



UNIVERSIDAD NACIONAL “SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”

ESCUELA DE POSTGRADO

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARCARÁ – ANCASH - 2020

Tesis para optar el grado de Doctor
en Administración

JUAN FELIX PUNTILLO LIMAS

Asesor: **Dr. JORGE LUIS VIGO MOYA**

Huaraz – Ancash – Perú

2023

N° de Registro: TE105





UNIVERSIDAD NACIONAL
"SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO"
ESCUELA DE POSTGRADO

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

Los miembros del Jurado de Sustentación de Tesis Doctoral, que suscriben, reunidos en acto público en el Auditorio de la Escuela de Postgrado, de la Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo" para calificar la Tesis presentada por el:

Maestro : PUNTILLO LIMAS JUAN FÉLIX

Título : **MODELO DE GESTIÓN ESTRATEGICA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARACARÁ – ANCASH - 2020.**

Después de haber escuchado la sustentación, las respuestas a las preguntas y observaciones finales, lo declaramos:

APROBADO, con el calificativo de BUENO (15)

De conformidad con el Reglamento General a la Escuela de Postgrado y Reglamento de Normas y Procedimientos para optar los Grados Académicos de Maestro y Doctor, queda en condición de ser aprobado por el Consejo de la Escuela de Postgrado y recibir el Grado Académico de Doctor en **ADMINISTRACIÓN**, a otorgarse por el Honorable Consejo Universitario de la UNASAM.

Huaraz, 25 de abril del 2023


Dr. Luis Augusto Villanueva Benites
PRESIDENTE


Dr. Jorge Luis Tandaypan Salazar
SECRETARIO


Dr. Edwin Hernán Ramírez Asís
VOCAL


Dr. Jorge Luis Vigo Moya
Asesor

NOMBRE DEL TRABAJO

TESIS INFORME FINAL.pdf

AUTOR

JUAN PUNTILLO

RECUENTO DE PALABRAS

46050 Words

RECUENTO DE CARACTERES

215319 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

186 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

3.3MB

FECHA DE ENTREGA

May 30, 2023 8:55 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

May 30, 2023 8:58 PM GMT-5**● 9% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 2% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 7% Base de datos de trabajos entregados
- 4% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

MIEMBROS DEL JURADO

Doctor Luis Augusto Villanueva Benites

Presidente



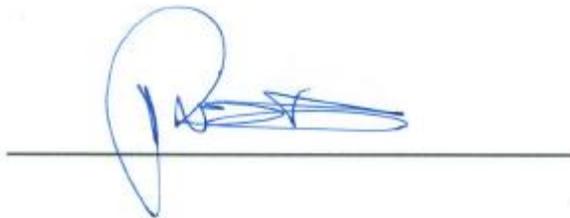
Doctor Jorge Luis Tandaypan Salazar

Secretario



Doctor Edwin Hernan Ramirez Asis

Vocal



ASESOR

Doctor Jorge Luis Vigo Moya



AGRADECIMIENTO

A Dios; por darme la vida, fuerzas, salud y sabiduría; por ser mi guía para buscar siempre lo mejor y lograr una meta más en mi vida.

A mis padres; por su amor incondicional y sus sabios consejos para ser una persona de bien.

A mis hermanos, sobrinos, sobrinas y familiares; por estar conmigo en los momentos más importantes de mi vida.

A mi esposa e hijas; por su comprensión y apoyo durante todos estos años.

A mi asesor Dr. Jorge Luís Vigo Moya; por su valiosa orientación y sugerencias en realización de la tesis.

Juan

Dedico este trabajo de investigación, a mis padres Victor y Victoria, por ser ejemplos de amor, trabajo y lucha; a mis hermanos Eugenio, Teodora, Marcelina, Javier, Gloria, Carmen y Lenin, quienes más que hermanos son mis verdaderos amigos; a mi esposa Alejandrina, por ser mi soporte y apoyo incondicional; y en especial a mis hijas Edith, Albricia, Maritza, Lilley y mis retoños Miguel, Yemil y Adriel por ser mi fuente de inspiración constante.

Juan

INDICE

Resumen	xii
Abstrac	xiii
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I	4
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1. Planteamiento y formulación del problema	4
1.2. Objetivos.	9
1.3. Justificación.	9
1.4. Delimitación	12
1.5. Ética de la investigación.	12
Capítulo II	13
MARCO TEÓRICO	13
2.1. Antecedentes de Investigación.	13
2.2. Bases filosóficas y epistemológicas.	31
2.3. Bases teóricas.	33
2.4. Definición de términos.	72
2.5. Hipótesis.	73
2.6. Variables.	74
Capítulo III	75
METODOLOGÍA.	75
3.1. Tipo de Investigación.	75
3.2. Diseño de investigación.	75
3.3. Población y Muestra.	76
3.4. Técnicas e instrumento(s) de recolección de datos.	78

3.5. Plan de procesamiento y análisis estadístico de datos.	78
Capítulo IV	79
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.	79
4.1. Presentación de resultados.	79
4.2. Prueba de Hipótesis.	94
4.3. Discusión.	98
Conclusiones.	104
Recomendaciones.	106
Referencias Bibliográficas.	108
Anexos.	120



LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de las variables.	74
Tabla 2: Cumplimiento con la normativa legal vigente de su competencia y su aplicación acorde a las necesidades de la población de su jurisdicción. 79	
Tabla 3: Fijación de Objetivos estratégicos articulados a la visión y misión institucional para el desarrollo integral sostenible.	80
Tabla 4: Fijación de Metas que impulsan a mejorar la calidad de vida de la población de la jurisdicción.	80
Tabla 5: Elaboración del Plan de Desarrollo Concertado con la activa participación de funcionarios y sociedad civil.	81
Tabla 6: Mejora de la calidad del gasto público a través del PPR a favor de la población.	81
Tabla 7: Disposición de trabajadores municipales con cultura de servicio, valores y ética de la institución.	82
Tabla 8: Disposición de un matriz de evaluación del plan operativo Institucional.	82
Tabla 9: Implementación de medidas correctivas de manera oportuna en función del POI y sin vulnerar los derechos de los administrados.	83
Tabla 10: Compromiso e interés para absolver las consultas en el tiempo esperado.	84
Tabla 11: Disposición inmediata para atender con rapidez y amabilidad.	84
Tabla 12: Actitud comprometida y motivada con la necesidad del ciudadano. ...	85
Tabla 13: Conocimiento suficiente para solucionar las dudas e inquietudes de los ciudadanos.	85

Tabla 14: Trato amable y cordial al público.	86
Tabla 15: Instalaciones adecuadas, limpias, ordenadas y atractivas.	86
Tabla 16: Personal con uniforme y logo para identificarse.	87
Tabla 17: Distribución de frecuencias de la dimensión formulación de estrategias.	88
Tabla 18: Distribución de frecuencias de la dimensión implementación estrategias.	89
Tabla 19: Distribución de frecuencias de la dimensión evaluación de estrategias.	90
Tabla 20: Distribución de frecuencias de la dimensión fiabilidad.	91
Tabla 21: Distribución de frecuencias de la dimensión capacidad de respuesta...	91
Tabla 22: Distribución de frecuencias de la dimensión seguridad.	92
Tabla 23: Distribución de frecuencias de la dimensión empatía.	93
Tabla 24: Distribución de frecuencias de la dimensión elementos tangibles.	94
Tabla 25: Nivel de influencia de la formulación de estrategias en la calidad de los servicios.	95
Tabla 26: Estadística de regresión.	95
Tabla 27: Nivel de influencia de la implementación de estrategias en la calidad de los servicios.	96
Tabla 28: Estadística de regresión.	96
Tabla 29: Nivel de influencia de la evaluación de estrategias en la calidad de los servicios.	97
Tabla 30: Estadística de regresión.	97
Tabla 31: Prueba regresión lineal simple para determinar la influencia de la gestión estratégica en la calidad de servicios.	98

Tabla 32: Estadística de regresión.98



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases del modelo de planeación estratégica.	36
Figura 2: Etapas de la planeación estratégica.	37
Figura 3: Etapas del modelo de gestión por resultados.	40
Figura 4: Gestión Pública Tradicional versus Nueva Gestión Pública.	42
Figura 5: La estructura de los planes del SINPLAN.	44
Figura 6: Tipos de planes de desarrollo (CEPLAN).	45
Figura 7: Ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua.	45
Figura 8: Modelo conceptual de la PNMGP al 2030.	46

RESUMEN

El presente estudio, tuvo por objetivo, determinar la influencia del modelo de gestión estratégica en la mejora de calidad de los servicios públicos de la Municipalidad Distrital de Marcará - 2020. El enfoque metodológico de la investigación desarrollada es cuantitativo, de nivel explicativo y de tipo aplicada, con un diseño no experimental. La población y muestra estuvo constituida por 132 personas representantes de organizaciones sociales, agentes municipales, autoridades comunales, políticas, presidente del programa vaso de leche que participan en la planificación estratégica municipal y beneficiarios de los servicios públicos que brinda la Municipalidad Distrital de Marcará. Se utilizó la técnica de la encuesta. La recolección de datos se realizó mediante dos cuestionarios que fueron validados por juicio de expertos. La confiabilidad tuvo un índice de (0,89) para ambas variables, según coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados admiten concluir que la gestión estratégica influye directa y significativamente la mejora de la calidad de servicios, significa que, la formulación, implementación y evaluación de estrategias influyen en forma positiva en la mejora de la calidad de los servicios que ofrece la municipalidad. El coeficiente de determinación ($r^2=0,525 = 52,5\%$) indica que la variable gestión estratégica influye en un 52,5% en la variable calidad de servicios.

Palabras clave: Gestión estratégica; calidad de servicios; municipalidad.

ABSTRACT

The objective of this study was to determine the influence of the strategic management model on the improvement of the quality of public services of the District Municipality of Marcará - 2020. The methodological approach of the research developed is quantitative, of an explanatory level and of a type applied, with a non-experimental design. The population and sample consisted of 132 people representing social organizations, municipal agents, community authorities, politicians, president of the glass of milk program who participate in municipal strategic planning and beneficiaries of public services provided by the District Municipality of Marcará. The survey technique was used. Data collection was carried out through two questionnaires that were validated by expert judgment. Reliability had an index of (0.89) for both variables, according to Cronbach's Alpha coefficient. The results support the conclusion that strategic management directly and significantly influences the improvement of the quality of services, meaning that the formulation, implementation and evaluation of strategies have a positive influence on the improvement of the quality of services offered by the municipality. The determination coefficient ($r^2=0.525 = 52.5\%$) indicates that the strategic management variable influences 52.5% of the service quality variable.

Keywords: Strategic management; quality of services; municipality

INTRODUCCIÓN

En Perú, los gobiernos locales son responsables de formular, implementar y evaluar las políticas públicas en beneficio de sus ciudadanos y para el desarrollo integral de sus jurisdicciones. Es importante señalar que las soluciones a los problemas públicos y las necesidades de los ciudadanos se basan en el tipo de modelo de gestión estratégica que implementan los gobiernos locales. Los funcionarios de los gobiernos locales son, por lo tanto, responsables de encontrar respuestas y soluciones a los problemas públicos y las necesidades de los ciudadanos, a través de medidas técnicas y políticas determinadas por las autoridades. Por lo tanto, los gobiernos locales son responsables de la implementación de políticas públicas, que ayuden a brindar servicios de calidad a sus ciudadanos y de la gestión integral del desarrollo del gobierno local como resultado del buen hacer de los funcionarios y empleados locales.

Asimismo, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública establece, que todas las instituciones públicas en proceso de modernización administrativa deben orientar sus resultados al bienestar de sus ciudadanos y su impacto positivo en el desarrollo del país. Esto requiere servidores públicos competentes y motivados que trabajen para comprender las necesidades de los ciudadanos, de acuerdo con sus capacidades en cada nivel de gobierno. Maximizar la satisfacción ciudadana, a través de procesos productivos y acciones estratégicas, para transformar insumos en bienes y servicios a un costo mínimo, sin vulnerar los derechos ciudadanos (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros [SGP-PCM], 2013, p. 27).

Por otro lado, con el objetivo de la modernización de la gestión pública, la gestión de las instituciones públicas relacionadas con la política nacional es implementar y desarrollar un modelo de gestión en el marco del enfoque de gestión estratégica. Un modelo de gobierno adecuado a la realidad de sus beneficiarios, permite una inversión planificada y una gestión eficiente de los recursos, para atender las necesidades públicas de sus ciudadanos (Salas, 2017, p. 6).

En este contexto, la investigación actual se organiza en torno a un enfoque de gestión estratégica del sector público, y la necesidad de demostrar su importancia en la promoción de servicios públicos de mayor calidad en el gobierno local.

La gestión estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias, que permitan a una organización alcanzar sus objetivos. Su esencia es lograr y mantener una ventaja competitiva institucional. Del mismo modo, la gestión estratégica es sinónimo de planificación estratégica. Esto se relaciona con la formulación, implementación y evaluación de la estrategia (David, 2013, p. 5).

La calidad de los servicios públicos, es la satisfacción que motiva a los funcionarios municipales, a través de diversas actividades, en la prestación a los ciudadanos de los servicios públicos a cargo del municipio. Los servicios públicos deben ser de calidad; deben proporcionarse de manera adecuada, precisa y eficiente para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios (Cáceres, 2018, p.28).

El presente estudio tiene como objetivo, determinar la influencia del modelo de gestión estratégica en la mejora de calidad de los servicios públicos de la Municipalidad Distrital de Marcará - 2020. En este marco, el trabajo se organiza de la siguiente manera: el capítulo I contiene el problema de investigación, planteamiento y formulación del problema, los objetivos, la justificación, la delimitación y la ética de la investigación; el capítulo II comprende el marco teórico, los antecedentes de la investigación, las bases filosóficas y teóricas, definición de términos, las hipótesis y las variables de la investigación; el capítulo III establece la metodología, define el tipo y diseño de investigación, así como el universo y la muestra, las Técnicas e Instrumentos y el Plan de procesamiento de datos; y el capítulo IV comprende los resultados estadísticos descriptivos, la prueba de hipótesis mediante la estimación de ecuaciones de regresión lineal simple y la discusión sobre la coherencia entre los antecedentes de investigación, los fundamentos teóricos y los hallazgos. Finalmente, en anexo, se presenta una propuesta de modelo de gestión estratégica municipal para mejorar la calidad de los servicios públicos.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento y formulación del problema

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, establece que todas las instituciones públicas en proceso de modernización administrativa deben orientar sus resultados en una dirección que incida positivamente en el bienestar de sus ciudadanos y el desarrollo del país. Los funcionarios públicos idóneos, motivados y de acuerdo a las capacidades de cada nivel de gobierno, se esfuerzan por satisfacer las necesidades públicas de los ciudadanos mediante la organización de los procesos productivos y/o actividades al menor costo posible, sin vulnerar los derechos ciudadanos (SGP-PCM, 2013, p. 27).

En la actualidad, las instituciones públicas vinculadas con la política nacional de modernización administrativa, necesitan implementar y desarrollar modelos de gestión bajo el enfoque de gestión estratégica. Este modelo de gobierno permite la inversión planificada y la gestión eficiente de los recursos para satisfacer las necesidades públicas. En los gobiernos locales, la modernización administrativa les permite brindar a los ciudadanos servicios de calidad que satisfagan sus necesidades y derechos. Por lo tanto; la participación activa, consulta formal y adecuada con los ciudadanos, es importante para mejorar la calidad de prestación del servicio, su eficiencia y resultados óptimos (Salas, 2017, p. 6).

La gestión estratégica y de calidad de los servicios públicos que brinda la Municipalidad Distrital de Marcará, se encuentra regulada por la Ley N° 27972,

Ley Orgánica de Municipalidades. Esta ley regula el control interno de los municipios y la prestación de los servicios públicos locales por parte de los gobiernos locales dentro de su jurisdicción.

En cuanto a la gestión estratégica de la municipalidad distrital de Marcará, se puede decir que no se ha desarrollado un buen plan estratégico, el cual es muy importante para que el gobierno local logre competitividad administrativa y brinde servicios de calidad a sus ciudadanos. A través del análisis institucional, pláticas con el alcalde, los funcionarios, trabajadores municipales y los representantes de las organizaciones sociales, agentes municipales, autoridades comunales, políticas, presidentes del programa vaso de leche; que participan en la planificación estratégica municipal, el presupuesto participativo basado en resultados y que reciben los servicios públicos de la Municipalidad, quedó claro que las estrategias de planificación se encuentran desvinculadas del contexto y las necesidades de su población. Es así al respecto de la formulación de estrategias, se ha comprobado que los instrumentos de planificación PDC, PEI, POI entre otros, son incompletos; no se encuentran articulados a los ejes de desarrollo provincial, regional y al plan estratégico de desarrollo nacional; elaborados sin considerar los lineamientos y el esquema propuesto por CEPLAN, su estructura orgánica, diagnóstico institucional FODA, la visión, misión, objetivos estratégicos y metas institucionales, no responden a la realidad actual; han sido determinados en parte por el consultor y algunas autoridades, sin la participación activa de la población en la toma de decisiones para solucionar las necesidades ciudadanas.

En cuanto a la implementación de la estrategia, es claro que la gestión estratégica no termina cuando la organización decide qué estrategia seguir. Los funcionarios y los empleados deben sentirse parte de la misión de la organización y contribuir al éxito de la organización, mediante la ejecución de la estrategia formulada. Se evidencia en el contexto institucional del municipio de Marcará, objeto de estudio; la inadecuada implementación de estrategias de gestión, el escaso liderazgo y desarrollo de los recursos humanos, y estos están vinculados con una cultura organizacional débil, funcionarios y empleados del gobierno local con poca motivación y responsabilidad por el funcionamiento de las herramientas de planificación y manejo eficiente del presupuesto, para mejorar la calidad de los servicios públicos en beneficio de los ciudadanos. Por lo tanto, todas las acciones del gobierno local deben estar guiadas por objetivos bien establecidos, funcionarios y personal motivado y capacitado, inversiones planificadas y una gestión presupuestaria eficiente, infraestructura y tecnología apropiada, y una cultura organizacional que apoye la estrategia.

De igual manera, en cuanto a la evaluación estratégica en la municipalidad distrital de Macará, es claro que no existe un seguimiento de las acciones y una evaluación del cumplimiento del plan Operativo Institucional, ni un seguimiento adecuado de la estrategia propuesta; escaso análisis de factores internos y externos, no se realiza ninguna medición de desempeño y las sugerencias de corrección se dan esporádicamente. Existe la necesidad de establecer un sistema de evaluación estratégica, para evaluar y medir el cumplimiento de las medidas del POI, realizar un análisis permanente de los factores internos y externos del municipio, medir el

desempeño de la organización y aplicar las recomendaciones correctivas inmediatas.

La municipalidad distrital de Marcará, carece de una buena planificación estratégica basada en la formulación, implementación y evaluación de estrategias, que redunde en la provisión de servicios públicos municipales con eficiencia y eficacia como la ordenación del espacio físico y uso del suelo, saneamiento básico, limpieza pública, seguridad ciudadana, programas sociales, parques y jardines, protección y servicio social, educación, cultura, deportes y recreación, salud y salubridad, transporte, fomento del deporte y la cultura, conservación de vías e infraestructura, infraestructura social, abastecimiento y comercialización de productos, promoción del desarrollo económico local; estos servicios no son de calidad. Los usuarios, representantes de las organizaciones sociales, agentes municipales, tenientes gobernadores, presidentes de programa vaso de leche, autoridades comunales que reciben los servicios públicos municipales, indican que su petición no es atendida oportunamente y puede generar queja de los usuarios, debido a la mala calidad del servicio prestado. Tal situación está relacionada con la incapacidad de los empleados municipales para prestar servicios de manera formal y responsable, estar disponibles y listos para brindar un servicio rápido al ciudadano, con habilidad para expresar confianza, capaces de entender las necesidades de los demás. También significa horas de trabajo inadecuadas, infraestructura municipal inadecuada, espacio de oficina insuficiente, tecnología obsoleta y mantenimiento deficiente de las instalaciones y equipos; descuidando los servicios públicos locales.

Si esta situación continúa, los servicios públicos brindados por la municipalidad distrital de Marcará, continuarán deteriorándose; lo que en última instancia afectará negativamente la percepción ciudadana de la gestión municipal. Una solución es implementar un modelo de gestión estratégica propuesto y validados por expertos del gobierno local; esto mejorará la calidad de los servicios proporcionados por los gobiernos locales y aumentará la satisfacción de los usuarios.

La implementación de un modelo de gestión estratégica municipal, depende de la capacidad de toma de decisiones efectivas de los integrantes de alta dirección e involucramiento de la dirección de más alto nivel técnico y administrativo; convirtiéndose en una experiencia permanente y sistemática e integral de dirección estratégica, que implemente una municipalidad más competitiva y conduzca a una gestión municipal exitosa.

Formulación del problema general

¿Cómo influye el modelo de gestión estratégica en la mejora de la calidad de los servicios públicos de la municipalidad distrital de Marcará - 2020?

Problema Específicos

- a) ¿Cómo influye la formulación de estrategias en la calidad de los servicios de la municipalidad distrital de Marcará - 2020?
- b) ¿Cómo influye la implementación de estrategias en la calidad de los servicios de la municipalidad distrital de Marcará - 2020?

- c) ¿Cómo influye la evaluación de estrategias en la calidad de los servicios de la municipalidad distrital de Marcará - 2020?

1.2. Objetivos

Objetivo General

Determinar la influencia del modelo de gestión estratégica en la mejora de la calidad de los servicios públicos de la municipalidad distrital de Marcará - 2020.

Objetivos Específicos

- a) Determinar la influencia de la formulación de estrategias en la calidad de los servicios de la municipalidad distrital de Marcará - 2020.
- b) Determinar la influencia de la implementación de estrategias en la calidad de los servicios de la municipalidad distrital de Marcará - 2020.
- c) Determinar la influencia de la evaluación de estrategias en la calidad de los servicios de la municipalidad distrital de Marcará - 2020.
- d) Elaborar propuesta de un modelo de gestión estratégica para mejorar los servicios públicos que brinda la municipalidad distrital de Marcará - 2020.

1.3. Justificación

El presente trabajo es importante porque analiza las deficiencias municipales en la gestión pública, la calidad de los servicios públicos a los ciudadanos, el desarrollo integral de la localidad y las decisiones estratégicas para mejorar esta situación.

Por lo tanto, el presente estudio busca explicar cómo el modelo de gestión estratégica contribuye a mejorar la calidad de los servicios públicos a los ciudadanos y al desarrollo integral y sostenible de la jurisdicción territorial de la

municipalidad distrital de Marcará. Con justicia, el presente estudio se justifica y es importante por los criterios que se explican:

1.3.1. Justificación Práctica

Los gobiernos locales, creado al amparo de la Constitución Política y la Ley Orgánica Municipal, son órganos de administración local dotados de autonomía política, económica y administrativa en las materias de su competencia, y son responsables del crecimiento económico, la justicia social, la sostenibilidad ambiental y la provisión de servicios públicos locales dentro de su jurisdicción, en concordancia con las políticas y planes de desarrollo nacional y regional. Aprobar la organización interna y el presupuesto, organizar y ejecutar acciones para el desarrollo y regulación de los servicios en las áreas de educación, salud, vivienda, saneamiento, medio ambiente, aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, transporte público, turismo y conservación de los sitios históricos, la cultura, la recreación y el deporte y los servicios de seguridad ciudadana que ordene la ley

Por lo tanto, el modelo de gestión estratégica propuesto en este estudio, es una guía para que las municipalidades de todo el país implementen y mejoren los servicios públicos que brindan a sus ciudadanos, de manera eficiente y eficaz satisfaga las necesidades de los usuarios.

1.3.2. Justificación Teórica

Las municipalidades, conforme establece la ley orgánica municipal tienen la autonomía política, administrativa y económica. La autonomía política es la facultad de adoptar y convenir políticas, planes y reglamentos, tomar decisiones a

través de sus órganos de gobierno y desarrollar sus funciones inherentes. La autonomía administrativa es la capacidad para organizar, definir y regular internamente los servicios públicos de su competencia. La autonomía económica es la capacidad de disponer de los recursos económicos necesarios para el cumplimiento de los deberes impuestos por la ley en beneficio de la comunidad.

En este escenario, la calidad del servicio público debe ser el espíritu de vida. La calidad de los servicios públicos locales es creada por las personas: funcionarios, ejecutivos, técnicos, administrativos. Incluso los usuarios y gente común, son actores en el sistema de calidad. Establecer un modelo de gestión estratégica, es querer hacer las cosas bien y obtener los resultados que impacten positivamente en el bienestar de los ciudadanos.

Este estudio sirve como base teórica para futuras investigaciones, al tiempo que permite comparar los hallazgos con una base teórica pertinente a las variables de la investigación, fortaleciendo la teoría científica.

1.3.3. Justificación Metodología

La transparencia y la participación ciudadana, son los factores clave para fortalecer la gobernabilidad de las instituciones municipales. Estos factores permiten a las autoridades, a los servidores públicos y a los colaboradores municipales, por un lado, o colectivamente, desempeñar determinadas funciones efectivas con los deberes y atribuciones de su competencia; y por otro lado, los ciudadanos y actores sociales pueden ejercer sus obligaciones y derechos. Participar

activamente en la toma de decisiones y la gestión de los servicios públicos locales ante la municipalidad. Esta acción da mayor legitimidad a la autoridad como un verdadero representante del gobierno local, y sirve como referente para el desarrollo sostenible de la región y el mejoramiento de los medios de vida de las personas.

En este sentido, el presente estudio tiene como objetivo verificar y practicar la teoría y los métodos de la calidad del servicio público local a través de un nuevo modelo de gestión estratégica apropiado para cambiar el modelo de calidad de los servicios públicos focalizados en Municipalidad Distrital de Marcará.

1.4. Delimitación

El estudio se desarrolló en el distrito de Marcará comprensión de la provincia de Carhuaz. Esto incluye un estudio de la calidad de los servicios públicos que brinda la municipalidad distrital de Marcará - 2020 a sus ciudadanos y usuarios beneficiarios. Análisis, explicación y propuesta de un modelo de gestión estratégica; para mejorar la calidad de los servicios municipales.

1.5. Ética de la investigación

Para la realización del presente estudio, se completó la herramienta de recolección de datos, con el consentimiento informado de los representantes municipales, representantes de organizacionales sociales, agentes municipales, autoridades comunales y políticas, presidentas del programa vaso de leche del distrito de Marcará. Se mantendrá la confidencialidad de la información y el manejo adecuado de las encuestas, asegurará que las encuestas sean anónimas y solo sirvan para fines de investigación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación

Una extensa investigación de antecedentes, para este estudio identificó estudios con contribuciones relevantes para este trabajo, que se enumeran a continuación:

A nivel internacional

Martínez (2021) en su tesis: *Eficiencia en la gestión de los servicios públicos municipales*, tuvo como objetivo orientar la gestión de los servicios públicos municipales hacia la eficiencia; la población y muestra del estudio estuvo constituida por los gobiernos locales españoles con población entre 1,000 y 50,000. Utilizó el índice de Malmquist para recolectar la información necesaria para el análisis e interpretación de datos. Concluyó que los ciudadanos esperan que los políticos tengan la capacidad mínima para administrar los recursos públicos de manera eficiente, y la gestión pública debe mejorar constantemente la eficiencia de los servicios, creando un mundo mejor para las generaciones futuras.

Garay (2020) en la investigación: *Evaluación de la satisfacción de los ciudadanos y la calidad del servicio de la dirección de concertación social del municipio de Monterrey en el periodo 2015-2018*, tuvo como objetivo evaluar la satisfacción ciudadana y la calidad de los servicios de la dirección de concertación social del municipio de Monterrey, durante la administración 2015-2018. La población del estudio estuvo conformada por 583 denuncias ciudadanas, con una muestra de 186 denuncias ciudadanas. Utilizó la técnica de la encuesta para

recolectar la información requerida, y el instrumento fue un cuestionario. Concluyó que los ciudadanos respondieron positivamente a la satisfacción y calidad del servicio en términos de lenguaje apropiado del personal, amabilidad, instalaciones apropiadas, seguimiento oportuno de sus esfuerzos, experiencia y habilidades del personal para resolver sus requerimientos.

Mendoza (2020) en su trabajo: *Modelo de gestión por procesos y su incidencia en las normas y reglamentos aplicables en la dirección de gestión financiera del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Santa Ana, Provincia de Manabí*, tuvo como objetivo identificar el acatamiento de las reglas de control interno y las leyes; con el propósito de plantear el mejoramiento de los servicios municipales basado en el modelo de gestión por procesos. La población y muestra del estudio estuvo conformada por 12 personas; el alcalde, el director, todo el personal administrativo y operativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santa Ana. Utilizó la técnica de la encuesta, la observación para la recolección de la información requerida, y el instrumento fue un cuestionario y guía de observación. Concluyó que la entidad había incumplido con todas las normas, leyes y reglamentos establecidos. Por lo tanto, se deben potenciar las competencias de acuerdo con su estructura orgánica funcional, además de implementar las estrategias adecuadas para asegurar el correcto funcionamiento de la entidad.

Valle (2019) en la investigación: *La implantación de la transparencia en los municipios españoles*, tuvo como objetivo determinar las debilidades y

fortalezas de los municipios a la hora de establecer una transparencia efectiva en ellas. La población y muestra del estudio estuvo constituida por 339 municipios españoles. Utilizó las técnicas de análisis e investigación de fuentes, encuestas y entrevistas para recopilar la información necesaria, y las herramientas son cuestionarios y guías de entrevista. Concluyó que las municipalidades tienen responsabilidades políticas, económicas, humanas, y tecnológicas. Los servidores públicos efectivos sirven a los usuarios y ciudadanos transparentes por su estatus, simpatía, cultura y valores.

