.2. Hipótesis Específicas

a) Existe una relación significativa entre el sistema de planificación y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

b) Existe una relación significativa entre el sistema de organización y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

c) Existe una relación significativa entre el sistema de dirección y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

d) Existe una relación significativa entre el sistema de control y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

El estudio de los procesos en la administración pública ha sido abordado en los últimos años por los distintos investigadores, debido a su gran importancia a nivel gubernamental, destacando de esta forma los niveles de eficiencia, eficacia de los recursos y la calidad de los servicios que estos mismos brindan a los usuarios.

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Suárez Barraza, Manuel Francisco (2007) en su tesis "La sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la administración pública: un estudio en los ayuntamientos de España" en la Universidad Ramón Llull de Barcelona (2007), en la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas, la investigación llegó a la siguiente conclusión: "Se debe realizar y ejecutar la mejora de los procesos

mediante las metodologías de resolución de problemas (equipos de mejora) y de rediseño de procesos (equipos de rediseño) previamente establecidas, siguiendo algunas recomendaciones de carácter general que se indican a continuación: seleccionar procesos que presenten disconformidades o disfunciones que existe entre el desempeño actual del proceso frente a los resultados del mismo, respecto a las especificaciones exigidas tanto por la Administración local (requisitos legales, de compromisos de servicio, etc.), como por el ciudadano-cliente. Asimismo, también se recomienda debido a la naturaleza pública del Ayuntamiento, que durante la mejora de los procesos se consideren o se incorporen también otros valores administrativos públicos como: el cumplimiento de la legalidad, la transparencia, la observancia de las competencias de las autoridades y un trato de igualdad con todos los ciudadanos".

Pérez Aramburu, Evangelina (2011) en su tesis "La administración pública en el estado moderno: enfoque teórico para el análisis de la administración pública", de la Universidad Nacional de la Plata, llega a la conclusión: "La burocracia tiene una dinámica compleja, y que desempeña diversas funciones, no sólo aquellas destinadas a cristalizar,

como diría Lefort, sus intereses propios cobrando una existencia para sí.

Por otro lado es imprescindible recalcar que cada administración pública se encuentra inmersa dentro de un particular sistema sociopolítico, cultural y económico que la hace diferente del resto de las administraciones. Recalcando este hecho, se pretende llegar al punto de que si bien existen modelos de administración muy seductores en cuanto a sus ideas, es fundamental tener en cuenta que cada administración responde a un diagnóstico distinto, y que, por lo tanto, “recetas” que pueden funcionar perfectamente en determinados lugares, no pueden hacerlo propiamente en otros.

Todo el estudio teórico, como las experiencias citadas demuestran que todo intento de reforma de la Administración Pública deberá, en lo general, enmarcarse en un determinado estado de desarrollo, y en lo particular, enfrentar un debate profundo de alternativas (viables de hecho y tratando de conllevar el menor costo) que no podrá escapar al conflicto de grupos de interés y las consecuentes presiones políticas, lo que hará del cambio de la cultura organizacional en que se desarrolla la vida misma de la

burocracia Estatal una cuestión de Estado de ardua resolución".

Cruz Díaz y Díaz, María (2010) en su tesis "El empleado público ante el procedimiento administrativo: deberes u obligaciones de buena administración" en la Universidad de Salamanca, al respecto concluyó: "El esfuerzo normativo llevado a cabo en orden a establecer un perfil de administración pública, asentada en parámetros de buena administración, puede sintetizarse en la idea de dar una respuesta eficaz a la demanda ciudadana y que, con el fin apuntado, los cauces de relación con la administración se simplifiquen, y en consecuencia resulte más sencillo obtener los resultados que se esperan de dicha relación.

Los ciudadanos tienen derecho a una administración ágil, transparente, responsable y plenamente conforme a los valores constitucionales que ya tempranamente perfiló un modelo de administración pública muy cercana, por no decir asimilable, al concepto de buena administración. Y es que, en efecto, los perfiles de buena administración son ya dibujados por la CE que establece un modelo de administración que sólo puede entenderse desarrollando su

actividad de acuerdo a esos parámetros de buena administración que se aprecian de manera más concreta en el propio principio de legalidad y las reglas que lo integran.

Por todo ello, a la vista del debate doctrinal generado y la pléyade de estudios generales y especializados sobre la materia, puede admitirse que existe una base fundamental insustituible (identificada con el principio de legalidad) que disciplina el proceder de la administración y por tanto del personal a su servicio (tanto burocracia política como técnica).

Parece atrevido hablar de calidad o incluso de excelencia cuando no se llega a unos niveles mínimos de mero respeto al principio de legalidad cuando además dicha legalidad es la fuente ´formal reveladora de la voluntad popular".

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Villanueva Pérez, Liliana (2003) realizó la investigación que tiene por título "Reingeniería de Procesos en la Administración Pública", en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima, concluyendo: "La solución a este

problema es realizar una revisión a los procedimientos que permita identificar los problemas y los retrasos matemáticamente y ayude a diseñar una nueva manera de generar las operaciones administrativas, tomando en cuenta las variables y procesos, dentro del marco de la normatividad vigente, tomando en cuenta que los sistemas a aplicarse se limitarán a plasmar los mismos procedimientos continuando los procesos".

Jiménez Saavedra, Hidelbrando (2010) en su tesis "La Gestión de Intereses en la Administración Pública Peruana", en la Universidad Nacional de Ingeniería - Lima, concluye: "Ha quedado precisado que el desarrollo integral e integrado de nuestro contexto normativo regulador del acceso de los ciudadanos en las decisiones públicas del estado peruano influye en la eficacia de la gestión de intereses como práctica gerencial y elemento anticorrupción.

Así, en nuestro sistema normativo existen múltiples alternativas u opciones de acceso a la participación ciudadana en las decisiones públicas que influyen en la gestión de intereses, percibiéndose como una medida de difícil y complicado acceso. Regulaciones que no fluyen de

nuestra realidad afectan a la gestión de intereses como práctica gerencial. Vista como una medida menor al lado del referéndum y otras descritas en el presente trabajo, no deja de considerarse importante en la lucha anticorrupción, situación que la fortalece y exige la permanente revisión del contexto normativo para su adecuación a nuestra realidad. Su carácter transversal, actuante en toda la maquinaria operativa del Estado, la Administración Pública, le asegura mayor trascendencia".

Morales Oswaldo, Barrera Ángel, Rodríguez Milagros, Romero Carla y Távara Rosa (2014) realizaron la investigación que tiene por título "Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú" de la Universidad ESAN - Lima, concluyendo: "La fortaleza del modelo de gestión de la innovación es que, al ser una representación de un procedimiento secuencial que acepta la retroalimentación, permite generar, clasificar y distinguir las iniciativas innovadoras como respuesta a las necesidades y los problemas de los vecinos a través de la creación de proyectos, programas o unidades orgánicas, y a partir de la administración de los recursos escasos o abundantes con los que cuenta el gobierno local conforme a

las funciones, las competencias y las responsabilidades que asigna la ley al funcionario municipal".

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Administración

La historia de la administración es reciente. En el curso de toda la historia de la humanidad, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sin embargo, a partir del siglo XX, es que surgió y estalló en un desarrollo de notable auge e innovación. Una de las razones de esto es que hoy en día, la sociedad típica de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayor parte de las obligaciones sociales (como la producción de bienes o servicios en general) se confía a las organizaciones (como industrias, universidades, escuelas, hospitales, comercio, comunicaciones, servicios públicos, etcétera), que deben administrarse para ser más eficientes y eficaces. Poco antes, a mediados del siglo XIX la sociedad era completamente diferente. Las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban las pequeñas oficinas, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes (como médicos, abogados y

artistas que trabajaban por cuenta propia), el agricultor, el almacén de la esquina, etcétera. A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, las organizaciones y su administración es un capítulo que comenzó hace poco tiempo (Idalberto Chiavenato, 2006).

La teoría administrativa se inicia con la revolución industrial y, comparada con otras disciplinas, es muy joven. Como cuerpo sistemático de conocimientos basado en fundamentos teóricos es casi exclusivamente producto del siglo XX, sin embargo, en este lapso de tiempo su desarrollo ha sido espectacular y se han generado numerosas teorías.

Los orígenes del desarrollo de la Administración como disciplina se asignan unánimemente a dos hechos genéricos:

a) Por un lado el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas que dificultó las labores de los administradores y obligó a un enfoque científico que sustituyera al empirismo existente. Del aumento del tamaño de las empresas surgen las condiciones para poder plantearse la producción a largo plazo y la necesidad de una planificación no improvisada.

b) Por otro lado, la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones. Ha aparecido la producción en masa, las empresas están entrando en un ámbito de competitividad y se hace necesario aprovechar al máximo los recursos al mismo tiempo. Así surgen los primeros intentos de división del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan.

Casi todos los estudiosos de la evolución del pensamiento administrativo coinciden en que el enfoque clásico de la administración puede desdoblarse en dos orientaciones bastante diferentes y hasta cierto punto contrapuestas entre sí (Idalberto Chiavenato, 1990), pero que se complementan con relativa coherencia. Por un lado, la escuela de la administración científica desarrollada en los Estados Unidos a partir de los trabajos de Taylor y por otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiólogos de la organización, llamada teoría del proceso administrativo, que se desarrolló en Francia a partir de los trabajos de Fayol.

2.2.1.1. Definición Etimológica

La palabra “Administración” se forma del prefijo “ad”, hacia, y de “ministratio”. Esta última

palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación.

Si pues “magíster” (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad el que ordena o dirige a otros en una función, “minister” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos (Idalberto Chiavenato, 2006).

2.2.1.2. Diferentes Conceptos Básicos de Administración según Otros Autores

- Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración) dice que “administrar es

prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

- Clushkov y Valencia Joaquín (1990) mencionan que "es un dispositivo que organiza y realiza la trasformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente".
- Claude S. George y Guzmán Valdivia (1992) "es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".
- Reyes Ponce (1992) "es un conjunto de sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".
- George. R. Terry (1975) "consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".
- Wikipedia.com menciona que la administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el

que las personas trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

2.2.1.3. Principios de la Administración

Idalberto Chiavenato (1985) menciona que para que la administración se lleve a cabo con máxima eficiencia se hace con la ayuda de los siguientes principios dado por Fayol:

- La división del trabajo
- La autoridad
- La disciplina
- La unidad de mando
- La unidad de dirección
- La subordinación de los intereses particulares al interés general
- La remuneración
- La centralización

- La jerarquía
- El orden
- La equidad
- La estabilidad del personal
- La iniciativa
- La unión del personal o espíritu de equipo

2.2.1.4. Importancia de la Administración

Reyes Ponce (1992) nos enumera la importancia de la administración de la siguiente manera:

- La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente será más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea este.
- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y solo a través de esta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.
- Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente

esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

- Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.
- La elevación de la productividad, preocupación quizás la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico - social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
- En especial para los países que están desarrollándose; quizás uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus

empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

2.2.2. Administración Pública

La administración pública está caracterizada por atributos propiamente estatales. Dicha administración, por principio, es una cualidad del Estado y sólo se puede explicar a partir del Estado. Tal aseveración es aplicable a todas las organizaciones de dominación que se han sucedido en la historia de la humanidad, pero para nuestro caso, es suficiente con ceñirnos al Estado tal y como lo denominó Maquiavelo (1971) tiempo atrás: "los estados y soberanías que han existido y tienen autoridad sobre los hombres, fueron y son, o repúblicas o principados".

La índole de esa cualidad del Estado es el movimiento, de modo que la administración pública consiste en la actividad del Estado. Tal como es observable a lo largo del pensamiento administrativo, esta noción de administración

pública ha sido extraordinariamente consensual, tanto en el tiempo, como en el espacio.

"La voluntad del Estado supone un objeto sobre el cual actúa. Cuando la acción se repite continuamente, se llama "actividad". Lo anterior sirve a Lorenz Von Stein (1981) para explicar que "esta actividad del Estado, que tiene lugar mediante los órganos estatales y constituye, por lo tanto, la vida propiamente exterior del Estado, es lo que se llama administración del Estado".

La administración pública caracterizada como la actividad del Estado, tiene por objeto a la sociedad, para la cual labora en su perpetuación y desarrollo. Por consiguiente, dicha administración tiene su origen existencial, así como su legitimidad y justificación, en la perpetuación y desenvolvimiento de la sociedad.

La actividad del Estado entraña una gran variedad de expresiones, lo cual no ha facilitado que el Estado se defina por lo que hace. Max Weber (1959) atento a esta dificultad, optó por conceptuar al Estado con base no en sus funciones o finalidades, sino con fundamento en su medio específico: La fuerza física territorialmente monopolizada. Sin embargo,

la administración pública desafía esa imposibilidad, y encuentra su definición agrupando las acciones primigenias y principales que el Estado realiza para perpetuar y desarrollar a la sociedad.

Con base en las argumentaciones precedentes, podemos afirmar que la administración pública constituye la actividad del Estado que está encaminada a producir las condiciones que facilitan la perpetuación de la sociedad y crear las capacidades de desarrollo de los elementos que la constituyen.

Los elementos constitutivos de la sociedad son de dos tipos: colectivos e individuales. Dentro de la sociedad moderna, ambos elementos deben ser potenciados de manera conjunta para producir su perpetuación y estimular su prosperidad. De hecho, como lo adelantamos, la administración pública existe solamente en función de la sociedad, de modo que es conveniente que atendamos la siguiente exposición:

"¡Qué no debe esperarse de la administración! Por sus cuidados y vigilancia se aseguran los derechos comunes y

personales, la tranquilidad reina en las familias y la paz entre los ciudadanos; las propiedades están preservadas de la violencia o de la astucia, la fuerza pública contribuye al mantenimiento del orden, la industria nacional se aumenta con la industria particular, se sostiene el espíritu público, el hombre puede gozar en seguridad de cuanto ama y posee, los individuos se ilustran recíprocamente, y todos disfrutan de aquella seguridad que aumenta a la existencia y de la felicidad objeto de sus deseos y trabajos" (Bormin, E . J. B., 1834).

El Estado es una asociación de dominación obligatoria y consensual. Esta paradoja supone un punto de equilibrio donde la coerción y el consenso se concilien y coadyuven al desenvolvimiento de una sociedad, cuya perpetuación esté fundada en la vida cívica. Tomas Hobbes (1980) alegaba que los hombres se habían establecido en sociedad por temor a la muerte violenta, y que ello auspició que cedieran parte de su libertad y se sometieran a una coacción libremente aceptada. Sin embargo, el ser humano espera mucho más que estar a salvo de la amenaza violenta de portadores privados que detentan fuerza y aspiran a que la vida asociada contribuya a su convivencia y bienestar.

La administración pública esencialmente consiste en una capacidad del Estado para producir dicha utilidad, que a partir del siglo XVIII se proyectó en el impulso del desarrollo de la sociedad. Tal capacidad ofrece un doble significado de la administración pública y, por consiguiente, a dos definiciones, una amplia y otra estricta:

- En sentido amplio, administración pública es la actividad encaminada a acrecentar el poder del Estado y expandir sus fuerzas interiores al máximo; es decir, lo hace formidable. Constituye una capacidad que produce poder.
- En sentido estricto, administración pública es la actividad que desarrolla la vida asociada a través del orden, la seguridad y la subsistencia; es decir, auspicia la convivencia civilizada. Consiste en una capacidad que produce civilidad.

"La administración pública no es meramente una máquina inanimada que ejecuta irreflexiblemente el trabajo del gobierno. Si la administración pública tiene relación con los problemas del gobierno, es que está interesada en conseguir los fines y los objetivos del Estado. La

administración pública es el Estado en acción, el Estado como constructor" (Dimock, Marshall, 1967).

Efectivamente: los estados más poderosos son los mejor administrados y, por consiguiente, aquellos cuya balanza comercial es favorable, que detentan un a hacienda pública sana, que producen lo suficiente para sostener a los habitantes del país y traficar con el excedente; pero primordialmente son poderosos porque su administración pública ha sido capaz de alimentar y educar a la población, brindarle salud y asistencia, y procurarles lo necesario para facilitar la convivencia civilizada.

2.2.3. Enfoques de la Administración

2.2.3.1. Enfoque Clásico

a) Teoría de la Administración Científica

Esta teoría marca el inicio de la construcción de un acumulado teórico de la ciencia administrativa. A partir de ella se desarrolla y se enriquecen las teorías organizacionales que hasta hoy se conocen. Marca un hito en la historia de la humanidad y

es punto de partida y de inspiración para los autores de las demás teorías.

En esta teoría se destacan los postulados de varios autores dentro de los que se destacan los que a continuación se referencian.

Frederick Winslow Taylor considerado el "Padre de la Administración" dio un paso fundamental para el desarrollo de las teorías organizacionales… "concentró sus esfuerzos en la organización científica del trabajo, fomentando de esta manera la racionalización del trabajo obrero, con la coordinación de esfuerzos dentro de una perfecta sistematización de los métodos de producción…" (El Ateneo, 1973, p.V).

Fue el primer autor en plantear los principios de la Administración Científica. "En sus trabajos, Taylor hizo énfasis sobre la importancia de los principios administrativos que deben regir en toda organización, dichos

principios, según él, se basan en el enfoque científico de la administración" (El Ateneo, 1973, p.V) y son de: 1) Planteamiento, 2) Preparación, 3) Control y 4) Ejecución. Lo más importante del aporte de Taylor es que aún se encuentren vigentes muchos de sus postulados.

Además, presentó la Organización Racional del Trabajo, ORT y el estudio de la Administración como ciencia y no empíricamente. En su libro "Principios de la Administración Científica" se identifican los siguientes elementos o principios sobre los cuales se sustenta el mecanismo de la administración científica (Taylor, 1994, p. 202):

1. El estudio del tiempo y de los instrumentos y métodos para efectuarlo correctamente.
2. Un cuerpo de capataces funcionales y su superioridad sobre el antiguo capataz único.

3. La estandarización de todas las herramientas e implementos usados en la fábrica y de los movimientos de los obreros en cada clase de trabajo.
4. La conveniencia de un departamento de planificación o preparación del trabajo.
5. El “principio de excepción” en la administración.
6. El uso de reglas de cálculo e instrumentos similares que permitan ahorrar tiempo.
7. Las fichas de instrucciones para los obreros.
8. La idea de “tarea” en la administración, acompañada por una prima considerable cuando el obrero la cumple.
9. La “tarifa diferencial”.
10. Sistemas nemotécnicos para clasificar los productos manufacturados, las herramientas usadas en la elaboración, etcétera.
11. Un sistema moderno de costo, etcétera.

Como lo afirma su autor “Estos no son, sin embargo, más que los elementos o detalles del mecanismo de la administración científica. Su esencia consiste en una cierta filosofía que resulta, como ya he expresado, en una combinación de los cuatro grandes principios fundamentales de la administración” (Taylor, 1994, p. 202). Dichos principios son: “1. Desarrollo de una verdadera ciencia. 2. Selección científica del obrero. 3. Su educación y desarrollo científico. 4. Cooperación íntima y cordial entre la administración y los obreros”.

Estos postulados son muy conocidos y “aplicados al trabajo del hombre en el taller, unidad de referencia para el autor, quien mediante este método de carácter inductivo hace universales sus principios” (Méndez, 2006, p. 35).

Otro autor destacado es Henry Ford, quien “hizo una de las mayores fortunas del mundo gracias al constante perfeccionamiento de sus

métodos y procesos. A través de la racionalización de la producción, creó la línea de montaje, lo que le permitió la producción en serie, esto es, el moderno método que permite fabricar grandes cantidades de un producto determinado estandarizado".

Ford "adoptó básicamente tres principios, los cuales se presentan en su obra My Life and Work", que son los principios de: 1) intensificación, 2) economía y 3) productividad.

Otros autores destacados son Lilian y Frank Gilbreth por sus trabajos relacionados con el análisis de la fatiga y estudios de los movimientos en la ejecución de tareas para la simplificación de las operaciones.

Al respecto Frederick Taylor comenta que Frank B. Gilbreth "llegó a interesarse por los principios de la administración científica y decidió aplicarlos. Efectuó un análisis y estudio sumamente interesantes de cada movimiento

del albañil; eliminó uno tras otro los movimientos innecesarios y reemplazó los lentos por otros rápidos. Realizó experimentos con todas las causas de lentitud que de alguna manera afectan la rapidez y el cansancio del albañil" (Taylor, 1994, p. 172).

En tal sentido, "Por medio de este estudio minucioso de los movimientos del albañil para colocar los ladrillo en las mejores condiciones, Gilbreth redujo los movimientos de dieciocho por ladrillo a cinco, y, en un caso, a solo dos movimientos por ladrillo. Expone todos los detalles de este análisis en el capítulo titulado "Motion Study" de su libro "Bricklaying System", publicado por Yron C. Clerk, Publishing Company, Nueva York y Chicago; E.F.N. Spon, de Londres" (Taylor, 1994, p. 173).

Harrington Emerson (1909, p. 77) también incidió en el enfoque clásico. Desarrolló trabajos relacionados con la selección y el entrenamiento de los empleados. Formuló en

su libro “The Twelve Principles of Efficiency” los doce principios de rendimiento que en esencia se pueden describir así:

1. Formular un plan de manera clara en función de unos objetivos.
2. Darle preponderancia al sentido común.
3. Acompañar el desarrollo de las actividades a través de adecuada orientación y supervisión.
4. Conservar disciplina en la organización.
5. Propiciar la justicia social en el trabajo a través de acuerdos claros.
6. Contar con registros pertinentes y oportunos.
7. Establecer de manera proporcional la remuneración.
8. Definir normas y estándares para las condiciones del trabajo.
9. Precisar normas estandarizadas para el trabajo.
10. Precisar normas estandarizadas para la ejecución de las operaciones.

11. Proporcionar instrucciones precisas para el desarrollo de las operaciones y actividades.
12. Instaurar incentivos como llamativos en pro del incremento del rendimiento y la eficiencia.

Henry L. Gantt planteó la necesidad de articular los intereses de los trabajadores y de los directivos, de modo que se propicie la cooperación. Uno de los principales aportes fue las gráficas de barras conocidas como las "Cartas de Gantt" que hoy en día son de uso muy común por administradores y gerentes.

Por ser la más antigua y la pionera en la ciencia administrativa, la Teoría de la Administración Científica, durante toda la evolución de esta ciencia, ha recibido críticas dentro de las que se destacan su enfoque mecanicista, prescriptivo y de sistema cerrado la súper especialización de los operarios, la visión corta de las personas, el foco de análisis

en una parte de la organización y el poco rigor científico con el que se desarrolló.

La teoría de la Administración Científica como paso fundamental para el desarrollo de la ciencia administrativa y de las teorías organizacionales cimienta las bases conceptuales de la administración, pues como lo afirma Frederick Taylor “El principal propósito de la administración, debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado” (Méndez, 2006, p. 13).

Así que “el propósito más importante de los obreros, como asimismo de los jefes de administración, debe ser la capacitación y desarrollo de las facultades de cada individuo, de manera tal que pueda efectuar, al ritmo más rápido y con el máximo de eficiencia el trabajo que mejor convenga a sus aptitudes naturales” (Méndez, 2006, p. 13).

Tal fue el impacto de esta teoría que muchos, por no decir que todos, los postulados y principios desarrollados tienen vigencia en el quehacer de quienes tienen que ver con la ciencia administrativa.

b) Teoría Clásica de la Administración

Los autores de La Teoría Clásica de la Administración plantearon sus postulados bajo conceptos relevantes como el ejercicio de la administración como ciencia, la concepción de la organización como una estructura, la división del trabajo y la especialización, la coordinación y la autoridad lineal y el staff.

Henry Fayol es el principal exponente y pionero de la Teoría Clásica de la Administración… “dirigió su atención hacia el jefe de la empresa y tendió a perfeccionar la racionalización y el gobierno de esta” (El Ateneo, 1973, p.V).

La obra de Fayol fue escrita en francés bajo el título de “Administration Industrielle et Generale. Prevoyance – Organisation – Comamandement – Coordination – Contróle. (Estrait de Bulletin de la Société de I´Industrie Minérale) 1916. La traducción del francés al español fue hecha por el doctor Constantino Dimitri bajo el título de Administración Industrial y General. Previsión – Organización – Mando – Coordinación - Control.

Fayol definió como administración “El conjunto de las operaciones que realizan las empresas” (El Ateneo, 1973, p. 107)…Según él las funciones de la empresa son las siguientes: 1) Técnicas, 2), Comerciales, 3 Financieras, 4) De seguridad, 5) De Contabilidad y 6) Administrativas. Estas últimas son los “elementos universales de la administración” que conforman el proceso administrativo…“que H. Fayol descompone en cinco diferentes grupos de operaciones” (Fayol, 1994, p. 5). Dichas funciones son: 1) Previsión, 2)

Organización, 3) Mando, 4) Coordinación y 5) Control.

También formuló los “Principios Generales de la Administración” para los cuales sugiere que… “son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en saber servirse de ellos: es este un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura” (Fayol, 1994, p. 23). Los 14 principios definidos por Fayol en su libro General and Industrial Management son:

1. La división del trabajo
2. La autoridad
3. La disciplina
4. La unidad de mando
5. La unidad de dirección
6. La subordinación de los intereses particulares al interés general
7. La remuneración
8. La centralización
9. La jerarquía

10. El orden
11. La equidad
12. La estabilidad del personal
13. La iniciativa
14. La unión del personal

Esto ratifica lo que afirma Méndez (2006, p. 35) al valorar tales principios porque “Esta visión organista o estructuralista de Henry Fayol lleva implícita una perspectiva sistémica de organización holística como la propone William Ouchi en la administración japonesa”.

Además, “H. Fayol fue así el primero en elaborar una teoría de la organización para los dirigentes basándose en ideas muy difundidas en su época y que fueron seguidas en el mundo entero durante más de 40 años antes de comenzar a evolucionar; sus afirmaciones fueron estudiadas y ampliadas por autores ingleses y norteamericanos, tales como: L. Gulick L., Urwick. J.D., Mooney, E.F.L., Brech” (Fayol, 1994, p. 6).