Fueltala (2018) en su tesis: *El modelo de gestión municipal y su incidencia en la provisión de los servicios de agua potable y alcantarillado en el gobierno autónomo descentralizado del Cantón Montúfar*, tuvo como objetivo analizar si la creación de una empresa pública puede lograr la eficiencia y calidad de los servicios de saneamiento y agua potable en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montúfar. La población del estudio estuvo constituida por 30,511 habitantes del Cantón Montúfar; la muestra fue compuesta por 185 empleados municipales. Utiliza la técnica de la encuesta, la observación para la recolección de la información requerida y el instrumento, el cuestionario y la guía de observación. Concluyó que el agua potable y el saneamiento son servicios esenciales, que se deben brindar para asegurar una vida digna a las personas bajo estándar de calidad, eficientes, sostenibles y accesibles. La creación de una empresa pública de gestión del agua es factible.

Rodríguez (2017) en la investigación: *Modelo de gestión estratégica integral en la coordinación de la unidad curricular odontopediatría II. Caso: Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo*, tuvo como objetivo proponer un modelo Integral de Gestión Estratégica en la Coordinación de la Unidad Curricular de Odontopediatría II. La población de estudio estuvo conformada por docentes de la unidad curricular de Odontopediatría II de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, y la muestra estuvo conformada por 15 docente de área. Utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de la información requerida y el instrumento fue un cuestionario. Concluye que la implementación de un modelo integral de gestión estratégica es necesaria y, con esta alineación, altamente factible. Al respecto, el 86,67% de los docentes lo identificó como necesario, el 100% lo identificó como 'siempre' aplicable y el 86,67% dijo que sería beneficioso.

Tonato (2017) en su tesis: *La calidad del servicio público en el Ecuador: caso centro de atención universal de IESS del distrito metropolitano de Quito*, tuvo como objetivo analizar las interacciones del día a día entre los ciudadanos y los procesos burocráticos para determinar cómo estos afectan las percepciones de los clientes sobre la calidad del servicio; la población del estudio estuvo constituida por 434, 337 personas que correspondió al total de usuarios atendidos en el CAU del IESS del DMQ en el año 2015; la muestra fue compuesta por 384 usuarios. Utilizó la técnica de la encuesta y la entrevista para la recolección de la información requerida y el instrumento fue un cuestionario y guía de entrevista. Concluyó que la calidad del servicio no solo depende de los procesos correctos y el uso correcto

de los recursos, sino que las interacciones cotidianas entre los ciudadanos y los funcionarios crean percepciones de calidad del servicio.

A nivel nacional

Bao (2021) en la investigación: *Propuesta de gestión por procesos para mejorar el presupuesto por resultados en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2020*, tuvo como objetivo identificar la gestión por procesos y del presupuesto por resultados, para diseñar y validar la propuesta de mejora; la población del estudio estuvo constituida del personal de las áreas de presupuesto, planeamiento, recursos humanos de la MPSM; la muestra fue compuesta por 33 trabajadores. Utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de la información requerida y el instrumento fue un cuestionario. Concluyó que las sugerencias de mejora están relacionadas con el conocimiento y desempeño de los cargos de los funcionarios de los gobiernos locales y regionales, y el seguimiento continuo de la ejecución de los programas presupuestos bajo el indicador de la dirección general de presupuesto público (DGPP).

Cabanillas (2021) en su tesis: *La gestión administrativa efectiva para la calidad de servicio en la Municipalidad Distrital de Pimentel*, tuvo como objetivo elaborar un modelo efectivo de gestión administrativa que contribuya a mejorar la calidad del servicio del personal administrativo de la municipalidad distrital de Pimentel; el estudio estuvo constituida por una población de 120 empleados municipales; la muestra fue compuesta por 47 empleados. Utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de la información requerida y el instrumento fue un

cuestionario. Concluyó que un nuevo modelo de gestión administrativa eficiente que integre la planificación estratégica, la dirección y la gestión, contribuirá a mejorar la calidad del servicio en la municipalidad distrital de Pimentel.

Carhuajulca (2021) en la investigación: *Modelo de gobierno abierto para mejorar la calidad de servicio al usuario en la municipalidad provincial de Hualgayoc Bambamarca*, su objetivo fue diseñar e implementar un modelo de gobierno abierto para mejorar la calidad de servicio al usuario; el estudio estuvo conformado por una población de 100 servidores que laboran en la Municipalidad provincial de Hualgayoc Bambamarca; la muestra fue compuesta por 49 servidores. Utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de la información requerida y el instrumento fue un cuestionario. Concluye que los empleados son amables en sus actividades y pueden resolver fácilmente cualquier pregunta o duda de los ciudadanos. Es muy importante potenciar la interacción humana y mejorar la calidad del servicio a los usuarios a través de la implementación de un modelo de gobierno abierto.

Castillo (2021) en su tesis: *Modelo de gestión innovador para mejorar la calidad de los servicios de la Municipalidad Distrital de Morales - 2020*, tuvo como objetivo, proponer un modelo de gestión innovador para mejorar la calidad de los servicios en el Municipio del Distrito de Morales; el estudio estuvo constituida por una población de 14627 personas, entre funcionarios, colaboradores y ciudadanos; la muestra fue compuesta por 177 personas 09 funcionarios, 11 colaboradores y 157 ciudadanos. Utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de la información

requerida y el instrumento fue un cuestionario. Concluyó que el modelo de gestión innovador propuesto por el modelo SERVQUAL, permitirá mejorar la calidad de los servicios del Municipio del Distrito de Morales - 2020, a través de acciones estratégicas de las áreas que ofrecen servicios.

Chumbe (2021) en la investigación: *Análisis de atención y calidad de servicio de la DEMUNA en la Municipalidad Provincial de Rioja, San Martín - 2020*, tuvo como objetivo fue determinar la relación entre la atención del servicio y la calidad del servicio de la DEMUNA en la Municipalidad provincial de Rioja de la región San Martín durante el año 2020; el estudio estuvo constituida por una población de 193 usuarias atendidas por la DEMUNA; la muestra fue compuesta por 35 usuarias. Utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de la información requerida y el instrumento fue un cuestionario. Concluyó que existe una correlación altamente significativa entre el interés por el servicio y la calidad del servicio de la DEMUNA en la Municipalidad provincial de Rioja - 2020, de acuerdo al coeficiente de Pearson un “p-valor = 0.000 < 0.01”

Flores (2021) en su tesis: *Modelo de gestión por resultados para mejorar la calidad de atención en usuarios de la Municipalidad Distrital de Morales - 2020*, tuvo como objetivo establecer un modelo de gestión por resultados de calidad de atención para usuarios de establecimientos públicas; el estudio estuvo constituida con una población de 79589 entre directivos, colaboradores y contribuyentes de la Municipalidad distrital de Morales; la muestra fue compuesta por 152 personas 04 directivos, 20 colaboradores y 128 contribuyentes. Utilizó la técnica de la encuesta

para la recolección de la información requerida y el instrumento fue un cuestionario. Concluyó que implementar un modelo de gestión por resultados en la Municipalidad Distrital de Morales – 2020, mejoró la calidad de atención al usuario y potenciará la buena planificación, organización, dirección, control y evaluación transparente de las actividades organizacionales. También crea confiabilidad, mayor capacidad de respuesta, seguridad en el servicio y aumenta la empatía de los empleados con el público usuario.

Pacherrez (2021) en la investigación: *Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja - 2020*, tuvo como objetivo, proponer un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020; el estudio estuvo constituida con una población de 39 colaboradores nombrados y 09 directivos de la municipalidad provincial de Rioja; la muestra fue compuesta por 39 colaboradores y 09 directivos. Utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de la información requerida y el instrumento fue un cuestionario. Concluyó que se ha propuesto un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño de los empleados, y que se asegura su sostenibilidad a través de la implementación de políticas estratégicas, normas y tecnologías.

Quiróz (2021) en su tesis: *Modelo de gestión por competencias basada en modelo iceberg para mejorar atención al usuario de municipalidad distrital Nueva Cajamarca - 2020*, tuvo como objetivo, diseñar un modelo de gestión por

competencias basado en el modelo iceberg para mejorar la atención al usuario; el estudio estuvo constituida con una población de 08 funcionarios, 53 colaboradores y 8,800 usuarios de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca; la muestra fue conformada por 08 funcionarios, 53 colaboradores y 136 usuarios. Utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de la información requerida y el instrumento fue un cuestionario. Concluyó que el énfasis en un servicio adecuado al cliente, implica el desarrollo de habilidades, conocimientos, autoconocimiento y rasgos de personalidad de los empleados.

Rodríguez (2021) en la investigación: *Modelo de gestión del presupuesto por resultados para mejorar el gasto público en la municipalidad del distrito de Juan Guerra - 2020*, tuvo como objetivo, establecer un modelo de gestión del presupuesto por resultados para mejorar el gasto público en el municipio del distrito de Juan Guerra; el estudio estuvo constituida con una población por 30 personas, entre trabajadores y funcionarios de la municipalidad distrital de Juan Guerra; la muestra fue compuesta por 21 personas 05 funcionarios y 16 trabajadores. Utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de la información requerida y el instrumento fue un cuestionario. Concluyó que la implementación de un modelo de gestión por procesos permitió un control presupuestario efectivo a través de resultados, optimizando el gasto público en la municipalidad del distrito de Juan Guerra.

Saavedra (2021) en su tesis: *Modelo de gestión por resultados para mejorar la recaudación tributaria de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres San*

Martín - 2020, tuvo como objetivo establecer un modelo de gestión orientado resultados para mejorar la recaudación tributaria de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, San Martín - 2020; el estudio estuvo constituida con una población de 120 colaboradores y 200 contribuyentes de la Provincial de Mariscal Cáceres, San Martín; la muestra fue compuesta por 66 colaboradores administrativos y 109 contribuyentes. Utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de la información requerida y el instrumento fue un cuestionario. Concluyó que la propuesta del modelo de gestión se basan capacitación del personal, conocimiento de la gestión orientada a resultados, la mejora de los servicios administrativos, el mejor trato a los contribuyentes, la mayor recaudación tributaria, orientación adecuada y comprensión de las necesidades a los contribuyentes y otras estrategias de la cobranza de impuestos y tasas.

Suarez (2021) en la investigación: *Modelo de gestión efectiva para mejorar el estado actual de la recaudación tributaria en la Municipalidad Provincial de Rioja - 2020*, tuvo como objetivo analizar la gestión de recaudación tributaria de la municipalidad provincial de Rioja y crear un modelo de gestión efectiva para mejorar los ingresos tributarios; el estudio estuvo constituida con una población de 01 funcionario, 06 colaboradores y 9,500 contribuyentes de la municipalidad provincial de Rioja; la muestra fue compuesta por 01 funcionario, 06 colaboradores y 118 contribuyentes. Utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de la información requerida y el instrumento fue un cuestionario. Concluyó que se implementó un modelo de gestión efectiva para mejorar la recaudación tributaria en la municipalidad provincial de Rioja sustentada en la teoría de Fernández, J.

(2014), según esta teoría la gestión por procesos, es un adelanto en las instituciones públicas que orientan el aporte del personal y lleva a la institución hacia el cliente, así como con base en la política nacional para modernización de la administración pública, según el decreto supremo 004-2013-PCM.

Torres (2021) en su tesis: *Modelo de gestión motivacional según Alderfer para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales - 2020*, tuvo como objetivo implementar un modelo de gestión de la motivación basada en la teoría de Alderfer para mejorar el desempeño de los empleados de la Municipalidad Distrital de Morales; el estudio estuvo constituida con una población de 65 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales; la muestra fue compuesta por 65 colaboradores. Utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de la información requerida y el instrumento fue un cuestionario. Concluyó que el modelo propuesto se caracteriza por potenciar la motivación de existencia, las relaciones y el crecimiento para mejorar el desempeño laboral de los empleados.

Espinoza (2019) en la investigación: *Planeamiento Estratégico en la Gestión del Valor Público en la Municipalidad Provincial de Cusco – 2018*, tuvo como objetivo determinar cómo el Planeamiento Estratégico contribuye a la gestión de los valores públicos del municipio; la población estuvo conformada por 432,662 personas entre pobladores y trabajadores la Municipalidad Provincial de Cusco durante el periodo 2018 y la muestra lo constituyeron 30 trabajadores de la MPC. Utilizó la técnica de la encuesta, observación, entrevista para la recolección de la

información requerida y el instrumento fue un cuestionario. Concluyó que el nivel de relación entre la variable planificación estratégica y la gestión del valor público es muy positiva con un valor de 0.890 según el coeficiente de correlación Spearman.

Estrada (2019) en su tesis: *Gestión municipal factor determinante en el desarrollo de la municipalidad provincial de Cotabambas: 2013-2016*, tuvo como objetivo analizar como la gestión municipal ha cumplido con el desarrollo de la Municipalidad Provincial de Cotabambas en el periodo: 2013-2016; la población y la muestra del estudio estuvo constituida por los pobladores, instituciones y empresas beneficiarios de los servicios que presta la municipalidad y la ejecución de obras en el área urbana y rural de Cotabambas. Utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de la información requerida y el instrumento fue un cuestionario. Concluyó que al encontrarse los instrumentos de planificación en actualización la gestión institucional, está desorientando en su contexto interno y externo; esta situación dificulta organizar las actividades estratégicas que conduzcan a resultados esperados. Una forma de superar esta situación, es implementar las estrategias propuestas a partir de la formulación de los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo.

García (2019) en la investigación: *Diseño e implementación del modelo de gestión en los procesos de servicios de la Municipalidad Provincial de Trujillo*, tuvo como objetivo implementar un modelo de gestión de calidad que ayude a mejorar los servicios públicos de la Municipalidad Provincial de Trujillo medibles con los indicadores de eficiencia y eficacia; el estudio estuvo constituida con una

población de 59 personas entre funcionarios y directivos de la Municipalidad Provincial de Trujillo; la muestra fue compuesta por 37 funcionarios. Utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de la información requerida y el instrumento fue un cuestionario. Concluyó que la implementación del modelo de gestión de calidad de los servicios municipales, contribuye a mejorar los servicios públicos de la Municipalidad Provincial de Trujillo, reflejado en los indicadores de eficiencia y eficacia.

Arteaga y Saavedra (2018) en su tesis: *Modelo de gestión por procesos de la municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz en la provincia de Chiclayo del departamento de Lambayeque - Perú*, tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión por procesos para la mejora de los servicios públicos que brinda la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz en la Provincia de Chiclayo del Departamento de Lambayeque - Perú; el estudio estuvo constituida con una población de 153 procesos del Texto Único de Procedimientos Administrativo - TUPA del municipio distrital de José Leonardo Ortiz; la muestra fue compuesta por 153 procesos. Utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de la información requerida y el instrumento fue un cuestionario. Concluyó que es necesario implementar cambios en la gestión de los gobiernos locales, basado en la reingeniería para que los servicios públicos contribuyan al bienestar de los ciudadanos a través de la gestión de procesos potenciada por las TIC.

Guillermo (2018) en la investigación: *Calidad de servicio percibido y satisfacción del usuario en la subgerencia de Bienestar social y participación*

vecinal de la Municipalidad Distrital de Supe - 2018, tuvo como objetivo determinar la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios en la subgerencia de Bienestar social y participación vecinal de la Municipalidad Distrital de Supe - 2018; el estudio estuvo constituido con una población del total de los usuarios que realizaron algún trámite, solicitud o consulta en la oficina administrativa de la subgerencia de bienestar social y participación vecinal; la muestra fue compuesta por 120 unidades de muestreo. Utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de la información requerida y el instrumento fue un cuestionario. Concluyó que la calidad del servicio, se correlaciona directa y positivamente con la satisfacción del usuario. El nivel de significancia $p = 0,000$, $< 0,05$ y el coeficiente de correlación positivo es $r_s = 0,771$, considerándose una buena correlación.

Pinchi (2018) en su tesis: *Gestión municipal y calidad del servicio de la municipalidad del distrito de Manantay, provincia de Coronel Portillo, departamento de Ucayali - 2017*, tuvo como objetivo determinar la relación entre gestión municipal y calidad de los servicios públicos en la Municipalidad Distrital de Manantay - 2017; el estudio estuvo constituido con una población de 456 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Manantay; la muestra fue compuesta por 85 trabajadores. Utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de la información requerida y el instrumento fue un cuestionario. Concluyó que la gestión municipal no ha tenido un impacto positivo en la calidad de los servicios públicos que brinda la Municipalidad Distrital de Manantay. Es responsabilidad de la alta dirección municipal, ejecutar una serie de acciones estratégicas para

involucrar a todos los trabajadores en sus procesos de planificación, organización, dirección y control, con el propósito de lograr niveles de gestión más altos.

Abad y Carrasco (2018) en la investigación: *Propuesta estratégica para mejorar la gestión municipal en la municipalidad distrital de Choros - 2018*, tuvo como objetivo delinear una propuesta estratégica para mejorar la gestión municipal en la municipalidad distrital de Choros - 2018; el estudio estuvo constituida con una población de 2800 electores, del distrito de Choros; la muestra fue compuesta por 95 pobladores. Utilizó la técnica de la observación para la recolección de la información requerida y el instrumento fue la Escala de Likert. Concluyó que los expertos consideraron viable la propuesta y sugiere su aplicación.

Álvarez (2018) en su tesis: *Gestión municipal, atención al cliente y calidad de servicio, Municipalidad de Santa Anita Lima - 2017*, tuvo como objetivo determinar la influencia de la gestión municipal y la atención al cliente en la calidad de servicio en la Municipalidad de Santa Anita al 2017; el estudio estuvo constituida por el público usuario de la Municipalidad del Distrito de Santa Anita; la muestra fue compuesta por 384 usuarios. Utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de la información requerida y el instrumento fue un cuestionario. Concluyó que la gestión municipal y la atención al cliente, influyen en la calidad de servicio percibida en la Municipalidad de Santa Anita.

Cáceres (2018) en la investigación: *Gestión administrativa y calidad de los servicios públicos en la municipalidad provincial de Ilo - 2018*, tuvo como objetivo

determinar la existencia de la relación entre la Gestión Administrativa y la calidad de los servicios públicos en la Municipalidad Provincial de Ilo - 2018; el estudio estuvo constituida por una población de 137 trabajadores administrativos; la muestra fue compuesta por 137 trabajadores administrativos. Utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de la información requerida y el instrumento fue un cuestionario. Concluyó que existe una correlación positiva altamente significativa de 0.55 altamente significativo entre la gestión administrativa y calidad de los servicios públicos en la Municipalidad provincial de Ilo.

Chunga (2018) en su tesis: *Los servicios públicos y la satisfacción de los usuarios en la municipalidad distrital de Hualmay*, tuvo como objetivo demostrar la influencia de los servicios públicos en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Distrital de Hualmay; el estudio estuvo constituida la población de 150 personas entre Autoridades, funcionarios, empleados que laboran en la Municipalidad distrital de Hualmay; la muestra fue compuesta por 108 personas. Utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de la información requerida y el instrumento fue un cuestionario. Concluyó que los servicios públicos influyen significativamente en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Distrital de Hualmay. Las municipalidades están obligadas a prestar los servicios públicos de manera eficiente y con valor agregado según lo establece la ley orgánica municipal, priorizando el uso adecuado y eficiente de sus recursos financieros, materiales y humanos para crear confianza, seguridad y satisfacer las necesidades de sus usuarios.

Rivera (2018) en la investigación: *Diseño de un instrumento de gestión estratégica para los gobiernos regionales del Perú 2015-2016*, tuvo como objetivo explicar a nivel internacional la implementación del Cuadro de Mando Integral en estados, regiones y/o gobiernos locales para diseñar y proponer herramientas de gestión estratégica regional; el estudio estuvo constituida por instituciones públicas con plan estratégico y Cuadro de Mando Integral; la muestra fue compuesta por 4 instituciones públicas de diferentes países con reconocimiento internacional por haber desarrollado e implementado el Cuadro de Mando Integral. Utilizó la técnica de la revisión documental de páginas web, uso artefactos tecnológicos para la recolección de la información requerida. Concluyó que la planificación estratégica, incluidos los enfoques futuros basados en supuestos de diferentes escenarios, es necesaria para lograr un país o una región más competitiva.

Mandujano (2017) en su tesis: *Gestión estratégica de la inversión pública y desarrollo de la competitividad de las MYPES artesanales de la provincia de Huancayo*, tuvo como objetivo determinar la influencia de la Gestión estratégica de la inversión Pública en el desarrollo competitivo de las Micro y Pequeñas empresa artesanales (MYPES) de la Provincia de Huancayo; el estudio estuvo constituida por una población de 7044 MYPES artesanales; dividida en 5537 MYPES rurales y 1507 MYPES urbanas; la muestra fue compuesta por 140 MYPES, 110 MYPES rurales y 30 MYPES urbanas. Utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de la información requerida y el instrumento fue un cuestionario. Concluyó que la gestión estratégica de la inversión Pública, tiene una influencia positiva en el desarrollo de las competencias de las MYPES artesanales de la provincia de

Huancayo. Es particularmente relevante para la gestión de inversión en infraestructura productiva y servicios.

A nivel local

Huamán (2017) en su tesis: *Calidad de servicio y satisfacción del usuario en la Municipalidad Provincial de Corongo - 2015*, tuvo como objetivo determinar la relación entre calidad de servicio y satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Provincial de Corongo – 2015: la población del estudio estuvo constituida por 1,824 habitantes, de la Municipalidad Provincial de Corongo; la muestra fue compuesta por 361 pobladores. Utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de la información requerida y el instrumento fue un cuestionario. Concluyó que el 85.0% de los usuarios indicaron que su satisfacción con la calidad del servicio que brinda la Municipalidad Provincial de Corongo es moderada; mientras que solo el 4.4% de los usuarios manifestó, que la calidad del servicio es alta y se sienten satisfechos con los servicios brindados por la municipalidad.

Ybarra (2017) en la investigación: *Calidad de atención y satisfacción del usuario externo en el servicio de odontología del Puesto de Salud de Olleros – Huaraz - 2017*, tuvo como objetivo determinar la relación entre la calidad de atención y la satisfacción del usuario en el servicio de odontología del Puesto de Salud Olleros-Huaraz – 2017; la población del estudio estuvo constituida por 98 usuarios que se atienden mensualmente en el Puesto de Salud de Olleros; la muestra fue compuesta por 98 usuarios. Utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de la información requerida y el instrumento fue un cuestionario. Concluyó que existe una relación directa y significativa, entre la calidad de atención y la

satisfacción del usuario con los servicios odontológicos del Puesto de Salud de Olleros; es decir, cuanto mayor sea la calidad de la atención, mayor será la satisfacción con el resultado.

2.2. Bases filosóficas y epistemológicas

2.2.1. Bases filosóficas

Los fundamentos filosóficos de la administración pública constituyen dos elementos clave: la gestión y la prestación de servicios públicos.

La administración pública ha pasado ahora del estudio de las herramientas de gestión y la lógica del servicio a aplicar ambiciosos programas de intervención social para hacer más “administrable” a la sociedad; asume la responsabilidad de gestión y regulación tanto de colectivos como de individuos, poblaciones y sociedades, sin olvidar su constante labor de vigilancia de las leyes y sus reglamentos (Ongaro, 2020).

De esta manera, los órganos administrativos de diversas sociedades, como proveedores de servicios, reconocen el bien de la sociedad, brindan asistencia y socorro en tiempos de desastre y, son esencialmente empoderados por los propios ciudadanos en una posición administrativa denominada “de servicio civil” sigue siendo un aparato con medios coercitivos, por ser parte integrante del poder político (Ongaro, 2020).

La administración pública es un campo que siempre ha sufrido una crisis de identidad como una disciplina, una profesión, un campo de estudio, siempre asociado a la acción estatal y administrativa, el comportamiento de toma de

decisiones de separar los hechos o eventos de las decisiones de las personas, la visión positivista o empirista siempre ha sido un desafío; incluso podríamos decir, una limitación. La administración pública es una ciencia que se ocupa de las personas, sus acciones y la relación entre esas acciones y las interacciones entre personas reflexivas. Así entre los que hacen, dicen y lo que piensan otros (Ongaro, 2020).

La administración pública es una actividad humana histórica construida en múltiples y diversos contextos y espacios, existe una lucha constante entre personas y organizaciones por hacer hegemónicas algunas de sus definiciones sobre su naturaleza. Es una actividad viva y heterogénea de acción y pensamiento (Ongaro, 2020).

2.2.2. Bases epistemológicas

La epistemología está directamente relacionada con la ciencia, la investigación científica. Para la administración pública, la cuestión de la epistemología es completamente ajena. Sin embargo, la sociedad actual (la sociedad del conocimiento) requiere el desarrollo de una epistemología universal en general y una epistemología de la gestión en particular. Por lo tanto, llama a la divulgación de la necesidad de una relación entre el sujeto y el propósito de la investigación en el campo de la gestión, en el sentido de que el investigador (sujeto) está vinculado a la administración (objeto). También exige el establecimiento del carácter científico de las ciencias sociales, el de la administración pública (Espinoza, 2017).

La Administración es una ciencia porque tiene un cuerpo de conocimiento científico que explica, interpreta y discute completamente los fenómenos que son eventos humanos deliberados en el campo de la administración (Espinoza, 2017).

Muchos investigadores (Taylor, Fayor, McGregor, Mayo, Maslow, Lewin, Jiménez Nieto, Lusanth, Hammer, Deming, Kast, Mintzberg, Simon, Senge, Weber, Porter, Hofstede, Drucker, Peters, Hamel, Kliksberg, Bunge, Rafael García Castillo, etc.) muestran que la epistemología de la gestión existe y se construye en respuesta a los avances científicos, tecnológicos y al desarrollo social de la sociedad moderna (Espinoza, 2017).

Por lo tanto, se debe reconocer que la administración tiene una base epistemológica (científica) y filosófica. Esto significa que la gestión tiene un estatus epistemológico. La administración es una ciencia (Espinoza, 2017).

2.3. Bases teóricas

2.3.1. Gestión estratégica

La Gestión estratégica, es el conjunto de decisiones y acciones de gestión que determinan el desempeño a largo de plazo de una institución. Esto incluye el análisis interno y externo del contexto, la formulación e implementación de estrategias, y la evaluación de gestión (L. Wheelen y Hunger, 2013, p. 41).

La gestión estratégica, es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan a una organización alcanzar sus objetivos. La esencia de la gestión estratégica es lograr y mantener una ventaja

competitiva. La gestión estratégica es sinónimo de planificación estratégica; sin embargo, reconocemos que la gestión estratégica se refiere a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, mientras que la planificación estratégica se refiere solo a la formulación de estrategias (David, 2013, p. 5).

El proceso de la gestión estratégica es la implementación integral de compromisos, decisiones y acciones necesarias para que una institución alcance la competitividad estratégica y logre un desempeño competitivo (Hitt et al., 2015, p. 21).

La gestión estratégica, es una metodología utilizada en contextos institucionales, ya sean públicos o privados. En las municipalidades: La planificación estratégica garantiza que la visión y la misión de la organización se reconozcan y se logren mediante el logro continuo de las metas establecidas. La gestión estratégica, es un proceso integral dirigido a la consecución de metas y objetivos establecidos mediante los indicadores de eficiencia y eficacia, vinculados a otros sistemas de gestión; responsabiliza a todos los integrantes de alta dirección y la dirección de más alto nivel técnico y administrativo (Romero, 2016, p.26).

La gestión estratégica organizacional, es una herramienta de consulta continuo para todos los gestores en la formulación, implementación y evaluación de estrategias, cualquiera que sea su propósito social; las técnicas desarrolladas son teóricas y prácticas que permiten implementar un plan estratégico con innovaciones estructurales, de procesos y del talento humano en beneficio de una óptima gestión estratégica (Prieto, 2012).

La gestión estratégica se relaciona con la implementación, evaluación y control de la estrategia; consiste en un enfoque sistémico de un conjunto de procesos y herramientas para desarrollar la estrategia, convertirla en acciones ejecutivas y monitorear el logro de los resultados (Rivera, 2018, p. 60).

2.3.1.1. Modelos de gestión estratégica

El modelo de gestión estratégica tiene diferentes fases de ejecución. Son el marco de referencia o esquema para la gestión institucional. Apto para introducción en empresas privadas y gubernamentales (Vargas, 2016, p. 3).

En administración, un modelo de control es el diseño estratégico de las decisiones necesarias para lograr los estados e intervenciones futuras deseados en un espacio turbulento (Aguilar y Surdez, 2011, p. 43).

Existen otros modelos de dirección estratégica que difieren de la propuesta. En el presente estudio se consideran algunos de ellos por su valioso aporte a la propuesta. De acuerdo con el modelo se detalla:

A. Tipos de modelos de gestión estratégica privada

Existen muchos modelos de gestión estratégica para aplicar a las organizaciones de sector privado, pero solo algunos de ellos han sido considerados en este estudio debido a su contribución a la propuesta.

a) Modelo de planeación estratégica de Goodstein – Nolan – Pfeiffer

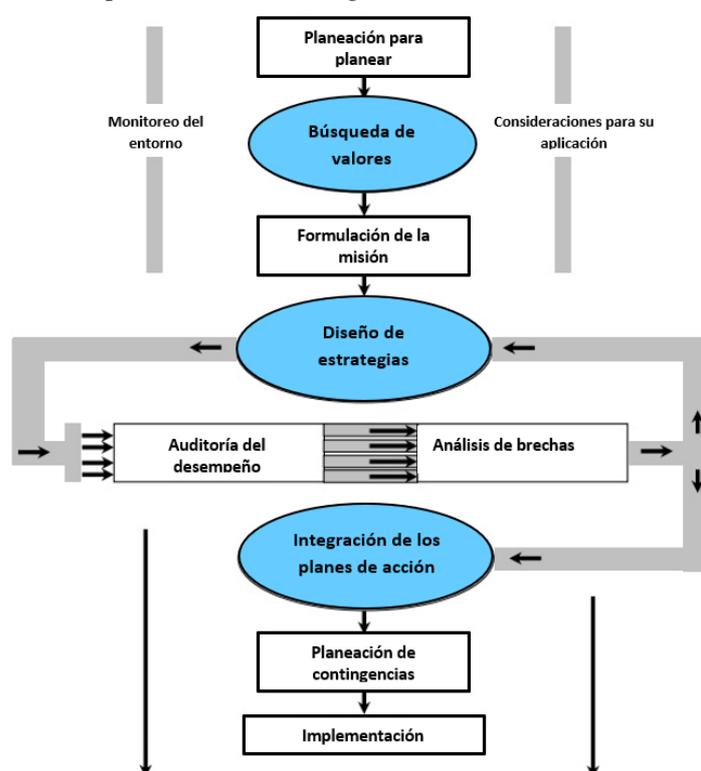
El modelo de Goodstein-Nolan-Pfeiffer, que tiene elementos de exploración de valor, diseño de estrategia e integración del plan de acción; se distingue de otras

propuestas por su ventaja competitiva en la implementación de las decisiones estratégicas deseadas (Gajardo, 2014, p. 19).

El modo de presentar el proceso estratégico y la secuencia de aplicación expuesto, simboliza el aspecto más conveniente y realizable, de ejecución práctica y flexible en todo tipo de organización. Asimismo, el modelo posibilita la identificación de los valores y la ética como elementos complementarios y el análisis de carencias, contrastando situaciones actuales y deseables, y estableciendo contrastes que pueden ser subsanados mediante la aplicación integral del modelo que lo haga posible (Gajardo, 2014, p. 19).

Figura 1

Fases del modelo de planeación estratégica



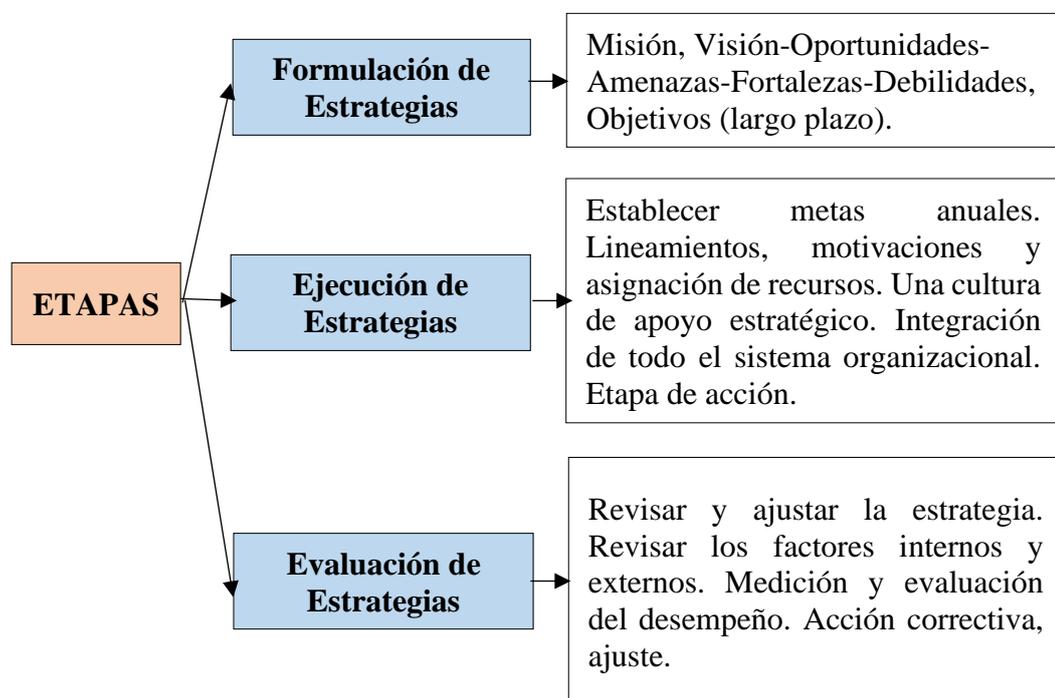
Fuente: *Propuesta de un modelo estratégico de control de gestión aplicado a Deloitte - Goodstein, Nolan y Pfeiffer.*

b) Modelo estratégico de Fred R. David

Fred David (2013) propone un modelo de enfoque sistemático para la toma de decisiones institucionales. Argumenta que, para tomar decisiones efectivas en situaciones de incertidumbre, la información cuantitativa y cualitativa debe organizarse en tres fases: formulación de estrategias, ejecución y evaluación.

Figura 2

Etapas de la planeación estratégica



Fuente: *Conceptos de administración estratégica.*

B. Modelo de ciudades inteligentes y sostenibles.

Una ciudad inteligente y sostenible, es aquella que utiliza las TIC para mejorar la calidad de vida de las personas, la eficiencia y competitividad de los procesos y servicios urbanos; al mismo tiempo de satisfacer las necesidades económicas, sociales y ambientales de las generaciones actuales y futuras. Los municipios pueden combinar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) con

las energías renovables y otras tecnologías para construir ciudades más inteligentes y sostenibles para sus ciudadanos (Dameri, 2013, como se citó en Van,2017).

a) Calidad de servicios y ciudades inteligentes (*smart city*)

Según Sikora-Fernández (2017) y Comisión de Ciudades Digitales y Conocimiento (2012 como se citó en Urra, 2020), el concepto de ciudad inteligente consta de varias dimensiones, una de las más importantes es la gestión y la administración inteligente. Se caracteriza por facilitar los procesos administrativos públicos y financieros digitalizados, el uso de servicios públicos en línea, el gobierno abierto, el acceso a las personas y la colaboración entre servidores públicos.

CEPAL (2022) enumera los principales servicios públicos implementados y prestados por las ciudades inteligentes en América Latina (México, Bogotá, São Paulo, Buenos Aires) de la siguiente manera:

- Gobierno abierto
- WiFi en espacios públicos
- Digitalización de trámites
- BOT / plataformas de comunicación
- Sensores y cámaras para la seguridad ciudadana
- Centro de control de tránsito
- Monitoreo del transporte público
- Sistema de uso compartido de bicicletas
- Estaciones de monitoreo de contaminación del aire, sonora y del agua

- Control digital del alumbrado
- Historia clínica digital
- Servicio de parqueo
- Botón de pánico
- Monitoreo de residuos

Por lo tanto, estos servicios pueden servir como modelos para otros lugares que buscan mejorar la calidad de sus servicios utilizando la tecnología como fuente de mejora.

C. Tipos de modelos de gestión estratégica pública

El Modelo de Gestión Estratégica, es un enfoque actitudinal (pensar) y operativo (actuar), orientado a cambiar y mejorar continuamente las responsabilidades laborales de los servidores públicos. Los componentes de la actitud incluyen la determinación de metas, los caminos apropiados y la dirección institucional para el cambio. Desde el punto de vista operativo, el personal puede mejorar la planificación, la implementación, el seguimiento, la evaluación y la retroalimentación como parte de su trabajo diario, esto significa que la gestión estratégica no es solo una herramienta metodológica, sino también una forma de organizar y lograr efectivamente los resultados de la gestión pública, orientándolos en direcciones estratégicas específicas (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2013, p.43).

Un modelo de gestión pública, es aquel en el que el sistema tiene como objetivo satisfacer las necesidades del público. Es un concepto que unifica varios elementos institucionales que utiliza una institución para lograr sus objetivos. Tales

elementos son: Técnicas centrales y de gestión que convierten los recursos disponibles en productos materiales y/o simbólicos para cumplir un propósito y encajar los sistemas sociales en el proceso general (Felcman, 2015).

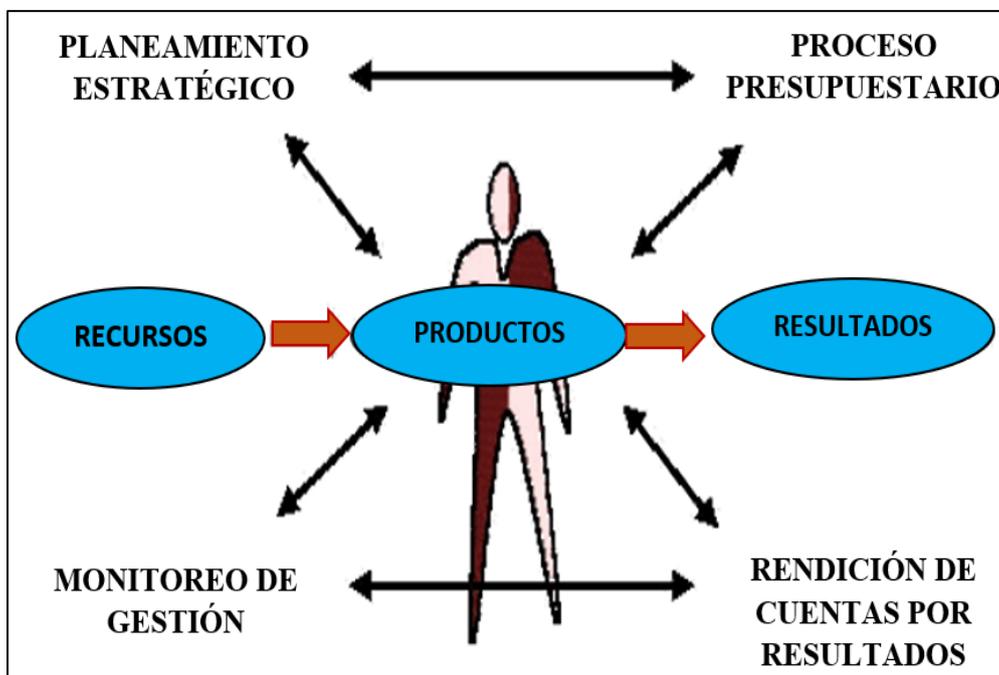
En el presente trabajo considera el modelo básico más relevante para la formulación de la propuesta.

a) Modelo de gestión por resultados

La gestión por resultados, es un modelo que propone la gestión de los recursos públicos con base en el apego a acciones estratégicas establecidas en planes de desarrollo concertado. De esta forma, las acciones de las instituciones estatales pueden ser gestionadas y evaluadas, de acuerdo con las políticas públicas relacionadas con la satisfacción de las necesidades de la sociedad (Makón, 2014)

Figura 3

Etapas del modelo de gestión por resultados



Fuente: El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional.

La gestión por resultados (GpR) es un enfoque de ciclo de vida para la gestión de programas que integra estrategias, personas, recursos, procesos y medidas que mejora decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. Su propósito es el logro de objetivos (Makón, 2014).

b) Modelo de nueva gestión pública (NGP)

La NGP, surge como una alternativa a la gestión pública tradicional, que representa el modelo burocrático. Su objetivo es satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una administración eficiente y eficaz. Este enfoque prioriza el desarrollo de servicios de calidad basados en sistemas de gestión, transparencia y la participación ciudadana. Busca una mayor productividad en la eficiencia colectiva, y no solo el logro de metas por parte de los líderes y directivos que dirigen las instituciones públicas, sino fundamentalmente cuánto hemos comprometido a nuestros ciudadanos para alcanzarlas (Roque, 2015, p.83).

En resumen, la NGP se basa en:

- Formulación estratégica de políticas de desarrollo y gestión.
- Pasar de un modelo burocrático a una gestión por resultados.
- Creación del valor público.
- Mejoramiento continuo de las instituciones y adecuada caracterización del Estado.
- Mejorar el desempeño económico y la justicia social.

Figura 4

Gestión Pública Tradicional versus Nueva Gestión Pública



Fuente: Adaptado de Montesinos Julve (Roque2015).

c) Modelo planeamiento estratégico en instituciones del Estado

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), es el organismo técnico responsable del Sistema Nacional de Planificación Estratégica. Su función es diseñar procesos, definir métodos y coordinar con los tres niveles de gobierno en la formulación, seguimiento, y evaluación de políticas y planes estratégicos de desarrollo; con el fin de alinearlos con los objetivos del plan estratégico de desarrollo nacional (PEDN).

El Sistema Nacional de Planificación Estratégica (SINAPLAN) es un conjunto articulado e integrado de órganos, subsistemas que tienen por objeto

coordinar y viabilizar el proceso de planificación estratégica nacional, para promover y orientar el desarrollo armónico y sostenible del país.

Según el Decreto Legislativo N° 1088, el SINAPLAN tiene por objeto:

- Orientar y definir métodos, procesos y herramientas para articular e integrar planes estratégicos de desarrollo nacional y la elaboración de los planes estratégicos nacionales, sectoriales, institucionales y locales de manera coherente y concertada.
- Promover y definir programas de fortalecimiento de capacidades para la planificación estratégica.
- Desarrollar procesos y herramientas para el seguimiento de la gestión de resultados a mediano y largo plazo.
- Promover la cooperación y el consenso entre los sectores público y privado en la elaboración de planes estratégicos nacionales, sectoriales, institucionales y locales.
- Fomentar la formulación de planes, programas y proyectos estratégicos una visión prospectiva de medio y largo plazo.

Los principios del SINAPLAN son:

- **Unidad de planificación.** Cada plan aprobado por los tres niveles de gobierno debe ser plenamente congruentes con el plan estratégico de desarrollo nacional de largo y mediano plazo.
- **Coordinación.** Los encargados de los trabajos de planificación integrantes del SINAPLAN de los tres niveles de gobierno, coordinan con el CEPLAN.

- **Descentralización.** Los gobiernos regionales y locales ejercen sus funciones de planificación de acuerdo con sus normas y en concordancia con los planes estratégicos de desarrollo nacional de largo y mediano plazo.
- **Concertación.** El CEPLAN, articula las propuestas de planificación estratégica de largo y mediano plazo para el desarrollo nacional con los poderes nacionales, organismos constitucionales autónomos y los gobiernos regionales y locales; concerta con los partidos políticos y las instituciones de la sociedad civil, utilizando metodologías de participación.
- **Participación.** CEPLAN promueve permanentemente la mayor participación posible de los ciudadanos en la elaboración y aprobación de los planes regionales y locales.

Figura 5

La estructura de los planes del SINPLAN

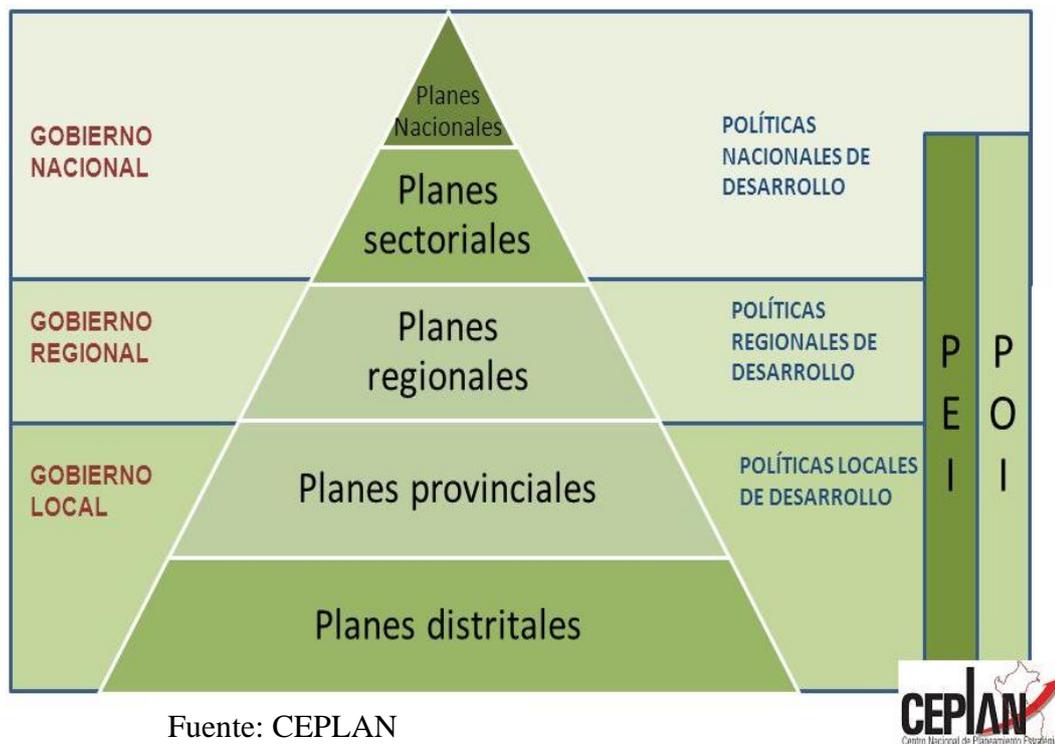


Figura 6

Tipos de planes de desarrollo (CEPLAN)



Fuente: CEPLAN

Figura 7

Ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua.



Fuente: CEPLAN

d) Modelo de gestión de cambio de la política nacional de la modernización de la GP al 2030

En 2013, Perú aprobó la política nacional de modernización de la gestión pública al 2021, en la actualidad en un tiempo de cambios constantes la Secretaria de Gestión Pública lidera la actualización de la política rumbo al 2030 con dos objetivos principales: usar los recursos públicos de forma más eficiente y productiva para mejorar la gestión interna de las entidades y satisfacer de forma oportuna y eficaz las necesidades y expectativas de las personas (SGP-PCM, 2022).

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, aprobado mediante el Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, se sustenta bajo los siguientes componentes: i) Política pública y regulación, ii) Estrategia de intervención, iii) Bienes y servicios, iv) Gestión interna, v) Resultados, vi) Seguimiento, evaluación y mejora continua y vii) Estado abierto (SGP-PCM, 2022).

Figura 8

Modelo conceptual de la PNMGP al 2030



Fuente: Secretaria de Gestión Pública.

Como resultado, a partir del análisis de los modelos de gestión existentes en las instituciones públicas, se estableció que el modelo de gestión estratégica propuesto, se fundamenta en la política nacional de modernización de la gestión pública al 2030. Su objetivo es promover una gestión pública orientada a resultados y al servicio de los ciudadanos, con el fin de satisfacer las necesidades, a través de una administración eficiente y eficaz. El modelo de planificación estratégica para instituciones del estado de CEPLAN, por su objetivo de orientar el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua en los tres niveles de gobierno con la más amplia participación ciudadana en la elaboración y aprobación de los planes regionales y locales. El modelo de ciudad inteligente, que utiliza las TIC, para mejorar la calidad de vida de las personas y la eficiencia y competitividad de los procesos y servicios relacionados con la administración electrónica. Los referidos modelos se ajustan al contexto del estudio. El soporte teórico para el modelo de la propuesta es el modelo estratégico de Fred R. David, esto se debe al objetivo holístico de la toma de decisiones efectiva en circunstancias de incertidumbre, a través de tres etapas: Formulación, ejecución y evaluación de las estrategias en una gestión pública.

2.3.1.2. El municipio y gestión municipal

El Municipio, es una unidad administrativa que combina un solo lugar o un número de regiones. Es un territorio que incluye no solo el espacio geográfico en el que se ubica la jurisdicción del gobierno local, sino también las personas, los actores sociales y económicos, sus instituciones, culturas y oportunidades que allí habitan (Tejada, 2014).

En la actualidad el municipio es una división territorial administrativa, que puede incluir una o más regiones y se basa principalmente en las relaciones de vecindad, con las competencias correspondientes, separación de los órganos ejecutivo (alcalde) y de gobierno (concejo municipal) realiza funciones normativas y fiscalizadoras (Tejada, 2014).

La gestión municipal, es un proceso continuo de análisis, toma de decisiones, organización y control de actividades dirigidas por los gobiernos locales para logra metas y objetivos. Para una gestión eficiente y eficaz, los empleados y funcionarios deben contar con las habilidades necesarias para el desempeño de sus funciones. Un plan de desarrollo de capacidades, es una de las herramientas esenciales para identificar, fortalecer y mejorar estas competencias (Estrada, 2019).

Asimismo, Asimismo, los gobiernos locales son la unidad básica de la organización territorial del Estado y el cauce directo a través del cual las poblaciones vecinas participan en los asuntos públicos, institucionalizando los intereses de sus respectivas comunidades y gestionándolos con autonomía, sus elementos esenciales son el territorio, la población y la organización. Como parte integrante del gobierno local, del territorio, de la población y de la organización ((Diario El Peruano, 2021).

2.3.1.3. Centro nacional de planificación estratégico (CEPLAN)

El CEPLAN, es una organización profesional que gestiona eficazmente el Sistema Nacional de Planificación Estratégica, lo dirige con carácter participativo,

colaborativo y transparente e interviene para mejorar la calidad de vida de las personas y el desarrollo sostenible del país. Asimismo, SINAPLAN adoptará una gestión eficaz y eficiente, para orientar a las entidades que les permitan alcanzar una visión concertada del futuro de los pueblos (CEPLAN, 2015).

A. Marco legal del CEPLAN

- **Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD**

Establece lineamientos para la actualización del (PEDN) - Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, en estricto apego al ciclo de planes estratégicos de mejora continua, aprobado por Resolución de la Presidencia de Consejo Directivo N° 026-2017/CEPLAN/PCD (Diario El Peruano, 2017).

- **Guía para el Planeamiento Institucional**

Esta guía, orienta la planificación institucional de las entidades integrantes del Sistema Nacional de Planificación Estratégica – SINAPLAN, adaptada estrictamente del Ciclo de Planificación Estratégica para la Mejora Continua (Diario El Peruano, 2019).

- **Política General del CEPLAN**

Establece políticas y normas para orientar la gestión organizacional en relación con el funcionamiento real, procesos efectivos y controles internos de la entidad (CEPLAN, 2016).

- **Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (Vigente)**

El PEDN, es el documento rector del Sistema Nacional de Planificación Estratégica (SINAPLAN) Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050

(aprobado por Decreto Supremo N° 095-2022-PCM) (Diario El Peruano, 2022).

2.3.1.4. Dimensiones de gestión estratégica

La gestión estratégica como propone Fred (2017), establece la visión y misión de la organización, fija metas a largo plazo y parte del análisis de contextos internos y externos que permiten establecer, evaluar y seleccionar estrategias, su implementación y, finalmente medición y evaluación del desempeño (Fred, 2017).

De igual forma, D'Alessio (2013), señala que existen tres fases en el proceso de estrategias, en línea con el modelo de Fred (2017).

- a) Etapa de formulación estratégica, iniciación con la fijación de visión y misión institucional.
- b) Etapa de implementación, comprende los procesos de dirección y coordinación, que representan la gestión estratégica.
- c) Etapa de evaluación, consiste en gestionar y modificar los procesos estratégicos, que componen los controles estratégicos.

En el Perú, el Centro de Planificación Estratégica, CEPLAN, ha establecido una metodología de planificación estratégica que se enfoca en los territorios como reflejo de las características de las comunidades locales y abordando temas como el crecimiento, el empleo, la prestación de servicios públicos, la pobreza y el medio ambiente. La planificación estratégica busca el desarrollo integral del país, en cada lugar del territorio nacional, para el cumplimiento de las funciones esenciales del

Estado y, sobre todo, el bienestar integral de las personas; incluyendo aspectos institucionales, ambientales, sociales y económicos (CEPLAN, 2017).

El proceso de planificación estratégica definido por CEPLAN consta 4 fases: Prospectiva, estratégica, institucional y de seguimiento. Como resultado de la validación y análisis de la información teórica realizada en el presente estudio, podemos realizar algunas observaciones y sugerencias para potenciar la determinación de la dimensionalidad, especialmente en las etapas estratégicas y de seguimiento diseñado por el CEPLAN. La guía de planificación del desarrollo regional concertado para la mejora de planificación estratégica con enfoque territorial CEPLAN (2021), indica que el camino metodológico contempla 4 fases y 7 etapas:

Fase I. Conocimiento integral de la realidad

Etapas 1. Diagnóstico del territorio.

Etapas 2. Imagen del territorio actual.

Fase II. Futuro deseado

Etapas 3. Análisis de futuros.

Etapas 4. Diseño del futuro deseado.

Fase III. Políticas y planes coordinados

Etapas 5. Desarrollo de los objetivos estratégicos distritales (OED), y acciones estratégicas distritales (AED) del PDLC.

Fase IV. Seguimiento y evaluación para la mejora continua

Etapas 6. Aprobación y presentación del PDLC.

Etapas 4. Seguimiento y evaluación del PDLC.

La observación es relevante para la segunda fase del futuro deseado, las guías de planificación del desarrollo regional y local no se ocupan de la formulación de estrategias de desarrollo territorial, sólo de la formulación de escenarios. Los escenarios se presentan como narrativas que describen la situación de las variables prioritarias locales en el corto, mediano y largo plazo; es decir, para la implementación del plan, no para su formulación. Si bien la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico en su Art. 16° establece claramente que este documento, en referencia al Plan de Desarrollo Concertado [PDC], constituye la *estrategia de desarrollo concertada del territorio* para el logro de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional [PEDN], así como los objetivos establecidos en los planes de desarrollo sectoriales multianuales [PESEM] respecto a las competencias compartidas. Además, en el caso de los gobiernos locales deberán contribuir al logro de los objetivos planteados en el Plan de Desarrollo Local Concertado, según corresponda (CEPLAN, 2015).

Determinar de las dimensiones de gestión estratégica es, por tanto, el resultado de un análisis general y nacional. Se basa en las etapas de la gestión estratégica propuestas por Fred (2013).

▪ **Formulación de estrategias**

La formulación de la estrategia incluye, identificar oportunidades y amenazas externas, identificar fortalezas y debilidades internas, desarrollar una visión y una misión, establecer objetivos a largo plazo, elegir estrategias

alternativas y estrategias específicas a seguir; esto incluye tomar de decisiones sobre los servicios que proporciona organización (David, 2017, p.43).

La formulación de la estrategia, es la ejecución de un plan a largo plazo; que permite a las organizaciones gestionar eficazmente las oportunidades y amenazas de acuerdo con sus fortalezas y debilidades (FODA). Esto incluye definir la misión de la organización, los objetivos alcanzables y la implementación de estrategias de acuerdo con las pautas organizacionales establecidas (L. Wheelen y Hunger, 2013, p. 50).

La competitividad de los gobiernos locales hoy, es el resultado del impacto significativo de implementar la prospectiva estratégica. Su investigación se basa en el modelo de ecuaciones estructurales (SEM), donde la prospectiva estratégica impacta directamente a las instituciones y las hace más competitivas (Amniattalab y Ansari, 2016).

El análisis interno y externo de una organización es una actividad esencial para la formulación de la estrategia. La Matriz de Gran Estrategia (GE), la Matriz de Evaluación de Acción y Posición Estratégica (PEYEA) y la Metodología Estratégica de Boston Consulting (BCG) se utilizan para analizar, desarrollar y evaluar estrategias de Grupos y (FODA) es una matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Todos utilizados para crear y evaluar estrategias alternativas (Elbanna, 2016).

▪ Implementación de estrategias

La implementación de la estrategia en una organización, consiste en establecer metas anuales, diseñar políticas, motivar a los empleados y asignar recursos para implementar la estrategia formulada; del mismo modo, incluye desarrollar una cultura que apoye a la estrategia, crear estructuras organizacionales efectivas, preparar presupuestos, coordinar actividades de planificación, crear y usar sistemas de información y recompensar a los empleados por el desempeño organizacional (David, 2017, p. 211).

La implementación de estrategias, es el proceso de implementar estrategias y políticas a través del desarrollo de programas y presupuestos. Es un proceso que implica cambios en la toma de decisiones del día a día en la cultura, los sistemas de gestión organizacional y la asignación de recursos (L. Wheelen y Hunger, 2013, p. 54).

La implementación de la estrategia, nos permite diseñar la mejor estructura organizacional, cultura y sistemas de gestión para implementar la estrategia definida (Hill y Gareth, 2011, p. 44)

La implementación de la estrategia requiere mejorar el compromiso de los empleados y minimizar la acción política que podría afectar la implementación del plan estratégico. (Elbanna, 2016).

En cada proceso de planificación estratégica, la esquematización y desarrollo de los diferentes modelos de gestión estratégica, fueron similares; y la separación entre la planificación y su implementación, resultó en que el producto final fuera la ejecución con consecuencias menos significativas (Romero, 2016, p. 84).

▪ Evaluación de estrategias

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la gestión estratégica. La evaluación de la estrategia, permite a los administradores obtener información del funcionamiento de la estrategia y sugerir cambios futuros en respuesta a cambios en factores externos e internos. La evaluación de una estrategia tiene tres actividades: 1) revisión de factores externos e internos, 2) medir el rendimiento y 3) tomar medidas correctivas. Es necesaria una evaluación estratégica, porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, las empresas complacientes desaparecen (David, 2017, p. 285).

La evaluación y la gestión son los procesos que nos permiten monitorear la actividad corporativa, comparando el desempeño real con el desempeño deseado (L. Wheelen y Hunger, 2013, p. 55).

La gestión municipal orientada a la administración gerencial de control evalúa, mide y equilibra los resultados obtenidos en relación con los resultados previstos en el plan estratégico institucional para poder implementar este control a

lo largo el proceso y al final. El objetivo principal del proceso de control es corregir y retroalimentar el proceso (Antúnez, 2012).

El concepto de evaluación se aproxima al de "eficacia de desarrollo". Se reconocen las consecuencias positivas y negativas, intencionales o no, causadas directa o indirectamente por las intervenciones de desarrollo. Los impactos pueden ser económicos, culturales, institucionales, ambientales, tecnológicos o de otro tipo (Romero, 2016, p. 85).

A partir del análisis del problema en estudio, sus antecedentes y sustento teórico, se han seleccionado la variable independiente gestión estratégica y sus dimensiones; formulación, implementación y evaluación de estrategias, y la variable dependiente Calidad de los servicios y sus dimensiones; fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Luego de comparar las variables y dimensiones, encontramos que la primera permite a los municipios implementar una gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios públicos a sus ciudadanos, mientras que la segunda es un método bastante adecuado para medir la calidad de los servicios públicos.

Se fundamenta en el Plan Estratégico de CEPLAN y la Política Nacional de Modernización de la Administración Pública, que incluye elementos de gestión estratégica como la formulación, ejecución y evaluación estratégica para mejorar la calidad de los servicios públicos como resultado de una gestión pública eficiente y se incluye como un componente de una iniciativa estructurada de ciudad inteligente.

Por ello, se han propuesto acciones modelo específicas para ciudades inteligentes en América Latina para brindar una mejor atención y servicios a los ciudadanos (CEPAL, 2022).

2.3.2. Calidad de los servicios

La calidad existe siempre en la vida humana. El hombre tuvo que enfrentarse a la realidad desde el principio y cambiarla. Ser capaz de tener una existencia racional. La calidad existe en todas las formas de su respuesta a las dificultades que encuentra para mejorar su forma de vida (Aldana, 2011, p. 18).