Igual que con la teoría de la Administración Científica, esta teoría ha recibido críticas por tener un enfoque parcial de la organización, mecanicista y de sistema cerrado.

El aporte más importante de esta teoría es la definición de las seis operaciones que realizan las empresas y los principios que se esbozan para administrar de manera eficiente.

De manera que al añadir los planteamientos de la teoría Clásica de la Administración a la teoría de la Administración Científica se observa una clara evolución de las teorías organizacionales.

Como se ha afirmado, el enfoque clásico de la administración que está conformado por las teorías de la administración científica y la clásica que proponen un estilo administrativo con tinte normativo.

2.2.3.2. Enfoque Humanista

a) Teoría de las Relaciones Humanas

Surge como necesidad de mitigar algunos de los impactos que produjo en la sociedad el enfoque clásico. En especial por los avances en la sicología y la sociología.

En la consolidación de esta teoría sobresalen varios autores. El más destacado es Elton Mayo, luego del experimento de Hawtorne, hizo aportes interesantes con respecto al nivel de producción como resultado de la integración, el comportamiento, las relaciones humanas, las recompensas y sanciones sociales, la conformación de grupos informales en las organizaciones.

Tras la realización del experimento de Hawtorne, se concluye que… “además de factores físicos existen otros psicológicos como la fatiga, la monotonía, el trabajo en equipo, el

liderazgo y el impacto de las relaciones sociales en el trabajador, lo que influye en su rendimiento" (Vélez, 2007, p. 107).

De manera que, la actividad laboral se desarrolla en un contexto industrial y social en el que se identifica una preocupación de la ciencia administrativa que es "La organización del trabajo en equipo; es decir, de la cooperación sostenida" (Mayo, 91).

De la dinámica de grupo que plantea Kurt Lewin se rescata que… "el comportamiento, las actitudes, creencias y valores del individuo se basan firmemente en los grupos a los cuales pertenece" (El Ateneo, 1973, p. 35). De forma que se afirman los hallazgos del Experimento de Hawtorne.

Las implicaciones de esta teoría abarcan muchos asuntos relacionados con la motivación y las necesidades humanas. Tanto así que "Desde 1940 el movimiento alcanzó su auge. El

papel de la academia para difundir esta teoría se reflejó en los nuevos programas, como el Comité de Relaciones Humanas de la Universidad de Chicago (1943) buscando un enfoque multidisciplinario de la investigación industrial; el Centro de Investigaciones para las Dinámicas de Grupo del Instituto Tecnológico de Massachusset, por iniciativa de Kurt Lewin (1945); el Instituto para la Investigación Social en la Universidad de Michigan, por iniciativa de Rensis Likert. En 1047, Leland P. Bradfor estableció el Laboratorio Nacional de Entrenamiento en Bethel Maine, como un instituto dedicado a entrenar gerentes en las técnicas de relaciones humanas, negociación colectiva y definición del potencial de colaboración" (Vélez, 2007, p. 108).

De otra parte, se puede afirmar que esta teoría… "concibe la eficiencia de la organización por factores psicológicos y sociales inherentes al individuo y su grupo, con una visión muy distinta a la desarrollada por los

clásicos, quienes no llegan a percibir en qué forma el comportamiento humano es influenciado por las normas y valores propios de los grupos en los cuales participan" (El Ateneo, 1973, p. 37).

Dentro de los aportes de esta teoría a la ciencia administrativa se puede incluir que… "mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería. En cierto modo, Mayo redescubrió el antiguo principio de Robert Owen, según el cual un genuino interés por los trabajadores – las 'máquinas vitales', como Owen solía llamarlos – pagaría dividendos" (Vélez, 2007, p. 108).

De acuerdo con Vélez (2007, p. 108) también se destacan… "la importancia que se da desde esa época al estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores", la enseñanza de… "destrezas administrativas, en oposición a las

habilidades técnicas” y el… “renacer el interés por la dinámica de grupos”.

Obviamente, ante postulados revolucionarios que para la época se plantearon y que en la actualidad son objeto de análisis, han surgido variadas críticas a la teoría de la Relaciones Humanas dentro de las que se destacan las siguientes:

1. Oposición cerrada a la teoría clásica.
2. Enfoque inadecuado de los problemas de las relaciones empresariales.
3. Concepción ingenua y romántica del operario porque “el concepto de ‘hombre social’ era un importante contrapeso al modelo unilateral de ‘hombre económico racional’; pero tampoco describía totalmente a los individuos en el lugar de trabajo” (Vélez, 2007, p. 113).
4. Limitación del campo experimental. Pues, “los experimentos de Hawtorne, aunque influyeron profundamente en la forma en

que los gerentes concebían su trabajo y en cómo fue realizada después la investigación de la administración, presentaban muchas deficiencias de diseño, análisis e interpretación. La congruencia de las conclusiones de Mayo y sus colegas con los datos es todavía objeto de numerosos debates y de mucha confusión" (Vélez, 2007, p. 113).

5. Parcialidad en las conclusiones.
6. Énfasis en los grupos informales.
7. Enfoque manipulador de las relaciones humanas, dado que "en conclusión, el tema de la productividad y de la satisfacción del trabajador ha resultado ser un problema más complejo de lo que se pensó en un principio" (Vélez, 2007, p. 113).
8. Al igual que el enfoque clásico expone ideas que se aplican en situaciones diferentes que presentan excepciones.

2.2.3.3. Enfoque Neoclásico

a) Teoría Neoclásica

Con autores como Peter F. Drucker, William Newmann, Harold Koontz, Ralph C. Davis, Ernest Dale y Louis A. Allen, George Odiorne y John W. Humble, entre otros, se retoman muchos conceptos de las teorías de la Administración Científica, la Clásica y la de las Relaciones Humanas. Se presentan métodos que enfatizan en la aplicación del proceso administrativo en la práctica.

Esta teoría tiene gran fundamento en el enfoque clásico (Koontz y O´donnell, 1976, p.15) y se preocupa por el ejercicio de la administración en la práctica que debe conducir a logro de objetivos y resultados. A través de ella se refuerzan conceptos de autoridad, responsabilidad y estructura a los que se adicionan otros como organización

informal, dinámica de grupos, comunicación interpersonal y liderazgo.

Los aspectos fundamentales fueron dar respuesta al dilema entre centralización y descentralización, definir la administración como una técnica social básica y reafirmar las funciones del administrador (planear, organizar, dirigir y controlar). Además, se destacan conceptos como organización formal, racionalidad de la organización formal, comités, departamentalización, eficacia y eficiencia.

En esencia, esta teoría presenta… “un pensamiento ecléctico que se adopte, integre e incorpore lo que se considere como lo mejor de cada una de las teorías propuestas” (El Ateneo, 1973, p. 38) hasta la época de los años 1950. Es decir, que el administrador o gerente deberá valerse o aplicar aquellos principios o postulados que mejor se adecúen a la situación que deba enfrentar.

En la actualidad el quehacer de los administradores exige e involucra un pensamiento y una actuación ecléctica, pues como se sabe, no existe una única y mejor manera de administrar.

A esta teoría se deben postulados que en la actualidad sobreviven a las modas y a las nuevas posturas y tendencias que surgen en la ciencia administrativa como las funciones administrativas, la organización de línea y de staff, las comisiones y la departamentalización.

b) Teoría de la Administración por Objetivos, APO

Formulada por Peter Drucker (1954) quien indicó la manera cómo gerentes y subordinados formulan objetivos comunes y áreas de responsabilidad a fin de poder medir y controlar su logro. De modo que se pueda hacer la revisión y evaluación continua para que se hagan las modificaciones que sean

necesarias y se apoye de forma continua a los trabajadores.

Así que, P. Drucker (1954) ha enseñado que la dirección no tiene más remedio que anticipar el futuro y plasmarlo en planes. Pero la definición del futuro (estrategias, proyectos, programas) también requiere tomar decisiones en lo inmediato. ‘Todo lo que se planea se convierte en trabajo y compromisos inmediatos. A menos que el largo plazo esté incluido y se base en decisiones de corto alcance, aun el más complicado de los planes será un ejercicio inútil´ (Etkin, 2003, p. 128).

El modelo que surgió es la muy conocida planeación estratégica. En esencia, Drucker propuso “el modelo racionalista que definía como necesario para lograr una nación productiva, eficiente y eficaz (en cierta forma competitiva)…” (Vélez, 2007, p. 129). Dicho modelo fue complementado posteriormente por

autores como John W. Humble y George Odiorne.

De acuerdo con el profesor Etkin (2003, p. 126) “en su obra clásica sobre Management, P. Drucker (1959) destaca que el ejercicio de la dirección requiere conocer y definir la naturaleza del negocio en que opera la organización”. Un banco tiene que ver con un negocio financiero que comprende la seguridad, el crédito y el interés para las inversiones. Así como hay preguntas sobre el negocio, también los directivos deben reflexionar y actuar sobre la cultura, la tecnología, los escenarios, los activos intelectuales o la imagen de la empresa.

El enfoque ecléctico de los neoclásicos… “da lugar a la administración por objetivos, que partiendo de conceptos tayloristas como la medición de resultados y de las relaciones humanas que enfatiza en la participación de la

gente, concilia los planteamientos de uno y otro enfoques" (El Ateneo, 1973, p. 38).

Esto evidencia la importancia de la teoría de la Administración Científica como punto de partida e inspiración de muchas de las teorías organizacionales. A tal punto que la planeación estratégica hoy en día es muy usada.

2.2.3.4. Enfoque Estructuralista

a) Teoría Burocrática

Surge ante la necesidad de orientar el trabajo del administrador a través de un modelo de organización racional que permita la adecuación de los medios a los fines para garantizar la máxima eficiencia posible. En palabras de Vélez (2007, p. 85)… "para Weber, una burocracia es una gran organización que opera y funciona con fundamentos racionales".

En esa dirección Max Weber definió tres tipos de sociedad que son los mismos tipos de autoridad legítima: 1) Tradicional en la que predominan características patriarcales y patrimoniales, 2) Carismática en la que prevalecen características místicas, arbitrarias y personalistas, y 3) Legal, racional o burocrática en donde predominan las normas impersonales y la racionalidad en la selección de los medios y los fines (Vélez, 2007, p. 86).

Afirma Weber que “el tipo más puro de dominación legal es aquel que se ejerce por medio de un cuadro administrativo burocrático. Solo el dirigente de la asociación posee su posición de imperio, bien por apropiación, bien por selección o por designación de su predecesor. Pero sus facultades de mando son también “competencias” legales” (Weber, 1997, p. 175).

Weber define características de la burocracia como el carácter legal de normas,

reglamentos y comunicaciones, la racional en la organización, la división del trabajo, la impersonalidad en las relaciones, la autoridad, procedimientos estandarizados y la meritocracia. Además, enfatiza en la especialización en el ejercicio de la administración y en la profesionalización de los trabajadores. Con ello se garantiza la previsión del funcionamiento de la organización.

Se observa que con esta teoría se define al trabajador como: “el funcionario burocrático, basado en el empleo, en sueldo, pensión y ascenso, en la preparación profesional y la división del trabajo, en competencias fijas, en el formalismo documental y en la subordinación y la superioridad jerárquica” (Weber, 1997, p. 175).

Sin embargo, esta teoría ha ocasionado múltiples discusiones al respecto del apego de los empleados a los reglamentos, el exagerado formalismo y la preocupación por el

cumplimiento de las normas. Así que, “el propio diseño de la carrera burócrata lo transforma en un inmoralista (cierra el paso al rendimiento, eficacia = productividad)” (Vélez, 2007, p. 99).

Al revisar diferentes análisis y percepciones, se destaca el que hace el profesor Jorge Ricardo Etkin cuando refiere que “P. Selznick (1957) enseñó que disponer de una ideología compartida y sostenida a través del tiempo hace de la empresa una institución “socialmente viviente”, que se distingue por tener un carácter y una “vida propia”. Estos rasgos cambian en su intensidad según las organizaciones. En algunas prevalece el interés financiero y la conveniencia de las partes. En otras se desarrollan fuertes lazos ideológicos y ellas se convierten en “instituciones sociales”. No estamos sugiriendo que esto sea bueno o malo, sino que es un factor por considerar a la hora de evaluar la presencia y el peso de la

cultura sobre las actividades cotidiana” (Etkin, 2003, p. 113).

Aunque este modelo ha evolucionado y presenta diferentes matices o niveles de desarrollo, de acuerdo con Vélez (2007, p. 108) para Gouldnier en cuanto a otras funciones de las normas:

“Existe un conflicto debido a la existencia de una estructura informal”.

Producen apatía (las normas son restrictivas con respecto a las competencias), no hacen más que lo estrictamente establecido. Despersonalizan el castigo. Una persona es sancionada o premiada sin hacer caso a ella misma”.

A pesar de las críticas y de las tendencias actuales de contar con una estructura orgánica en muchas organizaciones, la teoría burocrática está vigente. Aspectos como las

reglas y los manuales de procesos y procedimientos son fundamentales para el logro de los objetivos de manera eficiente.

Como conclusión se puede afirmar que la teoría burocrática formulada por Weber asume un… “enfoque comprensivo también con un fuerte impacto en el contexto histórico de 1900 a 1932, pero con una vigencia actual impresionante toda vez que de racionalidad empresarial y estatal se trata”. Además porque el modelo resalta “Racionalidad, objetividad, estrategia, perdurabilidad”.

b) Teoría Estructuralista

En el momento en que surge esta teoría las teorías de la Administración Científica, la Clásica, la de las Relaciones Humanas y la Burocrática sufrían múltiples críticas. Por tanto, nació la necesidad de integrar los postulados sobresalientes de dichas teorías.

Con la teoría estructuralista se acuña un concepto de estructura fundamentado en la integración de los elementos de la organización como un todo dentro del cual estos son interdependientes y están influenciados por el ambiente externo.

De forma que se asume las organizaciones como sistemas abiertos en constante interacción con el medio ambiente en los que se presentan conflictos y dilemas organizacionales que provocan tensiones y antagonismos que involucran aspectos positivos y negativos, cuya solución genera innovación y cambio.

Según Chiavenato (2004, p. 249) “el estructuralismo está enfocado hacia el todo y para la relación de las partes en la constitución del todo. La totalidad, la interdependencia de las partes y el hecho de que el todo es más grande que la sencilla suma de las partes son las características básicas del estructuralismo”.

De modo que… “la sociedad moderna e industrializada es una sociedad de organizaciones de las cuales el hombre depende para nacer, vivir y morir”.

El planteamiento central de la teoría Estructuralista es similar a la teoría de Sistemas. Pues se entiende la organización como un sistema abierto. Razón por la que a partir del estructuralismo muchos conceptos de las teorías organizacionales desarrolladas fueron replanteados y contextualizados en un ambiente que influye en las organizaciones.

2.2.3.5. Enfoque Sistémico

a) Teoría de Sistemas

Se introdujo a partir de la teoría general de sistemas, TGS desarrollada por el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanfy (2001, p. 31) quien afirmó que: “en las ciencias sociales el concepto de sociedad como suma de

individuos a modo de átomos sociales –el modo de hombre económico– fue sustituido por la inclinación a considerar la sociedad, la economía, la nación como un todo superordinado a sus partes. Esto trae consigo los grandes problemas de la economía planteada o la edificación de la nación y el Estado, pero también refleja nuevos modos de pensar".

Para ello Bertalanfy clasifica los sistemas de acuerdo con su constitución como físicos o concretos y abstractos o conceptuales y de acuerdo con su naturaleza como cerrados o abiertos.

Desde esta óptica, las… "características de la organización, trátese de un organismo vivo o de una sociedad, son nociones como las de totalidad, crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, dominancia, control, competencia, etcétera" (Berytalanffy, 1986, p. 47). De manera que, entendida como un sistema

abierto, la organización presenta las siguientes características:

1. Comportamiento probabilístico y no determinístico.
2. Las organizaciones como parte de una sociedad mayor, constituida de partes menores.
3. Interdependencia de las partes
4. Homeostasis o “estado de equilibrio” que involucra el concepto de adaptabilidad.
5. Frontera o límite
6. Morfogénesis
7. Resistencia

Desde la teoría de Sistemas se han propuesto varios modelos de organización para entenderla o caracterizarla como un sistema abierto. Los más sobresalientes son los propuestos por Schein, Katz y Kahn y el sociotécnico.

El modelo propuesto por Daniel Katz y Robert L. kahn se presenta en la siguiente tabla:

Tabla I
Modelo de Organización de Daniel Katz y Robert L. Kahn

CARACTERÍSTICAS	PARÁMETROS
Características de la organización como un sistema abierto	Importación (entradas).
	Transformación (procesamiento).
	Exportación (salidas).
	Los sistemas son ciclos de eventos que se repiten.
	Entropía negativa: “proceso por el cual todas las organizaciones tienden al agotamiento, a la desorganización, a la desintegración y, al final, a la muerte”.
	Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación.
	Estado de equilibrio y homeostasis dinámica.
	Diferenciación.
	Equifinalidad: “un sistema puede alcanzar, por una variedad de caminos, el mismo resultado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales”.
	Límites o fronteras.
Características de primer orden	Los sistemas sociales no tienen limitación de amplitud.
	Los sistemas sociales necesitan de entradas, de mantenimiento y de producción.
	Los sistemas sociales tienen su naturaleza planeada.
	Los sistemas sociales presentan mayor variabilidad que los sistemas biológicos.
	Las funciones, las normas y los valores son los principales componentes del sistema social.
	Las organizaciones sociales constituyen un sistema formalizado de funciones.
	El concepto de inclusión parcial: la organización utiliza únicamente los conocimientos y las habilidades de las personas que le son importantes.
	La organización en relación a su medio ambiente: el funcionamiento organizacional debe ser estudiado en relación a las transacciones con el medio ambiente.

Cultura y clima organizacionales	Según Daniel Katz y Robert L. Kahn,…"cada organización crea su propia cultura con sus propios tabúes, usos y costumbres".
Dinámica del sistema	"Para que puedan mantenerse, las organizaciones sociales recurren a la multiplicación de mecanismos, pues les falta la estabilidad intrínseca de los sistemas biológicos. Así, las organizaciones sociales crean mecanismos de recompensas con la finalidad de vincular a sus miembros al sistema, establecen normas y valores para justificar y estimular las actividades requeridas y las estructuras de autoridad para controlar y dirigir el comportamiento organizacional".
Concepto de eficacia organizacional	Plantea la supervivencia de las organizaciones en la medida en que mantengan la "negentropía"… "es decir, la importación bajo todas las formas, de cantidades mayores de la energía de la que se devuelve al ambiente como producto".
Organización como sistema de papeles	"Papel es el conjunto de actividades solicitadas de un individuo que ocupa una determinada posición en una organización".

Fuente:Chiavenato (2004), *Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima. Bogotá: MgGraw Hill.*

Los modelos de Tavistock conciben la organización como un sistema socio técnico estructurado sobre dos subsistemas, el técnico y el social. El primero compuesto por tecnología, territorio y tiempo. El social conformado por los individuos con todas sus características físicas y psicológicas, y las relaciones que se generan a partir de la interacción con los demás miembros del grupo social.

2.2.4. Las Nuevas Herramientas de la Administración Moderna

2.2.4.1. Empowerment

a) Definición

Las organizaciones están tratando de distribuir y compartir el poder con todos sus miembros a esto se le ha denominado empowerment.

Al respecto Díaz (2005) dice:

> Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar el poder y autoridad a las personas, y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía solo en los altos niveles de la organización (p. 5).

Por otro lado Valdés (2005) expresa:

> El empowerment es donde se alcanzan los beneficios óptimos de la tecnología, los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidades, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización (p. 2).

Ambos autores sostienen que el empowerment es una nueva forma de administrar, donde se capacita, se entrena a los empleados para darle responsabilidad y poder para la toma de decisiones, además se comparte la información con todos para que estos entiendan la dirección de la organización y respalden la misión, visión, objetivos y funciones de la misma.

b) Características

Esta nueva forma de administración al ser aplicado en un plano organizacional fundamenta y dinamiza una serie de actitudes que van a crear un ambiente favorable para la formación y desarrollo del individuo, fomentando su satisfacción personal dentro de la organización algunas de estas características son:

- Orgullo: apreciar el gusto por hacer las cosas bien continuamente.
- Unión y solidaridad: mayor cohesión del grupo y por lo tanto un trabajo en equipo.
- Voluntad: disponibilidad para contribuir a las metas propuestas.
- Atención a los detalles: crear el hábito de no pasar por alto ningún detalle por pequeño que parezca especialmente en aquellos relacionados con la producción y el cliente:

- Credibilidad: cumplir las promesas realizadas inspirando la confianza de todos los miembros de la empresa (Valdés, 2005, p. 3).

Las características del empowerment son de gran relevancia debido a que, representan el orgullo que sienten las personas para realizar las actividades idóneamente y saber que estas son significativas para la organización. La unidad es fundamental entre los miembros porque va permitir la consecución de las metas planteadas y por ende ofrecer al cliente un servicio más eficaz y eficiente.

c) Principios

El empowerment como el resto de todas las demás herramientas y técnicas tiene que estar fundamentado o basado en unos principios: al respecto Johnson (2005) plantea los siguientes principios:

- Establecer autoridad y responsabilidad sobre las actividades.
- Definir un conjunto de modelos de excelencia.
- Proveer de la retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso.
- Reconocer a tiempo los logros.
- Confianza en el equipo.
- Promover una variada gama de cómo realizar las tareas (mejoramiento continuo).
- Tratar a los participantes con decoro y respeto.
- Dar la capacitación necesaria para alcanzar los objetivos y metas.
- Proveer de la información y herramientas necesarias para facilitar y asegurar la toma de decisiones adecuadas y oportunas (p. 4).

Johnson considera estos principios como unos lineamientos, basados en el respeto, la confianza y el mejoramiento continuo, además

de una reformulación radical de la visión de cómo se están realizando las actividades dentro de la organización.

El camino a seguir para comenzar a fabricar el desarrollo del empowerment en las organizaciones de forma eficaz y eficiente para alcanzar las metas y objetivos de la organización.

2.2.4.2. Mentoring

a) Definición

El mentoring es un proceso de desarrollo de talento en el cual una persona con más experiencia (el mentor) aconseja, guía y ayuda en el desarrollo personal y profesional a medio plazo (uno o dos años) de una persona de elevado potencial (el tutelado) en una relación de mutua confianza.

El mentor suele ser un directivo de la organización o un sénior de experiencia contrastada pero sin relación jerárquica directa con el tutelado.

El mentoring está dirigido a conseguir un desarrollo integral del tutelado (puntos de vista, maneras de trabajar, gestión de decisiones estratégicas, etc.). Otros procesos formativos como el coaching, en cambio, están dirigidos al desarrollo de competencias concretas o a la mejora del rendimiento.

El mentoring también se diferencia de otros procesos formativos en la relación de uno a uno, la duración media y la importancia de los elementos informales de la comunicación. El tutelado tiene un papel mucho más decisivo y proactivo que el tradicional alumno o coachee.

b) Objetivos de un Proceso de Mentoring

Los objetivos principales que podemos destacar de un proceso mentoring son:

- Orientar el proceso de aprendizaje a través de la aplicación de estrategias metodológicas y acciones innovadoras que permitan a los mentorizados construir su propio aprendizaje.
- Fortalecer los aprendizajes de los tutelados, a través de la orientación y facilitación oportuna de contenidos pertinentes para su desarrollo.
- Promover la autoformación integral de una persona que participe activa y reflexivamente en la mejora de su entorno laboral.

c) Características de la Orientación Mentoring

Las principales características de la orientación mentoring son las siguientes:

- Dinámica: implementa técnicas y metodologías que facilitan y favorecen el aprendizaje y la asunción de objetivos.
- Sistemática: desarrolla un proceso ordenado, que orienta al mentorizado, paso a paso en su aprendizaje, estableciendo una corriente mutua de confianza e interrelación.
- Coherente: partiendo de las experiencias y conocimientos previos de los mentorizados y de los intereses de la organización.
- Flexible: no supeditada al tiempo y el espacio de la organización, sino a la disponibilidad de mentor y mentorizado.

2.2.4.3. Balance Score Card

a) Definición

El Balanced Scoredcard (BSC) es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica, que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y

clara. Norton y Kaplan (2001) establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento.

Por lo tanto, el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas concretas que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante (Blanco, Aibar y Cantorna, 1999).

La mayoría de las organizaciones actuales reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de

apoyo, estén alineados y vinculados a la estrategia Kaplan y Norton (2001).

Kaplan y Norton (1992) diseñan el Balanced Scorecard como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia.

b) Beneficios del Balanced Scoredcard (BSC)

El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen Norton y Kaplan (2001), y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alienación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. A continuación se

mencionan los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su implementación.

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

Altair (2005) menciona que el presente y el futuro inmediato del BSC es el convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones, un nuevo instrumento de gestión empresarial que

permita adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica causados por un entorno competitivo cada vez menos demandante. Altair (2005) establece que algunas de las situaciones que se refuerzan con el BSC son las siguientes:

Creación sostenible de valor, el BSC facilita la creación sostenible de valor al establecer la visión a corto, mediano y largo plazo. Un elemento clave es el establecimiento de los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas.

Crecimiento, la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costos e incrementar la productividad. Para lograr el crecimiento se requiere que con los productos y servicios que se ofrecen, genere clientes satisfechos de tal manera que se traduzca en

incremento en los ingresos y por ende contribuya al crecimiento.

Alineación, permite alinear todos los recursos (humanos. Materiales, financieros, entre otros) hacia la estrategia, permeando así la misión de la organización a los diferentes niveles organizacionales.

Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos, el BSC permite de una manera estructurada comunicar la estrategia hacia todos los niveles y convertirla en elementos clave de la actuación diaria, mediante la creación de tableros del mando para cada departamento, equipos e incluso personas.

Cambio, el BSC es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios de la estrategia se

deberán sumirse como propios y no por imposición.

2.2.4.4. Gestión por Resultados

a) Definición

Es un enfoque orientado a refocalizar la conducción y gerencia de los organizamos públicos hacia un modelo de gerencia que privilegie los resultados por sobre los procedimientos y priorice la transparencia (Marcos Makon, ILPES, 2007).

"Es una estrategia de gestión centrada en el desempeño del desarrollo y en las mejoras sostenibles en los resultados del país. Proporciona un marco coherente para la eficacia del desarrollo en la cual la información del desempeño se usa para mejorar la toma de decisiones, e incluye herramientas prácticas para la planificación estratégica, la programación y ejecución presupuestaria, la gestión de riesgos, el monitoreo

y la evaluación de los resultados" (Mesa Redonda de Resultados de Marrakech, 2004).

El Ministerio de Economía y Finanzas propone que la Gestión por Resultados "implica virar la forma tradicional de tomar decisiones de gestión, centrada en las líneas de gasto, insumos y procesos hacia otra que privilegia al ciudadano como eje".

Una Gestión por Resultados:

- Está conectada y se guía por los instrumentos de planificación (PDC, PEI, PDI, etc.).
- Conlleva a cambiar el enfoque de presupuestación (presupuesto por resultados a alcanzar).
- Promueve la redefinición de la organización del trabajo en función de estos resultados.
- Pone la mirada en el desempeño institucional (indicadores) y en la importancia de medir todo aquello que se hace.

- Se rinde cuentas sobre la base del desempeño y de lo que dijimos que íbamos a alcanzar.

Tabla II
Elementos de la Gestión Por Resultados

ESTRUCTURALES	INSTITUCIONALES	INSTRUMENTALES
BÁSICOS Territorio Clima Población Recursos Geografía (No se puede cambiar) **CULTURALES** Idioma Religión Cosmovisión Historia (Se cambia lentamente)	Democracia formal o real. Independencia de poderes. Igualdad ante la Ley. Cumplimiento ante la Ley. Transparencia Participación ciudadana. Estructura y organización del sector público. Cultura organizacional.	Planificación estratégica y políticas públicas. Gestión presupuestaria. Monitoreo y evaluación. Producción de bienes y servicios públicos.
Desatar procesos de reforma y modernización institucional, cambio de mentalidad en el conjunto de funcionarios y autoridades.		

Fuente: *USAID del Pueblo de los Estados Unidos de América, Perú Pro Descentralización.*

b) La Gestión Pública por Resultados (GpR)

Gestión Pública por resultados es un proceso estratégico, político y técnico, que parte del principio del "Estado contractual" en el marco de la Nueva Gestión, es decir la relación y vínculo formal que se da entre un principal (sociedad) y un agente (gobierno) en el cual ambas partes acuerdan efectos o resultados concretos a

alcanzar con acción del agente y que influyen sobre el principal, creando valor público.

La GpR implica una administración de las organizaciones públicas focalizadas en la evaluación del cumplimiento de acciones estratégicas definidas en un plan de gobierno y un plan de desarrollo. Dada la débil coordinación que generalmente existe entre la Alta Dirección y los mandos operativos, es necesario que el esfuerzo modernizador proponga una nueva forma de vinculación entre ambas, en la que sean definidos las responsabilidades y los compromisos mutuamente asumidos.

“En un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de la políticas del sector público a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión”.

La implantación de un proceso de Modernización de la Gestión Pública se la

entiende como la incorporación de nuevos enfoques de índole empresarial, tales como Reingeniería, Benchmarking, Outsourcing, etc., con la finalidad de superar la administración burocrática que caracterizaba a los países menos desarrollados. El proceso de Modernización de la Gestión Pública ha tenido por finalidad “elevar las competencias y la capacidad de movilizar los recursos públicos de manera más eficiente, comprometiendo en su gestión y en sus resultados al conjunto de los actores que intervienen en la generación de los respectivos servicios, orientados a satisfacer los requerimientos de la sociedad” De este modo, el modelo gerencial se convirtió en un aspecto fundamental para mejorar la capacidad de gestión del Estado, así como para incrementar la gobernabilidad democrática del sistema político.

Para que lo anterior se cumpla, se pone énfasis en la transformación de la cultura organizacional que caracterizaba a la Administración Pública. Lo fundamental era dar un

giro en los hábitos, costumbres y forma de actuar de la administración pública.

Asimismo, este cambio cultural debe contemplar a los funcionarios públicos, de tal modo que se impulsaran políticas de personal, centradas en premiar el buen desempeño, fomentar la capacitación y el perfeccionamiento profesional, hoy ausentes en la gestión pública peruana.

La Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Peruano, tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

En este marco el objetivo es alcanzar un Estado:

- Al servicio de la ciudadanía. La acción del Estado debe centrarse en beneficiar a su

población generando oportunidades para su desarrollo y bienestar.

- Con canales efectivos de participación ciudadana. El estado debe escuchar y recoger las propuestas de la ciudadanía y establecer alianzas público privadas en todas sus instancias de gobierno.
- Descentralizado y desconcentrado. El poder se ejerce descentralizadamente, de manera armónica y con sentido de colaboración entre los diferentes niveles de gobierno. La asignación de funciones se realiza teniendo en consideración a un buen servicio al ciudadano.
- Transparente en su gestión. La comunidad debe estar informada periódicamente sobre las acciones de gobierno a través de diferentes medios de rendición de cuentas.
- Con servidores públicos competentes y debidamente remunerados. Se promueve su capacitación y perfeccionamiento, remuneraciones en función al desempeño y calificación, con incentivos a la eficiencia y eficacia.

- Fiscalmente equilibrado. Los ingresos que financian la inversión y el gasto público tienen una relación de armonía.

El proceso de modernización de la gestión del Estado debe sustentarse fundamentalmente en el diseño de una visión compartida y planes de largo y mediano plazo, estratégicos y sustentables, que den sentido a su actuación, que convoque y comprometa a la ciudadanía a la participación responsable, que aporte a los procesos de desarrollo, que no sea solo beneficiario del bienestar, sino en lo fundamental, participe y constructor de un futuro promisorio. Ciudadanos con sentido crítico.

Ello implica también, profundizar el proceso de descentralización, redefiniendo los roles y fortalecimiento la capacidad de gestión, del propio Gobierno Central y los gobiernos regionales y locales. Mayor eficiencia en la utilización de los recursos del Estado, por lo tanto, se eliminar la duplicidad o superposición de competencias,

funciones y atribuciones entre sectores y entidades o entre funcionarios y servidores.

En este contexto es prioritario revalorizar la Carrera Pública, poniéndole especial énfasis al principio de la ética pública y la especialización así como el respeto al Estado de Derecho.

El enfoque que debe orientar y marcar el paso de la modernización del Estado es institucionalizar la gestión por resultados, a través del uso de modernos recursos tecnológicos, como la planificación estratégica y concertada, la incorporación de sistemas de monitoreo y evaluación, la rendición pública y periódica de cuentas, la transparencia a fin de garantizar canales que permitan el control de las acciones del Estado.

La estructura y organización de la Administración Pública, deben ser dinámicas y responder de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos y metas señalados en los planes. La

organización debe estructurarse para responder al cumplimiento de la misión, que a su vez está articulada a la visión, donde las funciones no se cumplan en si misma, sino a través de proyectos y actividades en el marco de una cultura de proyecto, donde toda acción gubernamental este orientado a cumplir un objetivo y por lo tanto a producir un resultado.

Los Gestores Públicos

El funcionamiento de las entidades públicas se debe a la presencia de autoridades políticas y servidores públicos que asumen un conjunto de atribuciones de acuerdo al cargo que ocupa en el marco del mandato que le asigna su ley de creación.

Las autoridades políticas, en su rol decisor y el servidor público como ejecutante, tienen que actuar de manera articulada y complementaria, dentro del escalón que les asigna la organización.

Los decisores políticos tienen la responsabilidad de adoptar políticas que conlleven a enfrentar y resolver problemas que afectan a la comunidad en los diferentes ámbitos de su responsabilidad. Estas políticas son adoptadas individualmente o reunidos en el colectivo al que pertenecen (Consejo de Ministros, Consejos Regionales, Concejos Municipales, un directorio, etc.). Por su parte los servidores públicos ponen en práctica las políticas haciendo uso de un conjunto de tecnologías de gestión e instrumentos de orden normativo y gerencial. Los elementos que se deben tener en cuenta para que la actuación de políticos y técnicos sea articulada e integral son:

- Visión y liderazgo compartido, que organice sus actuaciones en un mismo sentido y atraídos por un propósito común, con capacidad prospectiva, donde el liderazgo no es individual sino de trabajo en equipo.
- Sentido de misión, el cumplimiento de responsabilidades debe responder a un

proceso de gobierno y gerencia estratégica, para que el proceso de toma de decisiones sea focalizada en función de las metas establecidas en beneficio del ciudadano, en correspondencia de la misión institucional con la visión.

- Agentes de cambio efectivo, ante los permanentes cambios de orden económico, social, tecnológico, cultural, etc., producidos en el mundo global, es fundamental la reinvención del liderazgo, pasar de los liderazgos individuales a los liderazgos colectivos, de conocimientos, actitudes y habilidades, la capacidad de negociar, de construir equipos, de actuar con honradez y transparencia, de administrar la tensión y el conflicto y quizás sobre todo, de mantener la credibilidad necesaria para dirigir procesos de cambio para mejorar la gestión pública, y que este se ponga al servicio del desarrollo integral y sostenible.

2.2.5. Procesos Administrativos

2.2.5.1. Definición

Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en él encontraremos asuntos de organización, dirección y control, para resolverlos se debe contar con una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo más fluido posible.

Para que el proceso administrativo llevado a cabo sea el más indicado se deben tomar en cuenta una serie de pasos que no por ser una parte del todo son menos importantes, por mencionar algunos están, las metas, estrategias, políticas, etc.

La técnica de planeación y la organización son partes fundamentales en el proceso ya que ahí radica la complejidad del método que se utilice pues al ser los pasos con más cantidad de deberes se vuelve un poco más complicado tener el control, pero en estos pasos existen más sub-

categorías que no deben permitir que el procedimiento se salga de control, podemos decir que el procedimiento se basa en un programa centralizado que delega funciones conforme va bajando el nivel de autoridad, esto quiere decir que cada parte tiene una función específica y que si hubiera alguna falla en cualquiera de estos pasos sería difícil lograr un procedimiento limpio y eficiente.

2.2.5.2. Elementos de un Proceso Administrativo

Figura 01
Elementos de un Proceso Administrativo



Fuente: *Elaboración Propia del Investigador*

a) Planeación

“Planear implica definir objetivos y metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esos objetivos y jerarquizar tanto objetivos como planes para integrar y coordinar las actividades. El primer paso del proceso administrativo señala la necesidad de fijar objetivos que quien a la acción de sus gerentes” (George y Álvarez, 2005, p. 163).

Se considera la etapa más importante de todas, implica seleccionar la misión y los objetivos de la empresa; se debe realizar una racional toma de decisiones para implementar las acciones con el fin de alcanzarlos en un periodo determinado. El objetivo por excelencia era la maximización de utilidades, hoy las exigencias de un mundo competitivo los ha cambiado. Los objetivos deben fijarse en áreas estratégicas donde le desempeño y los resultados influyen en la continuidad de la empresa.

Tipos de Planes

Los gerentes tratan diariamente con diferentes tipos de planes; algunos se refieren a una sola actividad o individuo en tanto que otros pertenecen a todo un departamento o a toda la compañía.

Existen diferentes tipos de planes los cuales la planeación se vale para su realización sea la adecuada dentro de la empresa. La clasificación de los diferentes de planes se muestra en la siguiente tabla:

Tabla III
Clasificación de los Tipos de Planes

TIPO DE PLAN	CONCEPTO
Propósitos o Misiones	Los propósitos y misiones dentro de la empresa identifican la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta.
Objetivos o Metas	Los objetivos y metas son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, integración, dirección y control.
Estrategias	Las estrategias son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
Políticas	Las políticas también forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.

Procedimientos	Los procedimientos son planes mediante los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas, son guías de acción en la que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.
Reglas	Las reglas, son aquellos tipos de planes que exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.
Programas	Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado que habitualmente se apoyan en presupuestos.
Presupuestos	Los presupuestos son una formulación de resultados esperados expresados en términos numéricos

Fuente: Chiavenato (2004), *Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima. Bogotá: MgGraw Hill.*

b) Organización

"La estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización" (Stoner, Freeman y Gilbert Jr., 1996, p. 345).

En esta segunda etapa del proceso administrativo se busca cumplir los objetivos del plan, por parte del personal; establecer las actividades necesarias para alcanzarlos, estas deben ser: identificables, clasificadas y delegadas entre el personal.

“La organización es la forma en que la entidad diseña una estructura formal para utilizar los recursos con el fin de integrar en un todo en armonía o congruencia los esfuerzos desplegados por diferentes especialistas, desde sus puestos distintos. La organización tiene dos grandes dimensiones: una material (división de tareas: trabajo, máquinas, equipo, herramientas, instrumentos administrativos – políticas o procedimientos) y la otra inmaterial (distribución de autoridad y responsabilidad)” (Andrade, 2001, p. 58).

Importancia de la Organización

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

a) Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contratación, nuevos productos, etc.), lo que

obviamente redunda en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

b) Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
c) Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
d) Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
e) Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

c) Dirección

La tercera etapa del proceso administrativo, busca asegurar el éxito de las actividades gerenciales. Centra su atención en la manera de delegar autoridad y coordinar actividades, “la dirección corporativa se refiere a la relación que existe entre las partes interesadas de una organización y sirve para establecer su curso

estratégico y controlar el desempeño, trata en esencia, de identificar la manera de garantizar una buena toma de decisiones" (Hitt, Ireland y Hosisson, 2004, p. 308).

Es importante, por parte de los directivos, motivar al personal para alcanzar los objetivos del plan, indicando la importancia de trabajar en equipo y aprender de los demás.

Importancia de la Dirección

La dirección es trascendental porque:

a. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
b. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
c. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
d. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de

organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

e. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funciones.

d) Control

Los administradores deben establecer los criterios que se deben aplicar en la medición y evaluación de resultados. “La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. Planeación y control están estrechamente relacionados” (Kootz y Heinz, 1998, p. 636). Estos deben tener como base los objetivos, políticas, programas, el tiempo y presupuestos establecidos en el plan.

2.2.6. Satisfacción de los Usuarios

2.2.6.1. Concepto de Satisfacción

La satisfacción es un estado del cerebro producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema.

Cuando la satisfacción acompaña a la seguridad racional de haberse hecho lo que estaba dentro del alcance de nuestro poder, con cierto grado de éxito, esta dinámica contribuye a sostener un estado armonioso dentro de lo que es el funcionamiento mental.

La mayor o menor sensación de satisfacción, dependerá de la optimización del consumo energético que haga el cerebro. Cuanto mayor sea la capacidad de neurotransmisor, mayor facilidad de lograr la sensación de satisfacción.

No se debe confundir la satisfacción con la felicidad, aunque sí es necesario sentir satisfacción para poder entender qué es la felicidad plena. La insatisfacción produce inquietud o sufrimiento. No obstante, dado que la naturaleza del cerebro y la prioridad de la mente es la de establecer caminos sinápticos que consuman lo menos posible, el ser humano siempre tenderá a ir buscando nuevas y mejores maneras de estar satisfecho, por lo que es parte de su naturaleza mantenerse constantemente inquieto y en constante expectativa de peligro por perder la poca o mucha satisfacción que esté experimentando en su presente, comprometiendo de esta manera el grado de felicidad final que se obtiene.

La falta de estímulo por lo cual moverse, actuar y pensar, procedentes de la satisfacción plena, solo aumenta el grado de inquietud por conservar ese estado de consumo mínimo el mayor tiempo posible.

Cuando la parte racional ha registrado por varias veces el ciclo satisfacción - estado de plenitud y marca el objetivo de conseguir ese estado de forma indefinida con el mínimo esfuerzo posible, es cuando se necesitará de la consecución del estímulo adecuado para activar la motivación que nos permitirá emplear la energía para movernos.

En ocasiones, la parte racional puede entrar en conflicto: Si empleo energía pierdo el estado preferente; pero puedo obtener aún más opciones para sostener dicho estado, si actúo. Cuando ese ciclo se ha realizado por muchas veces, se puede entrar en un estado de apatía, pues la parte racional puede llegar a la conclusión de que el esfuerzo invertido no merece la pena, sobre todo si hemos fracasado muchas veces o cuando nos hemos acostumbrado a que alguien se moleste por nosotros y en un momento dado ya no lo tenemos a mano, o no lo logramos convencer.

No obstante, la mente que se retroalimenta con el beneficio ajeno establece una excepción a

esta regla; a eso, le solemos llamar amor y por conclusión, se establece que el amor es necesario para entender y sostener la felicidad plena.

2.2.6.2. ¿Qué es un Servicio Público?

Es una actividad exclusiva del Estado, organizada conforme a disposiciones legales reglamentarias vigentes, con el fin de satisfacer de manera continua, uniforme y regular las necesidades de carácter colectivo y, por ende, de interés general, que se realiza por medio de la administración pública.

Todo servicio público debe poseer una cualidad que se denomina consistencia. Es decir, deberá ser permanente, ofreciendo el mismo nivel de servicio de forma constante y continua a lo largo del tiempo.

A esto debe sumársele que todo prestador de un servicio público deberá ser además agradable, amable y respetuoso. Es decir, deberá comportarse de un modo tan natural que pasará

desapercibido para el usuario, a la vez que el usuario lo sienta como algo que así debe ser.

A las tres cualidades anteriores de un prestador de un servicio público, se deberá agregar la honestidad. Porque todo usuario aspira a que los servicios públicos que recibe sean correctos, legales y éticos.

Entre el usuario de un servicio público y dicho servicio, se creará una dependencia mutua. El usuario no puede vivir sin el mencionado servicio y el servicio público existe sólo para servir y satisfacer a sus usuarios. Ambos se necesitan mutuamente y aunque para el usuario carece de importancia saber quién y cómo se proporciona el servicio público, confía plenamente en que siempre se cumplirá como ha sido previsto.

- Los servicios públicos deben ofrecer, además, información. Los usuarios deben poseer la información que requieran de sus servicios públicos en el momento que la necesitan y en una forma clara y precisa.

- Los servicios públicos deben ofrecer siempre soluciones y respuestas efectivas a las necesidades de los usuarios, pero jamás dar excusas.
- Los servicios públicos deben dar atención personalizada al usuario. Es decir, un trato personalizado, preferencial y único.
- Los servicios públicos deben ofrecer celeridad en la atención, porque todo usuario necesita una atención eficiente acorde a sus necesidades y demandas, sabiendo que el tiempo del usuario es tan valioso como el tiempo de quien lo atiende.
- Otro de los atributos universales de los servicios públicos es que son visibles y comprobables en el presente y en el futuro mediato e inmediato.

La calidad de los servicios públicos es intangible, se percibe al momento de recibirlos. Esta calidad está relacionada con la atención, la cortesía, la amabilidad, la oportunidad, los conocimientos, la eficiencia, la eficacia, la corrección y la rapidez. Depende de quiénes los

producen y los prestan, es decir, se sustentan en la calidad que gestionan los servidores públicos.

2.2.6.3. ¿Qué es la Calidad en los Servicios Públicos?

La calidad en los servicios públicos es una exigencia constitucional y es una obligación irrestricta de la Administración Pública. Es además el recurso con que cuenta un Estado para compensar las desigualdades de la población a la que sirve, porque es la posibilidad real de que el conjunto de ciudadanos reciba los mismos servicios.

2.2.6.4. Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio

El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1988) cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para

comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

Determinando el gap o brecha entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

1. Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los

clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones, de manera que estas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción con el mismo.

2. Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios:

    - Comunicación “boca a boca”, u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
    - Necesidades personales.
    - Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.
    - Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.

3. Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.

Las dimensiones del Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio pueden ser definidas del siguiente modo:

Tabla IV
Dimensiones del Modelo SERVQUAL

Fiabilidad	**Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.**
Capacidad de Respuesta	Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar Un servicio rápido.
Seguridad	Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus Habilidades para concitar credibilidad y confianza.
Empatía	Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.
Elementos Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y Materiales de comunicación.

Fuente: *El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, Parasuraman, A., Zeithamal, V. y Berry, L. (1988)*

Estas cinco dimensiones de la calidad de servicio son evaluadas mediante el cuestionario SERVQUAL.

El cuestionario consta de tres secciones:

- En la primera se interroga al cliente sobre las expectativas que tiene acerca de lo que un servicio determinado debe ser. Esto se hace mediante 22 declaraciones en las que el

usuario debe situar, en una escala de 1 a 7, el grado de expectativa para cada una de dichas declaraciones.

- En la segunda se recoge la percepción del cliente respecto al servicio que presta la empresa, es decir, hasta qué punto considera que la empresa posee las características descritas en cada declaración.
- Finalmente, otra sección, situada entre las dos anteriores, cuantifica la evaluación de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios, lo que permitirá ponderar las puntuaciones obtenidas.

Las 22 declaraciones que hacen referencia a las cinco dimensiones de evaluación de la calidad citadas anteriormente, agrupados de la siguiente manera:

Tabla V
Elementos Tangibles

Elementos tangibles:	Ítems de 1 al 4.
Fiabilidad	Ítems del 5 al 9
Capacidad de Respuesta	Ítems del 10 al 13
Seguridad	Ítems del 14 al 17
Empatía	Ítems del 18 al 22

Fuente: *El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, Parasuraman, A., Zeithamal, V. y Berry, L. (1988)*

2.2.6.5. El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio como Instrumento de Mejora

Por otra parte, el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio indica la línea a seguir para mejorar la calidad de un servicio y que, fundamentalmente, consiste en reducir determinadas discrepancias. En primer lugar, se asume la existencia de cinco deficiencias en el servicio, cada una asociada a un tipo de discrepancia.

Se denomina deficiencia 5 a la percibida por los clientes en la calidad de los servicios. En otras palabras, esta deficiencia representa la discrepancia existente, desde el punto de vista del cliente, entre el servicio esperado y el servicio

recibido. Se trata de la deficiencia fundamental ya que define la calidad del servicio.

En el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, las otras cuatro deficiencias se refieren al ámbito interno de la organización y serán las responsables de la aparición de la deficiencia 5:

- **Deficiencia 1:** Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos. Si los directivos de la organización no comprenden las necesidades y expectativas de los clientes, no conocen lo que éstos valoran de un servicio, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones que incidan eficazmente en la satisfacción de necesidades y expectativas. Más bien al contrario, con una idea equivocada los directivos iniciarán actuaciones poco eficaces que pueden provocar una reducción de la calidad misma.
- **Deficiencia 2:** Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las especificaciones y normas de calidad. Aunque los directivos comprendan las necesidades y expectativas de los clientes de la

organización, su satisfacción no está asegurada. Otro factor que debe estar presente, para alcanzar una alta calidad, es la traducción de esas expectativas, conocidas y comprendidas, a especificaciones o normas de calidad del servicio.

- **Deficiencia 3:** Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. No basta con conocer las expectativas y establecer especificaciones y estándares. La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen. Este incumplimiento puede ser debido a diversas causas, como empleados no capacitados adecuadamente, falta de recursos o procesos internos mal diseñados.
- **Deficiencia 4:** Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Para el modelo SERVQUAL de calidad de servicio, uno de los factores clave en la formación de expectativas sobre el servicio, por parte del cliente, es la comunicación externa de la organización proveedora. Las promesas que esta hace y la publicidad que realiza afectarán a las expectativas

de manera que si no van acompañadas de una calidad en la prestación consistente con los mensajes, puede surgir una discrepancia expectativa – percepción. Esta discrepancia puede reducirse mediante la coordinación de las características de la prestación con la comunicación externa que la organización hace.

Por tanto, el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio no represente únicamente una metodología de evaluación, sino un enfoque para la mejora de la calidad de servicio.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Administración Pública**

La administración pública comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos, también pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, además de que se encuentra integrada principalmente por el poder ejecutivo y los organismos que están en contacto permanente con él.

La gestión de la administración pública es determinante en la búsqueda del desarrollo de sus localidades; donde los gobiernos locales juegan un papel decisivo en la búsqueda de su propio desarrollo, implementándose estrategias a partir de los recursos endógenos, con una visión estratégica desde lo local. Las administraciones públicas tienen un papel fundamental a la hora de asegurar el pleno aprovechamiento de las oportunidades de los nuevos sistemas tecnológicos y de gestión con el fin de mejorar su posición de servicio a los ciudadanos en busca de la excelencia en la gobernabilidad, por lo que la gestión de la administración pública local propicia el desarrollo de una cultura de innovación y participación social que permitan transformar la información en conocimiento y transmitirla a las personas de manera que se le dé respuesta a las necesidades de la localidad, donde intervengan múltiples disciplinas y tecnologías (Alva, 2005).

Para (Gonzales, 2005) la administración pública es la acción de las autoridades sobre los intereses y negocios que tengan el carácter de públicos y ejercida conforme a las reglas que se establecen en la nación.

- **Burocracia**

Weber define la burocracia como una organización basada en normas y procedimientos normalizados, donde cada individuo tiene su especialidad, su responsabilidad y su división de tareas.

El término Burocracia se emplea de la capacidad que tiene una organización de cualquier tamaño en aplicar con éxitos sus acciones en el proceso de llevar a cabo una misión o propósito de concretar un acuerdo. Generalmente la palabra es relacionada con las entidades gubernamentales, corporaciones y organizaciones no gubernamentales. La Burocracia no solo se encarga que esa misión que se llevará a cabo no solo cumpla con los objetivos a ejecutar, sino que también busca la forma de optimizar su cumplimiento para obtener la mayor eficiencia posible y al menor costo posible de los recursos.