Calidad de Servicio por modelo SERVQUAL: está diseñado para evaluar el estado del contribuyente. Por su naturaleza y efectividad, estas dimensiones son muy adecuadas para su implementación en instituciones públicas, principalmente gobiernos locales (Parasuraman, 1988 como se citó en Huamán, 2017).

En el espacio público de la Nueva Gestión Pública, la calidad del servicio es una forma de diferenciarse de la habitual gestión burocrática, alejada de las necesidades de los ciudadanos (Cáceres, 2018, p.27).

2.3.2.1. Servicios públicos

Los servicios públicos, surgen como respuesta a las necesidades de las personas de la población, atendida por los organismos públicos, a través de las acciones y funciones de las administraciones que realizan funciones encaminadas a

satisfacer las necesidades de las personas dentro de una jurisdicción (Roque, 2015, p. 96).

Los servicios públicos municipales, son expresiones sensibles y visibles de la acción gubernamental. Representan los factores más importantes en los que confían las personas para evaluar la competencia y la eficiencia de una autoridad. El logro de sus objetivos sociales y la imagen pública de una administración pública dependen de la eficiencia y eficacia de la cantidad y calidad de los servicios prestados (Roque, 2015, P. 117).

2.3.2.2. Teorías relacionadas a los servicios públicos

La Teoría de la Motivación Humana

Establece una jerarquía de las necesidades agrupadas en cinco categorías: necesidades fisiológicas básicas, seguridad, necesidades sociales, autoestima y de autorrealización.

Las referidas categorías, confirman que las personas pasan a otro nivel cuando se satisfacen sus necesidades más importantes. Tuvieron que pasar muchos años para que el concepto de servicio surgiera de esta manera, la cultura de la gente cambiara y el servicio se convirtiera en un rasgo inherente a la razón de ser de las instituciones públicas (Turienzo, 2016, p. 26-27).

La Teoría Económica Según Andrade

Según esta teoría, los municipios son ideales para brindar servicios específicos a sus ciudadanos. Esto se debe a que, debido a su proximidad, conoce

mejor los deseos y necesidades de sus ciudadanos y es más responsable que cualquier otro nivel de gobierno para satisfacerlos. Los beneficiarios son atendidos por el estado a nivel local, y están mejor atendidos en los servicios de limpieza pública, programas sociales, seguridad, transporte, educación, salud, y otros servicios de calidad (Andrade, 2014).

La Teoría de la prestación de Servicios Públicos según Barrera

Esta teoría establece, que es deber del estado en los tres niveles de gobierno nacional, regional y local; proporcionar servicios públicos específicos para satisfacer los deseos, necesidades y demandas de sus ciudadanos; para tal efecto, deben recaudar fondos estratégicamente, para apoyar la prestación de servicios básicos como educación, salud, transporte, vivienda, energía, agua y desagüe, seguridad y otros servicios sociales; utilizando de manera óptima los fondos recaudados como una de herramientas de gestión moderna (Barrera, 2014).

2.3.2.3. Norma técnica para la gestión de la calidad de servicios en el sector público

La secretaria general de gestión pública de la presidencia de consejo de ministros, ha implementado estrategias y herramientas para mejorar los bienes y servicios que brindan las entidades públicas, basándose en experiencias exitosas a nivel internacional. La Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP, aprueba la Norma Técnica N°001-2019-PCM-SGP, para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público. De conformidad con lo establecido en

la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP, 2019).

Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Administración Pública, el objeto y fin de la ley es mejorar la administración pública y establecer un Estado democrático y descentralizado al servicio de sus ciudadanos. De igual forma, el artículo 5-A de la aludida Ley N° 27658 establece que el Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública tiene por objetivo garantizar la provisión de bienes y servicios de calidad (Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Administración Pública, 2019).

Asimismo, el artículo 8 del Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, establece que la calidad de la prestación de los bienes y servicios dependerá de las acciones de diseño y producción del bien o servicio, el acceso y la atención, que presta la entidad. A su vez, conocen las necesidades de las personas, amplían, modifican o vinculan las rutas de abastecimiento, establecen estándares de calidad, utilizan las tecnologías de la información y la comunicación en sus interacciones con las personas y entre instituciones públicas (Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, 2019).

En este sentido, brindar bienes y servicios de calidad y mejorar las relaciones entre los ciudadanos y el Estado, han sido una preocupación constante durante décadas; sin embargo, los gobiernos aún tienen carencias y problemas que

afectan directamente la calidad de los bienes y servicios que los ciudadanos demandan del gobierno (Perú, 2019).

2.3.2.4. Calidad de los servicios públicos

La calidad de los servicios públicos se refiere al nivel de satisfacción con el que se motivan los funcionarios municipales en la prestación de dichos servicios. Los servicios públicos deben ser de alta calidad y deben realizarse de forma adecuada, precisa y eficiente y satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios (Cáceres, 2018, p. 28).

La calidad de los servicios públicos es un proceso continuo del trabajo de los funcionarios y servidores públicos, coordinando constantemente las necesidades de los atendidos, esclareciendo problemas administrativos y desarrollando soluciones para evitar fallas en las áreas funcionales. Como resultado, este proceso continuo de actuación conduce a una mejora en la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos (Barrera y Altunduaga, 2010, como se citó en Medrano, 2017).

La calidad de los servicios públicos que brindan los gobiernos locales se puede medir por nivel o grado de aceptación que perciben los ciudadanos. En sus actividades, los funcionarios indudablemente deben prestar servicios que satisfagan las expectativas de los beneficiarios. Así, la calidad del servicio percibida por los usuarios se basa en las reacciones de quienes dirigen los municipios, alcaldes, administradores, funcionarios y empleados municipales (Devoto, 2015).

La calidad de los servicios públicos es un proceso permanente de mejora del desempeño administrativo de los servidores públicos, que permite la adaptación continua a las necesidades de los ciudadanos, el reconocimiento de los problemas administrativos, la búsqueda de soluciones y el empoderamiento de todo el personal. Prevenir fallas futuras en todas las áreas funcionales de la organización (Medrano, 2017).

De acuerdo con la política de modernización de la gestión estatal, los ciudadanos demandan un Estado moderno al servicio del pueblo; esto significa cambiar el enfoque y las prácticas de gestión de las organizaciones para proporcionar bienes o servicios de calidad - la calidad es la capacidad de los bienes o servicios ofrecidos para satisfacer las necesidades del destinatario; en este sentido, las normas técnicas establecen estándares que las autoridades públicas deben respetar (SGP-PCM, 2019, p. 4).

2.3.2.5. Características de los servicios públicos

Los servicios públicos tienen ciertas características que deben ser consideradas en su gestión:

- El objetivo final del servicio público es maximizar el interés público.
- Los gobiernos deben garantizar la igualdad y la justicia en los servicios públicos.
- La gestión pública permite una amplia variedad de servicios con muchos actores trabajando juntos con diferentes intereses y expectativas.
- Los servicios prestados en un entorno público se prestan continuamente en un sistema de monopolio/oligopolio.

- Las ofertas públicas a menudo no son competitivas.
- La acción pública tiene un alcance limitado ya que se ve afectada por el ciclo electoral.
- En comparación con el sector privado, los servicios públicos son más difíciles de medir, controlar e incluso automatizar debido a sus flujos de trabajo difíciles de entender.
- Los servicios públicos deben prestarse con transparencia.
- Los servicios públicos deben ser simples y accesibles, incluyendo documentación fácil de entender y estándares más bajos.

Estas características están coordinadas por los tres componentes principales del servicio: la naturaleza del servicio relacionado con la solución y atención de las demandas de los ciudadanos usuarios, el entorno de servicio en el que se lleva a cabo el servicio, las relaciones de servicio se refieren a los elementos sociales y psicológicos de la relación entre los proveedores de servicios y el ciudadano usuario (Gaster y Squires, 2003, como se citó en Roque, 2015, p.100)

2.3.2.6. Clasificación de los servicios públicos municipales

La calidad de vida de las personas está directamente relacionada con el entorno en el que viven: si es un espacio limpio, con agua y desagüe, con alumbrado público, con parques o lugares de diversión, con camales y mercados vigilados y limpios. Algunos de estos servicios son incluso Necesidades Básicas (Municipio al día, 2016).

Las municipalidades provinciales y distritales son órganos de gobierno local creados por la Constitución Política (1993) y la Ley Orgánica Municipal (Ley N° 27972), poseen autonomía política, económica y administrativa en las materias de su competencia, promueven el desarrollo local, prestación de los servicios públicos de su responsabilidad de acuerdo con las políticas, planes nacionales y regionales de desarrollo. Tienen facultades para aprobar la estructura interna y el presupuesto, la organización y las acciones para la prestación y regulación de los servicios en materia de educación, salud, vivienda, saneamiento, medio ambiente, sustentabilidad de los recursos naturales, transporte colectivo, circulación y tránsito, turismo, conservación de monumentos arqueológicos e históricos, cultura, recreación y deporte, los servicios de seguridad ciudadana - con la cooperación de la Policía Nacional del Perú - conforme a ley.

Un Municipio organiza y presta los siguientes servicios públicos de acuerdo con las características geográficas y socioeconómicas de su territorio y sus capacidades administrativas y financieras:

- a) **Organización del espacio físico de uso del suelo.** Consiste en la planificación del desarrollo urbano y rural y emisión de permisos de construcción.
- b) **Agua potable y saneamiento.** Consisten en la instalación y mantenimiento de redes de agua potable, distribución y control de la calidad del agua y saneamiento.
- c) **Alumbrado público.** Es garantizar la iluminación de los espacios públicos con energía eléctrica para la seguridad de los habitantes de la localidad.

- d) Limpieza, higiene y salud públicas.** Se trata de la recolección, transporte y disposición final de los residuos sólidos generados por los vecinos de las jurisdicciones municipales en el desempeño de sus actividades cotidianas en viviendas, oficinas, comercio, industria, hospitales, etc. Control de limpieza e higiene de establecimientos públicos donde se expendan bienes de consumo humano con el fin de proteger el medio ambiente.
- e) Mercados y centros de abastos.** Consiste en el establecimiento y funcionamiento de instalaciones adecuadas para la comercialización de bienes o servicios esenciales. El trabajo de los gobiernos locales es simplemente proporcionar la infraestructura y los servicios necesarios para que el comercio de bienes básicos se realice en un solo lugar donde la mayoría de la población pueda comprar los bienes.
- f) Panteón o cementerio.** El objeto de este servicio es proporcionar el espacio suficiente para la inhumación, exhumación e incineración de cadáveres y cuerpos. Las autoridades locales son responsables de emitir los permisos correspondientes.
- g) Camal.** Tiene como objetivo brindar las instalaciones adecuadas para la realización del sacrificio de animales a través de un método más racional e higiénico para el consumo de la población.
- h) Parques y jardines.** Es un servicio que consiste en ejecución de acciones de trazo, alineamiento, construcción, ampliación y mantenimiento de las vías públicas y ofrecer a la población lugares de diversión y áreas verdes.

- i) **Seguridad pública y tránsito.** Son actividades especiales de carácter técnico que realizan los municipios para regular el orden público, el tránsito vehicular y peatonal y mantener la señalización de acuerdo con las leyes y reglamentos.
- j) **Seguridad Ciudadana.** Las acciones conjuntas que realiza el Estado con la participación de la ciudadanía con el fin de garantizar la convivencia pacífica, el uso de las vías y espacios públicos y la seguridad de los ciudadanos son actividades específicas de carácter técnico realizadas por los gobiernos locales. De acuerdo con las leyes y reglamentos.
- k) **El servicio de tránsito.** Se trata de la regulación normativa de la libre circulación de personas que utilicen los medios de transporte conocidos y; en coordinación con la Policía Nacional, medidas para garantizar la máxima seguridad para la protección de la integridad física de las personas y su transporte. Consiste en la vigilancia de la circulación de vehículos y peatones.
- l) **Servicio de educación, cultura, deportes y recreación.** Son servicios públicos de coordinación interinstitucional para la aceptación y desarrollo de contenidos y actividades importantes de acuerdo a las realidades socioculturales, económicas, productivas y ecológicas del lugar.
- m) **Abastecimiento y comercialización de productos y servicios.** Son servicios públicos de acopio, distribución, almacenamiento y comercialización de alimentos y bebidas en mercados y establecimientos comerciales.
- n) **Programas sociales, defensa y promoción de derechos.** Son servicios públicos de coordinación y concertación con organismos que trabajan por los derechos de la niñez y la juventud, la mujer, las personas con discapacidad y las personas mayores.

o) Promoción del desarrollo económico local. Son servicios públicos para diseñar e implementar planes estratégicos para el desarrollo económico local sostenible utilizando los recursos disponibles.

2.3.2.7. Ventajas de los servicios públicos municipales

Según Gadea (2000, como se citó en Medrano, 2017) la calidad de los servicios públicos, frente a los que brindan los regímenes privados, presenta las siguientes ventajas. (p.2)

- La finalidad del servicio público es la publicidad.
- Garantizar la equidad/justicia en la distribución.
- Generalmente se ofrecen como parte de un régimen de monopolio/oligopolio.
- Han adquirido un 'mercado' sin los mecanismos competitivos habituales.
- Los usuarios y clientes del servicio no son siempre los mismos. En cualquier caso, un servicio público de calidad debe satisfacer tanto a los usuarios como a los clientes.

2.3.2.8. El municipio y los servicios públicos

Los elementos esenciales del municipio son el territorio y la población, a los que se suman los intangibles, los poderes ejercidos para la prestación de servicios públicos, los órdenes jurídicos específicos y los elementos teológicos (Roque, 2015, p. 97).

La jurisdicción municipal tiene por objeto la realización de diversas actividades en el ámbito local, fundamentalmente en funciones públicas, servicios públicos y emprendimientos, similares a los desarrollados por el Estado.

Los servicios que brindan las municipalidades deben inspirar confianza, fiabilidad, seguridad, empatía, capacidad de respuesta; al mismo tiempo que promuevan la participación ciudadana para mejorar los servicios que satisfagan sus necesidades (Roque, 2015, p. 100).

2.3.2.9. Dimensiones de servicios públicos

Haciendo referencia al modelo SERVQUAL estudiado por Parasuraman, Berry y Zeithaml (1994), mide la calidad del servicio prestado en cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles (Salazar y Cabrera, 2016)

▪ Fiabilidad

La fiabilidad es la forma y responsabilidad de brindar los servicios de manera segura y evitando arbitrariedad de los funcionarios de la municipalidad en la toma de decisiones (Barrera y Artunduaga, 2010 como se citó en Medrano, 2017).

La fiabilidad es la capacidad para realizar de forma fiable y diligente los servicios que se prestan a los usuarios o ciudadanos (Parasuraman et tal., 1988, como se citó en Medrano, 2017)

La fiabilidad es una formalidad, una responsabilidad para no defraudar las ofertas y expectativas de los usuarios; y en ese sentido el personal tiene la

autonomía y capacidad para enfrentar sus propias actividades y determinar lo que es preciso y consistente (Medrano, 2017).

La fiabilidad es la capacidad de brindar los servicios acordados de manera confiable, discreta, precisa y sin errores (Gálvez, 2016).

La fiabilidad es la capacidad de organizar los recursos para que el personal calificado pueda brindar servicios de manera eficiente y sin fallas. Si la confiabilidad es pobre, existe un riesgo significativo de pérdida de confianza del cliente y altos costos de reparación (Barreto et al., 2011).

▪ **Capacidad De Respuesta**

Es la disposición de atender y dar un servicio rápido. Los usuarios y ciudadanos son más exigentes y esperamos que satisfagan nuestras necesidades reales y específicas, por lo que tiene que ser flexible y rápido. Por lo tanto, los servidores públicos, los administradores y los procesos administrativos llevados a cabo por los servidores públicos deben ser flexibles y receptivos a las demandas de los ciudadanos (Barrera y Artunduaga, 2010, como se citó en Medrano, 2017).

La capacidad de respuesta debe ser flexible y rápida para satisfacer necesidades reales, concretas y específicas. Por lo tanto, el proceso de gestión debe ser adecuadamente flexible, rápido y de mínimo costo (Medrano, 2017).

La capacidad de respuesta consiste en la disposición al cliente y el apoyo en la prestación de un servicio oportuno a los clientes (Gálvez, 2016).

La capacidad de respuesta corresponde a la inmediatez de responder a la demanda y la rapidez de su resolución (Barreto et al., 2011).

▪ Seguridad

La seguridad es la condición bajo la cual se realizan las actividades, consistente en precauciones y acciones para brindar equilibrio y tranquilidad en un ambiente particular. La seguridad es el conocimiento del servicio, la cortesía y amabilidad del personal, y la capacidad del personal para demostrar confianza en los usuarios (Gálvez, 2016).

La capacidad de respuesta es la disposición y disposición para ayudar a los usuarios y brindar un servicio rápido (Vargas, 2016. p 23).

La profesionalidad de nuestro personal en el trato con los usuarios, es motivo de confianza y demuestra su capacidad y destreza para realizar los servicios acordados. Para fortalecer esta marca de calidad, se deben despejar todas las dudas sobre el proceso y sus resultados (Barreto et al., 2011).

▪ Empatía

Es la capacidad de sentir y comprender las emociones de los demás a través del proceso de identificación y atención individual al usuario (Gálvez, 2016).

Es un entendimiento de gestión que busca la mayor satisfacción del usuario al simplificar las operaciones, mejorar la calidad y cantidad de los servicios

prestados a los usuarios e informar quién es el responsable del proceso de gestión (Barrera y Artunduaga, 2010, como se citó en Medrano, 2017).

La empatía es una medida tres indicadores: la intuición de los funcionarios para buscar la satisfacción de los ciudadanos, la cordialidad del servicio sujeto a los horarios - lugares de atención y comunicación al ciudadano y la cortesía y amabilidad del personal para la prestación directa del servicio al ciudadano (Medrano, 2017).

Empatía significa comprender y resolver las necesidades del usuario a través de un servicio en particular. Por lo tanto, necesitamos mantener informados a los usuarios de nuestros servicios durante todo el proceso (Barreto et al., 2011).

▪ Elementos tangibles

Los elementos tangibles están definidos por las infraestructuras físicas, equipos, personal y materiales de comunicación (Vargas, 2016. p 23).

Los elementos tangibles se determinan como la estructura física de infraestructura, equipos de cómputo, personal y materiales de comunicación (Pérez, 2016. p 18).

Los elementos tangibles se refieren a la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y dispositivos de comunicación (Gálvez, 2016).

Las características de la infraestructura física, equipos, personal y materiales utilizados para la prestación de los servicios constituyen los elementos tangibles (Barreto et al., 2011).

2.4. Definición de términos

- **Gestión:** Acciones u operaciones relacionadas con la gestión y dirección de una organización que desarrolla actividades y responsabilidades sobre procesos, recursos, productos y resultados (Alvares, 2016).
- **Estrategia:** Es determinar las metas y objetivos a largo plazo de la organización, las acciones a tomar y la asignación de recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas. Como base de la planificación estratégica, ahora se habla de estrategia en todos los ámbitos, en lo político, en lo económico, en lo religioso, en lo cultural, en todos los ámbitos de la vida cotidiana (Bujaico y Girón, 2017, p. 62).
- **Gestión estratégica:** Método desarrollado por instituciones públicas y privadas. En el gobierno local, el plan estratégico reconoce la realización de su visión a través de su misión institucional a través del logro de las metas estratégicas propuestas (Prieto, 2012).
- **Modelos de Gestión Pública:** Composición específica de elementos (tecnologías de gestión, recursos y sistemas sociales) que utiliza una organización para lograr los resultados propuestos con el fin de lograr sus metas organizacionales (Felcman, 2015).
- **Calidad:** Estrategia competitiva que refleja el entorno final en el que los bienes y servicios satisfacen las necesidades de los beneficiarios (Israel, 2011, p. 9)

- **Servicio:** Actividad realizada para proporcionar un beneficio o satisfacer una necesidad (Kotler y Armstrong, 2012).
- **Calidad de Servicio:** Es la actitud positiva de la organización hacia sus usuarios. El actuar cotidiano de un individuo basado en valores y hábitos le permite afrontar los retos de trabajar con una organización para cumplir su misión (Coronel, 2016, p. 70).

2.5. HIPÓTESIS

2.5.1. Hipótesis General

El modelo de gestión estratégica influye directa y significativamente, en la mejora de calidad de los servicios públicos de la municipalidad distrital de Marcará – 2020.

2.5.2. Hipótesis Especifico

- a) La formulación de estrategias influye directa y significativamente, en la calidad de los servicios de la municipalidad de la municipalidad distrital de Marcará - 2020.
- b) La implementación de estrategias influye directa y significativamente, en la calidad de los servicios de la municipalidad de la municipalidad distrital de Marcará - 2020.
- c) La evaluación de estrategias influye directa y significativamente, en la calidad de los servicios de la municipalidad de la municipalidad distrital de Marcará - 2020.

2.6. VARIABLES

La variable independiente, sus dimensiones e indicadores y la variable dependiente, sus dimensiones e indicadores se presentan en la siguiente tabla 1.

Tabla 1

Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable 1: Gestión Estratégica	Formulación de estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Base Legal ▪ Diagnostico Institucional FODA ▪ Visión institucional ▪ Misión institucional ▪ Objetivos estratégicos ▪ Metas ▪ Plan de Desarrollo Concertado ▪ Plan estratégico institucional ▪ Plan operativo institucional ▪ Presupuesto. ▪ Cultura organizacional
	Implementación de estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguimiento y evaluación de planes operativos anuales. ▪ Habilidad del personal para realizar el servicio de modo formal y responsable.
	Evaluación de estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disposición y voluntad para proporcionar un servicio rápido. ▪ Conocimiento y atención del personal, para otorgar confianza y credibilidad. ▪ Personal capaz de entender las necesidades de los demás.
	Fiabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura en buen estado, apariencia de las oficinas, equipos, personal uniformado.
Variable 2: Calidad de los servicios	Capacidad de respuesta.	
	Seguridad.	
	Empatía.	
	Elementos tangibles.	

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1. Tipo de investigación

La investigación por su nivel es explicativa, se desarrolló causa – efecto; así, es posible explicar la influencia de la variable independiente gestión estratégica en la calidad de los servicios públicos en la municipalidad distrital de Marcará. Se considera un tipo de investigación aplicada en el campo de la gestión estratégica de los gobiernos locales. De acuerdo a los resultados alcanzados, es factible implementar la propuesta para mejorar la calidad de los servicios publico municipales.

3.2. Diseño de investigación

El diseño del estudio es no experimental, transversal y cuantitativo.

Es no experimental ya que se realiza sin manipulación intencional de variables. Este tipo de investigación observa, analiza, describe o explica fenómenos que ocurren en un contexto natural (Hernández et al., 2014 p. 205).

Es transversal, en el sentido de que analiza datos de variables de un solo periodo de una muestra de población predefinida. En este estudio explica la influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente.

El esquema es el siguiente:

G.E. \longrightarrow **C.S.**

Dónde:

G.E.: Variable independiente: Gestión Estratégica

C.S.: Variable dependiente: Calidad de Servicios.

3.3. Población y muestra

Población

Una población es un grupo de personas de la misma clase definida por la investigación. “La población se define como la totalidad del fenómeno que se estudia. Aquí, las unidades de población comparten características comunes que se estudian, de las cuales se derivan los datos de investigación” (Tamayo, 2011).

El universo de la población sobre el cual se realizó el trabajo y los resultados obtenidos fue de 132 personas representantes de organizaciones sociales, agentes municipales, autoridades comunales, políticas, presidente del programa vaso de leche que participan en la planificación estratégica municipal, presupuesto participativo basado en resultados y beneficiarios de los servicios públicos que brinda la municipalidad distrital de Marcará.

Muestra

Este es el subconjunto de la población de la que se recopilan los datos y debe ser representativa de la misma (Hernández, 2014).

Para realizar este trabajo se utilizó una muestra correspondiente al tamaño de la población. La muestra estuvo conformada por 132 personas representantes de organizaciones sociales, agentes municipales, autoridades comunales, políticas, presidente del programa vaso de leche que participan en la planificación estratégica municipal, presupuesto participativo basado en resultados y beneficiarios de los servicios públicos que brinda la municipalidad distrital de Marcará, seleccionados por muestreo no probabilístico, por conveniencia. según detalle siguiente:

Representantes	Descripción	Cantidad
Agentes municipales	Integrantes de órganos desconcentrados que actúan como enlace entre las demandas vecinales y los servicios públicos municipales.	20
Autoridades comunales y políticas	Son representantes de las comunidades campesinas, tenientes gobernadores y subprefectos que representan al gobierno.	38
Presidentas de programa vaso de leche	Representantes de Comité de Vaso de Leche, Programa creado por la Ley N° 24059 y reformado por la Ley N° 27470.	28
Representantes de organizaciones sociales	Representan organizaciones políticas, culturales, deportivas, económicas, empresariales, educativas y medioambientales.	46
TOTAL		132

Criterios de selección de la muestra

Criterios de Inclusión

- Agentes municipales
- Autoridades comunales y políticas
- Presidentas del Programa Vaso de Leche
- Representantes de organizaciones sociales

Criterios de Exclusión

- Personal jefe de familia sin cargo ni representatividad alguna.

Unidad de análisis

La unidad de análisis para este estudio representa a cada miembro de la muestra seleccionada. Son personas directamente relacionadas con el gobierno local, beneficiarios directos de los servicios públicos que brinda la municipalidad, lo que nos permitió medir la variable independiente (gestión estratégica) y la variable dependiente (calidad de servicio).

La propuesta del modelo de gestión estratégica será validada por expertos en gestión municipal.

3.4. Técnicas e instrumento(s) de recolección de datos

Para la recolección de datos de gestión estratégica y calidad de servicio se utilizó la técnica de la encuesta, que se aplicó para obtener la información del grupo de estudio.

El instrumento empleado en este estudio para recolectar y registrar los datos obtenidos fue un cuestionario de acuerdo a la técnica utilizada.

El instrumento fue validado por opinión de expertos para ambas variables. Para la confiabilidad, calculamos el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

3.5. Plan de procesamiento y análisis de datos

Se verificaron los objetivos, variables, indicadores y bases de datos seleccionados sugeridos antes de aplicar estadísticas descriptivas. Para el procesamiento de la información se utilizaron procesadores estadísticos como Excel y SPSS versión 26.0. La significación del efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente del estudio se puede determinar mediante el alfa de Cronbach. Para la prueba y contrastación de la hipótesis se utilizó la prueba regresión lineal simple. Esto nos permitió crear una tabla de entrada de frecuencias observadas y esperadas para determinar el efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación de Resultados

Se explican los resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas de recolección de datos a los representantes de organizaciones sociales, agentes municipales, autoridades comunales, políticas, presidente del programa vaso de leche que participan en la planificación estratégica municipal, presupuesto participativo basado en resultados y beneficiarios de los servicios públicos que brinda la municipalidad distrital de Marcará.

4.1.1 Análisis explicativo de la variable Gestión Estratégica

Se procesó los valores directos de cada ítem del indicador por cada dimensión establecida. Los principales se enumeran a continuación:

Formulación de estrategias

Tabla 2

Cumplimiento con la normativa legal vigente de su competencia y su aplicación acorde a las necesidades de la población de su jurisdicción

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	9	6.8
Poco adecuado	33	25.0
Adecuado	77	58.3
Bastante adecuado	10	7.6
Muy adecuado	3	2.3
Total	132	100.0

De la tabla 2 se desprende que el 9.9% de personas con una representación manifiestan que, de modo muy adecuado y bastante adecuado, la Municipalidad

cumple la normativa legal vigente de su competencia, el 83.3%; mencionan adecuado y poco adecuado.

Tabla 3

Fijación de Objetivos estratégicos articulados a la visión y misión institucional para el desarrollo integral sostenible

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	9	6.8
Poco adecuado	35	26.5
Adecuado	69	52.3
Bastante adecuado	17	12.9
Muy adecuado	2	1.5
Total	132	100.0

Los datos de la tabla 3, permiten entender que el 14.4% de personas con una representación refieren que, de modo muy adecuado y bastante adecuado, los objetivos estratégicos se articulan a la visión y misión institucional, el 78.8%; indican adecuado y poco adecuado.

Tabla 4

Fijación de Metas que impulsan a mejorar la calidad de vida de la población de la jurisdicción

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	12	9.1
Poco adecuado	34	25.8
Adecuado	66	50.0
Bastante adecuado	19	14.4
Muy adecuado	1	0.8
Total	132	100.0

Según la tabla 4, el 15.2% de personas con una representación manifiestan que, de modo muy adecuado y bastante adecuado, las metas están fijadas con la

finalidad de mejorar la calidad de vida de la población de la jurisdicción, el 75.8%; refieren adecuado y poco adecuado.

Implementación de estrategias

Tabla 5

Elaboración del Plan de Desarrollo Concertado con la activa participación de funcionarios y sociedad civil

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	14	10.6
Poco adecuado	41	31.1
Adecuado	58	43.9
Bastante adecuado	19	14.4
Muy adecuado	0	0.0
Total	132	100.0

De acuerdo a la tabla 5, el 14.4% de personas con una representación manifiestan que, de modo bastante adecuado, el Plan de Desarrollo Concertado está elaborado con la activa participación de los funcionarios y sociedad civil, el 75.0%; mencionan adecuado y poco adecuado.

Tabla 6

Mejora de la calidad del gasto público a través del PPR a favor de la población

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	12	9.1
Poco adecuado	45	34.1
Adecuado	59	44.7
Bastante adecuado	12	9.1
Muy adecuado	4	3.0
Total	132	100.0

La tabla 6, indica que, el 12.1% de personas con una representación refieren que, de modo muy adecuado y bastante adecuado, el PPR mejora la calidad del gasto público en beneficio de la población, el 78.8%; indican adecuado y poco adecuado.

Tabla 7

Disposición de trabajadores municipales con cultura de servicio, valores y ética de la institución.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	17	12.9
Poco adecuado	32	24.2
Adecuado	65	49.2
Bastante adecuado	14	10.6
Muy adecuado	4	3.0
Total	132	100.0

De la tabla 7, podemos establecer que el 13.6% de personas con una representación consideran que, de modo muy adecuado y bastante adecuado, los trabajadores municipales poseen una cultura de servicio, valores y ética institucional, el 73.4%; mencionan adecuado y poco adecuado.

Evaluación de estrategias

Tabla 8

Disposición de un matriz de evaluación del plan operativo Institucional

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	13	9.8
Poco adecuado	39	29.5
Adecuado	61	46.2
Bastante adecuado	16	12.1
Muy adecuado	3	2.3
Total	132	100.0

Los datos de la tabla 8, nos indica que el 14.4% de personas con una representación consideran que, de modo muy adecuado y bastante adecuado, la municipalidad dispone de un matriz de evaluación del POI, el 75.7%; indican adecuado y poco adecuado.

Tabla 9

Implementación de medidas correctivas de manera oportuna en función del POI y sin vulnerar los derechos de los administrados

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	12	9.1
Poco adecuado	36	27.3
Adecuado	70	53.0
Bastante adecuado	12	9.1
Muy adecuado	2	1.5
Total	132	100.0

De la tabla 9, se desprende que el 10.6% de personas con una representación manifiestan que, de modo muy adecuado y bastante adecuado, se implementan medidas correctivas oportunas en función del POI y sin vulnerar los derechos de los administrados, el 80.3%; indican adecuado y poco adecuado.

4.1.2 Análisis explicativo de la variable Calidad de Servicios

Se trabajó con las puntuaciones directas de cada ítem de dimensiones; fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatías y elementos tangibles.

Fiabilidad

Tabla 10

Compromiso e interés para absolver las consultas en el tiempo esperado

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	19	14.4
Poco adecuado	65	49.2
Adecuado	44	33.3
Bastante adecuado	4	3.0
Muy adecuado	0	0.0
Total	132	100.0

Los datos de la tabla 10, indican que, el 3.0% de personas con una representación refieren que, de modo bastante adecuado, los colaboradores municipales muestran el compromiso e interés para absolver las consultas en el tiempo esperado, el 82.5%; mencionan adecuado y poco adecuado.

Capacidad de respuesta

Tabla 11

Disposición inmediata para atender con rapidez y amabilidad

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	29	22.0
Poco adecuado	54	40.9
Adecuado	42	31.8
Bastante adecuado	4	3.0
Muy adecuado	3	2.3
Total	132	100.0

En la tabla 11, se observa que, el 5.3% de personas con una representación manifiestan que, de modo muy adecuado y bastante adecuado, los colaboradores municipales se encuentran para atender de forma inmediata con rapidez y amabilidad, el 72.7%; refieren adecuado y poco adecuado.

Tabla 12*Actitud comprometida y motivada con la necesidad del ciudadano*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	39	29.5
Poco adecuado	44	33.3
Adecuado	47	35.6
Bastante adecuado	2	1.5
Muy adecuado	0	0.0
Total	132	100.0

Según la tabla 12, el 1.5% de personas con una representación refieren que, de modo bastante adecuado, los colaboradores municipales muestran una actitud comprometida y motivadora con la necesidad del ciudadano, el 68.9%; mencionan adecuado y poco adecuado.

Seguridad

Tabla 13*Conocimiento suficiente para solucionar las dudas e inquietudes de los ciudadanos*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	33	25.0
Poco adecuado	55	41.7
Adecuado	41	31.1
Bastante adecuado	3	2.3
Muy adecuado	0	0.0
Total	132	100.0

En la tabla 13, se observa que, el 2.3% de personas con una representación refieren que, de modo bastante adecuado, los colaboradores municipales tienen conocimiento suficiente para solucionar dudas e inquietudes de los ciudadanos, el 72.8%; mencionan adecuado y poco adecuado.

Empatía

Tabla 14

Trato amable y cordial al público

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	30	22.7
Poco adecuado	47	35.6
Adecuado	52	39.4
Bastante adecuado	2	1.5
Muy adecuado	1	0.8
Total	132	100.0

Según la tabla 14, el 2.3% de personas con una representación manifiestan que, de modo muy adecuado y bastante adecuado, los colaboradores municipales muestran un trato amable y cordial al público, el 75.0%; indican adecuado y poco adecuado.

Elementos tangibles

Tabla 15

Instalaciones adecuadas, limpias, ordenadas y atractivas

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	37	28.0
Poco adecuado	64	48.5
Adecuado	27	20.5
Bastante adecuado	4	3.0
Muy adecuado	0	0.0
Total	132	100.0

Según la tabla 15, el 3.0% de personas con una representación indican que, de modo bastante adecuado, las instalaciones municipales se encuentran adecuadas, limpias, ordenadas y atractivas, el 69.0%; mencionan adecuado y poco adecuado.

Tabla 16

Personal con uniforme y logo para identificarse

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	62	47.0
Poco adecuado	42	31.8
Adecuado	22	16.7
Bastante adecuado	5	3.8
Muy adecuado	1	0.8
Total	132	100.0

Según la tabla 16, indica que, el 4.6% de personas con una representación manifiestan que, de modo muy adecuado y bastante adecuado, los colaboradores municipales se encuentran bien uniformados y con logo de identificación, el 48.5%; indican adecuado y poco adecuado.

4.1.3 Análisis explicativo de las dimensiones e indicadores de la variable gestión estratégica

Luego de usar la herramienta, los datos resultantes se organizan de manera más lógica y clara de acuerdo a las dimensiones de la investigación, reflejadas en lo siguiente:

Dimensión: Formulación de estrategias

Indicador: Base legal, Diagnostico situacional FODA, Visión institucional, Misión institucional, objetivos estratégicos, Metas

Ítems: 01, 02, 03, 04, 05 y 06

Tabla 17

Distribución de frecuencias de la dimensión formulación de estrategias

Indicador	Base Legal		Diagnostico institucional FODA		Visión institucional		Misión institucional		Objetivos estratégicos		Metas	
	Ítem 1		Ítem 2		Ítem 3		Ítem 4		Ítem 5		Ítem 6	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Inadecuado	9	6.8	5	3.8	10	7.6	8	6.1	9	6.8	12	9.1
Poco adecuado	33	25.0	38	29	33	25.0	39	29.5	35	26.5	34	25.8
Adecuado	77	58.3	66	50	64	48.5	61	46.2	69	52.3	66	50.0
Bastante adecuado	10	7.6	20	15	23	17.4	21	15.9	17	12.9	19	14.4
Muy adecuado	3	2.3	3	2.3	2	1.5	3	2.3	2	1.5	1	0.8
Total	132	100	132	100	132	100	132	100	132	100	132	100

En el ítem 1 de la tabla 17, se observa que el 58.3% de personas con una representación manifiestan “adecuado” que la municipalidad distrital de Marcará cumple con la norma legal vigente; en el ítem 2, el 50% indican “adecuado” que el análisis FODA se ajusta a la realidad institucional y del contexto; en el ítem 3, el 48.5% manifiestan “adecuado” que la visión institucional es clara y motivadora del futuro deseable; en el ítem 4, el 46.2% indican “adecuado” que la misión institucional responde a los servicios y necesidades de la población; en el ítem 5, el 52.3% mencionan “adecuado” que los objetivos estratégicos se articulan a la visión y misión institucional; en el ítem 6, el 50% precisan “adecuado” que las metas fijadas impulsan mejorar la calidad de vida de la población.

Dimensión: Implementación de estrategias.

Indicador: PDC, PEI, POI, Presupuesto, Cultura organizacional.

Ítems: 07, 08, 09, 10, 11 y 12

Tabla 18*Distribución de frecuencias de la dimensión implementación de estrategias*

Indicador	Plan de Desarrollo Concertado		Plan Estratégico Institucional		Plan Operativo Institucional		Presupuesto		Cultura Organizacional			
	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	f	%	f	%		
Categorías	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Inadecuado	14	10.6	15	11.4	14	10.6	18	13.6	12	9.1	17	12.9
Poco adecuado	41	31.1	48	36.4	40	30.3	27	20.5	45	34.1	32	24.2
Adecuado	58	43.9	49	37.1	62	47.0	68	51.5	59	44.7	65	49.2
Bastante adecuado	19	14.4	20	15.2	14	10.6	18	13.6	12	9.1	14	10.6
Muy adecuado	0	0.0	0	0.0	2	1.5	1	0.8	4	3.0	4	3.0
Total	132	100	132	100	132	100	132	100	132	100	132	100

Según la tabla 18, ítem 7 se observa que, el 43.9% de personas con una representación manifiestan “adecuado” que la municipalidad distrital de Marcará, elabora el PDC con la activa participación de funcionarios y la sociedad civil; en el ítem 8, el 37.1% mencionan “adecuado” que el PEI orienta el logro de metas establecidas en el PDC; en el ítem 9, el 47% precisan “adecuado” que las actividades del POI de encuentran articuladas al PEI y el PDC; en el ítem 10, el 51.5% manifiestan “adecuado” que el PIA es el resultado del presupuesto participativo; en el ítem 11, el 44.7% precisan “adecuado” que el presupuesto participativo por resultados mejora la calidad de gasto público; en el ítem 12, el 49.2% mencionan “adecuado” que los trabajadores municipales muestra poseer una cultura al servicio y valores.

Dimensión: Evaluación de estrategias.

Indicador: Seguimiento y evaluación de plan operativo institucional.

Ítems: 13, 14 y 15

Tabla 19*Distribución de frecuencias de la dimensión evaluación de estrategias*

Categorías	Indicador Seguimiento y evaluación de plan operativo institucional					
	Ítem 13		Ítem 14		Ítem 15	
	f	%	f	%	f	%
Inadecuado	13	9.8	8	6.1	12	9.1
Poco adecuado	39	29.5	39	29.5	36	27.3
Adecuado	61	46.2	66	50.0	70	53.0
Bastante adecuado	16	12.1	17	12.9	12	9.1
Muy adecuado	3	2.3	2	1.5	2	1.5
Total	132	100	132	100	132	100

En la tabla 19, ítem 13 se observa que, el 46.2% de personas con una representación refirieron “adecuado” que la municipalidad distrital de Marcará, dispone de un matriz de evaluación de POI; en el ítem 14, el 37.1% mencionan “adecuado” que se ejecutan la evaluación de las actividades del POI; en el ítem 15, el 53% precisan “adecuado” la implementación de medidas correctivas de manera oportuna en función del POI.

4.1.4 Análisis explicativo de las dimensiones e indicadores de la variable**calidad de servicio**

Dimensión: Fiabilidad.

Indicador: Habilidad del personal para realizar el servicio de modo formal y responsable.

Ítems: 16 y 17

Tabla 20*Distribución de frecuencias de la dimensión fiabilidad*

Indicador	Habilidad del personal para realizar el servicio de modo formal y responsable.			
	Ítem 16		Ítem 17	
	f	%	f	%
Categorías				
Inadecuado	19	14.4	24	18.2
Poco adecuado	65	49.2	50	37.9
Adecuado	44	33.3	51	38.6
Bastante adecuado	4	3.0	7	5.3
Muy adecuado	0	0.0	0	0.0
Total	132	100	132	100

Según la tabla 20, ítem 16 se observa que, 16, el 49.2% de personas con una representación refirieron “poco adecuado” acerca del compromiso e interés del personal de la municipalidad distrital de Marcará para absolver las consultas; en el ítem 17, el 38.6% mencionan “adecuado” el servicio al ciudadano.

Dimensión: Capacidad de respuesta.

Indicador: Disposición y voluntad para proporcionar un servicio rápido.

Ítems: 18, 19 y 20

Tabla 21*Distribución de frecuencias de la dimensión capacidad de respuesta*

Indicador	Disposición y voluntad para proporcionar un servicio rápido					
	Ítem 18		Ítem 19		Ítem 20	
	f	%	f	%	f	%
Categorías						
Inadecuado	29	22.0	31	23.5	39	29.5
Poco adecuado	54	40.9	48	36.4	44	33.3
Adecuado	42	31.8	48	36.4	47	35.6
Bastante adecuado	4	3.0	4	3.0	2	1.5
Muy adecuado	3	2.3	1	0.8	0	0.0
Total	132	100	132	100	132	100

De la tabla 21, ítem 18 se observa que, el 40.9% de personas con una representación refirieron “poco adecuado” acerca de la disposición inmediata para

atender con rapidez y amabilidad del personal de la municipalidad distrital de Marcará; en el ítem 19, el 36.4% refieren “poco adecuado” y “adecuado” de confianza de un servicio rápido; en el ítem 20, el 35.6% manifiestan “adecuado” la actitud comprometida y motivada con la necesidad del ciudadano.

Dimensión: Seguridad.

Indicador: Conocimiento y atención del personal, para otorgar confianza y credibilidad.

Ítems: 21, 22 y 23

Tabla 22

Distribución de frecuencias de la dimensión seguridad

Indicador	Conocimiento y atención del personal, para otorgar confianza y credibilidad					
	Ítem 21		Ítem 22		Ítem 23	
	f	%	f	%	f	%
Inadecuado	26	19.7	33	25.0	43	32.6
Poco adecuado	47	35.6	55	41.7	46	34.8
Adecuado	54	40.9	41	31.1	39	29.5
Bastante adecuado	5	3.8	3	2.3	3	2.3
Muy adecuado	0	0.0	0	0.0	1	0.8
Total	132	100	132	100	132	100

Según la tabla 22, ítem 21 se observa que, el 40.9% de personas con una representación expresaron “adecuado” acerca del respeto y conducta fiable al momento de la atención del personal de la municipalidad distrital de Marcará; en el ítem 22, el 41.7% refieren “poco adecuado” acerca del conocimiento para solucionar las dudas e inquietudes de los ciudadanos; en el ítem 23, el 34.8% indicaron “poco adecuado” el servicio ofrecido con buen trato que inspira confianza.

Dimensión: Empatía.

Indicador: Personal capaz de entender las necesidades de los demás.

Ítems: 24, 25 y 26

Tabla 23

Distribución de frecuencias de la dimensión empatía

Indicador	Personal capaz de entender las necesidades de los demás					
	Ítem 24		Ítem 25		Ítem 26	
Categorías	f	%	f	%	f	%
Inadecuado	32	24.2	30	22.7	39	29.5
Poco adecuado	53	40.2	47	35.6	50	37.9
Adecuado	42	31.8	52	39.4	41	31.1
Bastante adecuado	4	3.0	2	1.5	1	0.8
Muy adecuado	1	0.8	1	0.8	1	0.8
Total	132	100	132	100	132	100

En el ítem 24 de la tabla 23 se observa que, el 40.2% de personas con una representación expresaron “poco adecuado” la capacidad de identificarse con la persona que solicita un servicio del personal de la municipalidad distrital de Marcará; en el ítem 25, el 39.4% indican “adecuado” el trato amable y cordial al público; en el ítem 26, el 37.9% precisaron “poco adecuado” en atención los problemas de la población.

Dimensión: Elementos tangibles.

Indicador: Infraestructura en buen estado, apariencia de las oficinas, equipos, personal uniformado.

Ítems: 27, 28, 29 y 20

Tabla 24*Distribución de frecuencias de la dimensión elementos tangibles*

Indicador	Infraestructura en buen estado, apariencia de las oficinas, equipos, personal uniformado							
	Ítem 27		Ítem 28		Ítem 29		Ítem 30	
Categorías	f	%	f	%	f	%	f	%
Inadecuado	37	28.0	47	35.6	55	41.7	62	47.0
Poco adecuado	64	48.5	52	39.4	47	35.6	42	31.8
Adecuado	27	20.5	25	18.9	25	18.9	22	16.7
Bastante adecuado	4	3.0	6	4.5	4	3.0	5	3.8
Muy adecuado	0	0.0	2	1.5	1	0.8	1	0.8
Total	132	100	132	100	132	100	132	100

Según la tabla 24, ítem 27 se observa que, el 48.5% de personas con una representación refieren “poco adecuado” acerca de las instalaciones adecuadas, limpias, ordenadas y atractivas de la municipalidad distrital de Marcará; en el ítem 28, el 39.4% indican “poco adecuado” acerca de las instalaciones rotuladas que facilitan el acceso a las oficinas; en el ítem 29, el 41.7% precisaron “inadecuado” acerca de los equipos y materiales; en el ítem 30, el 47% refirieron “inadecuado” acerca del personal con uniforme y logo para identificarse.

4.2. Prueba de hipótesis

4.2.1. Resultado objetivo específico 1

Hipótesis específica 1

La formulación de estrategias influye directa y significativamente en la calidad de los servicios de la municipalidad de la municipalidad distrital de Marcará - 2020.

Prueba de hipótesis con regresión lineal simple

Tabla 25

Nivel de influencia de la formulación de estrategias en la calidad de los servicios

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,714 ^a	,509	,502	5,960

Nota: Datos tomados de la prueba de regresión lineal simple.

Tabla 26

Estadísticas de la regresión

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1Regresión	142,756	1	1,492,756	41,74	,000 ^b
Residuo	1,354,324	37	35,630		
Total	2,847,090	38			

Nota: Datos tomados de la prueba de regresión lineal simple.

De los datos de las tablas 25 y 26, se puede apreciar que el modelo de regresión lineal simple permitiría explicar y realizar predicciones.

El coeficiente de correspondencia $r=0,714$, indica que la formulación de estrategias y la calidad de servicios están altamente conexos; asimismo el coeficiente de determinación ($r^2=0,509 = 50,9\%$) es bastante bueno, indica que la dimensión formulación de estrategias explica en un 50,9% a la variable calidad de servicios; lo que significa que la formulación de estrategias influye directa y significativamente en la calidad de los servicios que ofrece la Municipalidad Distrital de Marcará.

4.2.2. Resultado objetivo específico 2

Hipótesis específica 2

La implementación de estrategias influye directa y significativamente en la calidad de los servicios de la municipalidad de la Municipalidad Distrital de Marcará - 2020.

Prueba de hipótesis con regresión lineal simple

Tabla 27

Nivel de influencia de la implementación de estrategias en la calidad de los servicios

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,734 ^a	,538	,532	5,980

Nota: Datos tomados de la prueba de regresión lineal simple.

Tabla 28

Estadísticas de la regresión

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1Regresión	142,776	1	1,492,776	41,94	,000 ^b
Residuo	1,354,344	39	35,650		
Total	2,847,110	40			

Nota: Datos tomados de la prueba de regresión lineal simple.

De los datos de las tablas 27 y 28, se puede apreciar que el modelo de regresión lineal simple permitiría explicar y realizar predicciones.

El coeficiente de correspondencia $r=0,734$, indica que la implementación de estrategias y la calidad de servicios están altamente conexos; asimismo el coeficiente de determinación ($r^2=0,538 = 53,8\%$) es bastante bueno, indica que la dimensión implementación de estrategias explica en un 53,8% a la variable calidad de servicios; lo que significa que la implementación de estrategias influye directa y significativamente en la calidad de los servicios que ofrece la Municipalidad Distrital de Marcará.

4.2.3. Resultado objetivo específico 3

Hipótesis específica 3

La evaluación de estrategias influye directa y significativamente en la calidad de los servicios de la municipalidad de la municipalidad distrital de Marcará - 2020.

Prueba de hipótesis con regresión lineal simple

Tabla 29

Nivel de influencia de la evaluación de estrategias en la calidad de los servicios

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,744 ^a	,553	,542	5,990

Nota: Datos tomados de la prueba de regresión lineal simple.

Tabla 30

Estadísticas de la regresión

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1Regresión	142,786	1	1,492,786	41,104	,000 ^b
Residuo	1,354,354	40	35,660		
Total	2,847,120	41			

Nota: Datos tomados de la prueba de regresión lineal simple.

De los datos de las tablas 29 y 30, se puede apreciar que el modelo de regresión lineal simple permitiría explicar y realizar predicciones.

El coeficiente de correspondencia $r=0,744$, indica que la evaluación de estrategias y la calidad de servicios están altamente conexos; asimismo el coeficiente de determinación ($r^2=0,553 = 55,3\%$) es bastante bueno, indica que la dimensión evaluación de estrategias explica en un 55,3% a la variable calidad de servicios; lo que significa que la evaluación de estrategias influye directa y significativamente en la calidad de los servicios que ofrece la Municipalidad Distrital de Marcará.

4.2.4. Hipótesis general

La prueba y validación de la hipótesis general, se hizo mediante el estadígrafo regresión lineal simple:

Tabla 31

Prueba regresión lineal simple para determinar la influencia de la gestión estratégica en la calidad de los servicios

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,744 ^a	,553	,542	5,990

Nota: Datos tomados de la prueba de regresión lineal simple.

Tabla 32

Estadísticas de la regresión

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1Regresión	142,786	1	1,427,86	41,104	,000 ^b
Residuo	1,354,354	40	33,859		
Total	2,847,120	41			

Nota: Datos tomados de la prueba de regresión lineal simple.

De los datos de las tablas 31 y 32, se puede apreciar que el modelo de regresión lineal simple permitiría explicar y realizar predicciones. El coeficiente de correspondencia $r=0,725$, indica que las variables gestión estratégica y calidad de servicios están altamente conexos; asimismo el coeficiente de determinación ($r^2=0,525 = 52,5\%$) es bastante bueno, indica que la variable gestión estratégica explica en un 52,5% a la variable calidad de servicios; lo que significa que la gestión estratégica influye directa y significativamente en la mejora de la calidad de los servicios que ofrece la Municipalidad Distrital de Marcará.

4.3. Discusión

La satisfacción del usuario con los diversos servicios y bienes se considera el norte que orienta la gestión de cualquier organismo público o privado. Este es uno de los nuevos pilares de la nueva gestión pública que toma prácticas exitosas de la administración privada y las aplica al sector público. Uno de los conceptos que conducen a la completa satisfacción de un cliente, consumidor o usuario de un

servicio o bien es la calidad. En nuestro caso, la gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios que brinda la municipalidad distrital de Marcará.

El propósito de esta investigación ha sido determinar la influencia del modelo de gestión estratégica en la mejora de la calidad de los servicios públicos de la municipalidad distrital de Marcará – 2020. Habiendo obtenido la información y presentado los resultados, podemos afirmar que este propósito se ha logrado.

Con relación a la validez y confiabilidad de la información contenida en el presente informe, los instrumentos de investigación fueron sometidos a la evaluación de tres jueces expertos y la confiabilidad se determinó con alfa de Cronbach. La propuesta fue validada por juicios de tres especialistas municipales. En suma, los resultados obtenidos son válidos y confiables para las variables de investigación.

Las evidencias encontradas nos permiten afirmar que la hipótesis general de la investigación que establecía que el modelo de gestión estratégica influye directa y significativamente, en la mejora de calidad de los servicios públicos de la municipalidad distrital de Marcará, los resultados indican que la gestión estratégica influye directa y significativamente, en consecuencia, nos permite afirmar que la hipótesis general de investigación se acepta. Esto es consecuente con algunos autores como Cabanillas (2021) quien afirma que un nuevo modelo de gestión administrativa eficiente con planificación estratégica, dirección y gestión estratégica ayudará a los gobiernos locales a mejorar la calidad de sus servicios. De

igual manera, Chumbe (2021) argumenta que un modelo de gestión orientado a resultados mejora la calidad del servicio para los usuarios. Desde el mismo punto de vista, Flores (2021) señala que un modelo de gestión por resultados mejora la calidad del servicio al usuario, mejora la organización de la gestión y genera confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía de los empleados hacia los usuarios en general. De igual modo, Rodríguez (2017) afirma que implementar un modelo integral de gestión estratégica en una organización es necesario y factible. Asimismo, coincidente con lo que sostiene Suarez (2021) quien señala que un modelo de gobierno local efectivo es una evolución de las instituciones públicas.

Así mismo los resultados evidencian que la primera hipótesis específica se cumple ya que estadísticamente se demostró que existe una influencia directa y significativamente de la dimensión formulación de estrategias en la calidad de los servicios de la municipalidad distrital de Marcará. En concordancia con lo que sostienen Estrada (2019), respecto de esta dimensión, señala que la falta de herramientas de planificación genera una gestión organizacional desvinculada de los contextos internos y externos. También el estudio es coincidente con los resultados obtenidos por Martínez (2021) argumenta que los ciudadanos esperan que los políticos tengan una capacidad mínima para gestionar eficientemente los recursos públicos e insisten en que la administración pública debe mejorar la eficiencia de sus servicios. De manera similar, Rivera (2018) señala que la planificación estratégica que contiene futuros deseados es más competitiva en diferentes escenarios. Del mismo modo Mendoza (2020) sostiene que es necesario fortalecer la capacidad creada en el marco legal y su estructura orgánica para el

correcto funcionamiento de las instituciones públicas. Asimismo, Valle (2019) enfatiza que los gobiernos locales tienen responsabilidades políticas, económicas, humanas, y técnicas. Los servidores públicos prestan sus servicios respetando las condiciones, culturas y valores de los usuarios y ciudadanos.

La segunda hipótesis específica también se cumple, estadísticamente se demostró que existe una influencia directa y significativamente de la dimensión implementación de estrategias en la calidad de los servicios de la municipalidad distrital de Marcará. En concordancia con lo que sostienen Guillermo (2018), respecto de esta dimensión, afirma que es responsabilidad de los líderes de los gobiernos locales involucrar a todos los trabajadores e implementar una serie de acciones estratégicas que mejoren la calidad de los servicios públicos que brindan. Coincidente con los resultados obtenidos por Pinchi (2018) quien argumenta que es responsabilidad de primer nivel del gobierno local implementar políticas estratégicas que involucren a todos los trabajadores del gobierno local para alcanzar niveles superiores de gestión. De igual forma Garay (2020) señala que las instalaciones adecuadas de la institución, el lenguaje apropiado del personal, la amabilidad, la experiencia y la capacidad del personal para brindar un servicio de calidad tiene un impacto positivo en los ciudadanos. Asimismo, Flores (2021) argumenta que un modelo de gestión por resultados mejora la calidad del servicio al usuario, mejora la organización de la gestión y genera confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía de los empleados hacia los usuarios en general.

Respecto de la tercera hipótesis específica esta también se aceptó, porque estadísticamente se demostró que existe una influencia directa y significativamente de la dimensión evaluación de estrategias en la calidad de los servicios de la municipalidad distrital de Marcará. En concordancia con lo que sostienen Bao (2021), respecto de esta dimensión, argumenta que las sugerencias de mejora están relacionadas con el conocimiento y desempeño de los cargos de los funcionarios de los gobiernos locales y el seguimiento continuo de la ejecución de los programas y presupuestos. De igual forma García (2019) señala que el modelo de control de calidad de los servicios municipales contribuye a la mejora de los servicios públicos. Del mismo modo Rodríguez (2021) argumenta que el modelo de gestión por procesos permite un control presupuestario efectivo a través de resultados, optimizando el gasto público de los gobiernos locales. Asimismo, Castillo (2021) señala que el modelo de gestión innovador que propone el modelo SERVQUAL mejora la calidad del servicio a través de acciones estratégicas en el área de prestación servicios.

Las estadísticas de hipótesis generales y específicas están vinculadas con la lógica del presente estudio. L. Wheelen y Hunger (2013), Hitt, Ireland y Hoskisson (2015), Romero (2016), Prieto (2012) y Rivera (2018), todos desde diferentes perspectivas y enfoques, siguen y concuerdan con David (2013). La gestión estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interdisciplinarias que permitan a una organización alcanzar sus metas. Asimismo, Cáceres (2018), Devoto (2015), Medrano (2017), SGP-PCM (2019), Salazar y Cabrera (2016). Dicen que la calidad de los servicios públicos que brindan los

municipios se mide por el nivel o grado de aceptación por parte de los ciudadanos. Los indicadores que miden la calidad del servicio son la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad, la empatía y los elementos tangibles.

Podemos concluir entonces que de acuerdo a los resultados obtenidos se han logrado los objetivos que fueron planteados en la investigación. En consecuencia, se puede decir que, si se cuenta con un modelo de gestión estratégica, su influencia en la calidad de los servicios públicos que brindan los gobiernos locales será muy significativos.

CONCLUSIONES

1. Se comprobó la hipótesis general, que el modelo de gestión estratégica influye directa y significativamente en la mejora de la calidad de los servicios públicos de la municipalidad distrital de Marcará – 2020; donde el R^2 del estadístico de regresión lineal simple comprueba la efectividad predictiva en la variable dependiente de 52.5%, significa que, la formulación, implementación y evaluación de estrategias influyen en forma positiva en la mejora de la calidad de los servicios que ofrece la municipalidad.
2. La formulación de estrategias influye directa y significativamente, en la calidad de los servicios de la municipalidad distrital de Marcará – 2020; donde el R^2 del estadístico de regresión lineal simple comprueba la efectividad predictiva en la variable dependiente de 50.9%, significa que el estricto cumplimiento de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de las Municipalidades y otras leyes de competencia municipal, los instrumentos de gestión estratégica articulados a los ejes de desarrollo provincial, regional y nacional concordantes a los lineamientos de CEPLAN, con misión, visión, objetivos y metas institucionales resultados del análisis del contexto interno y externo, la participación activa de la población, vinculados con el contexto poblacional influyen en forma positiva en la calidad de servicios que ofrece la municipalidad.
3. La implementación de estrategias influye directa y significativamente, en la calidad de los servicios de la municipalidad distrital de Marcará – 2020; donde

el R^2 del estadístico de regresión lineal simple comprueba la efectividad predictiva en la variable dependiente de 53.8%, significa que las herramientas de planificación y gestión operativas, el manejo eficiente del presupuesto, la cultura organizacional fortalecida, el liderazgo y desarrollo del talento humano, la infraestructura y tecnología adecuada influyen en forma positiva en la calidad de servicio que ofrece la municipalidad.

4. La evaluación de estrategias influye directa y significativamente, en la calidad de los servicios de la municipalidad distrital de Marcará - 2020, donde el R^2 del estadístico de regresión lineal simple comprueba la efectividad predictiva en la variable dependiente de 55.3%, significa que el seguimiento y evaluación de las acciones de los objetivos estratégicos planteados en el PDC mediante el POI, revisión de los factores internos y externos, la medición del desempeño y la aplicación de las acciones correctivas adecuadas y oportunas influyen en forma positiva en la calidad de los servicios que ofrece municipalidad.