La Burocracia es considerada por los Estudiantes Contemporáneos un fenómeno ineficiente. Sin embargo existe un gran número de organizaciones burocráticas en todo el mundo. El precursor del término Burocracia fue Max Weber, sociólogo alemán, economista y académico administrativa, introdujo el concepto de la Burocracia en las ciencias sociales

generalizando la idea de que era Superior a cualquier otra forma de organización y explica la solidez y eficiencia de las organizaciones Burocráticas, dando así una garantía de estado estable y conformado por valores de ética capaces de formar y mantener una organización o estado en pie (David Orozco, 2005).

- **Calidad en el Servicio**

Nivel adecuado y acorde que debe brindar un servicio cumpliendo con las necesidades y expectativas del usuario al que se le presta dicho servicio. La calidad de los servicios públicos es intangible, se percibe al momento de recibirlos.

Esta calidad está relacionada con la atención, la cortesía la amabilidad, la oportunidad, los conocimientos, la eficiencia, la eficacia, la corrección y la rapidez.

Depende de quiénes los producen y los prestan, es decir, se sustentan en la calidad que gestionan los servidores públicos. Por otro lado, la satisfacción del usuario puede medirse en distintos niveles, Por ejemplo:

- ✓ En la calidad percibida en la atención.
- ✓ En la calidad de los procesos.

- ✓ En la eficiencia de los tiempos de espera.
- ✓ En las actitudes de respeto de los servidores públicos.
- ✓ En la información brindada.
- ✓ En las instalaciones ofrecidas.
- ✓ En los servicios prestados.

Todo este conjunto de cosas hacen a la calidad total, que consiste en satisfacer las necesidades y deseos de los usuarios o ciudadanos y que se percibe en unos servicios de calidad.

- **Capacidad de Respuesta**

En términos muy generales, la capacidad de respuesta de un sistema cualquiera es su probabilidad media de producir, frente a una demanda, una respuesta de calidad aceptable, dentro de un margen de tiempo aceptable y a un costo aceptable. En el caso específico de la relación entre los dirigentes y el pueblo, los dirigentes tienen mayor capacidad de respuesta en la medida en que las prioridades de su agenda política coinciden con las prioridades de la demanda pública.

- **Eficiencia**

Eficiencia se define como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado. En Economía se le define como "el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o

cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos.

"La Eficiencia consiste en el buen uso de los recursos, en lograr lo mayor posible con aquello que contamos. Si un grupo humano dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, "eficiente" será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible. "Eficiente" es quien logra una alta productividad en relación a los recursos que dispone".

- **Elementos Tangibles**

Apariencia de las instalaciones físicas, muebles, equipos, presentación del personal.

Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

- **Empatía**

La empatía es la capacidad psicológica o cognitiva de sentir o percibir lo que otra persona sentiría si estuviera en la misma situación vivida por esa persona. Viene de un término griego que significa "emocionado". Consiste en intentar comprender los sentimientos y emociones, intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que siente otro individuo.

La empatía hace que las personas se ayuden entre sí. Está estrechamente relacionada con el altruismo; el amor y preocupación por los demás y la capacidad de ayudar. Cuando un individuo consigue sentir el dolor o el sufrimiento de los demás poniéndose en su lugar, despierta el deseo de ayudar y actuar siguiendo los principios morales.

La capacidad de ponerse en el lugar del otro, que se desarrolla a través de la empatía, ayuda a comprender mejor el

comportamiento en determinadas circunstancias y la forma cómo el otro toma las decisiones.

- **Estándares**

Los estándares no son más que los niveles mínimo y máximo deseados, o aceptables de calidad que debe tener el resultado de una acción, una actividad, un programa, o un servicio. En otras palabras, el estándar es la norma técnica que se utilizará como parámetro de evaluación de la calidad.

En el desarrollo de los estándares deben participar los miembros del equipo coordinador de la gestión de calidad, en la unidad de salud y representantes de los usuarios internos y externos del programa de atención integral en el cual se identificaron los problemas.

Se debe cuidar que los estándares no sean influenciados por lo que actualmente hace el personal, quienes son los responsables de la gestión o ejecución de la actividad, componente o programa con un problema. Los estándares deben ser monitoreados y evaluados periódicamente, aplicando indicadores, para saber si se está asegurando la calidad.

- **Gestión Pública**

Entendiéndose por administración pública como la actividad que se desarrolla en los organismos oficiales para el cumplimiento de los fines del estado, está interviene en la planeación, ejecución y control de las actividades de las organizaciones; en la obtención de los insumos que permiten la toma de decisiones y en la organización y operación de los instrumentos para que tales decisiones se ejecuten.

- **Indicador**

Es un instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada.

- **Management**

La Gestión de Procesos de Negocio (en inglés: Business Process Management o BPM) es una metodología corporativa y disciplina de gestión, cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de negocio de una organización, a través de la gestión de los procesos que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua. Por lo tanto, puede ser descrito como un proceso de optimización de procesos.

- **Planificación**

  Es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

- **Proceso**

  Proceso es una serie de tareas y/o actividades desarrolladas en una secuencia lógica y predeterminada que se vinculan entre sí para transformar insumos en productos (bienes y/o servicios) valiosos para el ciudadano.

- **Proceso Administrativo**

  El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

- **Organización**

  Agrupa y ordena las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y

jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.

- **Satisfacción del Usuario**

El concepto más utilizado en relación a la satisfacción del cliente lo estableció el economista estadounidense Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

- **Servicio**

Con origen en el término latino servitĭum, la palabra servicio define a la actividad y consecuencia de servir (un verbo que se emplea para dar nombre a la condición de alguien que está a disposición de otro para hacer lo que este exige u ordena).

- **Seguridad**

El concepto de “Seguridad” proviene del latín "securitas" que, a su vez, se deriva del adjetivo securus, el cual está compuesto por sé (sin) y cura (cuidado o preocupación), lo que significa sin temor, despreocupado o sin temor a preocuparse.

- **Servicio Público**

Un servicio público es aquel que brinda el Estado y está destinado primordialmente, a satisfacer las necesidades de los ciudadanos de una comunidad (o sociedad) donde estos se llevan a cabo y sobre la cual, dicho Estado gobierna.

- **Simplificación Administrativa**

Se entiende por Simplificación Administrativa los principios y las acciones derivadas de estos, que tienen por objetivo final la eliminación de obstáculos o costos innecesarios, para la sociedad, que genera el inadecuado funcionamiento de la Administración Pública.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO

3.1.1. Tipo de Investigación

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, según Tamayo (2003), en razón que se utilizaron conocimientos de las ciencias administrativas, a fin de aplicarlas en el estudio de los procesos de la administración pública y la satisfacción de los usuarios de la DRTPE.MOQ.

3.1.2. Diseño de Investigación:

El diseño de investigación que se utilizó para el presente trabajo es correlacional transversal de tipo no experimental, según Hernández, Fernández y Baptista, (2010) en este diseño de investigación se recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se ubica en el nivel correlacional, considerando que se pretende buscar el grado de relación entre los procesos de la administración pública y la satisfacción de los usuarios por el servicio que reciben de la Dirección Regional de Trabajo de Moquegua.

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.3.1. Definición de variables

Variable Procesos de la Administración: En un concepto amplio los procesos administrativos cumplen un rol importante ya que estos están dirigidos a la satisfacción del usuario final, mediante un eficiente servicio de la entidad; destaca entonces el concepto de la unidad de los procedimientos, estos se caracterizan por estar encaminados en su conjunto a un determinado fin (Chiavenato, 2006).

Variable Satisfacción del Usuario: Es una actitud del usuario hacia el proveedor de servicio (Levesques y McDougall, 1996), o bien una reacción emocional a la diferencia entre lo que los usuarios esperan (expectativas) y

lo que reciben (perspectiva) (Zineldin, 2000), en cuanto al cumplimiento de alguna necesidad o deseo.

3.3.2. Operacionalización de Variables

Cuadro 01
Operacionalización de Variables

Tipo de Variable	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Variable 1	Procesos de la administración pública	Planificación	• Metas • Objetivos • Estrategias • Planes	1,2,3,4,5
		Organización	• Estructura • Administración de RRHH.	6,7,8,9
		Dirección	• Motivación • Liderazgo • Comunicación • Comportamiento individual y de grupo.	10,11,12 ,13,14
		Control	• Normas • Medidas • Comparaciones • Acción	15,16,17 ,18
Tipo de Variable	**Variable**	**Dimensiones**	**Indicadores**	**Ítems**
Variable 2	Satisfacción de los usuarios	Elementos Tangibles	• Equipos modernos • Instalaciones físicas • Empleados pulcros • Materiales atractivos	1,2,3,4
		Fiabilidad	• Cuando una organización promete hacer algo en cierto tiempo lo hace • Cuando un cliente tiene un problema una organización debe mostrar interés en solucionarlo • Realizar el servicio bien a la primera vez • Cumplimiento de tiempos • Insistencia de	5,6,7,8,9

			mantener registros exentos de errores	
		Capacidad de respuesta	• Comunicación • Rapidez • Disposición a ayudar • Disposición para responder a sus preguntas	10,11,12 ,13
		Seguridad	• Confianza • Amabilidad • Conocimientos de los empleados	14,15,16
		Empatía	• Atención individualizada • Horarios flexibles • Atención personal • Preocupación por los intereses de los clientes • Comprensión de las necesidades de los clientes	17,18,19 ,20

Fuente: *Elaboración propia del Investigador*

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. La Población

La población motivo de esta investigación está conformada por el total de 3000 usuarios (según registro diario de la oficina de mesa de partes 2014), que recurren a la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, para acceder a los diferentes servicios que se brinda en el mismo. La población pertenece a usuarios circunstanciales que se han registrado durante un año.

3.4.2. Muestra

El tipo de muestreo de la presente investigación es el muestreo aleatorio simple de tipo probabilístico, para el cálculo del tamaño de muestra, se tomó una muestra piloto de 15 usuarios del total de la población y se determinó el valor de P = 0,73; el error de muestreo que se considera es del 7% con un nivel de significancia del 5%. El tamaño de muestra en la presente investigación estará conformada por 146 usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua.

La fórmula del muestreo aleatorio simple es:

Tamaño de muestra

Donde:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad [1]$$

$$n_o = \frac{Z^2 . pq}{\epsilon^2} \quad [2]$$

$$n_o = \frac{(1.96)^2 * (0.73)(0.27)}{(0.07)^2}$$

$$n_o = 153.32 = 153$$

$$n = \frac{153}{1 + \frac{153}{3000}} = 146\ Usuarios$$

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.5.1. Técnicas

La técnica para la recolección de datos para la variable 1 y 2 como técnica de recolección de datos fue LA ENCUESTA.

3.5.2. Instrumentos

- Para la satisfacción de los usuarios se aplicó el CUESTIONARIO DE ENCUESTA SERVQUAL, modificada para medir la satisfacción de los usuarios.

- Para los procesos de la administración pública se aplicó el Cuestionario de Encuesta elaborado por el propio investigador.

3.6. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Los instrumentos se han validado mediante el juicio de expertos, a quienes se les proporcionó un cuestionario de criterios.

3.6.1. Fiabilidad de los Instrumentos

Para determinar la fiabilidad de los instrumentos, se utilizó el índice de confiabilidad de Alfa de Cronbach (α), que se determina con la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left[1 - \frac{\sum S_r^2}{S_i^2}\right] \qquad [3]$$

Donde:

K **:** Número de reactivos en la escala

S_r^2 **:** Varianza de cada reactivo

S_i^2 : Varianza del instrumento

Los resultados del análisis de fiabilidad demostraron que la encuesta según el modelo SERVQUAL es **CONFIABLE**. Esto debido a que el índice de confiablidad de Alfa de Cronbach es alto (α=0,975).

Cuadro 02
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,975	20

Fuente: *Encuesta Según Modelo SERVQUAL*

Los resultados del análisis de fiabilidad demostraron que la encuesta para medir los Procesos en la Administración Pública es **CONFIABLE**. Esto debido a que el índice de confiablidad de Alfa de Cronbach es alto (α=0,986).

Cuadro 03
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,986	18

Fuente: *Encuesta para medir los Procesos Administrativos*

3.6.2. Validez de los Instrumentos

Para validar los instrumentos se utilizó el juicio de expertos (ver anexos), de acuerdo al resultado, el valor obtenido indica que es 94,1% y como es mayor de 75 puntos, se valida la encuesta según el modelo SERVQUAL.

Cuadro 04
Tabla de Validación de los Instrumentos Validados por Expertos
Instrumento: Encuesta según el MODELO SERVQUAL

Nº de	NÙMERO DE EXPERTOS									
Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	∑	%
1	95	90	95	100	95	90	90	95	750	94
2	95	95	95	95	90	95	90	95	750	94
3	90	90	95	100	90	95	95	90	745	93
4	90	90	95	100	95	90	90	95	745	93
5	95	90	95	100	95	85	95	100	755	94
6	95	95	95	95	90	85	95	100	750	94
7	85	100	95	90	95	90	90	95	740	93
8	90	100	90	90	95	100	100	100	765	96
9	95	95	95	95	95	95	95	95	760	95
10	95	95	95	95	95	100	100	95	770	96
TOTAL										**941**

Fuente: *Encuesta Según Modelo SERVQUAL*

Operación matemática para determinar el nivel %:

$$\frac{941}{10} = 94.1\,\%$$

Para validar los instrumentos se utilizó el juicio de expertos (ver anexos), de acuerdo al resultado, el valor obtenido indica que es 94,4% y como es mayor de 75 puntos, se valida la encuesta para medir los Procesos en la Administración Pública.

Cuadro 05

Tabla de validación de los instrumentos validados por expertos
Instrumento: Encuesta para medir los Procesos de la Administración Pública

Nº de	NÙMERO DE EXPERTOS									
Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	∑	%
1	95	90	95	100	95	95	95	90	755	94
2	95	95	90	95	90	95	100	95	755	94
3	90	90	95	100	90	90	95	95	745	93
4	90	90	95	100	95	90	95	95	750	94
5	95	90	95	100	95	85	90	100	750	94
6	95	95	95	95	90	95	100	100	765	96
7	85	100	95	90	95	100	95	95	755	94
8	90	100	90	90	95	90	95	95	745	93
9	95	95	95	95	95	90	100	95	760	95
10	95	95	95	95	95	95	100	100	770	96
TOTAL										**944**

Fuente: *Encuesta para medir los Procesos Administrativos*

Operación matemática para determinar el nivel %:

$$\frac{944}{10} = 94.4\,\%$$

3.7. MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA LA PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Para el procesamiento y ordenamiento de datos de ambas variables se utilizó las siguientes técnicas:

- Para la presentación de datos utilizaremos los cuadros de distribución de frecuencias y gráficos de barras o sector.
- Para el análisis de datos se utilizará los métodos estadísticos descriptivos de medidas porcentuales.
- Para probar la hipótesis de correlación se utiliza el coeficiente de Spearman.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Descripción de los Datos Generales de los Usuarios

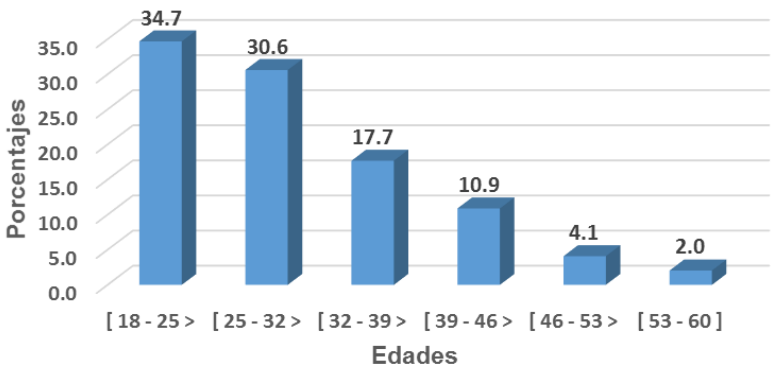
En el presente cuadro mostramos las edades de los usuarios que asisten a la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, el cual se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro 06
Edad de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua

Edades		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	[18 - 25 >	51	34,7	34,7
	[25 - 32 >	45	30,6	65,3
	[32 - 39 >	26	17,7	83,0
	[39 - 46 >	16	10,9	93,9
	[46 - 53 >	6	4,1	98,0
	[53 - 60]	3	2,0	100,0
	Total	147	100,0	

***Fuente**: En base a los instrumentos de la investigación*

Figura 02
Edad de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua



Fuente: *En base a los instrumentos de la investigación*

Análisis e Interpretación

Según el cuadro 06 y la figura 02; con respecto a la edad de los usuarios que asisten a la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua se aprecia que el 34,7% de los usuarios entrevistados tienen edades comprendidas entre 18 a 25 años de edad; el 30,6% tienen edades comprendidas entre 25 y 32 años de edad; el 17,7% edades comprendidas entre 32 y 39 años de edad, mientras que el 17% de los usuarios tienen edades mayores a 39 años de edad.

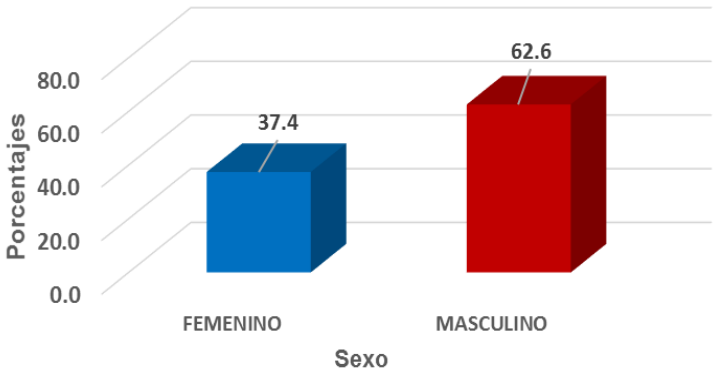
Los resultados del sexo de los usuarios, que asisten a la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 07
Sexo de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua

Sexo		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	FEMENINO	55	37,4	37,4
	MASCULINO	92	62,6	100,0
	Total	147	100,0	

Fuente: *En base a los instrumentos de la investigación*

Figura 03
Sexo de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua



Fuente: *En base a los instrumentos de la investigación*

Análisis e Interpretación

Según el cuadro 07 y la figura 03 con respecto al sexo de los usuarios que asisten a la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua se observa que el 62,6% de los usuarios son de sexo masculino y el 37,4% son del sexo femenino.

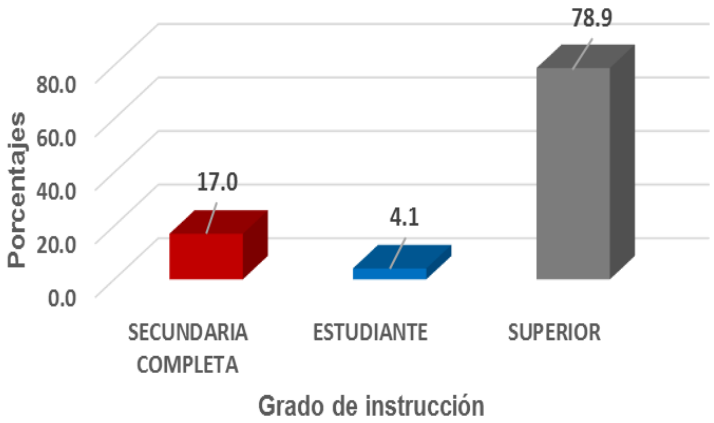
Los resultados acerca del grado de instrucción de los usuarios, que asisten a la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 08
Grado de instrucción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua

Grado de instrucción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	SECUNDARIA COMPLETA	25	17,0	17,0
	ESTUDIANTE	6	4,1	21,1
	SUPERIOR	116	78,9	100,0
	Total	147	100,0	

***Fuente**: En base a los instrumentos de la investigación*

Figura 04
Grado de instrucción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua



***Fuente**: En base a los instrumentos de la investigación*

Análisis e Interpretación

Según el cuadro 08 y la figura 04 con respecto al grado de instrucción de los usuarios que asisten a la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua se visualiza que el 17% de los usuarios entrevistados refieren que tienen grado de instrucción de secundaria completa; el 4,1% son estudiantes; el 78,9% de los usuarios entrevistados indican que tienen instrucción superior.

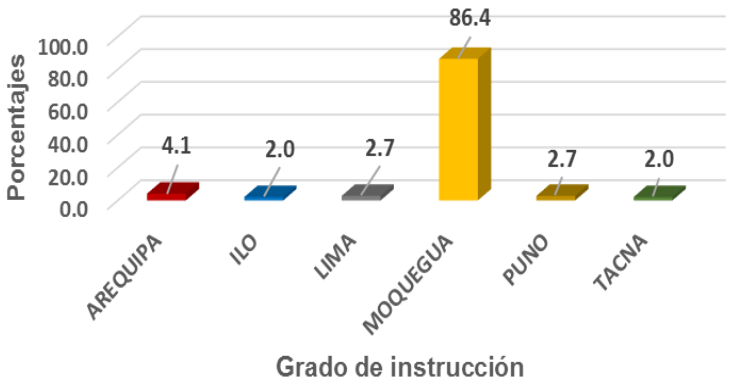
Los resultados acerca del lugar de procedencia de los usuarios, que asisten a la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 09
Lugar de procedencia de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua

Lugar de procedencia		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	AREQUIPA	6	4.1	4.1
	ILO	3	2.0	6.1
	LIMA	4	2.7	8.8
	MOQUEGUA	127	86.4	95.2
	PUNO	4	2.7	98.0
	TACNA	3	2.0	100.0
	Total	147	100.0	

***Fuente**: En base a los instrumentos de la investigación*

Figura 05
Lugar de procedencia de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua



***Fuente**: En base a los instrumentos de la investigación*

Análisis e Interpretación

Según el cuadro 09 y la figura 05; respecto al lugar de procedencia de los usuarios que asisten a la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua se observa que el 86,4% son de Moquegua, mientras que el 13,6% son de las ciudades de Arequipa, Ilo, Lima, Puno y Tacna.

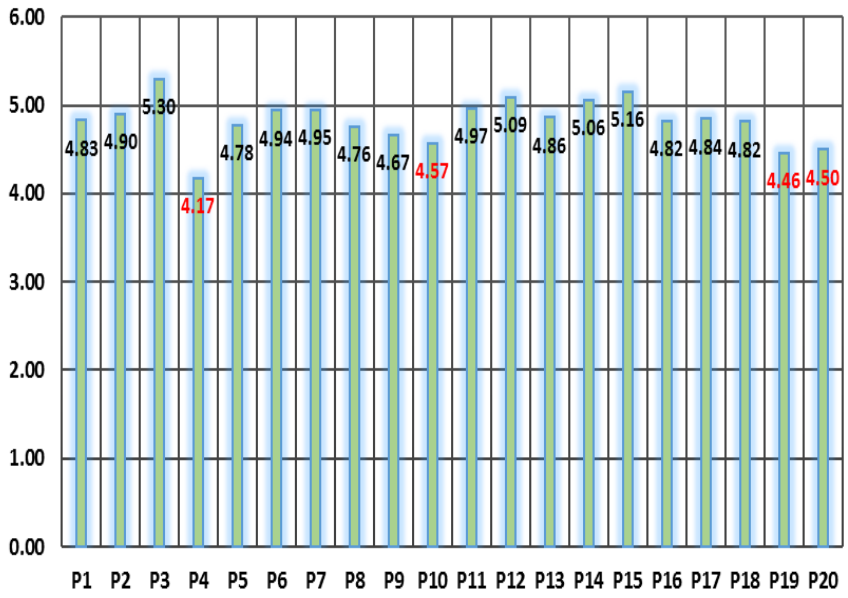
4.1.2. Descripción de la Satisfacción del Usuario

Cuadro 10
Estadísticos descriptivos - Media de percepciones de Satisfacción del Usuario

Ítems	ID	N	Media	Desviación estándar	C.V.
La DRTPE tiene equipo de apariencia moderna.	P1	147	4,83	1,43	29,52%
Las instalaciones físicas de la DRTPE son visualmente atractivas.	P2	147	4,90	1,51	30,87%
Los empleados de la DRTPE tienen apariencia pulcra.	P3	147	5,30	1,44	27,09%
Los elementos materiales (folletos, carteles, etc.) de la DRTPE son visualmente atractivos.	P4	147	4,17	1,98	47,50%
Cuando la DRTPE promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.	P5	147	4,78	1,47	30,88%
Cuando un cliente tiene un problema, la DRTPE muestra un sincero interés en solucionarlo.	P6	147	4,94	1,53	30,92%
La DRTPE realiza bien el servicio a la primera vez.	P7	147	4,95	1,60	32,43%
La DRTPE concluye el servicio en el tiempo prometido.	P8	147	4,76	1,64	34,51%
La DRTPE insiste en mantener registros exentos de errores.	P9	147	4,67	1,68	35,94%
En la DRTPE, los empleados comunican a los usuarios cuando concluirá la realización del servicio.	P10	147	4,57	1,81	39,50%
En la DRTPE los empleados le atienden con rapidez.	P11	147	4,97	1,58	31,74%
Los empleados de la DRTPE siempre están dispuestos a ayudarle.	P12	147	5,09	1,55	30,51%
Los empleados de la DRTPE nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.	P13	147	4,86	1,63	33,48%
El comportamiento de los empleados de la DRTPE le transmite confianza.	P14	147	5,06	1,50	29,63%
Los empleados de la DRTPE son siempre amables con usted.	P15	147	5,16	1,54	29,83%
En la DRTPE los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que usted les hace.	P16	147	4,82	1,68	34,80%
En la DRTPE le dan una atención individualizada.	P17	147	4,84	1,68	34,66%
Los empleados de la DRTPE le dan atención personal.	P18	147	4,82	1,70	35,38%
La DRTPE se preocupa por sus intereses.	P19	147	4,46	1,86	41,57%
Los empleados de la DRTPE comprenden sus necesidades específicas.	P20	147	4,50	1,80	40,02%
N válido (por lista)		**147**	**4,83**		

***Fuente**: En base a los instrumentos de la investigación*

Figura 06
Media de percepciones de Satisfacción del Usuario



***Fuente**: En base a los instrumentos de la investigación*

Análisis e Interpretación

Según el cuadro 10 y la figura 06; respecto a los estadísticos descriptivos de la percepción de satisfacción del usuario, se observa que las dimensiones elementos tangibles, seguridad y capacidad de respuesta son las que presentan una mejor percepción de parte de los usuarios, estando todos sus atributos sobre la media.