RECOMENDACIONES

1. Los resultados de la investigación deben hacerse de conocimiento de todos los funcionarios y trabajadores de la Municipalidad Distrital de Marcará, para que todas sus actividades lo realicen con el propósito de lograr influencias positivas y significativas con la calidad de los servicios públicos.
2. La alta dirección de la Municipalidad Distrital de Marcará, debe implementar el modelo de gestión estratégica propuesto, debiendo realizar una serie de acciones, para que, en todos sus procesos de formulación, implementación y evaluación de estrategias, involucre a la gran mayoría de los funcionarios y trabajadores, con el propósito de mejorar la calidad de los servicios públicos que brinda a los ciudadanos.
3. La Municipalidad Distrital de Marcará, debe realizar reuniones de trabajo para fortalecer la función de dirección en formulación de estrategias, para ello debe tratar temas específicos en políticas públicas, el contenido de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de las Municipalidades y otras leyes de competencia municipal, los instrumentos de gestión estratégica y su articulación a los ejes de desarrollo provincial, regional y nacional concordantes a los lineamientos de CEPLAN, con misión, visión, objetivos y metas institucionales resultados del análisis del contexto interno y externo, la participación activa de la población, con el propósito de lograr influencia positiva y significativa con la calidad de los servicios que brinda.

4. La Municipalidad Distrital de Marcará, debe realizar reuniones periódicas para tratar temas referidos, a la implementación de estrategias, las mismas que se relacionan con la acción de las herramientas de planificación y gestación, el manejo eficiente del presupuesto, el fortalecimiento de la cultura organizacional, el liderazgo y desarrollo del talento humano, la infraestructura y tecnología adecuada, con el propósito de crear influencia positiva y significativa con la calidad de los servicios que ofrece.

5. La Municipalidad Distrital de Marcará, debe realizar por lo menos una reunión por año con los funcionarios y trabajadores, para indicarles que tan importante es la evaluación estratégica, para ello se deben tratar temas específicos referentes al seguimiento y evaluación de las acciones de los objetivos estratégicos planteados en el PDC mediante el POI, revisión de los factores internos y externos, la medición del desempeño y la aplicación de las acciones correctivas adecuadas y oportunas, solo así se podrá lograr la influencia positiva y significativa con la calidad de los servicios.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Abad, W. y Carrasco, L. (2018). *Propuesta estratégica para mejorar la gestión municipal en la municipalidad distrital de Choros, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/24957>
- Aguilar N. y Surdez E. G. (2011). *Gestión estratégica en el sector público y en el sector privado: diferencias y similitudes*. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 17 (47=, 39-46
- Aguilar R. (2018). *Sistema de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral Para Mejora de la Competitividad de una Empresa del Sector Plástico Ubicado en el Distrito de Chorrillos: 2015-2016*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/8118>
- Aldana, L. A. (2011). *Administración por la calidad*. Alfaomega.
- Alvares, J. F. (2011). *Gestión por Resultados e indicadores de medición*. Universidad Andina de Cusco.
- Alvares, J. F. (2016). *Manual de procedimientos Administrativos Operativos*. Universidad Andina de Cusco.
- Álvarez, L. L. (2018). *Gestión municipal, atención al cliente y calidad de servicio, Municipalidad de Santa Anita Lima 2017*. [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/19489>
- Amniattalab, A., Ansari, R. (2016). *The effect of strategic foresight on competitive advantage with the mediating role of organizational ambidexterity*. *International Journal of Innovation Management*.
- Andrade, L. (2014). *La Calidad de los Servicios Públicos en el Perú*. Editorial el Universo.

- Antúnez de Mayolo, D. (2012). *La nueva estrategia de modernización de la gestión pública en el Perú: en búsqueda de resultados para el ciudadano. XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública*. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92B25E697D0B1B8D05257DDC007519BE/\\$FILE/ledgaant.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92B25E697D0B1B8D05257DDC007519BE/$FILE/ledgaant.pdf)
- Arteaga, R. C., Saavedra, O. W. (2018). *Modelo de gestión por procesos de la municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz en la provincia de Chiclayo del departamento de Lambayeque - Perú*. [Tesis de maestría, Universidad Pedro Ruiz Gallo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12893/5975>
- Bao, C. B. (2021). *Propuesta de gestión por procesos para mejorar el presupuesto por resultados en la municipalidad provincial de San Martín, 2020*. [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/55069>
- Barrera, J. (2014). *Los Servicios que prestan las Entidades Públicas*. Editorial el manantial SAC.
- Barreto, Y., Escalona, P., Pire, J., Smith, D., Vargas, F. y Weffer, H. (2011) *Modelo SERVPERF Calidad en la gestión de servicios*. URL:// <http://es.slideshare.net/hendrick sweffer/presentacin-serv-perf>
- Bolívar, J., García, G. (2014). *Fundamentos de la gestión pública: hacia un Estado eficiente*. Alfaomega.
- Bujaico, S. M. y Girón, A. W. (2017). *El plan estratégico y la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta – Ayacucho – 2016*. [Tesis de licenciado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1429>
- Cabanillas, F. (2021). *La gestión administrativa efectiva para la calidad de servicio en la Municipalidad Distrital de Pimentel*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/57846>

- Cabello, S. M. (2022). *El camino de desarrollo de las ciudades inteligentes*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48000/1/S2200488_es.pdf
- Cáceres, L. G. (2018). *Gestión administrativa y calidad de los servicios públicos en la municipalidad provincial de Ilo, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/29764>
- Carhuajulca, E. H. (2021). *Modelo de gobierno abierto para mejorar la calidad de servicio al usuario en la municipalidad provincial de Hualgayoc Bambamarca*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/61112>
- Castillo, R. N. (2021). *Modelo de gestión innovador para mejorar la calidad de los servicios de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020*. [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/56748>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2013). *Guía para la formulación de planes de desarrollo concertado regional y local*. CEPLAN.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2015). *Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico*. Versión concordada al 01 de enero de 2015. CEPLAN.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016). *Política general*. CEPLAN.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2021). *Guía de planificación del desarrollo regional concertado para la mejora de planificación estratégica con enfoque territorial*. CEPLAN.
- Chumbe, B. A. (2021). *Análisis de atención y calidad de servicio de la DEMUNA en la municipalidad provincial de Rioja, San Martín - 2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/58363>

Chunga, E. K. (2018). *Los servicios públicos y la satisfacción de los usuarios en la municipalidad distrital de Hualmay*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2152>

Constitución Política del Perú [Const]. (29 de diciembre de 1993).

Coronel, C. S. (2016). *Calidad de servicio y grado de satisfacción del cliente en el restaurant pizza hut en el centro comercial mega plaza Lima; 2016*. [Tesis de licenciado, Universidad Señor de Sipán]. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/2707>

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson.

Dameri, R. P. (2013). *Searching for Smart City definition: A comprehensive proposal. International Journal of computers & technology*, 11(5), 2544–2551

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (14ª ed.). Pearson education.

David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. (15ª ed.). Pearson education.

Devoto, R. (2015). *Calidad de servicios percibida en el sector público*. <https://www.pucv.cl/uuaa/site/docs/20181123/20181123195329/apuntedocentcalidaddeserviciopercibidaenelsecto.pdf>

Diario Oficial El Peruano. (2021). *Ley orgánica de municipalidades, Ley N° 27972, Modificada por la Ley N° 31126*. Congreso de la república.

Diario Oficial El Peruano. (2016). *Política General del CEPLAN (Política Institucional) (CEPLAN)*. CEPLAN

Diario Oficial El Peruano. (2017). “Directiva para la Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional”, establece los lineamientos para la actualización del Plan

Estratégico de Desarrollo Nacional – PEDN en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua. CEPLAN.

Diario Oficial El Peruano. (2018). *Guía de políticas nacionales*. CEPLAN.

Diario Oficial El Peruano. (2019). *Guía para el Planeamiento Institucional*. CEPLAN.

Diario Oficial El Peruano. (2019). *Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público*.

Diario Oficial El Peruano. (2022). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050* (Vigente). CEPLAN.

Elbanna, S. (2016). *Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector*. Tourism Management. Editorial board.

Espinoza, J. W. (2019). *Planeamiento estratégico en la gestión del valor público en la municipalidad provincial de Cusco – 2018*. [Tesis de doctorado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/38391>

Espinoza, N. (2017). *Estudio sobre los fundamentos epistemológicos de la administración. Gestión de tercer milenio*. 20 (40), 3. file:///C:/Users/DELL/Downloads/admOjs,+GESTIONv20n40_001a_espinoza-1.pdf

Estrada, S. (2019). *Gestión municipal factor determinante en el desarrollo de la municipalidad provincial de Cotabambas: 2013-2016*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. <https://repositorio.unsaac.edu.pe/>. <http://hdl.handle.net/20.500.12918/4093>

- Felcman, I. (2015). *Nuevos modelos de gestión pública: tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del “big bang” paradigmático*. [Tesis de doctorado, Universidad de Buenos Aires]. <http://hdl.handle.net/10469/8862>
- Flores, C. A. (2021). *Modelo de gestión por resultados para mejorar la calidad de atención en usuarios de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020*. [Tesis de doctorado, Universidad César vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/57809>
- Fueltala, V. A. (2018). *El modelo de gestión municipal y su incidencia en la provisión de los servicios de agua potable y alcantarillado en el gobierno autónomo descentralizado del Cantón Montúfar*. [Tesis de maestría, Instituto de Altos Estudios Nacionales, Universidad del Posgrado del Estado]. <https://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/handle/24000/4885/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n%20-%20Ver%20Fue%20Fueltala%20G..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gajardo, P. (2014). *Propuesta de un modelo estratégico de control de gestión aplicado a Deloitte*. [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle>
- Gálvez, A. R. (2016). *Calidad percibida y satisfacción del usuario en los servicios prestados a personas con discapacidad intelectual*. [Tesis de doctorado, Universidad Católica San Antonio]. <http://hdl.handle.net/10952/1638>
- Garay, D. (2020). *Evaluación de la satisfacción de los ciudadanos y la calidad del servicio de la dirección de concertación social del municipio de Monterrey en el periodo 2015-2018*. [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Nuevo León]. <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/19620>
- García, E. A. (2019). *Diseño e implementación del modelo de gestión en los procesos de servicios de la municipalidad provincial de Trujillo*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo]. <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/19620>

- Guillermo, F. F. (2018). *Calidad de servicio percibido y satisfacción del usuario en la subgerencia de Bienestar social y participación vecinal de la Municipalidad Distrital de Supe, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2496>
- Hernández Sampieri, R .et, al. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta ed.). Mac Graw- Hill / interamericana editores, S.A.
- Hill, Chales W. L. y Gareth R. Jones. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral*. (9a ed.). Compañía Cengage Learning, Inc. Corporativo Santa Fe.
- Hitt, M. A., Ireland R. D. y Hoskisson, R. E. (2015). *Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*. (11a ed.). Internacional Thomson Editores. <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/3429>
- Huamán, R. J. (2017). *Calidad de servicio y satisfacción del usuario en la Municipalidad Provincial de Corongo, 2015*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/>. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/11990>
- Israel G. (2011) *Calidad en la Gestión de Servicios*. Editorial Biblioteca Universidad Rafael Urdaneta.
- Kotler Philip y Armstrong Gary (2012). *Marketing*: (14^a ed.). PEARSON / Prentice Hall.
- L. Wheelen, T. y Hunger, J. D. (2013). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. (13^a ed.). Pearson education.
- Makón, M. P. (2014). *Planificación, prospectiva y gestión pública. Algunas reflexiones sobre la gestión por resultados*. <http://www.sidepro-sa.com.ar/wp-content/uploads/2015/03/44-Reflexiones-sobre-las-gesti%C3%B3n-por-resultados.pdf>

- Mandujano, W. V. (2017). *Gestión estratégica de la inversión pública y desarrollo de la competitividad de las MYPES artesanales de la provincia de Huancayo*. [Tesis de doctorado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1528>
- Martínez, P. J. (2021). *Eficiencia en la gestión de los servicios públicos municipales*. [Tesis de doctorado, Universidad de Murcia]. <http://hdl.handle.net/10201/111409>
- Medrano, M. D. (2017). *Competitividad y calidad de los servicios públicos en la gestión de la Municipalidad provincial de Barranca - 2016*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/>.
- Mego, O. (2011). *Propuesta de un sistema de gestión de calidad para la mejora del servicio en la municipalidad provincial de Chiclayo, Lambayeque, 2011*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Trujillo]. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/4821>
- Mendoza, J. Y. (2020). *Modelo de Gestión por procesos y su incidencia en las normas y reglamentos aplicables en la Dirección de Gestión Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Ana, Provincia de Manabí*. [Tesis de Ingeniera, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. <http://hdl.handle.net/10201/111409>
- Municipio al día (2016). *Servicios públicos*. <https://municipioaldia.com/accion-municipal/servicios-publicos/>
- Ongaro E. (2020) *Filosofía y administración Pública*. Centro de Investigación y Docencia Económica. www.LibreriaCide.com
- Pacherrez, J. (2021). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020*. [Tesis

de doctorado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/>.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/56802>

Pérez, S., Ramírez, M. (2016). *Diagnóstico de satisfacción de los usuarios del departamento de servicios escolares de la escuela superior de agricultura del Valle del Fuerte*. *Revista Global de Negocios*, 4(7), 13-25.
<http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rnego/rgn-v4n7-2016/RGN-V4N7-2016-2.pdf>

Pinchi, K. R. (2018). *Gestión municipal y calidad del servicio de la municipalidad del distrito de Manantay, provincia de Coronel Portillo, departamento de Ucayali 2017*. [Tesis de licenciad, Universidad Nacional de Ucayali].
<http://repositorio.unu.edu.pe/>. RUNU_fdd8cd0991b04e051740d5854d100082

Prieto, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. ECOE Ediciones.

Quiróz, E. R. (2021). *Modelo de gestión por competencias basada en modelo iceberg para mejorar atención al usuario de municipalidad distrital Nueva Cajamarca, 2020*. [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/>.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/58357>

Rivera, S. D. (2018). *Diseño de un Instrumento de Gestión Estratégica para los Gobiernos Regionales del Perú 2015-2016*. [Tesis de doctorado, Universidad Privada de Tacna]. <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/UPT/563>

Rodríguez, M. S. (2021). *Modelo de gestión del presupuesto por resultados para mejorar el gasto público en la municipalidad del distrito de Juan Guerra, 2020*. [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/>.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/56288>

Rodríguez, R. R. (2017). *Modelo de gestión estratégica integral en la coordinación de la unidad curricular odontopediatría II. caso: facultad de odontología de la*

universidad de Carabobo. [Tesis de maestría, Universidad de Carabobo].
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/5555/rodriguezg.pdf?sequence=1>

Romero, O. M. (2016). *La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
<https://hdl.handle.net/20.500.12672/5742>

Roque, R. (2015). *Gestión Municipal y su Incidencia en la Satisfacción de la Población del Distrito de Jauja 2014*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional del Centro del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12894/3003>

Saavedra, R. (2021). *Modelo de gestión por resultados para mejorar la recaudación tributaria de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres San Martín, 2020*. [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/>.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/59221>.

Salas, G. K. (2017). *Análisis de la Calidad del Servicio en el Sector Público. Caso Contraloría Departamental del Meta* [Tesis de maestría, Universidad de Manizales]. <https://ridum.umanizales.edu.co/>

Salazar W. y Cabrera M. (2016). *Diagnóstico de la calidad de servicio, en la atención al cliente, en la Universidad Nacional de Chimborazo - Ecuador*. *Industrial Data*, 19(2), 13-20. <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v19i2.12811>

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. (2019). *Norma técnica para la gestión de la calidad de servicio en el sector público*. SGP-PCM.

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. (2022). *Modernización de la Gestión Pública al 2030*. SGP-PCM.

- Suarez, H. M. (2021). *Modelo de gestión efectiva para mejorar el estado actual de la recaudación tributaria en la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020*. [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/56769>
- Tamayo y T. M. (2011). *El proceso de la investigación científica*. (1ra Ed.). Limusa.
- Tejada, L. C. (2014). *Gestión administrativa y su mejora en la Municipalidad Distrital Bellavista Callao*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional del Callao]. <http://repositorio.unac.edu.pe>
- Tonato, B. V. (2017). *La calidad de los servicios públicos en el Ecuador: caso centro de atención universal del IESS del distrito metropolitano de Quito, 2014 – 2016*. [Tesis de maestría, Instituto de altos estudios nacionales la universidad de posgrado del estado]. <https://www.flacsoandes.edu.ec/buscador/Record/iaen-24000-4385>
- Torres, G. J. (2021). *Modelo de gestión motivacional según Alderfer para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020*. [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/>. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/56767>
- Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. Alienta. [https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/34/33578_EL_PEQUEN O_LIBRO_DE_LA_MOTIVACION.pdf](https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/34/33578_EL_PEQUEN_O_LIBRO_DE_LA_MOTIVACION.pdf)
- Valle, R. (2019). *La implantación de la transparencia en los municipios españoles*. [Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid]. <https://www.ucm.es/>. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/59240/1/T41730.pdf>
- Vargas, O. B. G. (2016). *La medición de la percepción de la calidad de los servicios odontológicos como herramienta para su mejoramiento. Aplicación en las clínicas odontológicas integrales de Bogotá*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/56421>

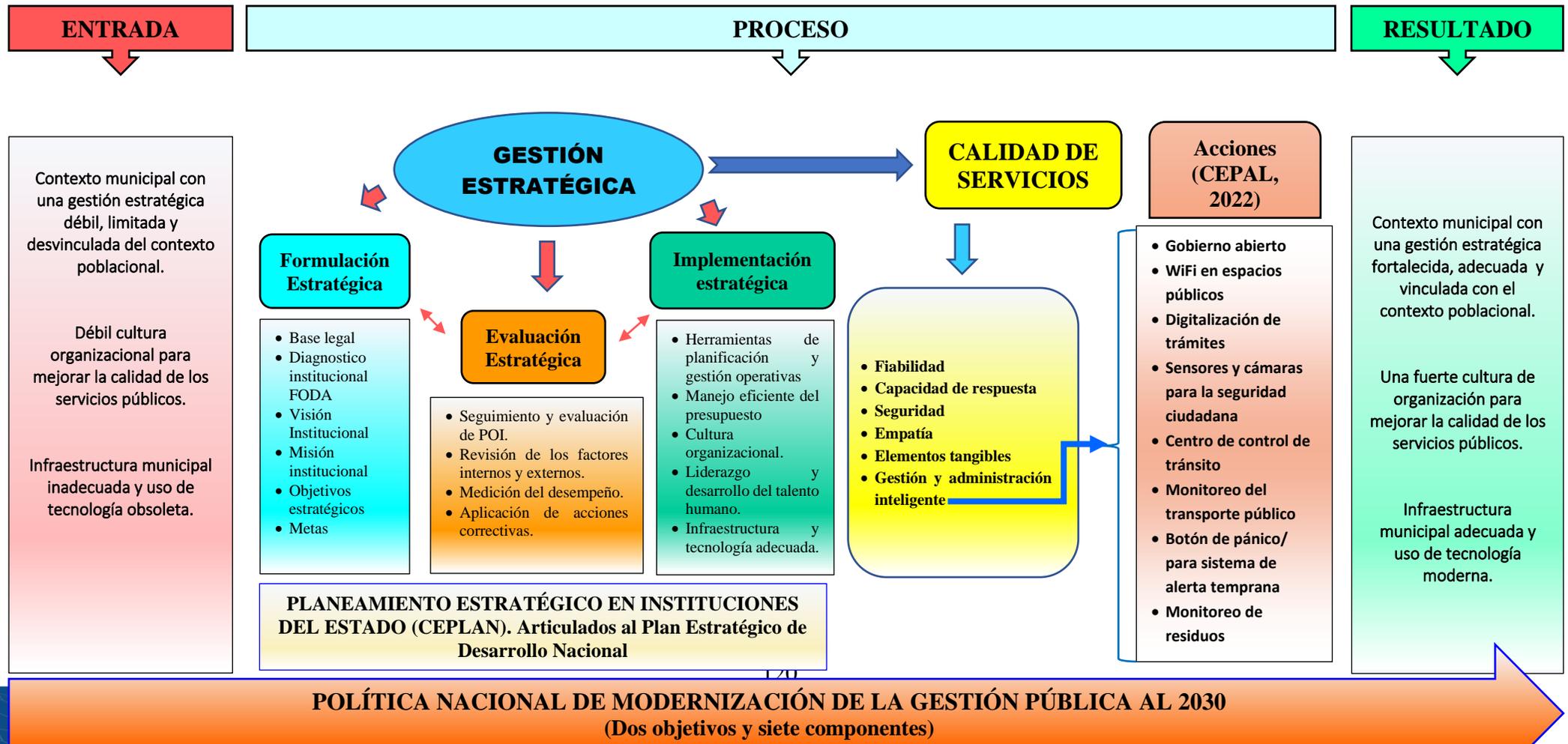
Ybarra, L. M. (2017). *Calidad de atención y satisfacción del usuario externo en el servicio de odontología del Puesto de Salud de Olleros – Huaraz, 2017*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/29684>



ANEXOS

Anexo N° 1: Propuesta de modelo de gestión estratégica para mejorar los servicios públicos que brinda la municipalidad distrital de Marcará.

1. Representación Gráfica.



2. Introducción

La gestión pública se basa en la solución de problemas y necesidades de los ciudadanos, así los funcionarios y empleados del gobierno local la utilizan para resolver los problemas, a través de medidas técnicas y políticas, determinadas por las autoridades. Es decir, los gobiernos locales son responsables de implementar políticas públicas y gestionar estratégicamente el desarrollo en sus jurisdicciones con la finalidad de brindar servicios de calidad a sus ciudadanos.

La retórica más conocida en el contexto de la gestión es que no se puede gestionar lo que no se ha planificado. Por ello, es de primordial interés que la voluntad política se traduzca en evaluar, planificar y gestionar el entorno interno y externo, asignar los recursos adecuados y coordinar las medidas técnicas para salir desarrollar una buena gestión; y esto es posible mediante la inclusión de un modelo de gestión estratégica.

En el Perú, a nivel local, persiste la incertidumbre acerca de la gestión que desarrollan las municipalidades en el Perú, pues aún no han logrado alinear las medidas de desempeño con la estrategia definida en un proceso de planificación. Es decir, no está implementada adecuadamente la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y existe una capacidad limitada para adecuar y trasladar los procedimientos de medición del sector privado a la gestión del Estado, que permita conocer si las instituciones del Estado cumplen su misión y alcanzan sus objetivos y metas, comprobándolo con indicadores de resultados.

Por lo tanto, introducir un modelo de gestión estratégica a nivel municipal, mediante un proceso sistemático con una lógica coherente y consistente, debe ser prioritario. Pues, sus componentes sistémicos interdependientes facilitan la

traducción de estrategias en metas y objetivos concretos, y emiten resultados medidos con indicadores que permiten generar retroalimentación.

En este marco se propone y describe un modelo de gestión estratégica para el mejoramiento de los servicios públicos que brinda la municipalidad distrital de Marcará en Ancash, teniendo como punto de partida y base a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP).

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Mejorar la calidad de los servicios de la Municipalidad Distrital de Marcará – Ancash - 2020

3.2. Objetivos Específicos

- Fortalecer las capacidades de los funcionarios municipales, a fin de mejorar su desempeño y productividad para una gestión más eficiente y eficaz.
- Mejorar las condiciones de la infraestructura, equipamiento y tecnología municipal que permitan mejorar los procesos técnicos.
- Implementar una gestión estratégica vinculada al contexto poblacional.

4. Teorías

Bolívar y García (2014), consideran la siguiente teoría en su libro “Fundamentos de la gestión pública: hacia un estado eficiente”:

4.1. Modelo eficientista.

En la gestión pública, su aplicación permite evaluar la ejecución de planes y programas en función de la eficacia y eficiencia alcanzadas. Teniendo en cuenta que la eficacia es la capacidad de lograr las metas planificadas, y la eficiencia es lograr esas metas con una mínima de inversión de recursos (Bolívar y García, 2014).

4.2. Modelo contractualista

Su lógica es separar las funciones de planificador y productor de servicios. Así, la coordinación jerárquica se reemplaza por una coordinación contractual a través de la capacidad de brindar diferentes servicios públicos con autonomía administrativa según la capacidad. Entre sus beneficios se encuentran los incentivos a los empleados que se adecuen a las necesidades de los ciudadanos (Bolívar y García, 2014).

4.3. Modelo servicial

Sus principios se basan en la exigencia de gestionar los activos intangibles organizacionales, la cultura y el conocimiento, y la horizontalidad de los empleados de las instituciones públicas y ciudadanos usuarios como claves para lograr la eficacia y la eficiencia (Bolívar y García, 2014).

5. Modelos de gestión estratégica

Modelo	Enfoque	Planteamiento
Modelo Estratégico de Fred R. David (2003)	Enfoque sistemático	Organizar la información cuantitativa y cualitativa en situaciones de incertidumbre en tres fases: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. Esto permite una mejor toma de decisiones.
Modelo de gestión de cambio de la Política Nacional de	Enfoque de la nueva	Promover una gestión pública que produzca resultados que impacten positivamente en el bienestar de los

<p>Modernización de la GP al 2030</p>	<p>gobernanza pública</p>	<p>ciudadanos y el desarrollo del país (SGP, 2013, p.6).</p> <p>La Política cuenta con dos objetivos principales: usar los recursos públicos de forma más eficiente y productiva para mejorar la gestión interna de las entidades y satisfacer de forma oportuna y eficaz las necesidades y expectativas de las personas y siete componentes: i) Política pública y regulación, ii) Estrategia de intervención, iii) Bienes y servicios, iv) Gestión interna, v) Resultados, vi) Seguimiento, evaluación y mejora continua y vii) Estado abierto (SGP, SGP-PCM, 2022).</p>
<p>Modelo planeamiento estratégico en instituciones del Estado- CEPLAN</p>	<p>Enfoque por resultados</p>	<p>Modelo desarrollado por CEPLAN y seguido por organismos gubernamentales. Los planes aprobados por los tres niveles de gobierno deben estar totalmente alineados con el plan estratégico de desarrollo nacional al 2050.</p>

<p>Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica (Puntillo, 2023)</p>	<p>Enfoque de gestión estratégica</p>	<p>Este modelo de gobierno permite la inversión planificada y una gestión eficiente de los recursos para satisfacer las necesidades públicas.</p> <p>Se fundamenta en el Plan Estratégico de CEPLAN y la Política Nacional de Modernización de la Administración Pública, que incluye elementos de gestión estratégica como la formulación, ejecución y evaluación estratégica para mejorar la calidad de los servicios públicos como resultado de una gestión pública eficiente y se incluye como un componente de una iniciativa estructurada de ciudad inteligente.</p> <p>Por ello, se han propuesto acciones modelo específicas para ciudades inteligentes en América Latina para brindar una mejor atención y servicios a los ciudadanos (CEPAL, 2022).</p>
---	---------------------------------------	---

6. Fundamentación

El modelo se fundamenta de manera:

a. Filosófica.

Esta propuesta parte un fundamento basado en las antiguas escrituras y el derecho romano, está relacionada con la adecuación de las necesidades de la vida cotidiana y la constante evolución de las expresiones de servicio a lo largo de los años. Así, al nacimiento del Estado, el gobierno tiene la responsabilidad de garantizar la calidad de los servicios públicos que mejor satisfagan las necesidades de sus ciudadanos.

b. Epistemológica.

La propuesta contribuye al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la Agenda 2030, y alinea la visión estratégica de la Alianza del Pacífico al 2030 y la visión del Perú al 2050. Así se plantea seguir la ruta estratégica hacia la megacapacidad y estandarizar los indicadores de calidad en gestión y administración pública.

c. Sociológica.

La propuesta responde a demandas sociales. Que debe ser usada por los gobiernos locales para brindar servicios públicos de calidad que satisfagan mejor las necesidades de los ciudadanos a través de la atención prioritaria de sectores estratégicos como la salud, el medioambiente, la economía solidaria. Por tanto, el buen servicio a los ciudadanos debe generalizarse en un sentido crítico, lo que genera sinergias multisectoriales.

d. Axiológica.

El comportamiento humano se fundamenta en valores que permitan a todos los ciudadanos demandar los diversos servicios públicos y desarrollar hábitos de cuidado. Así también, las acciones de los empleados del gobierno

local y los ciudadanos deben tener lugar en el contexto de la cultura y la práctica de valores.

e. Psicológica.

La mejora de la calidad de los servicios públicos pasa por el proceso de preparación de los funcionarios municipales y ciudadanos para el ejercicio de los valores inherentes a la cultura y funcionamiento de la paz.

7. Viabilidad.

Esta propuesta es viable porque se sustenta en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública para los ciudadanos, mediante una gestión estratégica, con dimensiones, indicadores y acciones, que le permiten a los gobiernos locales cumplir de gestionar y administrar sus recursos de manera inteligente y responder cada vez más y mejor a las necesidades de sus ciudadanos, con los recursos y la capacidad disponibles, con flexibilidad a la demanda de los ciudadanos y de acuerdo a la realidad social, económica, cultural y territorial, ofreciéndoles servicios de calidad que satisfagan las necesidades de las generaciones actuales y futuras de ciudadanos.