Los aspectos más destacados son: los empleados de la DRTPE tienen apariencia pulcra, los empleados de la DRTPE siempre están dispuestos a ayudarle, el

comportamiento de los empleados de la DRTPE le transmite confianza y los empleados de la DRTPE son siempre amables con usted.

En tanto, las dimensiones de fiabilidad y empatía son las que generan menor percepción y prácticamente todos sus atributos están bajo la media. El aspecto menos destacado es: elementos materiales (folletos, carteles, etc.) de la DRTPE son visualmente atractivos.

Se hace notar que los elementos materiales (folletos, carteles, etc.) de la DRTPE son visualmente atractivos tiene un coeficiente de variabilidad del 47,50%; lo cual indica una baja confiabilidad de este resultado, en la DRTPE, los empleados comunican a los usuarios cuando concluirá la realización del servicio tiene también un coeficiente de variabilidad de 39,50%; la DRTPE se preocupa por sus intereses de 41,57% y los empleados de la DRTPE comprenden sus necesidades específicas 40,02%; lo que indican una baja confiabilidad en los resultados.

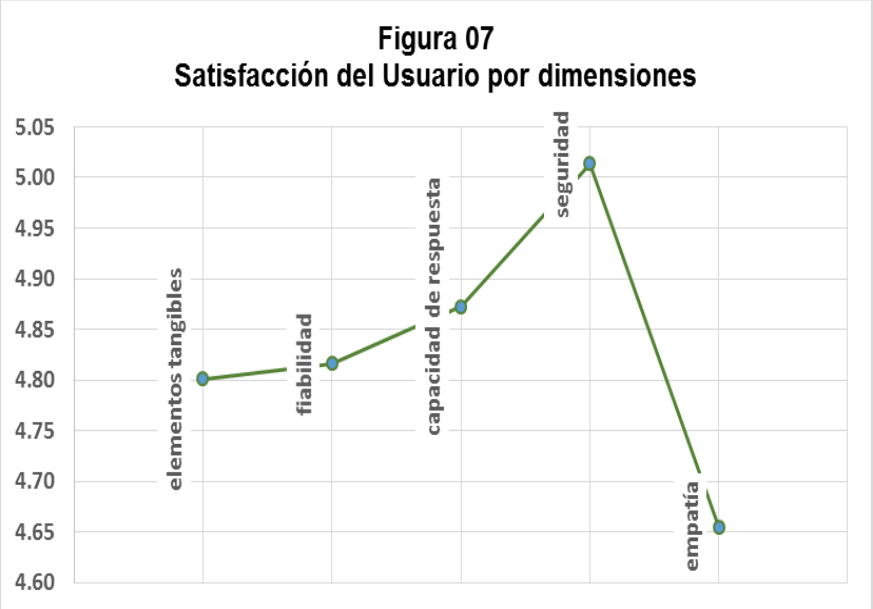
Los resultados con respecto a la satisfacción del usuario de acuerdo a sus dimensiones, se muestran a continuación:

Cuadro 11
Estadísticos descriptivos - Satisfacción del Usuario por dimensiones

Dimensiones	N	Media	Desviación estándar	C.V.
Dimensión 1: elementos tangibles	147	4,8010	1,2355	25,73%
Dimensión 2: fiabilidad	147	4,8163	1,4556	30,22%
Dimensión 3: capacidad de respuesta	147	4,8724	1,4567	29,90%
Dimensión 4: seguridad	147	5,0136	1,4978	29,87%
Dimensión 5: empatía	147	4,6548	1,6697	35,87%
N válido (por lista)	147			
Promedio general		**4,83**	**= 60,02% (De acuerdo)**	

***Fuente**: En base a los instrumentos de la investigación*

Figura 07
Satisfacción del Usuario por dimensiones



***Fuente**: En base a los instrumentos de la investigación*

Análisis e Interpretación

Según el cuadro 11 y la figura 07 respecto a los estadísticos descriptivos de la percepción de satisfacción del usuario por dimensiones, podemos visualizar que las dimensiones seguridad y capacidad de respuesta son las que presentan una mejor percepción de parte de los usuarios, debido a sus atributos están por encima la media.

En tanto, las dimensiones de elementos tangibles, fiabilidad y empatía son las que generan menor percepción porque prácticamente todos sus atributos están bajo la media.

Se hace notar que la dimensión empatía tiene un coeficiente de variabilidad del 35,87%, lo que indica una baja confiabilidad de este resultado.

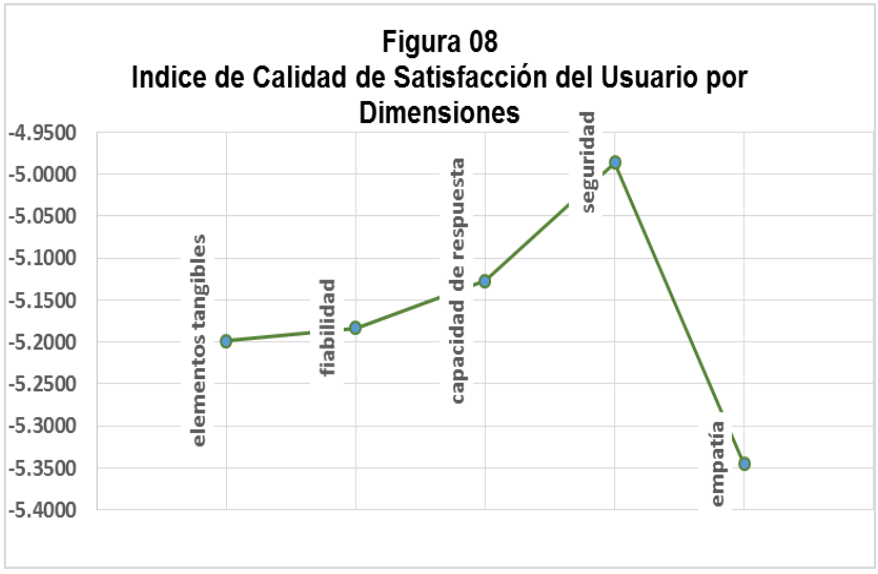
Podemos apreciar también que el promedio general de satisfacción fue de 4,83 lo que equivale a 60,02% del rango de porcentaje de satisfacción del 0 -100 en la escala Likert, lo que indica que se encuentra en un rango satisfactorio según la percepción del usuario.

Los resultados con respecto al índice de calidad de satisfacción del usuario por dimensiones, se presentan a continuación:

Cuadro 12
Índice de Calidad de Satisfacción del Usuario por dimensiones

Dimensiones	Expectativas	Percepciones	Promedio	ICS General
Dimensión 1: elementos tangibles	10	4,8010	-5,1990	
Dimensión 2: fiabilidad	10	4,8163	-5,1837	
Dimensión 3: capacidad de respuesta	10	4,8724	-5,1276	-5,17
Dimensión 4: seguridad	10	5,0136	-4,9864	
Dimensión 5: empatía	10	4,6548	-5,3452	

***Fuente**: En base a los instrumentos de la investigación*



***Fuente**: En base a los instrumentos de la investigación*

Análisis e Interpretación

Según el cuadro 12 y la figura 08; respecto al índice de calidad de satisfacción del usuario por dimensiones, podemos observar los resultados obtenidos del índice de calidad de satisfacción del usuario con respecto al promedio general de cada ítem por dimensión, por tanto quiere decir el número negativo entre más se acerque a cero es mayor la calidad de satisfacción.

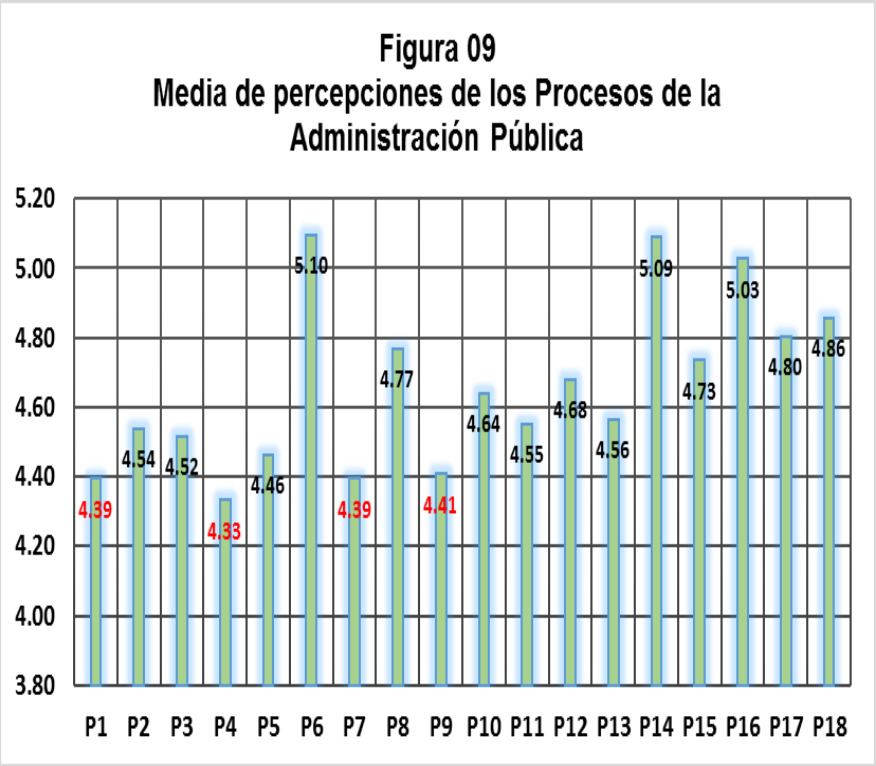
En la figura 08, se observa que todos los índices de calidad en el servicio son negativos, lo que indica que la satisfacción del usuario está por debajo de las expectativas, por lo tanto, los usuarios reciben menos de lo que esperaban del servicio; así mismo se puede observar que la dimensión más cercana a cero, es seguridad, esto quiere decir que los usuarios se encuentran un poco satisfechos con la seguridad que brindan los empleados de la DRTPE, por lo tanto entre más se acerque a cero hay mayor calidad en el servicio.

4.1.3. Descripción de los procesos de la administración pública

Cuadro 13
Estadísticos descriptivos - Media de percepciones de los Procesos de la Administración Pública

Ítems	ID	N	Media	D.E.	C.V.
Las metas de la DRTPE están planteadas en forma precisa.	P1	147	4,39	1,62	36,96%
La definición de los Objetivos de la DRTPE son claros.	P2	147	4,54	1,60	35,20%
Las estrategias de la DRTPE son consistentes con la misión de la Institución.	P3	147	4,52	1,64	36,40%
Las Direcciones programan actividades en base a prioridad.	P4	147	4,33	1,70	39,26%
Existe articulación entre las áreas involucradas.	P5	147	4,46	1,61	36,08%
La estructura organizacional es adecuada para el tamaño y las actividades de la DRTPE.	P6	147	5,10	1,36	26,72%
El área de RR.HH. está cumpliendo con sus funciones encomendadas.	P7	147	4,39	1,68	38,18%
El personal involucrado para el trabajo es el idóneo.	P8	147	4,77	1,68	35,32%
Delimitación de decisiones, por área.	P9	147	4,41	1,68	38,18%
Existen mecanismos de motivación al personal involucrado.	P10	147	4,64	1,63	35,22%
Se realiza seguimiento en tiempo y forma a tareas orientadas.	P11	147	4,55	1,60	35,19%
Dirigen acciones para el logro de objetivos.	P12	147	4,68	1,66	35,36%
Delegan funciones y responsabilidades en el personal.	P13	147	4,56	1,69	36,99%
Existen mecanismos de comunicación.	P14	147	5,09	1,76	34,57%
Existen mecanismos de evaluación y control.	P15	147	4,73	1,53	32,26%
Los empleados responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados por la entidad.	P16	147	5,03	1,60	31,83%
Los tramites y procesos son claros y precisos.	P17	147	4,80	1,78	37,09%
Existe adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones de las áreas.	P18	147	4,86	1,66	34,25%
N válido (por lista)		**147**	**4.67**		

Fuente: *En base a los instrumentos de la investigación*



***Fuente**: En base a los instrumentos de la investigación*

Análisis e Interpretación

Según el cuadro 13 y la figura 09 respecto a los estadísticos descriptivos de la percepción de satisfacción del usuario, se observa que las dimensiones organización y control son las que presentan una mejor percepción de los procesos administrativos por parte de los usuarios, estando todos sus atributos sobre la media.

Los aspectos más destacados son: la estructura organizacional es adecuada para el tamaño y las actividades de la DRTPE, existen mecanismos de comunicación y los

empleados responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados por la entidad.

En tanto, las dimensiones de planificación y dirección son las que generan menor percepción de los procesos administrativos y prácticamente todos sus atributos están bajo la media. Los aspectos menos destacados son: las metas de la DRTPE están planteadas en forma precisa, las direcciones programan actividades en base a prioridad y el área de RR.HH. está cumpliendo con sus funciones encomendadas.

Se hace notar que las Direcciones programan actividades en base a prioridad tiene un coeficiente de variabilidad del 39,26%; lo cual indica una baja confiabilidad de este resultado, el área de RR.HH. está cumpliendo con sus funciones encomendadas tiene un coeficiente de variabilidad de 38,18%; delimitación de decisiones, por área 38,18%; Delegan funciones y responsabilidades en el personal 36,99% y los tramites y procesos son claros y precisos 37,09%; lo que indican una baja confiabilidad en los resultados.

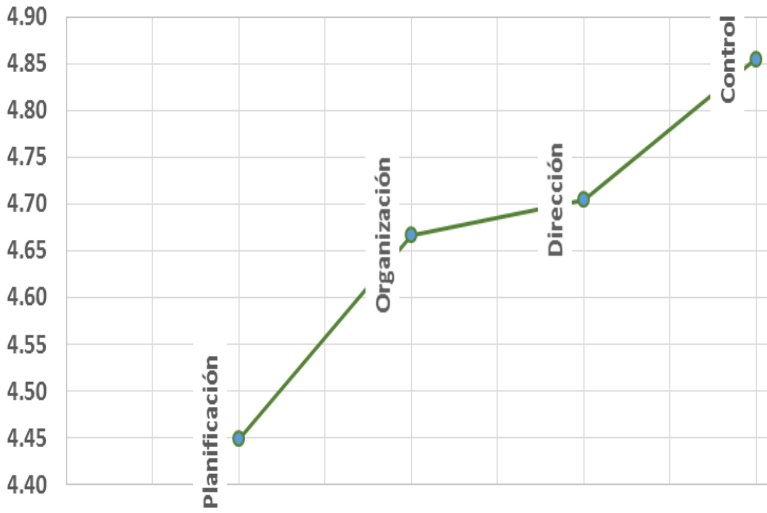
Los resultados con respecto de los procesos de la administración pública de acuerdo a sus dimensiones, se muestran a continuación:

Cuadro 14
Estadísticos descriptivos - Satisfacción de los Procesos de la Administración Pública por dimensiones

Dimensiones	N	Media	Desviación estándar	C.V.
Dimensión 1: Planificación	147	4,45	1,56	35.13%
Dimensión 2: Organización	147	4,67	1,46	31.33%
Dimensión 3: Dirección	147	4,70	1,56	33.07%
Dimensión 4: Control	147	4,86	1,55	31.97%
N válido (por lista)	147	4,67		
Promedio general	**4,67**		**= 66,69% (De acuerdo)**	

***Fuente**: En base a los instrumentos de la investigación*

Figura 10
Satisfacción de los Procesos de la Administración Pública por dimensiones



***Fuente**: En base a los instrumentos de la investigación*

Análisis e Interpretación

Según el cuadro 14 y la figura 10; respecto a los estadísticos descriptivos de la percepción de satisfacción de los procesos de la administración pública por dimensiones, podemos visualizar que las dimensiones organización, dirección y control son las que presentan una mejor percepción de parte de los usuarios, debido a que sus atributos están por encima de la media.

En tanto, la dimensión planificación es la que genera menor percepción porque prácticamente su atributos está bajo la media.

Se hace notar que la dimensión planificación tiene un coeficiente de variabilidad del 35,13%; lo que indica una baja confiabilidad de este resultado.

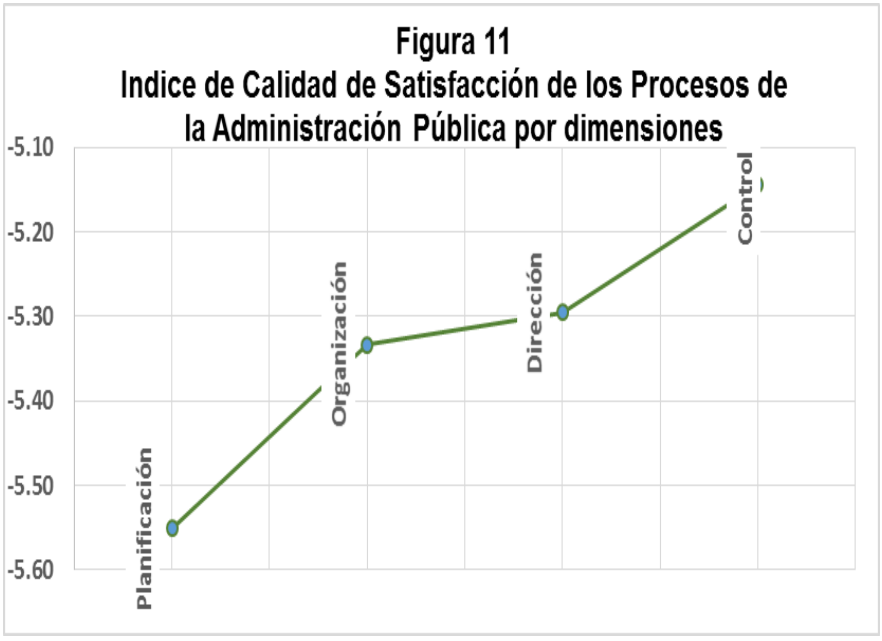
Podemos apreciar también que el promedio general de satisfacción de los procesos de la administración pública fue de 4,67 lo que equivale a 66,69% del rango de porcentaje de satisfacción del 0 -100 en la escala Likert, lo que indica que se encuentra en un rango satisfactorio según la percepción del usuario.

Los resultados con respecto al índice de calidad de satisfacción de los procesos de la administración pública por dimensiones se presentan a continuación:

Cuadro 15
Índice de Calidad de Satisfacción de los Procesos de la Administración Pública por dimensiones

Dimensiones	Expectativas	Percepciones	Promedio	ICS General
Dimensión 1: Planificación	10	4,45	-5,55	-5,33104
Dimensión 2: Organización	10	4,67	-5,33	
Dimensión 3: Dirección	10	4,70	-5,30	
Dimensión 4: Control	10	4,86	-5,14	

***Fuente**: En base a los instrumentos de la investigación*



***Fuente**: En base a los instrumentos de la investigación*

Análisis e Interpretación

Según el cuadro 15 y figura 11; respecto al índice de calidad de satisfacción de los procesos de la administración pública por dimensiones, podemos observar los resultados obtenidos del índice de calidad de satisfacción del usuario con respecto al promedio general de cada ítem por dimensión, por tanto quiere decir el número negativo entre más se acerque a cero, es mayor la calidad de satisfacción.

En la figura 11, se observa que todos los índices de calidad en el servicio son negativos, lo que indica que la satisfacción de los procesos de la administración pública está por debajo de las expectativas, por lo tanto, los usuarios reciben menos de lo que esperaban del servicio; asimismo se puede observar que la dimensión más cercana a cero, es el control; esto quiere decir, que los usuarios se encuentran un poco satisfechos con el control como proceso de la administración pública de la DRTPE, por lo tanto entre más se acerque a cero hay mayor calidad en el servicio.

4.2. COMPROBACIÓN

4.2.1. Hipótesis General

1. Formulación de Hipótesis

H_0: No existe relación entre los procesos de la administración pública y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, en el año 2015.

H_a: Existe relación significativa entre los procesos de la administración pública y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, en el año 2015.

2. Estadístico de Prueba

Esta prueba exige el cumplimiento de que la distribución de ambas variables debe ser semejante a la de una distribución normal. En el caso de que no se cumpla la condición o que de entrada una o ambas variables sean discretas, la prueba alterna del análisis

estadístico que debe utilizarse es la denominada de **Spearman**.

Utilizando el programa estadístico SPSS ver 23, se obtuvo los siguientes resultados:

Prueba de normalidad de los datos

$H_{0:}$ Los datos tienen la forma de la distribución normal.

$H_{a:}$ Los datos no tienen la forma de la distribución normal.

Cuadro 16
PRUEBAS DE NORMALIDAD

	Kolmogorov - Smimov[a]			Shapiro - Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Satisfacción del Usuario	0,077	147	0,031	0,962	147	0,000
Proceso de la Administración Pública	0,136	147	0,000	0,940	147	0,000

a. Corrección de significancia de Lilliefors
Fuente: *Elaboración propia del Investigador*

Como la Sig, = 0,031 de Satisfacción del Usuario y Sig. = 0,000 de Procesos de Administración Pública de Kolmogorov - Smirnov (muestras grandes) son menores a 0,05; entonces se verifica que ambas variables no son semejantes a la distribución normal. Por lo que para probar la hipótesis de correlación se utiliza el coeficiente de Spearman.

El estadístico de prueba se determina de la siguiente manera:

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n-1)(n+1)} \qquad [4]$$

Donde:

d : Diferencia entre rango de las variables

r : Coeficiente de correlación

Cuadro 17
CORRELACIONES

			Satisfacción del Usuario	Procesos de la Administración Pública
Rho de Spearman	**Satisfacción del Usuario**	Coeficiente de correlación	1,000	0,859**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	147	147
	Procesos de la Administración Pública	Coeficiente de correlación	0,859**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	147	147

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: *Elaboración propia del Investigador*

3. Decisión Estadística

Como p-valor = 0,000 (Significación asintótica bilateral) es menor a 0,05; entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, por lo tanto concluimos que los resultados proporcionan evidencia estadística significativa suficiente para afirmar que existe relación directa entre los procesos de la administración pública y la satisfacción de los usuarios de

la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, en el año 2015.

4.2.2. Hipótesis Especificas

a) Hipótesis Especifica Nº 01:

1. Formulación de Hipótesis

H_0: No existe relación entre el sistema de planificación y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

H_a: Existe relación significativa entre el sistema de planificación y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

2. Estadístico de Prueba

Esta prueba exige el cumplimiento de que la distribución de ambas variables debe ser semejante a

la de una distribución normal. En el caso de que no se cumpla la condición o que de entrada una o ambas variables sean discretas, la prueba alterna del análisis estadístico que debe utilizarse es la denominada de Spearman.

Utilizando el programa estadístico SPSS ver 23, se obtuvo los siguientes resultados:

Prueba de normalidad de los datos

H_0: Los datos tienen la forma de la distribución normal

H_a: Los datos no tienen la forma de la distribución normal

Cuadro 18
PRUEBAS DE NORMALIDAD

	Kolmogorov - Smimov[a]			Shapiro - Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Satisfacción del Usuario	0,077	147	0,031	0,962	147	0,000
Dimensión 1: Planificación	0,133	147	0,000	0,941	147	0,000

a. Corrección de significación de illiefor

Fuente: *Elaboración propia del Investigador*

Como la Sig, = 0,031 de Satisfacción del Usuario y Sig. = 0,000 de la Dimensión 1: Planificación de Kolmogorov-Smirnov (muestras grandes) son menores a 0,05, entonces se verifica

que ambas variables no son semejantes a la distribución normal. Por lo tanto, para probar la hipótesis de correlación se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman.

El estadístico de prueba se determina de la siguiente manera:

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n-1)(n+1)}$$

Donde:

d : Diferencia entre rango de las variables

r : Coeficiente de correlación

Cuadro 19
CORRELACIONES

			Satisfacción del Usuario	Dimensión 1: Planificación
Rho de Spearman	**Satisfacción del Usuario**	Coeficiente de correlación	1,000	0,793**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	147	147
	Dimensión 1: Planificación	Coeficiente de correlación	0,793**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	147	147

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: *Elaboración propia del Investigador*

3. Decisión Estadística

Como p-valor = 0,000 (Significación asintótica bilateral) es menor a 0,05; entonces rechazamos la

hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, por lo tanto concluimos que los resultados proporcionan evidencia estadística significativa suficiente para afirmar que existe relación directa entre el sistema de planificación y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

4.2.3. Hipótesis Especifica Nº 02:

1. Formulación de Hipótesis

H_0: No existe relación entre el sistema de organización y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

H_a: Existe relación significativa entre el sistema de organización y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

2. Estadístico de Prueba

Esta prueba exige el cumplimiento de que la distribución de ambas variables debe ser semejante a la de una distribución normal. En el caso de que no se cumpla la condición o que de entrada una o ambas variables sean discretas, la prueba alterna del análisis estadístico que debe utilizarse es la denominada de Spearman.