Anexo 2: Matriz de consistencia

TITULO : “Modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios de la Municipalidad Distrital de Marcará – Ancash - 2020”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema General ¿Cómo influye el modelo de gestión estratégica en la mejora de calidad de los servicios públicos de la municipalidad distrital de Marcará - 2020?</p> <p>Problema Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo influye la formulación de estrategias en la calidad de los servicios de la municipalidad distrital de marcará - 2020? ¿Cómo influye la implementación de estrategias en la calidad de los servicios de la municipalidad distrital de marcará - 2020? ¿Cómo influye la evaluación de estrategias en la calidad de los servicios 	<p>Objetivo General Determinar la influencia del modelo de gestión estratégica en la mejora de calidad de los servicios públicos de la municipalidad distrital de Marcará - 2020.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar la influencia de la formulación de estrategias en la calidad de los servicios de la municipalidad distrital de marcará - 2020. Determinar la influencia de la implementación de estrategias en la calidad de los servicios de la municipalidad distrital de marcará - 2020. Determinar la influencia de la evaluación de estrategias en la calidad de los servicios de la municipalidad distrital de marcará - 2020. 	<p>Hipótesis General El modelo de gestión estratégica influye directa y significativamente, en la mejora de la calidad de los servicios públicos de la Municipalidad Distrital de Marcará - 2020.</p> <p>Hipótesis Especifico</p> <ul style="list-style-type: none"> La formulación de estrategias influye directa y significativamente, en la calidad de los servicios de la municipalidad de la municipalidad distrital de Marcará - 2020. La implementación de estrategias influye directa y significativamente, en la calidad de los servicios de la municipalidad de la municipalidad distrital de Marcará - 2020. 	<p>Variable 1:</p> <p>Gestión Estratégica</p> <p>Variable 2: Calidad de los servicios</p>	<p>Formulación de estrategias</p> <p>Implementación de estrategias</p> <p>Evaluación de estrategias</p> <p>Fiabilidad.</p> <p>Capacidad de respuesta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Base legal Diagnostico institucional FODA Visión Institucional Misión institucional Objetivos estratégicos Metas Plan de desarrollo concertado Plan estratégico institucional Plan operativo institucional, Presupuesto. Cultura organizacional Seguimiento y evaluación de planes operativos anuales. Habilidad del personal para realizar el servicio de modo formal y responsable. Disposición y voluntad para proporcionar un servicio rápido. 	<p>Población y Muestra</p> <p>Estuvo conformada por 132 personas representantes de organizaciones sociales, agentes municipales, autoridades comunales, políticas, presidente del programa vaso de leche que participan en la planificación estratégica municipal, presupuesto participativo basado en resultados y beneficiarios de los servicios públicos que brinda la municipalidad distrital de Marcará</p> <p>Técnica Encuestas</p> <p>Instrumento Cuestionario</p>

de la municipalidad distrital de marcará - 2020?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar propuesta de un modelo de gestión estratégica para mejorar los servicios públicos que brinda la municipalidad distrital de Marcará - 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La evaluación de estrategias influye directa y significativamente, en la calidad de los servicios de la municipalidad de la municipalidad distrital de Marcará - 2020. 		Seguridad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento y atención del personal, para otorgar confianza y credibilidad. 	
				Empatía.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal capaz de entender las necesidades de los demás. 	
				Elementos tangibles.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura en buen estado, apariencia de las oficinas, equipos, personal uniformado. 	



Anexo 3
FICHA TECNICA DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE
GESTIÓN ESTRATÉGICA.

1. Nombre:

Cuestionario para evaluar la gestión estratégica en la municipalidad distrital de Marcará – 2020

2. Autor:

Mg. PUNTILLO LIMAS Juan Felix

3. Asesor:

Dr. Vigo Moya Jorge Luis

4. Año de Creación:

Abril 2022

5. Objetivo:

Determinar la influencia del modelo de gestión estratégica en la mejora de calidad de los servicios públicos de la municipalidad distrital de Marcará - 2020.

6. Estructura:

El instrumento está compuesto por 15 preguntas sustentadas en el marco teórico y relacionado con cada una de las variables. Las preguntas están distribuidas de la siguiente manera:

Variable 1: Gestión Estratégica	(15 preguntas)
Formulación de estrategias	6 preguntas
Implementación de estrategias	6 preguntas
Evaluación de estrategias	3 preguntas

Muestra de aplicación:

Se trabajó con una muestra no probabilístico por conveniencia, determinada de acuerdo a una representación que tienen agentes municipales 20, autoridades comunales y políticas 38, presidentas de programa vaso de leche 28,

representantes de organizaciones sociales 46; constituido por 132 personas del distrito de Marcará.

7. Validez:

Mediante juicio de expertos

8. Confiabilidad:

Mediante Alfa de Cronbach

9. Forma de administración:

En forma individual

10. Duración:

10 minutos

11. Forma de calificación.

El instrumento ofrece cinco categorías de respuesta con un escalamiento tipo Likert.

Categoría de respuesta	Calificación
Inadecuado	1
Poco adecuado	2
Adecuado	3
Bastante adecuado	4
Muy adecuado	5

ENCUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARCARA

Instrucción: El presente instrumento tiene por objetivo medir la gestión estratégica en la municipalidad distrital de Marcará – 2020. Para cada ítem marque con un aspa (X) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición. Agradezco su valiosa colaboración y generosidad por participar en esta encuesta.

Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Bastante adecuado	Muy adecuado
I=1	PA=2	A=3	BA=4	MA=5

Datos generales:

Cargo:

N°	GESTIÓN ESTRATEGICA	CRITERIOS				
		1	2	3	4	5
	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS					
01	Cumplimiento con la normativa legal vigente de su competencia y su aplicación acorde a las necesidades de la población de su jurisdicción.					
02	Análisis FODA en función de la realidad institucional y del contexto.					
03	Formulación de Visión institucional suficientemente clara y motivadora del futuro deseable.					
04	Formulación de Misión institucional en función a los servicios y necesidades de la población.					
05	Fijación de Objetivos estratégicos articulados a la visión y misión institucional para el desarrollo integral sostenible.					
06	Fijación de Metas que impulsan a mejorar la calidad de vida de la población de la jurisdicción.					
	IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS					
07	Elaboración del Plan de Desarrollo Concertado con la activa participación de funcionarios y sociedad civil.					
08	Elaboración del Plan Estratégico Institucional que orienta el quehacer institucional al logro de metas establecidos en el PDC					
09	Elaboración del Plan Operativo Institucional con programación de actividades operativas de cada dependencia articulados al PEI y PDC					

10	Formulación del Presupuesto Institucional de Apertura construido a partir de estimación de ingresos, previsión de gastos y presupuesto participativo.					
11	Mejora de la calidad del gasto público a través del PPR a favor de la población.					
12	Disposición de trabajadores municipales con cultura de servicio, valores y ética de la institución.					
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS						
13	Disposición de un matriz de evaluación del plan operativo In					
14	Evaluación de actividades ejecutadas de acuerdo a lo planificado en el POI					
15	Implementación de medidas correctivas de manera oportuna en función del POI y sin vulnerar los derechos de los administrados.					

Anexo 4
FICHA TECNICA DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE CALIDAD DE SERVICIOS.

1. Nombre:

Cuestionario para evaluar la calidad de los servicios en la municipalidad distrital de Marcará – 2020

2. Autor:

Mg. PUNTILLO LIMAS Juan Félix

3. Asesor:

Dr. Vigo Moya Jorge Luís

4. Año de Creación:

Abril 2022

5. Objetivo:

Determinar la influencia del modelo de gestión estratégica en la mejora de calidad de los servicios públicos de la Municipalidad Distrital de Marcará, 2021.

6. Estructura:

El instrumento está compuesto por 15 preguntas sustentadas en el marco teórico y relacionado con cada una de las variables. Las preguntas están distribuidas de la siguiente manera:

Variable 1: Calidad de Servicios	(15 preguntas)
Fiabilidad	2 preguntas
Capacidad de respuesta	3 preguntas
Seguridad	3 preguntas
Empatía	3 preguntas
Elementos tangibles	4 preguntas

Muestra de aplicación:

Se trabajará con una muestra no probabilístico por conveniencia, determinada de acuerdo a una representación que tienen agentes municipales 20, autoridades comunales y políticas 38, presidentas de programa vaso de leche 28,

representantes de organizaciones sociales 46; constituido por 132 personas del distrito de Marcará.

7. Validez:

Mediante juicio de expertos

8. Confiabilidad:

Mediante Alfa de Cronbach

9. Forma de administración:

En forma individual

10. Duración:

10 minutos

11. Forma de calificación.

El instrumento ofrece cinco categorías de respuesta con un escalamiento tipo Likert.

Categoría de respuesta	Calificación
Inadecuado	1
Poco adecuado	2
Adecuado	3
Bastante adecuado	4
Muy adecuado	5

**ENCUESTA DE CALIDAD DE SERVICIOS DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE MARCARA**

Instrucción: El presente instrumento tiene por objetivo medir la calidad de los servicios en la municipalidad distrital de Marcará – 2020. Para cada ítem marque con un aspa (X) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición. Agradezco su valiosa colaboración y generosidad por participar en esta encuesta.

Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Bastante adecuado	Muy adecuado
I=1	PA=2	A=3	BA=4	MA=5

Datos generales:

Cargo:

N°	CALIDAD DE SERVICIOS	CRITERIOS				
		1	2	3	4	5
	FIABILIDAD					
01	Compromiso e interés para absolver las consultas en el tiempo esperado.					
02	Servicio al ciudadano de modo formal y responsable.					
	CAPACIDAD DE RESPUESTA					
03	Disposición inmediata para atender con rapidez y amabilidad.					
04	Confianza de un servicio rápido y solución al problema.					
05	Actitud comprometida y motivada con la necesidad del ciudadano.					
	SEGURIDAD					
06	Respeto y conducta fiable al momento de la atención.					
07	Conocimiento suficiente para solucionar las dudas e inquietudes de los ciudadanos.					
08	Servicio ofrecido con buen trato que inspira confianza.					
	EMPATIA					
09	Capacidad de identificarse con la persona que solicita un servicio.					
10	Trato amable y cordial al público.					
11	Mucha atención en escuchar los problemas de la población.					
	ELEMENTOS TANGIBLES					
12	Instalaciones adecuadas, limpias, ordenadas y atractivas.					
13	Instalaciones rotuladas que facilitan el acceso a las oficinas.					
14	Equipos modernos y materiales abastecidos regularmente.					
15	Personal con uniforme y logo para identificarse.					

Anexo 5

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

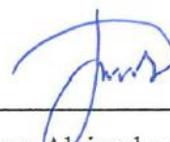
TÍTULO DE LA TESIS: “Modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios de la municipalidad distrital de Marcará – Ancash - 2020”

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta de gestión estratégica de la municipalidad distrital de Marcará.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES				
				Muy adecuado	Bastante adecuado	adecuado	Poco adecuado	Inadecuado	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador			Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta	
									SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO
GESTIÓN ESTRATÉGICA La gestión estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias para que una organización alcance sus objetivos, a través de una administración estratégica que facilite la formulación, implementación y evaluación de estrategias. (David, 2013, p. 5)	Formulación de estrategias	▪ Base legal	1. Cumplimiento con la normativa legal vigente de su competencia y su aplicación acorde a las necesidades de la población de su jurisdicción.		X				X		X		X				
		▪ Diagnostico institucional FODA	2. Análisis FODA en función de la realidad institucional y del contexto.	X					X		X		X		X		
		▪ Visión Institucional	3. Formulación de visión institucional suficientemente clara y motivadora del futuro deseable.		X				X		X		X		X		
		▪ Misión Institucional	4. Formulación de misión institucional en función a los servicios y necesidades de la población.	X					X		X		X		X		
		▪ Objetivos estratégicos	5. Fijación de objetivos estratégicos articulados a la visión y misión institucional para el desarrollo integral sostenible.	X					X		X		X		X		
		▪ Metas	6. Fijación de metas que impulsan a mejorar la calidad de vida de la población de la jurisdicción.		X				X		X		X		X		
	Implementación de estrategias	▪ Plan de desarrollo concertado	7. Elaboración del Plan de Desarrollo Concertado con la activa participación de funcionarios y sociedad civil.		X				X		X		X		X		



<p>Es poner en marcha la estrategia seleccionada o formulada por una institución, que establezca objetivos, recursos y una cultura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Plan estratégico institucional 	<p>8. Elaboración del Plan Estratégico Institucional que orienta el quehacer institucional al logro de metas establecidos en el PDC</p>	X						X		X		X		X			
	<ul style="list-style-type: none"> Plan operativo institucional 	<p>9. Elaboración del Plan Operativo Institucional con programación de actividades operativas de cada dependencia articulados al PEI y PDC</p>		X					X		X		X		X			
	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto 	<p>10. Formulación del Presupuesto Institucional de Apertura construido a partir de estimación de ingresos, previsión de gastos y presupuesto participativo.</p>		X					X		X		X		X			
		<p>11. Mejora de la calidad del gasto público a través del PPR a favor de la población.</p>	X						X		X		X		X			
	<ul style="list-style-type: none"> Cultura organizacional 	<p>12. Disposición de trabajadores municipales con cultura de servicio, valores y ética de la institución.</p>		X					X		X		X		X			
	<p>Evaluación de estrategias</p> <p>Es la etapa final de la dirección estratégica, consiste en la revisión de factores externos e internos, la medición del rendimiento y la toma de medidas correctivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento y evaluación de plan operativo institucional 	<p>13. Disposición de un matriz de evaluación del plan operativo anual.</p>	X						X		X		X		X		
			<p>14. Actividades ejecutadas se evalúan de acuerdo a lo planificado en el POI.</p>		X						X		X		X		X	
			<p>15. Medidas correctivas se dan oportunamente en función del POI y sin vulnerar los derechos de los administrados.</p>	X							X		X		X		X	



Dr. Juan Alejandro Castro Sotelo
DNI N° 31602879



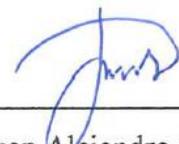
MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: “Modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios de la municipalidad distrital de Marcará – Ancash - 2020”

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta de la calidad de servicios de la municipalidad distrital de Marcará.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES	
				Muy adecuado	Bastante adecuado	adecuado	Poco adecuado	Inadecuado	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
CALIDAD DE SERVICIOS La calidad de servicios es conjunto de estrategias ya acciones que buscan mejorar el servicio público al ciudadano para satisfacer sus necesidades individuales o colectivas de una circunscripción geográfica (Roque, 2015, p. 96).	Fiabilidad Es la habilidad para ejecutar un servicio formal y responsable hacia el ciudadano.	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad del personal para realizar el servicio de modo formal y responsable. 	1. Compromiso e interés para absolver las consultas en el tiempo esperado.	X					X		X		X		X			
			2. Servicio al ciudadano de modo formal y responsable.		X				X		X		X		X			
	Capacidad de respuesta Es la disposición de atender y dar un servicio rápido al ciudadano.	<ul style="list-style-type: none"> Disposición y voluntad para proporcionar un servicio rápido. 	3. Disposición inmediata para atender con rapidez y amabilidad.	X					X		X		X		X			
			4. Confianza de un servicio rápido y solución al problema.		X				X		X		X		X			
			5. Actitud comprometido y motivado con la necesidad del ciudadano.		X				X		X		X		X			
	Seguridad Es el conocimiento y cortesía del personal y su	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento y atención del personal, para otorgar confianza y credibilidad. 	6. Respeto y conducta fiable al momento de la atención.	X					X		X		X		X			
			7. Conocimiento suficiente para solucionar las dudas e inquietudes de los ciudadanos.		X				X		X		X		X			

	habilidad para expresar confianza.		8. Servicio ofrecido con buen trato que inspira confianza.		X					X		X		X		X		
	Empatía Es la capacidad de sentir y comprender las emociones de los demás	▪ Personal capaz de entender las necesidades de los demás.	9. Capacidad de identificarse con la persona que solicita un servicio	X						X		X		X		X		
			10. Trato amable y cordial al público.		X						X		X		X		X	
			11. Mucha atención en escuchar los problemas de la población		X						X		X		X		X	
	Elementos tangibles Son las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación	▪ Infraestructura en buen estado, apariencia de las oficinas, equipos, personal uniformado.	12. Instalaciones adecuadas, limpias, ordenadas y atractivas.		X					X		X		X		X		
			13. Instalaciones rotuladas que facilitan el acceso a las oficinas.		X						X		X		X		X	
			14. Equipos modernos y materiales abastecidos regularmente.		X						X		X		X		X	
			15. Personal con uniforme y logo para identificarse		X						X		X		X		X	



Dr. Juan Alejandro Castro Sotelo
DNI N° 31602879



FICHA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- 1.1. **Apellidos y Nombre del Experto:** Castro Sotelo Juan Alejandro
- 1.2. **Cargo e Institución donde labora:** Docente UNASAM
- 1.3. **Título de la investigación:** “Modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios de la municipalidad distrital de Marcará – Ancash - 2020”
- 1.4. **Nombre del instrumento:** Encuesta de gestión estratégica de la municipalidad distrital de Marcará.
- 1.5. **Autor del instrumento:** Mg. Puntillo Limas, Juan Félix

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00 – 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					X
OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					X
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					X
CONSISTENCIA	Basado en aspectos de las estrategias de la investigación.					X
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

100%

Huaraz, 25 de abril del 2022



 Dr. Juan Alejandro Castro Sotelo
 DNI N° 31602879

FICHA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- 1.1. **Apellidos y Nombre del Experto:** Castro Sotelo Juan Alejandro
- 1.2. **Cargo e Institución donde labora:** Docente UNASAM
- 1.3. **Título de la investigación:** “Modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios de la Municipalidad Distrital de Marcará – Ancash - 2020”
- 1.4. **Nombre del instrumento:** Encuesta de la calidad de servicios de la Municipalidad Distrital de Marcará.
- 1.5. **Autor del instrumento:** Mg. Puntillo Limas, Juan Félix

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00 – 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					X
OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					X
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					X
CONSISTENCIA	Basado en aspectos de las estrategias de la investigación.					X
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

100%

Huaraz, 25 de abril del 2022



 Dr. Juan Alejandro Castro Sotelo
 DNI N° 31602879

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

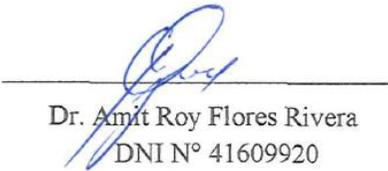
TÍTULO DE LA TESIS: “Modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios de la Municipalidad Distrital de Marcará – Ancash - 2020”

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta de gestión estratégica de la municipalidad distrital de Marcará.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES				
				Muy adecuado	Bastante adecuado	adecuado	Poco adecuado	Inadecuado	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador			Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta	
									SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO
GESTIÓN ESTRATÉGICA La gestión estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias para que una organización alcance sus objetivos, a través de una administración estratégica que facilite la formulación, implementación y evaluación de estrategias. (David, 2013, p. 5)	Formulación de estrategias Es el diseño de la visión, misión, objetivos, metas, mediante el diagnóstico estratégico, evaluación y selección de estrategias por una institución.	▪ Base legal	1. Cumplimiento con la normativa legal vigente de su competencia y su aplicación acorde a las necesidades de la población de su jurisdicción.		X				X		X		X				
		▪ Diagnostico institucional FODA	2. Análisis FODA en función de la realidad institucional y del contexto.	X				X		X		X		X			
		▪ Visión Institucional	3. Formulación de visión institucional suficientemente clara y motivadora del futuro deseable.		X			X		X		X		X			
		▪ Misión Institucional	4. Formulación de misión institucional en función a los servicios y necesidades de la población.	X				X		X		X		X			
		▪ Objetivos estratégicos	5. Fijación de objetivos estratégicos articulados a la visión y misión institucional para el desarrollo integral sostenible.	X				X		X		X		X			
		▪ Metas	6. Fijación de metas que impulsan a mejorar la calidad de vida de la población de la jurisdicción.		X			X		X		X		X			
	Implementación de estrategias	▪ Plan de desarrollo concertado	7. Elaboración del Plan de Desarrollo Concertado con la activa participación de funcionarios y sociedad civil.		X				X		X		X				



<p>Es poner en marcha la estrategia seleccionada o formulada por una institución, que establezca objetivos, recursos y una cultura.</p> <p>Evaluación de estrategias</p> <p>Es la etapa final de la dirección estratégica, consiste en la revisión de factores externos e internos, la medición del rendimiento y la toma de medidas correctivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> Plan estratégico institucional 	8. Elaboración del Plan Estratégico Institucional que orienta el quehacer institucional al logro de metas establecidos en el PDC	X						X		X		X					
	<ul style="list-style-type: none"> Plan operativo institucional 	9. Elaboración del Plan Operativo Institucional con programación de actividades operativas de cada dependencia articulados al PEI y PDC		X					X		X		X					
	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto 	10. Formulación del Presupuesto Institucional de Apertura construido a partir de estimación de ingresos, previsión de gastos y presupuesto participativo.		X					X		X		X					
		11. Mejora de la calidad del gasto público a través del PPR a favor de la población.	X						X		X		X					
	<ul style="list-style-type: none"> Cultura organizacional 	12. Disposición de trabajadores municipales con cultura de servicio, valores y ética de la institución.		X					X		X		X					
	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento y evaluación de plan operativo institucional 	13. Disposición de un matriz de evaluación del plan operativo anual.	X						X		X		X					
		14. Actividades ejecutadas se evalúan de acuerdo a lo planificado en el POI.		X					X		X		X					
		15. Medidas correctivas se dan oportunamente en función del POI y sin vulnerar los derechos de los administrados.	X						X		X		X					


 Dr. Amit Roy Flores Rivera
 DNI N° 41609920



MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

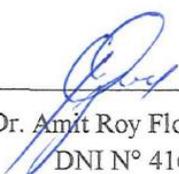
TÍTULO DE LA TESIS: “Modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios de la Municipalidad Distrital de Marcará – Ancash - 2020”

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta de la calidad de servicios de la municipalidad distrital de Marcará.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES				
				Muy adecuado	Bastante adecuado	adecuado	Poco adecuado	Inadecuado	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador			Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta	
									SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO
CALIDAD DE SERVICIOS La calidad de servicios es conjunto de estrategias ya acciones que buscan mejorar el servicio público al ciudadano para satisfacer sus necesidades individuales o colectivas de una circunscripción geográfica (Roque, 2015, p. 96).	Fiabilidad Es la habilidad para ejecutar un servicio formal y responsable hacia el ciudadano.	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad del personal para realizar el servicio de modo formal y responsable. 	1. Compromiso e interés para absolver las consultas en el tiempo esperado.	X					X		X		X				
			2. Servicio al ciudadano de modo formal y responsable.		X				X		X		X				
	Capacidad de respuesta Es la disposición de atender y dar un servicio rápido al ciudadano.	<ul style="list-style-type: none"> Disposición y voluntad para proporcionar un servicio rápido. 	3. Disposición inmediata para atender con rapidez y amabilidad.	X					X		X		X				
			4. Confianza de un servicio rápido y solución al problema.		X				X		X		X				
			5. Actitud comprometido y motivado con la necesidad del ciudadano.		X				X		X		X				
	Seguridad Es el conocimiento y cortesía del personal y su	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento y atención del personal, para otorgar confianza y credibilidad. 	6. Respeto y conducta fiable al momento de la atención.	X					X		X		X				
			7. Conocimiento suficiente para solucionar las dudas e inquietudes de los ciudadanos.		X				X		X		X				



	habilidad para expresar confianza.		8. Servicio ofrecido con buen trato que inspira confianza.		X					X		X		X		X			
	Empatía Es la capacidad de sentir y comprender las emociones de los demás	▪ Personal capaz de entender las necesidades de los demás.	9. Capacidad de identificarse con la persona que solicita un servicio	X						X		X		X		X			
			10. Trato amable y cordial al público.		X					X		X		X		X			
			11. Mucha atención en escuchar los problemas de la población		X						X		X		X		X		
	Elementos tangibles Son las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación	▪ Infraestructura en buen estado, apariencia de las oficinas, equipos, personal uniformado.	12. Instalaciones adecuadas, limpias, ordenadas y atractivas.		X						X		X		X		X		
			13. Instalaciones rotuladas que facilitan el acceso a las oficinas.		X						X		X		X		X		
			14. Equipos modernos y materiales abastecidos regularmente.		X						X		X		X		X		
			15. Personal con uniforme y logo para identificarse		X						X		X		X		X		


 Dr. Amit Roy Flores Rivera
 DNI N° 41609920



FICHA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- 1.1. **Apellidos y Nombre del Experto:** Amit Roy Flores Rivera
- 1.2. **Cargo e Institución donde labora:** Asesor Municipal en varias municipalidades del Perú.
- 1.3. **Título de la investigación:** “Modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios de la municipalidad distrital de Marcará – Ancash - 2020”
- 1.4. **Nombre del instrumento:** Encuesta de gestión estratégica de la municipalidad distrital de Marcará.
- 1.5. **Autor del instrumento:** Mg. Puntillo Limas, Juan Félix

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00 – 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					X
OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.				X	
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					X
CONSISTENCIA	Basado en aspectos de las estrategias de la investigación.					X
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	
PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					X

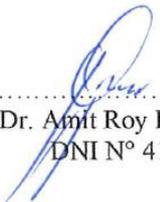
III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

96%

Huaraz, 25 de abril del 2022



 Dr. Amit Roy Flores Rivera
 DNI N° 41609920

FICHA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- 1.1. **Apellidos y Nombre del Experto:** Amit Roy Flores Rivera.
- 1.2. **Cargo e Institución donde labora:** Asesor Municipal en varias municipalidades del Perú.
- 1.3. **Título de la investigación:** “Modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios de la Municipalidad Distrital de Marcará – Ancash - 2020”
- 1.4. **Nombre del instrumento:** Encuesta de la calidad de servicios de la Municipalidad Distrital de Marcará.
- 1.5. **Autor del instrumento:** Mg. Puntillo Limas, Juan Félix

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00 – 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					X
OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.				X	
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					X
CONSISTENCIA	Basado en aspectos de las estrategias de la investigación.					X
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	
PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					X

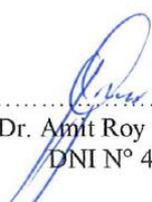
III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

96%

Huaraz, 25 de abril del 2022



 Dr. Amit Roy Flores Rivera
 DNI N° 41609920

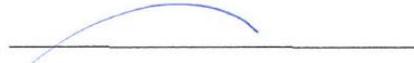
MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: “Modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios de la Municipalidad Distrital de Marcará – Ancash - 2020”

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta de gestión estratégica de la Municipalidad Distrital de Marcará.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES				
				Muy adecuado	Bastante adecuado	adecuado	Poco adecuado	Inadecuado	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador			Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta	
									SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO
GESTIÓN ESTRATÉGICA La gestión estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias para que una organización alcance sus objetivos, a través de una administración estratégica que facilite la formulación, implementación y evaluación de estrategias. (David, 2013, p. 5)	Formulación de estrategias Es el diseño de la visión, misión, objetivos, metas, mediante el diagnóstico estratégico, evaluación y selección de estrategias por una institución.	▪ Base legal	1. Cumplimiento con la normativa legal vigente de su competencia y su aplicación acorde a las necesidades de la población de su jurisdicción.		X				X		X		X				
		▪ Diagnostico institucional FODA	2. Análisis FODA en función de la realidad institucional y del contexto.	X					X		X		X		X		
		▪ Visión Institucional	3. Formulación de visión institucional suficientemente clara y motivadora del futuro deseable.		X				X		X		X		X		
		▪ Misión Institucional	4. Formulación de misión institucional en función a los servicios y necesidades de la población.	X					X		X		X		X		
		▪ Objetivos estratégicos	5. Fijación de objetivos estratégicos articulados a la visión y misión institucional para el desarrollo integral sostenible.	X					X		X		X		X		
		▪ Metas	6. Fijación de metas que impulsan a mejorar la calidad de vida de la población de la jurisdicción.		X				X		X		X		X		
	Implementación de estrategias	▪ Plan de desarrollo concertado	7. Elaboración del Plan de Desarrollo Concertado con la activa participación de funcionarios y sociedad civil.		X				X		X		X		X		

<p>Es poner en marcha la estrategia seleccionada o formulada por una institución, que establezca objetivos, recursos y una cultura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Plan estratégico institucional 	<p>8. Elaboración del Plan Estratégico Institucional que orienta el quehacer institucional al logro de metas establecidos en el PDC</p>	X						X		X		X		X		
	<ul style="list-style-type: none"> Plan operativo institucional 	<p>9. Elaboración del Plan Operativo Institucional con programación de actividades operativas de cada dependencia articulados al PEI y PDC</p>		X					X		X		X		X		
	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto 	<p>10. Formulación del Presupuesto Institucional de Apertura construido a partir de estimación de ingresos, previsión de gastos y presupuesto participativo.</p>		X					X		X		X		X		
		<p>11. Mejora de la calidad del gasto público a través del PPR a favor de la población.</p>	X						X		X		X		X		
	<ul style="list-style-type: none"> Cultura organizacional 	<p>12. Disposición de trabajadores municipales con cultura de servicio, valores y ética de la institución.</p>		X					X		X		X		X		
<p>Evaluación de estrategias</p> <p>Es la etapa final de la dirección estratégica, consiste en la revisión de factores externos e internos, la medición del rendimiento y la toma de medidas correctivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento y evaluación de plan operativo institucional 	<p>13. Disposición de un matriz de evaluación del plan operativo anual.</p>	X						X		X		X		X		
		<p>14. Actividades ejecutadas se evalúan de acuerdo a lo planificado en el POI.</p>		X						X		X		X		X	
		<p>15. Medidas correctivas se dan oportunamente en función del POI y sin vulnerar los derechos de los administrados.</p>	X							X		X		X		X	


 Mg. CPC. Walter M. Caque Jiménez
 DNI N° 32039623



MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

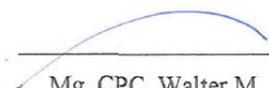
TÍTULO DE LA TESIS: “Modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios de la Municipalidad Distrital de Marcará – Ancash - 2020”