Utilizando el programa estadístico SPSS ver 23, se obtuvo los siguientes resultados:

Prueba de normalidad de los datos

H_0: Los datos tienen la forma de la distribución normal

H_a: Los datos no tienen la forma de la distribución normal

Cuadro 20
PRUEBAS DE NORMALIDAD

	Kolmogorov - Smimov[a]			Shapiro - Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Satisfacción del Usuario	0,077	147	0,031	0,962	147	0,000
Dimensión 2: Organización	0,114	147	0,000	0,956	147	0,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: *Elaboración propia del Investigador*

Como la Sig, = 0,031 de Satisfacción del Usuario y Sig. = 0,000 de la Dimensión 2: Organización de Kolmogorov-Smirnov (muestras grandes) son menores a 0,05; entonces se verifica que ambas variables no son semejantes a la distribución normal. Por lo tanto para probar la hipótesis de correlación, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman.

El estadístico de prueba se determina de la siguiente manera:

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n-1)(n+1)}$$

Donde:

d : Diferencia entre rango de las variables

r : Coeficiente de correlación

Cuadro 21
CORRELACIONES

			Satisfacción del Usuario	Dimensión 2: Organización
Rho de Spearman	**Satisfacción del Usuario**	Coeficiente de correlación	1,000	0,797**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	147	147
	Dimensión 2: Organización	Coeficiente de correlación	0,797**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	147	147

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: *Elaboración propia del Investigador*

3. Decisión Estadística

Como p-valor = 0,000 (Significación asintótica bilateral) es menor a 0,05; entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, por lo tanto concluimos que los resultados proporcionan evidencia estadística significativa suficiente para afirmar que existe relación directa entre el sistema de organización y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

4.2.4. Hipótesis Especifica Nº 03:

1. Formulación de Hipótesis

H_0: No existe relación entre el sistema de dirección y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

H_a: Existe relación significativa entre el sistema de dirección y la satisfacción de los usuarios de la

Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

2. Estadístico de Prueba

Esta prueba exige el cumplimiento de que la distribución de ambas variables debe ser semejante a la de una distribución normal. En el caso de que no se cumpla la condición o que de entrada una o ambas variables sean discretas, la prueba alterna del análisis estadístico que debe utilizarse es la denominada de **Spearman**.

Utilizando el programa estadístico SPSS ver 23, se obtuvo los siguientes resultados:

Prueba de normalidad de los datos

H_0: Los datos tienen la forma de la distribución normal

H_a: Los datos no tienen la forma de la distribución Normal

Cuadro 22
PRUEBAS DE NORMALIDAD

	Kolmogorov - Smimov[a]			Shapiro - Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Satisfacción del Usuario	0,077	147	0,031	0,962	147	0,000
Dimensión 3: Dirección	0,128	147	0,000	0,937	147	0,000

a. Corrección de significación de Lilliefors
Fuente: *Elaboración propia del Investigador*

Como la Sig, = 0,031 de Satisfacción del Usuario y Sig. = 0,000 de la Dimensión 3: Dirección de Kolmogorov-Smirnov (muestras grandes) son menores a 0,05; entonces se verifica que ambas variables no son semejantes a la distribución normal. Por lo tanto para probar la hipótesis de correlación, se utilizó el coeficiente de correlación de **Spearman**.

El estadístico de prueba se determina de la siguiente manera:

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n-1)(n+1)}$$

Donde:

d : Diferencia entre rango de las variables

r : Coeficiente de correlación

Cuadro 23
CORRELACIONES

			Satisfacción del Usuario	Dimensión 3: Dirección
Rho de Spearman	**Satisfacción del Usuario**	Coeficiente de correlación	1,000	0,840**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	147	147
	Dimensión 3: Dirección	Coeficiente de correlación	0,840**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	147	147

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: *Elaboración propia del Investigador*

3. Decisión Estadística

Como p-valor = 0,000 (Significación asintótica bilateral) es menor a 0,05; entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, por lo tanto concluimos que los resultados proporcionan evidencia estadística significativa suficiente para afirmar que existe relación directa entre el sistema de dirección y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

4.2.5. Hipótesis Especifica Nº 04:

1. Formulación de Hipótesis

H_0: No existe relación significativa entre el sistema de control y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

H_a: Existe relación significativa entre el sistema de control y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

2. Estadístico de Prueba

Esta prueba exige el cumplimiento de que la distribución de ambas variables debe ser semejante a la de una distribución normal. En el caso de que no se cumpla la condición o que de entrada una o ambas variables sean discretas, la prueba alterna del análisis estadístico que debe utilizarse es la denominada de **Spearman**.

Utilizando el programa estadístico SPSS ver 23, se obtuvo los siguientes resultados:

Prueba de normalidad de los datos

H_0: Los datos tienen la forma de la distribución normal

H_a: Los datos no tienen la forma de la distribución normal

Cuadro 24
PRUEBAS DE NORMALIDAD

	Kolmogorov - Smimov[a]			Shapiro - Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Satisfacción del Usuario	0,077	147	0,031	0,962	147	0,000
Dimensión 4: Control	0,172	147	0,000	0,903	147	0,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: *Elaboración propia del Investigador*

Como la Sig, = 0,031 de Satisfacción del Usuario y Sig. = 0,000 de la Dimensión 4: Control de Kolmogorov-Smirnov (muestras grandes) son menores a 0,05; entonces se verifica que ambas variables no son semejantes a la distribución normal. Por lo tanto para probar la hipótesis de correlación, se utilizó el coeficiente de correlación de **Spearman**.

El estadístico de prueba se determina de la siguiente manera:

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n-1)(n+1)}$$

Donde:

d : Diferencia entre rango de las variables

r : Coeficiente de correlación

Cuadro 25
CORRELACIONES

			Satisfacción del Usuario	Dimensión 4: Control
Rho de Spearman	**Satisfacción del Usuario**	Coeficiente de correlación	1,000	0,874**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	147	147
	Dimensión 4: Control	Coeficiente de correlación	0,874**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	147	147

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: *Elaboración propia del Investigador*

3. Decisión Estadística

Como p-valor = 0,001 (Significación asintótica bilateral) es menor a 0,05; entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, por lo tanto concluimos que los resultados proporcionan evidencia significativa suficiente para afirmar que existe relación directa entre el sistema de control y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

CONCLUSIONES

1. Existe una relación directa entre los procesos de la administración pública y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, evidenciándose estadísticamente, con un coeficiente de correlación elevada (0,859). Es decir, a un mejor manejo de los procesos de la administración pública mayor será la satisfacción del usuario.

2. Se evidencia una relación directa entre el sistema de planificación y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, presentando un valor p = 0,000 (Significación asintótica bilateral) siendo esta menor a 0,05. Cabe indicar que la planificación estadísticamente presenta un nivel bajo donde las metas de la DRTPE – MOQ. no están planteadas en forma precisa en tanto las direcciones no están programando actividades en base a prioridad.

3. El sistema de organización muestra un comportamiento positivo en relación a la satisfacción del usuario final de la institución y se evidencia con un valor p = 0,000 siendo esta menor a 0,05. La organización de la entidad presenta una mejor percepción dentro de los procesos de administración por parte del usuario, estando todos sus atributos sobre la media.

4. Hay evidencias estadísticas que afirma que existe relación directa entre el sistema de dirección y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, con un valor p = 0,000 siendo esta menor a 0,05. Los puntos más bajos que influyen en la satisfacción es una falta de liderazgo y como consecuencia genera una baja motivación del personal que se relaciona con el usuario final.

5. Existe certeza a nivel estadístico que el sistema de control, se relaciona directamente con la satisfacción del usuarios, dando como valor p = 0,001 (Significación asintótica bilateral) siendo esta menor a 0,05. Este sistema evidencia una percepción positiva de parte de los usuarios al existir mecanismos de evaluación, donde los empleados responden adecuadamente a las normas.

RECOMENDACIONES

1. La Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua debe establecer un plan de mejora continua para todos los procesos administrativos, principalmente en los aspectos de planificación y dirección que le permita brindar un servicio efectivo y eficiente.

2. Es importante que todo el personal intervenga en el proceso de planificación para comprometerse con las metas a alcanzar en un corto plazo, de esta manera ellos puedan entender claramente los procesos y responder a las necesidades del usuario.

3. Se recomienda una capacitación continua en temas de motivación, liderazgo y trabajo en equipo a todo el personal directivo y de apoyo, que permita un trabajo más eficiente y este se plasme en la satisfacción del usuario final.

4. Concientizar a los trabajadores del sector público, que el servicio que brindan debe generar un valor público, donde no solo se busque brindar el servicio sino darle un valor agregado al producto final y este incida en un servicio de calidad.

5. Se recomienda actualizar y evaluar periódicamente la presente investigación, además realizar nuevos documentos con otros aspectos del manejo de la administración pública.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Altair Consultores, S. (2005). *"Cuadro de mando integral".* España: Revista Economía N° 3 número 150.

Altair Consultores, SRL. (2005). *"La Elaboración del Plan Estratégico".* España: Revista Economía N° 3, número 150.

Amaro, R. (1998). *Introducción a la Administración Pública.* México: Mc GrawHill.

Andrade, S. (2001). *Administración: pensamiento y realidad.* México: UAM Xochimilco.

Armijo, M. (2005). *Modernización Administrativa y de la Gestión Pública en Chile.* Santiago: Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile; LOM Ediciones.

Bañon, R. y Carrillo, E. (1997). *La nueva Administración Pública.* Madrid: Alianza Editorial S.A.

Bañon, R. y Carrillo, E. (1997). *La Nueva Administración Pública.* Madrid: Alianza Editorial.

Bertalanffy, L. V. (1986). *Teoría General de los Sistemas. Fundamentos de desarrollo, aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica. Traducción de Juan Almela.

Bertalanffy, L. V. (2001). *Teoría General de los Sistemas. Fundamentos de Desarrollo, aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica. Traducción de Juan Almela.

Blanco, M., Cantorna, S. y Aibar, B. (1999). *El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integral.*

Bormin, E. (1834). *Compendio de 1011 Principios de Administracion.* Madrid: Imprenta de José Palacios.

Bustos Farias, E. (2003). *Proceso Administrativo.* México.

Camison, C., Cruz, S. y Gonzalez, T. (2014). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas.* Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A.

Castillo Morales, E. (2005). Escala Multidimensional SERVQUAL. Chile: Facultad de Ciencias Empresariales Universidad del Bio Bio.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima*. Bogotá: MgGraw Hill.

Chiavenato, I. (2013). *Administración: Teoría, proceso y práctica.* Colombia: INTERAMERICANA S.A.

Coulter, R. (2010). *Administración Décima Edición.* México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Cruz Díaz y Díaz, M. (2010). "El empleado público ante el procedimiento administrativo: deberes u obligaciones de buena administración". España: Universidad de Salamanca.

Cunill Grau, N. (2004). *La democratización de la administración pública: Los mitos avencer.* Buenos Aires: FCE/CLAD.

Díaz, J. (s.f.). Recuperado el 16 de Noviembre de 2014, de http://www.sht.com.ar/archivo/Management/empowerment.htm

Dimock, M. (1967). *"The Meaning of Seope in Publie Administracion". Gaus, John et al. The Frontiers of Publie Administration.* New York: Russell and Russell.

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Nueva York: Harper y Brow.

Etkin, J. R. (2003). *Gestión de la Complejidad de las Organizaciones*. Editorial Oxford.

Fayol, H. (1985). *Administración Industrial y General.* México: Herrero Hermanos.

Galloway, D. (1994). *Mejora Continua de Procesos.* Barcelona: Gestión 2000.

George, C. y Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo.* México: Pearson Educacion.

Guzman Napuri, C. (2007). *El procedimiento administrativo.* Lima: Ara Editores.

Guzman Napuri, C. (2012). *Tratado de la Administración Pública y el Procedimiento Administrativo General.* Lima: Caballero Bustamante.

Hernandez Sampieri, R. Fernandez Collado, C. y Baptista lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación.* México: Mc Graw Hill. 705 pp.

Hernández, S. y Rodríguez. (2006). *Introducción a la Administración: Teoría general administrativa; origen, evolución y vanguardia.* México: Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Hitt, M., Ireland, R. y Hoshisson, R. (2004). *Administración Estratégica.* México: THOMSON.

Hobbes, T. (1980). *Leviatan.* México: Fondo de Cultura Económica.

Jackson Slocum, H. (2009). *Administración: "un enfoque basado en competencias".* México: Cengage Learming Editores, S.A.

Jiménez Saavedra, H. (2010). "La Gestión de intereses en la administración pública Peruana". Lima: Universidad Nacional de Ingeniería.

Johnson, J. (s.f.). Recuperado el 16 de Noviembre de 2014, de http://www.monografias.com/trabajos6/empo/#tec

Johnson, J. (s.f.). *Empowerment*. Recuperado el 29 de Mayo de 2015, de http://www.monografias.com/trabajos6/empo/#tec

Kaplan, y Norton. (1992). *"The Balanced Scorecard Measures that drive performance*. Harvard Business School Pres.

Kaplan, y Norton. (2001). *"Cómo Utilizar el cuadro de mando integral" (The strategy - focused organization).* Harvard Business School Pres.

koontz, H. y Heinz, W. (1998). *Administración una perspectiva global.* México: Mc Graw Hill.

Librería el Ateneo. (1973). *Principios de la Administración Científica, Quinta*. Buenos Aires.

Librería el Ateneo. (1973). *Administración Industrial General, Quinta*. Buenos Aires.

Libreria el Ateneo. (1994). *Principios de la Administracion Cientifica, Decimosexta*. Buenos Aires.

Librería el Ateneo. (1994). *Administración Industrial General, Decimosexta*. Buenos Aires.

Losada, C. (1999). De burocratas a gerentes, las ciencias de la administración aplicadas a la administración del Estado. Banco Interamericano de Desarrollo - BID.

Lozano Ayala, A. (2008). *Pensamiento Administrativo Público.* Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública.

Maquiavelo, N. (1971). *El Príncipe, Obras Políticas.* La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

Mariñez, F. (2009). *Política pública y democracia en America Latina.Del análisis a la implementación.* México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Mayen, U. (2010). *Reforma administrativa del Estado: una administración pública inclusiva. En: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD (2010). El estado en debate: múltiples miradas.*

Mayo, G. E. (1997). *Problemas Sociales de la Civilización Industrial.* Buenos Aires: Nueva Visión SAIC.

Medina Giopp, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público, un enfoque analítico.* Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (Cuarta ed.). Bogotá: Limusa.

Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Tecnologías y Herramienta de Gestión. Caso: grandes, medianas y pequeñas empresas en Bogotá* (Primera ed.). Bogotá: Universidad del Rosario.

Morales, O., Barrera, A., Rodríguez, M., Romero, C. y Tavara, R. (2014). "Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú". Lima: Universidad ESAN.

Munch, L. (2007). *Administración: Escuelas, procesos administrativos, áreas funcionales y desarrollo emprendedor.* México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Olobarria Gambi, M. (2007). *¿Qué hace a un servicio público ser efectivo en su gestión? evidencia desde un caso chileno.* chile: Instituto de Asuntos Públicos de Chile.

Parasuraman, A., Zeithamal, V. y Berry, L. (1988). *SERVQUAL: A Multiple - Iten Scale for Measuring Consumer Perseptions of Service Quality. Journal of Retailing.* Retrieved from Business Sourse Complete database.

Pérez Aramburu, E. (2011). "La Administración pública en el estado moderno: enfoque teórico para el análisis de la administración pública". Argentina: Universidad Nacional de la Plata.

Quiroga, G. (1996). *Organización y Métodos en la Administración Pública.* México: TRILLAS.

S. Summers, D. (2006). *Administración de Calidad.* Mexico: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Stein, L. (1981). *Movimientos Sociales y Monarquia.* Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert JR, D. (1996). *Administración* (sexta edición ed.). México: Editorial Prentice hall.

Suarez Barraza, M. F. (2007). "La Sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la administración pública: un estudio en los ayuntamientos de España". España: Universidad Ramón Llull de Barcelona - Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas.

Tamayo y Tamayo, M. (2002). *El Proceso de la Investigación Científica.* México: LIMUSA S.A.

Taylor, F. (1985). *Principios de Administración Científica.* México: Herrero Hermanos.

Valdés, E. (s.f.). Recuperado el 16 de Noviembre de 2014, de http://wwwmailxmail.com/curso/empresa/capitalhumano.htm

Vélez Bedoya, A. R. (2007). *Los Clásicos de la Gerencia* (Primera ed.). Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Villanueva Pérez, L. (2003). "Reingeniería de Procesos en la administración pública". Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Weber, M. (1959). *"La Política como Vocación".* México: Revista de Ciencias Políticas y Sociales Año V , NUMS, 17 Y 17.

Weber, M. (1997). *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva I*. Bogotá: Segunda Edición Fondo de Cultura Económica.

Yamada, G. y Montero, R. (2011). *Doble a triple castigo: Burocracia, corrupción e inequidad en los servicios públicos en el Perú.* Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

ANEXOS

ANEXO 01: BASE DE DATOS DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN DEL USUARIO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO – ENCUESTA SEGÚN EL MODELO SERVQUAL

N°	EDAD	SEXO	GRADO	LUGAR	GRADO DE INSTRUCCIÓN	LUGAR DE PROCEDENCIA	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	30	M	3	5	SUPERIOR	PUNO	4	6	7	6	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	6	7	7	7	6
2	37	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	6	6	4	6	6	5	5	4	5	6	6	5	5	5	5	6	6	5	6
3	43	M	3	2	SUPERIOR	ILO	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
4	28	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
5	60	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	7	7	7	6	6	7	7	6	7	6	7	6	7	7	5	5	6	7	7
6	30	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	6	7	7	7	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
7	37	M	3	1	SUPERIOR	AREQUIPA	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
8	38	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	7	6	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6
9	55	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	6	5	6	5	5	5	5	6	4	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5
10	52	M	3	2	SUPERIOR	ILO	6	7	6	7	7	6	7	6	6	7	7	7	6	7	7	6	7	7	6	6
11	33	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	7	6	6	7	5	5	5	5	5	5	7	5	5	6	5	5	5	5
12	44	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
13	37	F	3	1	SUPERIOR	AREQUIPA	4	4	5	5	5	5	6	5	4	4	5	6	6	5	6	4	5	5	4	4
14	24	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	3	5	6	4	5	5	6	6	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
15	22	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	4	4	5	4	5	5	7	6	3	7	5	4	5	6	7	4	4	4	4
16	33	M	3	2	SUPERIOR	ILO	2	2	2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	6	7	7	6	1	7	7
17	45	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
18	22	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	3	7	4	5	7	7	7	7	7	7	7	5	7	7	4	7	7	7	7
19	23	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	4	6	5	5	6	6	6	6	4	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6
20	27	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	6	5	5	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
21	27	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
22	41	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	3	3	5	3	4	4	4	3	3	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4

23	24	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	7	7	7	7	6	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7
24	28	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	6	6	5	7	6	7	6	6	6	7	7	6	7	7	7	6	7	6	7
25	26	M	2	4	ESTUDIANTE	MOQUEGUA	4	4	5	5	6	6	6	6	6	6	6	7	7	6	7	7	7	6	7	6
26	49	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	5	6	6	7	5	6	4	5	5	5	6	6	6	6	6	4	5	4
27	38	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	6	6	6	4	4	2	4	7	5	1	6	3	4	6	5	5	4	4	4
28	36	F	3	6	SUPERIOR	TACNA	5	6	6	6	5	6	5	5	5	6	6	4	4	5	6	5	3	3	3	3
29	38	M	3	1	SUPERIOR	AREQUIPA	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
30	45	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	2	2	3	1	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	5	4	2	6
31	40	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	7	7	5	6	5	5	5	4	1	4	6	6	4	6	4	6	6	4	6
32	20	M	1	4	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	1	5	5	3	5	5	5	5	6	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4
33	32	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	5	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
34	35	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	1	1	1	1
35	27	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5
36	26	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	6	4	4	4	4	3	5	6	6	6	6	5	6	4	6	6	5	4
37	37	M	3	5	SUPERIOR	PUNO	2	7	7	1	1	7	7	1	7	7	7	7	2	7	7	2	2	7	2	6
38	28	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	3	3	6	6	3	2	4	4	5	4	4	3	2	5	2	5	4	4	2	3
39	46	M	1	4	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	6	1	7	7	7	7	7	4	7	4	7	7	7	7	7	7	4	4	7	7
40	23	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	4	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
41	27	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	3	3	6	7	6	5	5	4	3	5	7	7	6	7	7	7	6	6	7	7
42	19	M	2	4	ESTUDIANTE	MOQUEGUA	5	5	6	5	4	5	5	4	5	6	6	5	5	5	6	5	6	5	4	5
43	24	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	3	4	1	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1
44	27	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	5	4	1	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
45	35	M	1	4	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	7	6	7	2	7	7	2	6	6	2	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7
46	31	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	3	4	4	5	4	4	4	4	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	4
47	25	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	4	3	5	5	3	3	3	3	5	4	4	3	4	4	6	4	5	5	4

48	29	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	6	5	5	5	4	5	4	4	1	7	5	6	5	5	4	6	6	4	6
49	42	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	1
50	27	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	7	7	6	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
51	24	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	4	3	1	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1
52	33	M	1	4	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	6	6	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3
53	25	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
54	27	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	3	5	2	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	5	5
55	21	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	5	2	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
56	21	F	2	4	ESTUDIANTE	MOQUEGUA	1	2	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	6	6	4	3	4	4
57	56	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	7	1	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	1	1
58	30	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	5	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1
59	24	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	4	6	5	5	4	5	5	4	5	2	4	3	5	5	5	4	5	3	2
60	40	M	3	6	SUPERIOR	TACNA	6	6	6	2	5	3	2	2	2	2	6	4	4	6	6	6	6	6	5	5
61	21	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	3	4	5	5	7	7	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7
62	21	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	2	3	4	2	3	3	4	4	5	3	1	4	2	4	3	2	3	4	3	3
63	23	M	1	4	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	5	5	6	5	5	6	6	5	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6
64	26	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	6	5	5	6	7	6	5	5	5	6	5	5	6	5	6	6	5	5
65	26	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	4	7	5	4	4	4	4	2	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4
66	24	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	3	4	4	6	4	4	4	5	4	6	6	5	5	5	6	5	5	4	4
67	25	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	5	6	5	5	7	6	6	7	6	6	7	7	6	5	3	3	3	3	5
68	20	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	5	5	2	3	6	5	6	5	6	6	5	4	4	3	5	3	5	4	6
69	24	M	3	5	SUPERIOR	PUNO	5	5	6	5	4	4	5	6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	7	5	5
70	28	M	1	4	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	6	6	7	6	6	5	6	6	5	7	5	7	7	7	6	5	6	6	6	5
71	21	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	6	7	6	7	6	7	6	6	4	5	6	5	5	4	5	6	5	5
72	33	M	3	1	SUPERIOR	AREQUIPA	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6

73	32	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	5	6	5	2	2	1	3	5	5	5	4	4	4	5	2	3	2	1	2
74	28	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	7	6	6	6	6	5	6	6	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7
75	28	M	3	3	SUPERIOR	LIMA	6	5	4	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	5	3	3
76	24	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	5	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	2	2
77	28	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	4	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1
78	18	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	7	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	4	5
79	28	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	6	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5
80	21	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	7	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	5
81	23	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	2	3	4	4	4	5	4	4	3	2	4	5	6	3	4	3	3	4	4	4
82	30	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	5	1	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
83	21	F	1	4	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	5	5	6	6	4	5	5	6	5	7	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5
84	34	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	6	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4
85	19	M	1	4	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	2	2	2	1	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4
86	26	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	7	7	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6
87	40	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	7	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5
88	19	F	1	4	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	4	4	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
89	45	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	5	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
90	33	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
91	34	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7
92	36	M	3	1	SUPERIOR	AREQUIPA	6	6	7	3	6	7	7	7	7	6	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6
93	22	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	4	6	6	6	5	6	6	6	3	6	7	6	7	7	6	6	6	6	6
94	26	F	1	4	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	5	6	6	6	6	6	7	6	7	5	6	7	6	6	6	6	5	5	6	6
95	21	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	6	7	5	5	5	6	6	6	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
96	27	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	5	7	6	6	5	5
97	20	M	2	4	ESTUDIANTE	MOQUEGUA	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	7	7	6	5	5

98	20	M	1	4	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	5	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6
99	28	M	1	4	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	6	7	7	7	6	6	6	6	6	5	7	5	7	7	7	6	6	6	6	6
100	38	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	2	7	5	6	6	6	6	6	1	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6
101	23	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	4	1	3	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
102	23	M	1	4	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	5	5	6	6	4	5	5	7	5	7	7	7	7	6	7	6	6	6	7	6
103	20	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	3	4	4	5	3	4	2	3	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
104	36	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	6	5	4	5	6	5	5	5	6	5	4	5	4	4	3	5	4	3	4
105	36	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	3	4	4	2	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
106	18	F	3	3	SUPERIOR	LIMA	4	5	6	4	5	5	5	4	4	5	6	6	5	6	5	5	5	6	6	5
107	32	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	6	5	4	5	6	5	5	5	6	5	4	5	4	4	3	5	4	3	4
108	21	F	1	4	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	2	2	6	2	7	7	7	6	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6
109	20	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	2	2	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2	1	1
110	37	F	1	4	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	5	4	5	5	4	6	5	5	5	6	5	6	4	5	6	6	6	4	5	5
111	26	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	3	7	4	5	5	6	5	5	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4
112	23	F	1	6	SECUNDARIA COMPLETA	TACNA	5	3	6	6	5	5	6	6	6	7	6	6	6	7	7	6	5	6	6	6
113	32	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	6	5	7	6	6	7	7	6	6	6	6	6	7	7	6	6	6	5
114	41	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	7	7	5	6	7	7	6	6	5	6	7	7	7	7	6	7	7	6	6
115	46	F	3	1	SUPERIOR	AREQUIPA	6	4	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
116	22	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	5	2	3	5	4	7	5	5	4	5	5	7	5	6	3	7	7	5	4
117	40	M	1	4	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	5	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3
118	20	M	1	4	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	5	4	6	6	6	5	6	6	5	6	4	5	7	6	6	6	7	7	6	5
119	19	M	2	4	ESTUDIANTE	MOQUEGUA	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
120	21	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	1	7	7	4	4	5	5	5	5	6	5	6	7	6	6	5	6	5	6	5
121	41	F	1	4	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	5	5	5	4	5	7	5	5	5	2	5	5	5	6	6	6	5	5	6	5
122	20	M	1	4	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	3	3	3	2	3	2	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3

123	28	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	5	5	2	2	3	6	4	4	2	4	5	7	5	5	4	7	7	5	6
124	28	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4
125	29	F	1	4	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	4	5	5	2	3	6	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4
126	40	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	2	3	1	2	2	2	2	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1
127	26	M	3	3	SUPERIOR	LIMA	6	6	5	6	6	7	7	6	6	5	6	7	6	7	6	6	6	6	6	5
128	29	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	5	6	2	5	6	6	6	6	6	5	6	5	5	6	5	6	6	6	6
129	28	M	1	4	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	4	6	7	5	5	6	7	6	6	7	6	7	5	7	7	7	6	5	6	5
130	26	M	3	3	SUPERIOR	LIMA	5	5	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5
131	23	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	2	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4
132	20	M	1	4	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	5	5	6	1	5	5	5	5	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
133	28	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	3	3	4	5	6	5	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
134	24	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
135	24	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	4	4	1	3	3	4	3	2	2	5	3	3	3	4	3	3	3	2	2
136	40	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
137	51	M	1	4	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	5	5	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2	2
138	18	F	3	5	SUPERIOR	PUNO	6	6	7	5	5	5	6	5	4	5	5	5	5	6	6	5	6	6	6	6
139	25	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	7	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
140	21	F	2	4	ESTUDIANTE	MOQUEGUA	5	5	3	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1
141	28	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	7	7	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	6	5	5	5	4
142	51	M	1	4	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	3	1	2	1	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	1
143	24	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	7	7	5	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1
144	40	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	7	6	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
145	30	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	2	4	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
146	22	F	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	5	2	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3
147	31	M	3	4	SUPERIOR	MOQUEGUA	7	6	5	1	3	3	3	2	1	2	2	2	3	3	3	3	4	1	1	1

BASE DE DATOS DE LA VARIABLE PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO - ENCUESTA PARA MEDIR LOS PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

N°	EDAD	SEXO	GRADO	LUGAR	GRADO DE INSTRUCCIÓN	LUGAR DE PROCEDENCIA	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
1	30	M	3	6	SUPERIOR	PUNO	6	6	6	6	6	7	7	7	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6
2	37	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	6	5
3	43	M	3	6	SUPERIOR	ILO	6	6	6	6	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7
4	28	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7
5	60	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	6	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6	7	5	6	6	6
6	30	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6	6	7	6
7	37	M	3	6	SUPERIOR	AREQUIPA	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5
8	38	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6
9	55	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4
10	52	M	3	6	SUPERIOR	ILO	7	7	7	6	6	7	7	6	7	6	6	7	6	7	7	7	7	7
11	33	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	7	6	4
12	44	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
13	37	F	3	6	SUPERIOR	AREQUIPA	6	6	6	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
14	24	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	6	5	3	4	4	4	6	4	3	3	5	4	6	4	6	7	4
15	22	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	7	6	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	6	6	6	5
16	33	M	3	6	SUPERIOR	ILO	5	5	7	5	5	6	5	6	6	5	5	7	5	5	7	5	5	5
17	45	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	6	6	6	6	4	5	5	3	4	5	5	6	5	5	6	6
18	22	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	7	6	6	6	5	7	7	5	4	5	5	5	5	7	7	7	5
19	23	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	5	6	6	5	6	6	4	5	6	7	7	5	6	6	6	7
20	27	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6
21	27	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	4	3	4	4	6	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
22	41	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	4	5	4	4	4	4	6	4	4	4	4	4	4	4	6	6	4

23	24	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	7	7	7	7	7	7	5	7	5	5	7	7	7	7	7	7	7	7
24	28	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	7	6	7	7	7
25	26	M	3	6	ESTUDIANTE	MOQUEGUA	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7
26	49	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	7	7	6	6
27	38	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	2	2	2	2	4	7	3	4	3	4	4	4	2	2	3	4	2	3
28	36	F	3	6	SUPERIOR	TACNA	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4
29	38	M	3	6	SUPERIOR	AREQUIPA	6	7	6	7	7	7	6	7	7	5	5	6	6	7	4	6	7	7
30	45	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	3	3	5	4	3	2	4	3	2	3	3	3	1	2	4	4	3
31	40	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	5	4	4	4	5	1	3	1	1	4	4	6	6	6	6	6	4
32	20	M	3	6	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	1	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
33	32	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	4	4	4	4	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	35	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	1	2
35	27	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	5	4	4	3	4	4	5	5	2	4	4	5	3	4	4	5	3
36	26	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	2	3	2	4	3	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
37	37	M	3	6	SUPERIOR	PUNO	2	7	7	1	3	2	3	2	2	7	2	7	1	7	2	7	2	7
38	28	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4
39	46	M	3	6	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	6	6	6	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7
40	23	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
41	27	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	5	5	5	6	4	7	4	7	5	5	4	7	6	6	5	6
42	19	M	3	6	ESTUDIANTE	MOQUEGUA	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	6	5	5	6	5
43	24	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	1	1	2	1	1	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
44	27	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	4	4	3	4	5	2	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	4
45	35	M	3	6	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	7	6	6	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	6	6
46	31	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	4	5	4	4	6	5	6	5	6	5	5	5	6	5	6	6	6
47	25	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	4	5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	6	4	5	4	5	4
48	29	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	5	5	5	5	6	3	5	4	4	5	5	5	6	5	5	4	2

49	42	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	1	1	1	1	1	5	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
50	27	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	5	5	6	7	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	6
51	24	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	3	3	3	2	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3
52	33	M	3	6	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	7	7	6	5	7
53	25	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
54	27	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	6	6	5	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6
55	21	F	3	6	AUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	4	4	4	6	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
56	21	F	3	6	ESTUDIANTE	MOQUEGUA	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5
57	56	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	2	6	3	3	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
58	30	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
59	24	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	4	4	5	5	6	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4
60	40	M	3	6	SUPERIOR	TACNA	4	4	5	4	4	5	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5
61	21	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	1	1	1	1	2	4	4	5	3	2	3	4	3	4	4	5	7	6
62	21	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	3	3	2	2	3	1	2	2	1	3	3	2	2	3	4	3	1	2
63	23	M	3	6	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	6	5	5	5	4	6	3	6	6	5	4	5	5	6	6	6	6	6
64	26	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	6	5	6	5	5	5	5	6	6	6	6	7	5	5	6	6
65	26	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	6	7	5	6
66	24	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	4	5	4	4	6	5	6	5	6	4	6	4	6	5	6	6	6
67	25	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	4	4	4	6	4	6	4	5	6	5	5	6	5	7	6	6
68	20	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	3	3	3	3	3	5	3	3	2	5	5	4	4	5	5	4	5	4
69	24	M	3	6	SUPERIOR	PUNO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5	6
70	28	M	3	6	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	7	6	6	6	6
71	21	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	4	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	4	6	5	6	5	6
72	33	M	3	6	SUPERIOR	AREQUIPA	6	7	6	6	6	7	6	7	7	5	5	6	6	4	5	7	7	6
73	32	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	3	4	4	5	5	3	5	4	4	5	3	4	5	3	5	5	4
74	28	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6

75	28	M	3	6	SUPERIOR	LIMA	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	6	6
76	24	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	4	4	3	4	5	4	4	4	2	3	3	3	4	3	3	2	3
77	28	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
78	18	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	5	6	5	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6
79	28	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	7
80	21	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
81	23	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	1	1	2	1	1	4	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2
82	30	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	5	4	5	6	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4
83	21	F	3	6	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	5	5	5	5	5	6	6	5	5	6	6	6	5	6	6	6	6	7
84	34	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	5	4	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5
85	19	M	3	6	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
86	26	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	6	6	6	7	7	7	7	6	6	6	6	7	6	6	6	6
87	40	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	5	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5
88	19	F	3	6	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	2	2	2	1	1	3	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2
89	45	M	3	6	SUPERIO	MOQUEGUA	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4
90	33	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
91	34	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
92	36	M	3	6	SUPERIOR	AREQUIPA	6	6	6	6	6	4	7	7	6	6	6	6	6	7	6	6	7	6
93	22	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	4	4	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	7	6	6	6
94	26	F	3	6	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	6	6	6	6	6	5	6	5	5	6	6	6	6	7	6	6	6	6
95	21	F	3	6	SUPERIOR INCOMPLETO	MOQUEGUA	4	4	5	3	4	4	5	5	5	7	6	6	6	6	6	5	6	6
96	27	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	4	3	3	5	3	4	7	4	7	6	4	4	6	6	7	6	6
97	20	M	3	6	ESTUDIANTE	MOQUEGUA	5	5	5	5	6	6	5	5	5	6	6	6	7	6	5	5	6	5
98	20	M	3	6	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	6	6	6	6	6	5	6	7	6	7	4	4	6	7	6	7	7	6
99	28	M	3	6	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	1	1	1	1	3	4	1	7	1	6	1	1	1	7	4	7	5	5
100	38	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	6	6	6	5	4	6	6	6	6	6	6	7	7	7	6	7

101	23	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	5	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	4	3	3
102	23	M	3	6	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	5	5	5	5	5	6	4	5	5	6	6	6	4	7	6	6	6	7
103	20	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3
104	36	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	6	4	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6
105	36	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
106	18	F	3	6	SUPERIOR	LIMA	5	5	6	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	6	6	5	5	5
107	32	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	6	4	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	7	6
108	21	F	3	6	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	6	6	7	6	6	7	5	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
109	20	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
110	37	F	3	6	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	6
111	26	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	4	3	4	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5
112	23	F	3	6	SECUNDARIA COMPLETA	TACNA	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	7	6	6	6	6	6
113	32	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	7	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6
114	41	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	4	4	5	4	4	6	4	6	4	4	4	4	6	5	7	5	5
115	46	F	3	6	SUPERIOR	AREQUIPA	7	7	7	7	7	6	4	6	7	7	7	7	7	7	6	7	6	6
116	22	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	5	5	5	5	6	5	5	4	6	4	6	5	6	5	5	5	5
117	40	M	3	6	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
118	20	M	3	6	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	4	5	5	5	5	6	4	5	4	6	4	6	4	6	5	6	6	6
119	19	M	3	6	ESTUDIANTE	MOQUEGUA	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
120	21	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	4	4	4	4	6	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6	6
121	41	F	3	6	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	5	5	5	5	4	5	5	5	5	6	5	5	5	7	6	5	5	6
122	20	M	3	6	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2
123	28	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	7	6	6	6	5
124	28	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	5	5	5	6	5	6	5	6	5	5	5	6	5	6	6	6
125	29	F	3	6	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
126	40	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	2	2	2	2	1	4	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1

127	26	M	3	6	SUPERIOR	LIMA	5	5	5	5	5	6	4	6	5	6	5	5	5	6	6	6	6	6
128	29	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6
129	28	M	3	6	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	5	5	5	5	5	5	5	5	6	7	6	5	5	7	6	7	6	6
130	26	M	3	6	SUPERIOR	LIMA	5	5	5	5	4	6	4	6	5	6	6	6	5	5	5	6	6	6
131	23	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	2	2	2	2	2	3	1	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2
132	20	M	3	6	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	2	3	3	1	1	4	1	4	3	3	3	3	1	3	4	4	3	4
133	28	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6
134	24	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3
135	24	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	2	2	1	1	1	4	3	3	2	3	3	2	3	4	4	3	2	3
136	40	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
137	51	M	3	6	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4
138	18	F	3	6	SUPERIOR INCOMPLETO	PUNO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6
139	25	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7
140	21	F	3	6	ESTUDIANTE	MOQUEGUA	3	3	3	2	2	4	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2
141	28	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	5	6	5	7	7	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5
142	51	M	3	6	SECUNDARIA COMPLETA	MOQUEGUA	3	3	3	3	4	3	3	3	2	1	2	2	2	1	2	3	2	3
143	24	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	5	3	2
144	40	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	5	5	6	7	7	6	7	5	5	5	5	7	5	5	6	5
145	30	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
146	22	F	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
147	31	M	3	6	SUPERIOR	MOQUEGUA	3	3	3	3	3	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4

ANEXO 02: MATRIZ DE CONSISTENCIA

LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO MOQUEGUA EN EL AÑO 2015

<table>
<tr><th>PROBLEMA</th><th>OBJETIVOS</th><th>HIPÓTESIS</th><th>VARIABLES Y DIMENSIONES</th><th>INDICADORES</th><th>TÉCNICA</th></tr>
<tr>
<td>PROBLEMA GENERAL:

¿Qué relación existe entre los procesos de la administración pública y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, en el año 2015?</td>
<td>OBJETIVO GENERAL:

Determinar el nivel de relación de los procesos de la administración pública y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, en el año 2015.</td>
<td>HIPÓTESIS GENERAL:

Existe una relación significativa entre los procesos de la administración pública y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Moquegua, en el año 2015.</td>
<td>VARIABLE 1:

Procesos de la Administración Publica

Dimensiones:

• Planificación
• Organización
• Dirección
• Control</td>
<td>▪ Metas
▪ Objetivos
▪ Estrategias
▪ Planes
▪ Estructura
▪ Administración de RRHH
▪ Motivación
▪ Liderazgo
▪ Comunicación
▪ Comportamiento individual y de grupo
▪ Normas
▪ Medidas
▪ Comparaciones
▪ Acción</td>
<td rowspan="2">Tipo de investigación: Aplicada

Nivel de Investigación: Correlacional – Transversal.

Diseño de Investigación:
Población y Muestra

Población: 2800
Muestra: 145 de la población.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos
Técnicas
• Encuesta

Instrumentos
• Cuestionario

Técnicas Estadísticas de Análisis y Procesamiento de Datos

Cuadros de Distribución de frecuencias
Gráficos de Barras

Métodos estadísticos descriptivos de medidas porcentuales

Estadístico de asociación de CHI – CUADRADO.</td>
</tr>
<tr>
<td>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:

a) ¿Qué relación existe entre el Sistema de Planificación y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015?

b) ¿Qué relación existe entre el Sistema de organización y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015?

c) ¿Qué relación existe entre el Sistema de Dirección y satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015?

d) ¿Qué relación existe entre el Sistema de Control y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015?</td>
<td>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

a) Identificar el nivel de relación del sistema de planificación y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

b) Analizar el nivel de relación del sistema de organización y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

c) Determinar el nivel de relación del sistema de dirección y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

d) Examinar el nivel de relación del sistema de control y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.</td>
<td>HIPÓTESIS ESPECIFICAS:

a) Existe una relación significativa entre el sistema de planificación y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

b) Existe una relación significativa entre el sistema de organización y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

c) Existe una relación significativa entre el sistema de dirección y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.

d) Existe una relación significativa entre el sistema de control y la satisfacción de los usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, en el año 2015.</td>
<td>VARIABLE 2:

Satisfacción del Usuario

Dimensiones:

• Elementos Tangibles
• Fiabilidad
• Capacidad de respuesta
• Seguridad
• Empatía</td>
<td>▪ Equipos modernos
▪ Instalaciones físicas
▪ Empleados pulcros
▪ Materiales atractivos
▪ Cuando una organización promete hacer algo en cierto tiempo lo hace
▪ Cuando un cliente tiene un problema una organización debe mostrar interés en solucionarlo
▪ Realizar el servicio bien a la primera vez
▪ Cumplimiento de tiempos
▪ Insistencia de mantener registros exentos de errores
▪ Comunicación
▪ Rapidez
▪ Disposición a ayudar
▪ Disposición para responder a sus preguntas
▪ Confianza
▪ Amabilidad
▪ Conocimientos de los empleados
▪ Atención individualizada
▪ Horarios flexibles
▪ Atención personal
▪ Preocupación por los intereses de los clientes
▪ Comprensión de las necesidades de los clientes</td>
</tr>
</table>

ANEXO 03: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
TIPO DE VARIABLE	**NOMBRE DE LA VARIABLE**	**DIMENSIONES**	**INDICADORES**	**ÍTEMS O PREGUNTAS**
Variable I	Satisfacción de los Usuarios	Elementos tangibles	• Equipos modernos • Instalaciones físicas • Empleados pulcros • Materiales atractivos	La DRTPE tiene equipo de apariencia moderna.
				Las instalaciones físicas de la DRTPE son visualmente atractivas.
				Los empleados de la DRTPE tienen apariencia pulcra.
				Los elementos materiales (folletos, carteles, etc.) de la DRTPE son visualmente atractivos.
		Fiabilidad	• Cuando una organización promete hacer algo en cierto tiempo lo hace • Cuando un cliente tiene un problema una organización debe mostrar interés en solucionarlo • Realizar el servicio bien a la primera vez • Cumplimiento de tiempos • Insistencia de mantener registros exentos de errores	Cuando la DRTPE promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
				Cuando un cliente tiene un problema, la DRTPE muestra un sincero interés en solucionarlo.
				La DRTPE realiza bien el servicio a la primera vez.
				La DRTPE concluye el servicio en el tiempo prometido.
				La DRTPE insiste en mantener registros exentos de errores.
		Capacidad de respuesta	• Comunicación • Rapidez • Disposición a ayudar • Disposición para responder a sus preguntas	En la DRTPE, los empleados comunican a los usuarios cuando concluirá la realización del servicio.
				En la DRTPE los empleados le atienden con rapidez.
				Los empleados de la DRTPE siempre están dispuestos a ayudarle.
				Los empleados de la DRTPE nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.
		Seguridad	• Confianza • Amabilidad • Conocimientos de los empleados	El comportamiento de los empleados de la DRTPE le transmite confianza.
				Los empleados de la DRTPE son siempre amables con usted.
				En la DRTPE los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que usted les hace.
		Empatía	• Atención individualizada • Horarios flexibles • Atención personal • Preocupación por los intereses de los clientes • Comprensión de las necesidades de los clientes	En la DRTPE le dan una atención individualizada.
				Los empleados de la DRTPE le dan atención personal.
				La DRTPE se preocupa por sus intereses.
				Los empleados de la DRTPE comprenden sus necesidades específicas.

Variable II	Procesos en la Administración Publica	Planificación	• Metas • Objetivos • Estrategias • Planes	Las metas de la DRTPE están planteadas en forma precisa.
				La definición de los Objetivos de la DRTPE es clara.
				Las estrategias de la DRTPE son consistentes con la misión de la Institución.
				Las Direcciones programan actividades en base a prioridad.
				Existe articulación entre las áreas involucradas.
		Organización	• Estructura • Administración de RRHH	La estructura organizacional es adecuada para el tamaño y las actividades de la DRTPE.
				El área de RR.HH. está cumpliendo con sus funciones encomendadas.
				El personal involucrado para el trabajo es el idóneo.
				Delimitación de decisiones, por área
		Dirección	• Motivación • Liderazgo • Comunicación • Comportamiento individual y de grupo	Existen mecanismos de motivación al personal involucrado.
				Se realiza seguimiento en tiempo y forma a tareas orientadas.
				Dirigen acciones para el logro de objetivos.
				Delegan funciones y responsabilidades en el personal.
				Existen mecanismos de comunicación.
		Control	• Normas • Medidas • Comparaciones • Acción	Existen mecanismos de evaluación y control.
				Los empleados responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados por la entidad.
				Los tramites y procesos son claros y precisos.
				Existe adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones de las áreas.

ANEXO 04: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

ENCUESTA SEGÚN EL MODELO SERVQUAL

Edad: ☐ **Sexo:** **F** ☐ **M** ☐

Grado de instrucción:……..

Lugar de procedencia:……

Dimensión 1: Elementos tangibles (1 nada de acuerdo – 7 muy de acuerdo)							
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1. *Las organizaciones excelentes tienen equipos de apariencia moderna.*							
La DRTPE tiene equipo de apariencia moderna.							
2. *Las instalaciones físicas de las organizaciones excelentes son visualmente atractivas.*							
Las instalaciones físicas de la DRTPE son visualmente atractivas.							
3. *Los empleados de una organización excelente tienen apariencia pulcra.*							
Los empleados de la DRTPE tienen apariencia pulcra.							
4. *Los elementos materiales (folletos, carteles, etc.) de una organización excelente son visualmente atractivos.*							
Los elementos materiales (folletos, carteles, etc.) de la DRTPE son visualmente atractivos.							
Dimensión 2: Fiabilidad (1 nada de acuerdo – 7 muy de acuerdo)							
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
5. *Cuando una organización excelente promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.*							
Cuando la DRTPE promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.							
6. *Cuando un cliente tiene un problema, una organización excelente muestra un sincero interés en solucionarlo.*							
Cuando un cliente tiene un problema, la DRTPE muestra un sincero interés en solucionarlo.							
7. *Las organizaciones excelentes realizan bien el servicio a la primera vez.*							
La DRTPE realiza bien el servicio a la primera vez.							
8. *Las organizaciones excelentes concluyen en el servicio en el tiempo prometido.*							
La DRTPE concluye el servicio en el tiempo prometido.							
9. *Las organizaciones excelentes insisten en mantener registros exentos de errores.*							
La DRTPE insiste en mantener registros exentos de errores.							
Dimensión 3: Capacidad de respuesta (1 nada de acuerdo – 7 muy de acuerdo)							
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
10. *En una organización excelente, los empleados comunican a los usuarios cuando concluirá la realización del servicio.*							

En la DRTPE, los empleados comunican a los usuarios cuando concluirá la realización del servicio.							
11. *En una organización excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido.*							
En la DRTPE los empleados le atienden con rapidez.							
12. *En una organización excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los usuarios.*							
Los empleados de la DRTPE siempre están dispuestos a ayudarle.							
13. *En una organización excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los usuarios.*							
Los empleados de la DRTPE nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.							
Dimensión 4: Seguridad (1 nada de acuerdo – 7 muy de acuerdo)							
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
14. *El comportamiento de los empleados de una organización excelente transmite confianza a sus usuarios.*							
El comportamiento de los empleados de la DRTPE le transmite confianza.							
15. *En una organización excelente los empleados son siempre amables con los usuarios.*							
Los empleados de la DRTPE son siempre amables con usted.							
16. *En una organización excelente los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los usuarios.*							
En la DRTPE los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que usted les hace.							
Dimensión 5: Empatía (1 nada de acuerdo – 7 muy de acuerdo)							
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
17. *Las organizaciones excelentes dan a sus usuarios atención individualizada.*							
En la DRTPE le dan una atención individualizada.							
18. *Las organizaciones excelentes tienen empleados que ofrecen atención personal a todos sus clientes.*							
Los empleados de la DRTPE le dan atención personal.							
19. *Las organizaciones excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus usuarios.*							
La DRTPE se preocupa por sus intereses.							
20. *Los empleados de las empresas excelentes comprenden las necesidades específicas de sus usuarios.*							
Los empleados de la DRTPE comprenden sus necesidades específicas.							

Muchas gracias por su participación.

ENCUESTA PARA MEDIR LOS PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Estimado usuario: La presente encuesta la realizamos como instrumento de investigación para nuestra tesis de grado, para optar al Título de Licenciado en Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua. Es muy importante para nosotros que pueda contestar este breve cuestionario respecto a servicios que brinda la DRTPE-MOQ. Estas respuestas se mantendrán en el más absoluto anonimato, utilizándolo sólo para fines de la tesis.

Dimensión 1: Planificación (1 muy en desacuerdo – 7 muy de acuerdo)							
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1. Las metas de la DRTPE están planteadas en forma precisa.							
2. La definición de los Objetivos de la DRTPE son claros.							
3. Las estrategias de la DRTPE son consistentes con la misión de la Institución.							
4. Las Direcciones programan actividades en base a prioridad.							
5. Existe articulación entre las áreas involucradas.							
Dimensión 2: Organización (1 muy en desacuerdo – 7 muy de acuerdo)							
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
6. La estructura organizacional es adecuada para el tamaño y las actividades de la DRTPE.							
7. El área de RR.HH. está cumpliendo con sus funciones encomendadas.							
8. El personal involucrado para el trabajo es el idóneo.							
9. Delimitación de decisiones, por área							
Dimensión 3: Dirección (1 muy en desacuerdo – 7 muy de acuerdo)							
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
10. Existen mecanismos de motivación al personal involucrado.							
11. Se realiza seguimiento en tiempo y forma a tareas orientadas.							
12. Dirigen acciones para el logro de objetivos.							
13. Delegan funciones y responsabilidades en el personal.							
14. Existe mecanismos de comunicación.							
Dimensión 4: Control (1 muy en desacuerdo – 7 muy de acuerdo)							
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
15. Existe mecanismos de evaluación y control.							
16. Los empleados responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados por la entidad.							
17. Los tramites y procesos son claros y precisos.							
18. Existe adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones de las áreas.							

Muchas gracias por su participación.

ANEXO 05: FICHAS DE VALIDACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
UNAM

FICHAS DE VALIDACIÓN I

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Título de la Investigación: Los Procesos de la Administración Pública y la Satisfacción de los Usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Moquegua en el año 2015.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Encuestas según el MODELO SERVQUAL.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	5	11	15	21	25	31	35	41	45	51	55	61	65	71	75	81	85	91	95
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.																		X		
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																			X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.																		X		
4. Organización	Existe una organización lógica.																		X		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																		X		
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación.																			X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.																				X
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores.																				X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																			X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.																			X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 94

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena X

Nombres y Apellidos:	Rosa Mick Nina Condori	**DNI N°**	43209655
Dirección domiciliaria:	9 de diciembre 147 Urb. Manuel Belaunde	**Teléfono/ Celular**	972876161
Grado Académico:	Egresada		
Mención:	Licenciada en Economía		

Firma

Lugar y fecha: Moquegua 20/05/2015

Investigadora: Luz Maritza Ramos Mamani

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
UNAM

FICHAS DE VALIDACIÓN I

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Título de la Investigación: Los Procesos de la Administración Pública y la Satisfacción de los Usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Moquegua en el año 2015.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Encuestas según el MODELO SERVQUAL.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	75	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.																			X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																			X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.																		X		
4. Organización	Existe una organización lógica.																		X		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																			X	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación.																			X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.																	X			
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores.																		X		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																			X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.																			X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 93

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	Edd: Dante Mece Díaz
DNI N°	04414385
Dirección domiciliaria:	Calle Moras # 837
Teléfono/ Celular	#953636358
Grado Académico:	Licenciado
Mención:	Comunicación Social: Especialidad: Relaciones Públicas e Industriales

Firma

Lugar y fecha: Moquegua 02 Junio 2015

Investigadora: Luz Maritza Ramos Mamani

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
UNAM

FICHAS DE VALIDACIÓN I

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Título de la Investigación: Los Procesos de la Administración Pública y la Satisfacción de los Usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Moquegua en el año 2015.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Encuestas según el MODELO SERVQUAL.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.																			X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																			X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.																			X	
4. Organización	Existe una organización lógica.																			X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																			X	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación.																			X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.																			X	
8. Coherencia	Entre los Indices, indicadores.																		X		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																			X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.																			X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	Gloria Doris Valencia de Chavez	**DNI N°**	04403467
Dirección domiciliaria:	Calle Pacango Nro 147	**Teléfono/ Celular**	953509154
Grado Académico:	Magister		
Mención:	En Educacion Superior		

Firma

Lugar y fecha: 25 de mayo 2015

Investigadora: Luz Maritza Ramos Mamani

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
UNAM

FICHAS DE VALIDACIÓN I

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Título de la Investigación: Los Procesos de la Administración Pública y la Satisfacción de los Usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Moquegua en el año 2015.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Encuestas según el MODELO SERVQUAL.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.																		X		
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																			X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.																			X	
4. Organización	Existe una organización lógica.																		X		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																	X			
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación.																	X			
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.																		X		
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores.																				X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																			X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.																				X

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 93

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	Eddy Florentino Huaman Cabildo	**DNI N°**	44142604
Dirección domiciliaria:	Jirón II Etapa N° 15	**Teléfono/ Celular**	958021987
Grado Académico:	Título Profesional		
Mención:	Abogado		

Firma

Lugar y fecha: Moquegua 01 Junio del 2015

Investigadora: Luz Maritza Ramos Mamani

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
UNAM

FICHAS DE VALIDACIÓN I

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Título de la Investigación: Los Procesos de la Administración Pública y la Satisfacción de los Usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Moquegua en el año 2015.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Encuestas según el MODELO SERVQUAL.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.																		X		
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																		X		
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.																			X	
4. Organización	Existe una organización lógica.																		X		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																			X	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación.																			X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.																		X		
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores.																				X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																			X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.																				X

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 94

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	CHRISTHIAN ELVIS ALANYA FLORES	**DNI N°**	41049929
Dirección domiciliaria:	CALLE LORETO 169	**Teléfono/ Celular**	953674516
Grado Académico:	TITULO PROFESIONAL		
Mención:	ABOGADO		

CHRISTHIAN ELVIS ALANYA FLORES
ABOGADO
CAM 10048
Firma

Lugar y fecha: Moquegua, 01 Junio 2015

Investigadora: Luz Maritza Ramos Mamani

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
UNAM

FICHAS DE VALIDACIÓN I

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Título de la Investigación: Los Procesos de la Administración Pública y la Satisfacción de los Usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Moquegua en el año 2015.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Encuestas según el MODELO SERVQUAL.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.																			X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																			X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.																		X		
4. Organización	Existe una organización lógica.																			X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																				X
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación.																				X
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.																			X	
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores.																				X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																			X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.																			X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 96

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	Marco Antonio Quellaca Colque	**DNI N°**	72245351
Dirección domiciliaria:	Los Angeles 2da Etapa # 18	**Teléfono/ Celular**	973888280
Grado Académico:	Licenciado en Administración de Negocios Internacionales		
Mención:			

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO
Lic. MARCO ANTONIO QUELLAQUE COLQUE

Lugar y fecha: Moquegua, 02 de junio

Investigadora: Luz Maritza Ramos Mamani

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
UNAM

FICHAS DE VALIDACIÓN I

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Título de la Investigación: Los Procesos de la Administración Pública y la Satisfacción de los Usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Moquegua en el año 2015.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Encuestas según el MODELO SERVQUAL.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.																			X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																		X		
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.																		X		
4. Organización	Existe una organización lógica.																			X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																			X	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación.																		X		
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.																			X	
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores.																			X	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																			X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.																			X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 94

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	JULIO CÉSAR LUNA MINAYA	**DNI N°**	01227421
Dirección domiciliaria:	AV. 25 DE NOV. N° 205	**Teléfono/ Celular**	953757370
Grado Académico:	DOCTOR		
Mención:	ADMINISTRACIÓN		

Firma

Lugar y fecha: MOQ. 02 DE JUNIO 2015

Investigadora: Luz Maritza Ramos Mamani

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
UNAM

FICHAS DE VALIDACIÓN I

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Título de la Investigación: Los Procesos de la Administración Pública y la Satisfacción de los Usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Moquegua en el año 2015.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Encuestas según el MODELO SERVQUAL.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.																				X
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																			X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.																				X
4. Organización	Existe una organización lógica.																				X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																				X
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación.																			X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.																		X		
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores.																		X		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																			X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.																			X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	Jorge Gualberto Huallpa	**DNI N°**	00508008
Dirección domiciliaria:	Pje. Ilo Mz. C-16 - Moquegua	**Teléfono/ Celular**	952546526
Grado Académico:	Doctor		
Mención:	Ciencias de la Educación / Mg. Contabilidad Auditoría		

Firma

Lugar y fecha: Moq. 29/10/2015

Investigadora: Luz Maritza Ramos Mamani

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
UNAM

FICHAS DE VALIDACIÓN II

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Titulo de la Investigación: Los Procesos de la Administración Pública y la Satisfacción de los Usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Moquegua en el año 2015.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Encuesta para medir los Procesos de la Administración Pública.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.																			X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																		X		
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.																			X	
4. Organización	Existe una organización lógica.																			X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																			X	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación.																			X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																			X	
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores.																		X		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																			X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.																			X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 94

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena (e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	Elena Doris Valduvia de Chavez	**DNI N°**	04403467
Dirección domiciliaria:	Calle Tacna N° 147	**Teléfono/ Celular**	953509154
Grado Académico:	Magister		
Mención:	En Educacion Superior		

Firma

Lugar y fecha: 25 de Mayo 2015

Investigadora: Luz Maritza Ramos Mamani

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
UNAM

FICHAS DE VALIDACIÓN II

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Titulo de la Investigación: Los Procesos de la Administración Pública y la Satisfacción de los Usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Moquegua en el año 2015.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Encuesta para medir los Procesos de la Administración Pública.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.																			X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																			X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.																		X		
4. Organización	Existe una organización lógica.																		X		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																			X	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación.																			X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																	X			
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores.																		X		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																			X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.																			X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 93

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	Edd: Dante Arce Diaz	**DNI N°**	04414385
Dirección domiciliaria:	Calle Tacna # 837	**Teléfono/ Celular**	#953636358
Grado Académico:	Licenciado.		
Mención:	Comunicación Social, Especialidad: Relaciones Públicas e Industriales		

Firma

Lugar y fecha: Moquegua 02 Junio 2015

Investigadora: Luz Maritza Ramos Mamani

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
UNAM

FICHAS DE VALIDACIÓN II

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Titulo de la Investigación: Los Procesos de la Administración Pública y la Satisfacción de los Usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Moquegua en el año 2015.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Encuesta para medir los Procesos de la Administración Pública.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	75	81	86	91	95
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.																			X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																		X		
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.																		X		
4. Organización	Existe una organización lógica.																			X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																			X	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación.																		X		
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.																			X	
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores.																			X	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																			X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.																			X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 94

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	Julio Cesar Lujan Minaya	**DNI N°**	01224 25
Dirección domiciliaria:	Av. 25 de Nov. 205	**Teléfono/ Celular**	953757370
Grado Académico:	Doctor en		
Mención:	Administración		

Firma

Lugar y fecha: Moq. 02 de Junio 2015

Investigadora: Luz Maritza Ramos Mamani

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
UNAM

FICHAS DE VALIDACIÓN II

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Título de la Investigación: Los Procesos de la Administración Pública y la Satisfacción de los Usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Moquegua en el año 2015.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Encuesta para medir los Procesos de la Administración Pública.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.																		X		
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																			X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.																		X		
4. Organización	Existe una organización lógica.																		X		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																		X		
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación.																			X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.																				X
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores.																				X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																			X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.																			X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 94

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	Juan Nick Nina Condori	**DNI N°**	43209655
Dirección domiciliaria:	9 de diciembre Lt-7 PJA M Mgo	**Teléfono/ Celular**	972976161
Grado Académico:	Egresado		
Mención:	Licenciado en Economía		

Firma

Lugar y fecha: Moquegua 22/05/2015

Investigadora: Luz Maritza Ramos Mamani

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
UNAM

FICHAS DE VALIDACIÓN II

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Titulo de la Investigación: Los Procesos de la Administración Pública y la Satisfacción de los Usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Moquegua en el año 2015.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Encuesta para medir los Procesos de la Administración Pública.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																				X
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables																			X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																				X
4. Organización	Existe una organización lógica																				X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																				X
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																			X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																		X		
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																		X		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																			X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																			X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	Jorge Jonathan Chavez
Dirección domiciliaria:	Urb. Samaca C-10 - Moquegua
DNI N°	00106805
Teléfono/ Celular	953745330
Grado Académico:	Doctor
Mención:	Ciencias de la Educación / Mg. en Contabilidad / Doctorado

Firma

Lugar y fecha: Moquegua 01 de Mayo del 2015

Investigadora: Luz Maritza Ramos Maman

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
UNAM

FICHAS DE VALIDACIÓN II

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Titulo de la Investigación: Los Procesos de la Administración Pública y la Satisfacción de los Usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Moquegua en el año 2015.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Encuesta para medir los Procesos de la Administración Pública.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	5	11	15	21	25	31	35	41	45	51	55	61	65	71	75	81	85	91	95
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.																			X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																			X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.																		X		
4. Organización	Existe una organización lógica.																		X		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																	X			
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación.																			X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.																				X
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores.																		X		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																		X		
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.																			X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 93

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	Eddy Fernando Huaman Valdivia	DNI N°	29972009
Dirección domiciliaria:	Pasaje El Chape H-15	Teléfono/ Celular	953071527
Grado Académico:	Años Titulo Profesional		
Mención:	Pedagogo		

Firma

Lugar y fecha: Moquegua 01 de Julio del 2015

Investigadora: Luz Maritza Ramos Mamani

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
UNAM

FICHAS DE VALIDACIÓN II

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Titulo de la Investigación: Los Procesos de la Administración Pública y la Satisfacción de los Usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Moquegua en el año 2015

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Encuesta para medir los Procesos de la Administración Pública

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																		X		
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables																			X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																			X	
4. Organización	Existe una organización lógica																			X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																				X
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																				X
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																			X	
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																			X	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																			X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																				X

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 96

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	Mario Antonio Orellana Colque	**DNI N°**	72245331
Dirección domiciliaria:	Urb. Los Dogales H-18	**Teléfono/ Celular**	975882280
Grado Académico:	Licenciado en Administración de Negocios Internacionales		
Mención:			

Firma

Lugar y fecha: Moquegua, 02 de junio

Investigadora: Luz Maritza Ramos Mamani

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
UNAM

FICHAS DE VALIDACIÓN II

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Título de la Investigación: Los Procesos de la Administración Pública y la Satisfacción de los Usuarios de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo - Moquegua en el año 2015.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Encuesta para medir los Procesos de la Administración Pública.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.																			X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																				X
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.																			X	
4. Organización	Existe una organización lógica.																			X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																		X		
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación.																				X
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																			X	
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores.																			X	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																				X
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.																				X

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 96.5

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	CHRISTHIAN ELVIS ALANYA FLORES	**DNI N°**	41011929
Dirección domiciliaria:	CAJE UCUEÑO J69	**Telefono/ Celular**	953674216
Grado Académico:	TITULO PROFESIONAL - ABOGADO		
Mención:	DERECHO		

CHRISTHIAN ELVIS ALANYA FLORES
ABOGADO
C.A.M. 4648
Firma

Lugar y fecha: Moquegua 01 JULIO 2015

Investigadora: Luz Maritza Ramos Mamani

ANEXO 06: TABLAS DE FRECUENCIA DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN DEL USUARIO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO DE MOQUEGUA

Pregunta 01 :
La DRTPE tiene equipo de apariencia moderna

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	2,0	2,0	2,0
	2	9	6,1	6,1	8,2
	3	12	8,2	8,2	16,3
	4	28	19,0	19,0	35,4
	5	44	29,9	29,9	65,3
	6	36	24,5	24,5	89,8
	7	15	10,2	10,2	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 02 :
Las instalaciones físicas de la DRTPE son visualmente atractivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	2,0	2,0	2,0
	2	9	6,1	6,1	8,2
	3	17	11,6	11,6	19,7
	4	21	14,3	14,3	34,0
	5	36	24,5	24,5	58,5
	6	42	28,6	28,6	87,1
	7	19	12,9	12,9	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 03 :
Los empleados de la DRTPE tienen apariencia pulcra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	1,4	1,4	1,4
	2	6	4,1	4,1	5,4
	3	9	6,1	6,1	11,6
	4	20	13,6	13,6	25,2
	5	34	23,1	23,1	48,3
	6	44	29,9	29,9	78,2
	7	32	21,8	21,8	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 04 :
Los elementos materiales (folletos, carteles, etc.) de la DRTPE son visualmente atractivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	22	15,0	15,0	15,0
	2	18	12,2	12,2	27,2
	3	12	8,2	8,2	35,4
	4	17	11,6	11,6	46,9
	5	34	23,1	23,1	70,1
	6	27	18,4	18,4	88,4
	7	17	11,6	11,6	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 05 :

Cuando la DRTPE promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	2,0	2,0	2,0
	2	8	5,4	5,4	7,5
	3	19	12,9	12,9	20,4
	4	27	18,4	18,4	38,8
	5	39	26,5	26,5	65,3
	6	34	23,1	23,1	88,4
	7	17	11,6	11,6	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 06 :

Cuando un cliente tiene un problema, la DRTPE muestra un sincero interés en solucionarlo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	1,4	1,4	1,4
	2	9	6,1	6,1	7,5
	3	16	10,9	10,9	18,4
	4	27	18,4	18,4	36,7
	5	34	23,1	23,1	59,9
	6	33	22,4	22,4	82,3
	7	26	17,7	17,7	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 07 :
La DRTPE realiza bien el servicio a la primera vez

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	2,0	2,0	2,0
	2	12	8,2	8,2	10,2
	3	13	8,8	8,8	19,0
	4	22	15,0	15,0	34,0
	5	38	25,9	25,9	59,9
	6	30	20,4	20,4	80,3
	7	29	19,7	19,7	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 08:
La DRTPE concluye el servicio en el tiempo prometido.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	6	4,1	4,1	4,1
	2	9	6,1	6,1	10,2
	3	20	13,6	13,6	23,8
	4	25	17,0	17,0	40,8
	5	27	18,4	18,4	59,2
	6	40	27,2	27,2	86,4
	7	20	13,6	13,6	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 09 :

La DRTPE insiste en mantener registros exentos de errores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	9	6,1	6,1	6,1
	2	8	5,4	5,4	11,6
	3	19	12,9	12,9	24,5
	4	22	15,0	15,0	39,5
	5	39	26,5	26,5	66,0
	6	29	19,7	19,7	85,7
	7	21	14,3	14,3	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 10 :

En la DRTPE, los empleados comunican a los usuarios cuando concluirá la realización del servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	11	7,5	7,5	7,5
	2	14	9,5	9,5	17,0
	3	15	10,2	10,2	27,2
	4	22	15,0	15,0	42,2
	5	32	21,8	21,8	63,9
	6	31	21,1	21,1	85,0
	7	22	15,0	15,0	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 11 :
En la DRTPE los empleados le atienden con rapidez

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	5	3,4	3,4	3,4
	2	6	4,1	4,1	7,5
	3	16	10,9	10,9	18,4
	4	23	15,6	15,6	34,0
	5	36	24,5	24,5	58,5
	6	34	23,1	23,1	81,6
	7	27	18,4	18,4	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 12:
Los empleados de la DRTPE siempre están dispuestos a ayudarle.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	1,4	1,4	1,4
	2	9	6,1	6,1	7,5
	3	11	7,5	7,5	15,0
	4	29	19,7	19,7	34,7
	5	31	21,1	21,1	55,8
	6	31	21,1	21,1	76,9
	7	34	23,1	23,1	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 13:
Los empleados de la DRTPE nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	4	2,7	2,7	2,7
	2	11	7,5	7,5	10,2
	3	15	10,2	10,2	20,4
	4	28	19,0	19,0	39,5
	5	28	19,0	19,0	58,5
	6	35	23,8	23,8	82,3
	7	26	17,7	17,7	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 14 :
El comportamiento de los empleados de la DRTPE le transmite confianza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	2,0	2,0	2,0
	2	4	2,7	2,7	4,8
	3	16	10,9	10,9	15,6
	4	27	18,4	18,4	34,0
	5	36	24,5	24,5	58,5
	6	30	20,4	20,4	78,9
	7	31	21,1	21,1	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 15 :

Los empleados de la DRTPE son siempre amables con usted

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	2,0	2,0	2,0
	2	5	3,4	3,4	5,4
	3	15	10,2	10,2	15,6
	4	25	17,0	17,0	32,7
	5	27	18,4	18,4	51,0
	6	39	26,5	26,5	77,6
	7	33	22,4	22,4	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 16 :

En la DRTPE los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que usted les hace

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	5	3,4	3,4	3,4
	2	11	7,5	7,5	10,9
	3	20	13,6	13,6	24,5
	4	19	12,9	12,9	37,4
	5	32	21,8	21,8	59,2
	6	34	23,1	23,1	82,3
	7	26	17,7	17,7	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 17 :

En la DRTPE le dan una atención individualizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	7	4,8	4,8	4,8
	2	10	6,8	6,8	11,6
	3	14	9,5	9,5	21,1
	4	23	15,6	15,6	36,7
	5	31	21,1	21,1	57,8
	6	38	25,9	25,9	83,7
	7	24	16,3	16,3	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 18 :

Los empleados de la DRTPE le dan atención personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	9	6,1	6,1	6,1
	2	9	6,1	6,1	12,2
	3	11	7,5	7,5	19,7
	4	27	18,4	18,4	38,1
	5	30	20,4	20,4	58,5
	6	37	25,2	25,2	83,7
	7	24	16,3	16,3	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 19 :
La DRTPE se preocupa por sus intereses

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	17	11,6	11,6	11,6
	2	8	5,4	5,4	17,0
	3	14	9,5	9,5	26,5
	4	31	21,1	21,1	47,6
	5	26	17,7	17,7	65,3
	6	30	20,4	20,4	85,7
	7	21	14,3	14,3	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 20:
Los empleados de la DRTPE comprenden sus necesidades específicas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	17	11,6	11,6	11,6
	2	6	4,1	4,1	15,6
	3	12	8,2	8,2	23,8
	4	32	21,8	21,8	45,6
	5	30	20,4	20,4	66,0
	6	32	21,8	21,8	87,8
	7	18	12,2	12,2	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

TABLAS DE FRECUENCIA DE LA VARIABLE PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO DE MOQUEGUA

Pregunta 01:

Las metas de la DRTPE están planteadas en forma precisa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	11	7,5	7,5	7,5
	2	14	9,5	9,5	17,0
	3	11	7,5	7,5	24,5
	4	29	19,7	19,7	44,2
	5	42	28,6	28,6	72,8
	6	32	21,8	21,8	94,6
	7	8	5,4	5,4	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 02:

La definición de los Objetivos de la DRTPE son claros.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	10	6,8	6,8	6,8
	2	9	6,1	6,1	12,9
	3	16	10,9	10,9	23,8
	4	23	15,6	15,6	39,5
	5	46	31,3	31,3	70,7
	6	32	21,8	21,8	92,5
	7	11	7,5	7,5	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 03:
Las estrategias de la DRTPE son consistentes con la misión de la Institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	9	6,1	6,1	6,1
	2	12	8,2	8,2	14,3
	3	19	12,9	12,9	27,2
	4	19	12,9	12,9	40,1
	5	42	28,6	28,6	68,7
	6	34	23,1	23,1	91,8
	7	12	8,2	8,2	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 04:
Las Direcciones programan actividades en base a prioridad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	14	9,5	9,5	9,5
	2	11	7,5	7,5	17,0
	3	17	11,6	11,6	28,6
	4	26	17,7	17,7	46,3
	5	38	25,9	25,9	72,1
	6	31	21,1	21,1	93,2
	7	10	6,8	6,8	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 05:
Existe articulación entre las áreas involucradas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	11	7,5	7,5	7,5
	2	9	6,1	6,1	13,6
	3	15	10,2	10,2	23,8
	4	32	21,8	21,8	45,6
	5	35	23,8	23,8	69,4
	6	36	24,5	24,5	93,9
	7	9	6,1	6,1	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 06:
La estructura organizacional es adecuada para el tamaño y las actividades de la DRTPE.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	1,4	1,4	1,4
	2	3	2,0	2,0	3,4
	3	13	8,8	8,8	12,2
	4	30	20,4	20,4	32,7
	5	34	23,1	23,1	55,8
	6	43	29,3	29,3	85,0
	7	22	15,0	15,0	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 07:
El área de RR.HH. está cumpliendo con sus funciones encomendadas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	11	7,5	7,5	7,5
	2	10	6,8	6,8	14,3
	3	21	14,3	14,3	28,6
	4	29	19,7	19,7	48,3
	5	35	23,8	23,8	72,1
	6	26	17,7	17,7	89,8
	7	15	10,2	10,2	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 08:
El personal involucrado para el trabajo es el idóneo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	7	4,8	4,8	4,8
	2	11	7,5	7,5	12,2
	3	17	11,6	11,6	23,8
	4	20	13,6	13,6	37,4
	5	32	21,8	21,8	59,2
	6	39	26,5	26,5	85,7
	7	21	14,3	14,3	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 09:
Delimitación de decisiones, por área.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	12	8,2	8,2	8,2
	2	12	8,2	8,2	16,3
	3	13	8,8	8,8	25,2
	4	32	21,8	21,8	46,9
	5	36	24,5	24,5	71,4
	6	29	19,7	19,7	91,2
	7	13	8,8	8,8	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 10:
Existen mecanismos de motivación al personal involucrado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	7	4,8	4,8	4,8
	2	11	7,5	7,5	12,2
	3	20	13,6	13,6	25,9
	4	20	13,6	13,6	39,5
	5	36	24,5	24,5	63,9
	6	38	25,9	25,9	89,8
	7	15	10,2	10,2	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 11 :

Se realiza seguimiento en tiempo y forma a tareas orientadas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	8	5,4	5,4	5,4
	2	10	6,8	6,8	12,2
	3	18	12,2	12,2	24,5
	4	29	19,7	19,7	44,2
	5	33	22,4	22,4	66,7
	6	37	25,2	25,2	91,8
	7	12	8,2	8,2	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 12:

Dirigen acciones para el logro de objetivos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	8	5,4	5,4	5,4
	2	11	7,5	7,5	12,9
	3	15	10,2	10,2	23,1
	4	24	16,3	16,3	39,5
	5	33	22,4	22,4	61,9
	6	40	27,2	27,2	89,1
	7	16	10,9	10,9	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 13:
Delegan funciones y responsabilidades en el personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	11	7,5	7,5	7,5
	2	9	6,1	6,1	13,6
	3	16	10,9	10,9	24,5
	4	27	18,4	18,4	42,9
	5	33	22,4	22,4	65,3
	6	36	24,5	24,5	89,8
	7	15	10,2	10,2	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 14:
Existen mecanismos de comunicación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	8	5,4	5,4	5,4
	2	8	5,4	5,4	10,9
	3	12	8,2	8,2	19,0
	4	21	14,3	14,3	33,3
	5	19	12,9	12,9	46,3
	6	44	29,9	29,9	76,2
	7	35	23,8	23,8	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 15:
Existen mecanismos de evaluación y control.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	6	4,1	4,1	4,1
	2	10	6,8	6,8	10,9
	3	12	8,2	8,2	19,0
	4	28	19,0	19,0	38,1
	5	35	23,8	23,8	61,9
	6	45	30,6	30,6	92,5
	7	11	7,5	7,5	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 16:
Los empleados responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados por la entidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	6	4,1	4,1	4,1
	2	7	4,8	4,8	8,8
	3	12	8,2	8,2	17,0
	4	22	15,0	15,0	32,0
	5	30	20,4	20,4	52,4
	6	45	30,6	30,6	83,0
	7	25	17,0	17,0	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 17:
Los trámites y procesos son claros y precisos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	12	8,2	8,2	8,2
	2	9	6,1	6,1	14,3
	3	15	10,2	10,2	24,5
	4	12	8,2	8,2	32,7
	5	29	19,7	19,7	52,4
	6	52	35,4	35,4	87,8
	7	18	12,2	12,2	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*

Pregunta 18:
Existe adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones de las áreas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	7	4,8	4,8	4,8
	2	11	7,5	7,5	12,2
	3	13	8,8	8,8	21,1
	4	21	14,3	14,3	35,4
	5	26	17,7	17,7	53,1
	6	51	34,7	34,7	87,8
	7	18	12,2	12,2	100,0
	Total	**147**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: *Encuesta. Elaboración Propia.*