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta de la calidad de servicios de la Municipalidad Distrital de Marcará.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES				
				Muy adecuado	Bastante adecuado	adecuado	Poco adecuado	Inadecuado	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador			Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta	
									SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO
CALIDAD DE SERVICIOS La calidad de servicios es conjunto de estrategias ya acciones que buscan mejorar el servicio público al ciudadano para satisfacer sus necesidades individuales o colectivas de una circunscripción geográfica (Roque, 2015, p. 96).	Fiabilidad Es la habilidad para ejecutar un servicio formal y responsable hacia el ciudadano.	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad del personal para realizar el servicio de modo formal y responsable. 	1. Compromiso e interés para absolver las consultas en el tiempo esperado.	X					X		X		X				
			2. Servicio al ciudadano de modo formal y responsable.		X				X		X		X				
	Capacidad de respuesta Es la disposición de atender y dar un servicio rápido al ciudadano.	<ul style="list-style-type: none"> Disposición y voluntad para proporcionar un servicio rápido. 	3. Disposición inmediata para atender con rapidez y amabilidad.	X					X		X		X				
			4. Confianza de un servicio rápido y solución al problema.		X				X		X		X				
			5. Actitud comprometido y motivado con la necesidad del ciudadano.		X				X		X		X				
	Seguridad Es el conocimiento y cortesía del personal y su	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento y atención del personal, para otorgar confianza y credibilidad. 	6. Respeto y conducta fiable al momento de la atención.	X					X		X		X				
			7. Conocimiento suficiente para solucionar las dudas e inquietudes de los ciudadanos.		X				X		X		X				



	habilidad para expresar confianza.		8. Servicio ofrecido con buen trato que inspira confianza.		X					X		X		X		X		
Empatía Es la capacidad de sentir y comprender las emociones de los demás	▪ Personal capaz de entender las necesidades de los demás.		9. Capacidad de identificarse con la persona que solicita un servicio	X						X		X		X		X		
			10. Trato amable y cordial al público.		X					X		X		X		X		
			11. Mucha atención en escuchar los problemas de la población		X						X		X		X		X	
			12. Instalaciones adecuadas, limpias, ordenadas y atractivas.		X						X		X		X		X	
Elementos tangibles Son las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación	▪ Infraestructura en buen estado, apariencia de las oficinas, equipos, personal uniformado.		13. Instalaciones rotuladas que facilitan el acceso a las oficinas.		X					X		X		X		X		
			14. Equipos modernos y materiales abastecidos regularmente.		X					X		X		X		X		
			15. Personal con uniforme y logo para identificarse		X						X		X		X		X	


 Mg. CPC. Walter M. Caque Jiménez
 DNI N° 32039623



FICHA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- 1.1. **Apellidos y Nombre del Experto:** Walter Mauro Caque Jiménez
- 1.2. **Cargo e Institución donde labora:** Gerente de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.
- 1.3. **Título de la investigación:** “Modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios de la municipalidad distrital de Marcará – Ancash - 2020”
- 1.4. **Nombre del instrumento:** Encuesta de gestión estratégica de la municipalidad distrital de Marcará.
- 1.5. **Autor del instrumento:** Mg. Puntillo Limas, Juan Félix

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00 – 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					X
OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					X
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					X
CONSISTENCIA	Basado en aspectos de las estrategias de la investigación.					X
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

98%

Huaraz, 25 de abril del 2022

Mg. CPC. Walter M. Caque Jiménez
DNI N° 32039623

FICHA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y Nombre del Experto:** Walter Mauro Caque Jiménez
- 1.2. Cargo e Institución donde labora:** Gerente de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.
- 1.3. Título de la investigación:** “Modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios de la municipalidad distrital de Marcará – Ancash - 2020”
- 1.4. Nombre del instrumento:** Encuesta de la calidad de servicios de la municipalidad distrital de Marcará.
- 1.5. Autor del instrumento:** Mg. Puntillo Limas, Juan Félix

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00 – 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					X
OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					X
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					X
CONSISTENCIA	Basado en aspectos de las estrategias de la investigación.					X
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					X

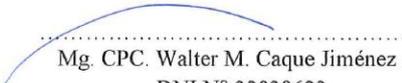
III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN

98%

Huaraz, 25 de abril del 2022


 Mg. CPC. Walter M. Caque Jiménez
 DNI N° 32039623

Anexo 6

Confiabilidad de los instrumentos

Prueba piloto aplicación del Alfa de Cronbach - Gestión Estratégica

N°	Formulación de estrategias						Implementación de estrategias						Evaluación de estrategias			TOTAL, DE PUNTAJES	SUMA DE VARIANZA
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15		
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	
2	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	30	
3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	1	1	37	
4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	2	2	2	47	
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	1	2	2	2	42	
6	2	2	2	2	2	3	2	1	3	1	3	2	2	1	2	30	
7	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	21	
8	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	49	
9	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	47	
10	3	3	3	3	1	3	1	2	3	1	3	3	3	3	3	38	
11	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	51	
12	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	40	
13	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	53	
14	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	39	
15	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	54	
16	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	39	
17	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	47	
18	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	34	
19	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	50	
20	3	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	2	2	2	1	42	
21	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	52	
22	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	39	
23	3	3	4	2	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	3	48	
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	
25	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	39	
26	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	39	
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	
28	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	43	
SUM	84	83	83	83	80	82	77	76	84	75	79	73	79	72	75	1185	
VAR	0.29	0.32	0.53	0.53	0.62	0.42	0.69	0.56	0.50	0.72	0.50	0.45	0.50	0.67	0.65	56.3610	7.9681

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

$$\alpha = \left[\frac{28}{28-1} \right] \left[1 - \frac{7,968}{56,36} \right]$$

$$\alpha = 0,89$$

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del estadístico Alfa de Cronbach, se determina que la confiabilidad del instrumento GESTIÓN ESTRATÉGICA es altamente confiable.

Prueba piloto aplicación del Alfa de Cronbach - Calidad de Servicios

N°	Fiabilidad		Capacidad de respuesta			Seguridad			Empatía			Elementos tangibles				TOTAL, DE PUNTAJES	SUMA DE VARIANZA
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15		
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	
2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	28	
3	2	3	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	26	
4	3	2	3	3	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	28	
5	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	26	
6	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	3	3	3	1	26	
7	2	2	1	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	36	
8	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	38	
9	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	1	45	
10	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	19	
11	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	49	
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	
13	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	36	
14	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	40	
15	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	1	1	1	36	
16	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	30	
17	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	30	
18	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	23	
19	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	1	2	1	2	1	26	
20	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	1	1	1	36	
21	3	3	2	2	3	2	3	1	2	2	2	3	3	2	1	34	
22	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	40	
23	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	39	
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	
25	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	36	
26	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	38	
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	
28	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	32	
SUM	69	68	67	66	64	68	68	63	63	66	60	66	62	58	54	962	
VAR	0.39	0.32	0.6	0.52	0.63	0.67	0.39	0.62	0.4	0.44	0.48	0.44	0.74	0.64	0.71	56.4439	7.9847

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

$$\alpha = \left[\frac{28}{28-1} \right] \left[1 - \frac{7,985}{56,44} \right]$$

$$\alpha = 0,89$$

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del estadístico Alfa de Cronbach, se determina que la confiabilidad del instrumento CALIDAD DE SERVICIOS es altamente confiable.

Anexo 7

VALIDACIÓN POR JUICIO DE ESPECIALISTAS DE LA PROPUESTA

I. Datos generales

1.1. Apellidos y Nombres del Especialista: Caque Jiménez Walter Mauro

1.2. Cargo e Institución donde labora: Docente Universitario de la Universidad Nacional Santiago Antúnez le Mayolo de Huaraz

1.3. Título de la propuesta: “Modelo de gestión estratégica para mejorar los servicios públicos que brinda la municipalidad distrital de Marcará”

1.4. Autor de la propuesta: Mg. Puntillo Limas, Juan Félix

II. Experiencia profesional del especialista

El CPC Walter Mauro Caque Jiménez es Contador Público Colegiado, docente universitario, con estudios de maestría en Tributación en la Universidad Nacional de Trujillo, y con más de 18 años de servicios a la educación peruana. De los cuales 15 años viene dedicándose a la gestión pública, desempeñándose como; Gerente Municipal, Gerente de Planeamiento y Presupuesto, y Gerente de Administración y finanzas de la Municipalidad Provincial de Carhuaz; Gerente Municipal y Asesor de la Gestión Pública en varias municipalidades distritales de Ancash; con amplia experiencia en la Gestión Pública Municipal.

III. Criterios de validación

A. Validez externa

N° Ítem	Indicadores	Puntaje (0-2)
1	Factibilidad de implementar la propuesta	2
2	Claridad de propuesta para uso de otros municipios	2
3	Posibilidad de extender la propuesta a contextos similares	2
4	Alineación con las necesidades sociales e individuales	2
5	Coherencia entre resultados y objetivos propuestos	2

6	Novedad en el uso de conceptos y procedimientos propuestos.	1
7	Contiene objetivos y estrategias basados en NGP, CEPLAN, Fred David y Smart Cities.	2
8	Contextualización de la propuesta con la realidad en estudio	2
9	Contiene objetivos coherentes y alcanzables	2
10	Presenta un plan de acción de lo general a lo específico.	1
Valoración de validez interna		18

B. Validez interna

N° Ítem	Indicadores	Puntaje (0-2)
1	Claridad	2
2	Objetividad	2
3	Actualidad	2
4	Organización	2
5	Suficiencia	1
6	Intencionalidad	2
7	Consistencia	1
8	Coherencia	2
9	Metodología	2
10	Relevancia	2
Valoración de validez interna		18

IV. OPINIÓN DE IMPLEMENTACIÓN.

- (X) La propuesta puede implementarse tal como está formulada.
 () La propuesta debe ser mejorada y validada antes de su implementación.

V. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 18

Huaraz, 14 de marzo del 2023

.....
 Mg. C.P.C. Walter Mauro Caque Jiménez
 DNI N° 32039623
 Especialista Municipal

VALIDACIÓN POR JUICIO DE ESPECIALISTAS DE LA PROPUESTA

I. Datos generales

1.1. Apellidos y Nombres del Especialista: Cadillo Paredes, Elmer Yon

1.2. Cargo e Institución donde labora: Gerente Municipal de la
Municipalidad Distrital de Acas.

1.3. Título de la propuesta: “Modelo de gestión estratégica para mejorar los
servicios públicos que brinda la municipalidad distrital de Marcará”

1.4. Autor de la propuesta: Mg. Puntillo Limas, Juan Félix

II. Experiencia profesional del especialista

El maestro Elmer Yon Cadillo Paredes, es docente de educación secundaria, periodista, especialista en la psicología de la educación, con estudios de maestría en Gestión Pública, y con más de 24 años de servicios a la educación peruana. De los cuales 8 años viene dedicándose a la gestión pública, desempeñándose como; Gerente de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de Carhuaz; Gerente Municipal en la Municipalidad Distrital de Shilla - Carhuaz; Municipalidad Distrital de Pampas Chico – Recuay; Municipalidad Distrital de San Pedro de Chana – Huari; Municipalidad Distrital Fidel Olivas Escudero - Mariscal Luzuriaga; Municipalidad Distrital de Masin-Huari y Municipalidad Distrital de Acas – Ocros.

III. Criterios de validación

C. Validez externa

N° Ítem	Indicadores	Puntaje (0-2)
1	Factibilidad de implementar la propuesta	2
2	Claridad de propuesta para uso de otros municipios	2
3	Posibilidad de extender la propuesta a contextos similares	2
4	Alineación con las necesidades sociales e individuales	2

5	Coherencia entre resultados y objetivos propuestos	2
6	Novedad en el uso de conceptos y procedimientos propuestos.	2
7	Contiene objetivos y estrategias basados en NGP, CEPLAN, Fred David y Smart Cities.	2
8	Contextualización de la propuesta con la realidad en estudio	2
9	Contiene objetivos coherentes y alcanzables	2
10	Presenta un plan de acción de lo general a lo específico.	1
Valoración de validez interna		19

D. Validez interna

N° Ítem	Indicadores	Puntaje (0-2)
1	Claridad	2
2	Objetividad	2
3	Actualidad	2
4	Organización	2
5	Suficiencia	2
6	Intencionalidad	2
7	Consistencia	1
8	Coherencia	2
9	Metodología	2
10	Relevancia	2
Valoración de validez interna		19

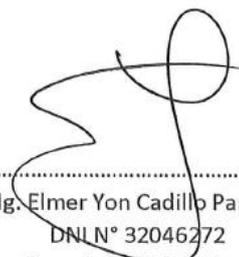
IV. OPINIÓN DE IMPLEMENTACIÓN.

- (X) La propuesta puede implementarse tal como está formulada.
 () La propuesta debe ser mejorada y validada antes de su implementación.

V. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

19

Huaraz, 14 de marzo del 2023



 Mg. Elmer Yon Cadillo Paredes
 DNI N° 32046272
 Especialista Municipal

VALIDACIÓN POR JUICIO DE ESPECIALISTAS DE LA PROPUESTA

I. Datos generales

1.1. Apellidos y Nombres del Especialista: Flores Rivera Amit Roy

1.2. Cargo e Institución donde labora: Asesor municipal en varias municipales del Perú y miembro del centro de investigación de la San Marcos.

1.3. Título de la propuesta: “Modelo de gestión estratégica para mejorar los servicios públicos que brinda la municipalidad distrital de Marcará”

1.4. Autor de la propuesta: Mg. Puntillo Limas, Juan Félix

II. Experiencia profesional del especialista

Dr. Amit Roy Flores Rivera es Contador Público Colegiado, Docente Universitario en varias universidades peruanas, Especialista en Ingeniería de Proyectos, Magister en Auditoría Integral, con doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad, y con más de 11 años de servicios a la educación peruana. De los cuales 10 años viene dedicándose a la gestión pública, desempeñándose como; Director Ejecutivo de Planificación y Finanzas y Jefe de Racionalización en Dirección Regional de Salud-Ayacucho, Jefe de Recurso Humanos en Unidad Ejecutora Red de Salud San Miguel – La Mar – Ayacucho; Director de Administración en Unidad Ejecutora Red de Salud San Francisco - Ayacucho, Asesor municipal en varias municipales del Perú y miembro del centro de investigación de la San Marcos.

III. Criterios de validación

E. Validez externa

Nº Ítem	Indicadores	Puntaje (0-2)
1	Factibilidad de implementar la propuesta	2
2	Claridad de propuesta para uso de otros municipios	2
3	Posibilidad de extender la propuesta a contextos similares	2
4	Alineación con las necesidades sociales e individuales	2
5	Coherencia entre resultados y objetivos propuestos	2

6	Novedad en el uso de conceptos y procedimientos propuestos.	2
7	Contiene objetivos y estrategias basados en NGP, CEPLAN, Fred David y Smart Cities.	2
8	Contextualización de la propuesta con la realidad en estudio	2
9	Contiene objetivos coherentes y alcanzables	2
10	Presenta un plan de acción de lo general a lo específico.	2
Valoración de validez interna		20

F. Validez interna

N° Ítem	Indicadores	Puntaje (0-2)
1	Claridad	2
2	Objetividad	2
3	Actualidad	2
4	Organización	2
5	Suficiencia	2
6	Intencionalidad	2
7	Consistencia	2
8	Coherencia	2
9	Metodología	2
10	Relevancia	2
Valoración de validez interna		20

IV. OPINIÓN DE IMPLEMENTACIÓN.

- (X) La propuesta puede implementarse tal como está formulada.
 () La propuesta debe ser mejorada y validada antes de su implementación.

V. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 20

Huaraz, 14 de marzo del 2023



 Dr. Amil Roy Flores Rivera
 DNI N° 41609920
 Especialista Municipal

Anexo 8

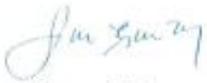
INFORME DE ORIGINALIDAD

El que suscribe, asesor del trabajo de investigación titulado: **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARCARÁ – ANCASH – 2020** , presentado por **JUAN FELIX PUNTILLO LIMAS** , para optar el grado de Doctor en Administración; informo que el documento del trabajo anteriormente indicado ha sido sometido a revisión mediante la plataforma de evaluación de similitud conforme al artículo 11° del presente Reglamento y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de.....8%..... de similitud.

PORCENTAJE	EVALUACIÓN Y ACCIONES	MARQUE CON UNA X
Del 1 al 20%	Está dentro del rango aceptable de similitud y podrá pasar al siguiente paso según sea el caso.	X
Del 21 al 30%	Devolver al autor para las correcciones y se presente nuevamente el trabajo en evaluación	
Mayores a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez se eleva el informe a la autoridad académica para que tomen las acciones correspondientes, sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a la ley.	

Por tanto, en mi condición de asesor firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto la primera hoja del reporte del software anti-plagio.

Huaraz, 16 de marzo de 2023


Firma del Asesor
JORGE LUIS VIGO MOYA


Firma del Autor
JUAN FELIX PUNTILLO LIMAS

NOMBRE DEL TRABAJO

TESIS DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN UNASAM 2023.pdf

AUTOR

Juan Puntillo

RECUENTO DE PALABRAS

45812 Words

RECUENTO DE CARACTERES

212161 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

183 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

3.2MB

FECHA DE ENTREGA

Mar 16, 2023 8:58 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Mar 16, 2023 9:00 AM GMT-5**● 8% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 2% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 6% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

Anexo 9

Bases de datos

Matriz de puntuaciones y calificaciones de la Gestión Estratégicas y Calidad de Servicios de la Municipalidad Distrital de Marcará, 2020.

N°	Variable N° 01																																	
	Gestión estratégica																																	
	Formulación de estrategias												Implementación de estrategias												Evaluación de estrategias				TOTAL					
	I1		I2		I3		I4		I5		I6		I7		I8		I9		I10		I11		I12		I13		I14				I15			
P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C			
1	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	3	A	3	A	4	BA	4	BA	3	A	3	A	2	PA	4	BA	4	BA	47	A		
2	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	39	A		
3	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	4	BA	4	BA	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	47	A		
4	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	45	A		
5	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	39	A		
6	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	A	4	BA	4	BA	4	BA	42	A
7	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	41	A		
8	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	24	PA
9	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	3	A	3	A	37	PA		
10	3	A	3	A	4	BA	4	BA	4	BA	4	BA	3	A	3	A	3	A	4	BA	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	50	A		
11	3	A	3	A	3	A	3	A	4	BA	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	46	A		
12	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	34	PA		
13	3	A	2	PA	3	A	3	A	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	36	PA		
14	3	A	4	BA	3	A	3	A	4	BA	3	A	3	A	4		2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	4	BA	3	A	47	A		
15	3	A	3	A	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	4	BA	3	A	3	A	3	A	3	A	40	A		
16	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	1	I	1	I	1	I	1	I	3	A	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	27	PA		
17	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	1	I	1	I	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	23	PA		
18	3	A	3	A	4	BA	3	A	4	BA	3	A	3	A	3	A	3	A	4	BA	4	BA	4	BA	3	A	3	A	3	A	50	A		
19	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	45	A		
20	4	BA	3	A	4	BA	3	A	3	A	3	A	4	BA	4	BA	3	A	3	A	2	PA	3	A	3	A	4	BA	3	A	49	A		
21	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	34	PA		
22	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	4	BA	4	BA	4	BA	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	4	BA	4	BA	48	A
23	3	A	2	PA	3	A	3		3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	39	A		
24	1	I	1	I	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	1	I	1	I	1	I	1	I	28	PA		
25	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	45	A		
26	1	I	2	PA	1	I	2	PA	1	I	2	PA	1	I	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	3	A	3	A	3	A	25	PA		
27	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	37	PA		
28	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	39	A		
29	3	A	4	BA	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	3	A	3	A	2	PA	1	I	1	I	3	A	3	A	2	PA	39	A		
30	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	3	A	1	I	2	PA	3	A	1	I	26	PA		
31	3	A	2	PA	3	A	4	BA	3	A	3	A	4	BA	4	BA	4	BA	3	A	3	A	3	A	2	PA	3	A	3	A	47	A		

73	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	42	A		
74	2	PA	3	A	2	PA	37	PA																										
75	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	36	PA												
76	2	PA	3	A	2	PA	37	PA																										
77	2	PA	2	PA	30	PA																												
78	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	45	A		
79	2	PA	1	I	1	I	1	I	3	A	3	A	3	A	1	I	2	PA	2	PA	29	PA												
80	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	1	I	2	PA	1	I	28	PA		
81	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	4	BA	3	A	3	A	3	A	41	A										
82	3	A	3	A	4	BA	3	A	3	A	4	BA	3	A	3	A	3	A	3	A	4	BA	3	A	3	A	3	A	3	A	48	A		
83	4	BA	4	BA	4	BA	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	2	PA	4	BA	3	A	1	I	2	PA	31	PA		
84	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	2	PA	1	I	3	A	1	I	3	A	1	I	2	PA	2	PA	3	A	24	PA		
85	3	A	3	A	3	A	4	BA	3	A	3	A	3	A	4	BA	3	A	4	BA	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	48	A		
86	4	BA	5	MA	4	BA	5	MA	5	MA	5	MA	4	BA	4	BA	1	I	1	I	1	I	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	46	A		
87	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	1	I	1	I	1	I	4	BA	5	MA	5	MA	4	BA	4	BA	4	BA	47	A		
88	5	MA	5	MA	5	MA	4	BA	3	A	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	1	I	1	I	1	I	3	A	2	PA	3	A	42	A		
89	2	PA	1	I	4	BA	2	PA	5	MA	3	A	2	PA	3	A	5	MA	1	I	1	I	37	PA										
90	2	PA	3	A	1	I	3	A	2	PA	1	I	3	A	1	I	2	PA	1	I	29	PA												
91	3	A	4	BA	3	A	4	BA	5	MA	4	BA	3	A	58	BA																		
92	3	A	3	A	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	3	A	3	A	2	PA	4	BA	5	MA	3	A	3	A	3	A	43	A		
93	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	27	PA		
94	3	A	3	A	3	A	3	A	4	BA	3	A	3	A	3	A	3	A	4	BA	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	46	A		
95	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	39	A		
96	2	PA	2	PA	1	I	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	30	PA		
97	3	A	3	A	2	PA	2	PA	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	37	PA		
98	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	3	A	3	A	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	37	PA		
99	3	A	2	PA	3	A	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	41	A		
100	3	A	3	A	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	40	A		
101	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	3	A	3	A	3	A	39	A												
102	3	A	3	A	2	PA	2	PA	3	A	3	A	2	PA	2	PA	3	A	3	A	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	39	A		
103	4	BA	4	BA	60	BA																												
104	4	BA	3	A	5	MA	4	BA	3	A	5	MA	3	A	59	BA																		
105	1	I	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	43	A		
106	2	PA	4	BA	3	A	5	MA	4	BA	3	A	1	I	1	I	3	A	1	I	37	PA												
107	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	15	I		
108	2	PA	3	A	2	PA	1	I	1	I	2	PA	1	I	3	A	3	A	30	PA														
109	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	2	PA	1	I	2	PA	1	I	2	PA	1	I	3	A	1	I	2	PA	24	PA		
110	1	I	2	PA	1	I	1	I	2	PA	3	A	1	I	2	PA	1	I	2	PA	5	MA	3	A	2	PA	3	A	1	I	30	PA		
111	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	15	I		
112	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	3	A	3	A	3	A	39	A												
113	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	4	BA	5	MA	5	MA	5	MA	5	MA	5	MA	48	A												



114	4	BA	4	BA	5	MA	5	MA	3	A	2	PA	3	A	2	PA	1	I	1	I	2	PA	4	BA	3	A	2	PA	5	MA	46	A		
115	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	45	A
116	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	45	A
117	3	A	4	BA	3	A	3	A	3	A	3	A	4	BA	3	A	3	A	50	A														
118	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	36	PA																						
119	3	A	2	PA	3	A	4	BA	3	A	3	A	3	A	2	PA	4	BA	3	A	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	3	A	42	A		
120	4	BA	5	MA	4	BA	5	MA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	5	MA	2	PA	3	A	4	BA	4	BA	4	BA	53	BA		
121	3	A	3	A	4	BA	4	BA	4	BA	4	BA	3	A	3	A	3	A	4	BA	3	A	3	A	4	BA	3	A	3	A	51	A		
122	3	A	3	A	3	A	4	BA	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	39	A		
123	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	3	A	4	BA	4	BA	3	A	3	A	3	A	3	A	46	A		
124	3	A	3	A	4	BA	4	BA	4	BA	4	BA	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	4	BA	3	A	3	A	50	A		
125	2	PA	2	PA	3	A	3	A	2	PA	2	PA	3	A	37	PA																		
126	3	A	4	BA	4	BA	3	A	4	BA	3	A	3	A	3	A	4	BA	4	BA	3	A	54	BA										
127	2	PA	2	PA	3	A	3	A	2	PA	3	A	3	A	2	PA	3	A	2	PA	35	PA												
128	3	A	4	BA	3	A	4	BA	3	A	2	PA	3	A	2	PA	3	A	4	BA	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	44	A		
129	3	A	4	BA	3	A	3	A	4	BA	3	A	3	A	4	BA	4	BA	4	BA	55	BA												
130	3	A	3	A	4	BA	3	A	3	A	4	BA	3	A	3	A	4	BA	3	A	3	A	3	A	4	BA	4	BA	3	A	50	A		
131	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	3	A	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	33	PA										
132	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	28	PA												

N°	Variable N° 02																															
	Calidad de servicios																															
	Fiabilidad		Capacidad de respuesta				Seguridad				Empatía				Elementos tangibles						TOTAL											
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	
1	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	25	PA		
2	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	29	PA
3	3	A	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	40	A		
4	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	29	PA		
5	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	1	I	1	I	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	26	PA		
6	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	31	PA		
7	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	1	PA	1	I	1	I	23	PA
8	2	PA	3	A	2	PA	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	30	PA		
9	2	PA	3	A	3	A	2	PA	3	A	3	A	2	PA	1	I	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	34	PA		
10	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	2	PA	3	A	1	I	2	PA	1	I	3	A	1	I	29	PA
11	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	3	A	3	A	2	PA	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	2	PA	1	I	1	I	29	PA
12	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	1	I	3	A	2	PA	1	I	2	PA	3	A	1	I	3	A	2	PA	1	I	1	I	29	PA
13	2	PA	3	A	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	1	I	1	I	30	PA
14	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	1	I	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	42	A		
15	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	2	PA	2	PA	1	I	2	PA	2	PA	1	I	1	I	25	PA
16	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	2	PA	3	A	1	I	1	I	1	I	2	PA	1	I	2	PA	20	I

17	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	2	PA	2	PA	1	I	2	PA	3	A	1	I	24	PA
18	3	A	4	BA	3	A	3	A	2	PA	4	BA	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	41	A								
19	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	1	I	1	I	39	A
20	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	1	I	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	26	PA
21	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	1	I	1	I	1	I	2	PA	30	PA												
22	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	1	I	2	PA	1	I	34	PA
23	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	1	I	3	A	1	I	1	I	1	I	3	A	3	A	1	I	1	I	1	I	1	I	26	PA
24	1	I	3	A	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	3	A	3	A	2	PA	2	PA	1	I	3	A	3	A	27	PA
25	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	1	I	1	I	38	A
26	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	3	A	3	A	1	I	1	I	3	A	3	A	38	A
27	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	30	PA										
28	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	3	A	3	A	3	A	3	A	23	PA
29	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	1	I	2	PA	2	PA	1	I	1	I	29	PA								
30	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	2	PA	1	I	3	A	1	I	1	I	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	23	PA
31	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	26	PA
32	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	3	A	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	31	PA
33	3	A	3	A	1	I	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	36	PA
34	1	I	1	I	2	PA	1	I	2	PA	1	I	1	I	1	I	2	PA	1	I	1	I	3	A	2	PA	3	A	2	PA	24	PA
35	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	3	A	3	A	1	I	1	I	1	I	1	I	32	PA								
36	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	29	PA								
37	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	2	PA	1	I	1	I	2	PA	2	PA	1	I	1	I	22	I
38	2	PA	2	PA	1	I	1	I	3	A	3	A	2	PA	3	A	2	PA	3	A	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	31	PA
39	3	A	3	A	2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	3	A	3	A	3	A	42	A
40	3	A	4	BA	5	MA	5	MA	3	A	3	A	3	A	4	BA	3	A	3	A	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	50	A
41	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	3	A	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	1	I	1	I	2	PA	32	PA
42	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	4	BA	1	I	2	PA	3	A	3	A	2	PA	1	I	2	PA	3	A	34	PA
43	4	BA	3	A	4	BA	4	BA	4	BA	4	BA	3	A	5	MA	4	BA	4	BA	4	BA	4	BA	5	MA	5	MA	5	MA	62	BA
44	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	3	A	43	A
45	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	2	PA	1	I	1	I	17	I
46	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	2	PA	1	I	1	I	2	PA	1	I	1	I	21	I
47	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	39	A										
48	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	39	A
49	3	A	3	A	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	4	BA	2	PA	4	BA	4	BA	43	A
50	3	A	3	A	4	BA	4	BA	4	BA	3	A	3	A	3	A	3	A	4	BA	2	PA	3	A	4	BA	3	A	2	PA	48	A
51	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	41	A
52	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	1	I	1	I	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	32	PA
53	1	I	2	PA	1	I	2	PA	1	I	2	PA	1	I	1	I	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	19	I
54	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	1	I	1	I	38	A
55	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	36	PA
56	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	39	A
57	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	1	I	1	I	1	I	1	I	32	PA



58	2	PA	1	I	2	PA	2	PA	1	I	2	PA	2	PA	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	23	PA
59	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	45	A
60	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	36	PA
61	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	31	PA
62	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	3	A	1	I	1	I	1	I	39	A
63	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	1	I	3	A	3	A	43	A		
64	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	1	I	2	PA	2	PA	1	I	3	A	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	23	PA
65	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	23	PA		
66	2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	40	A		
67	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	37	PA		
68	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	36	PA		
69	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	36	PA																						
70	1	I	2	PA	1	I	22	I																										
71	2	PA	30	PA																														
72	1	I	2	PA	1	I	22	I																										
73	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	15	I		
74	2	PA	30	PA																														
75	2	PA	1	I	2	PA	23	PA																										
76	2	PA	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	22	I		
77	2	PA	3	A	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	2	PA	2	PA	36	PA		
78	1	I	1	I	1	I	2	PA	1	I	2	PA	2	PA	1	I	1	I	3	A	1	I	2	PA	1	I	1	I	2	PA	22	I		
79	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	24	PA		
80	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	2	PA	4	BA	4	BA	4	BA	26	PA		
81	2	PA	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	1	I	2	PA	1	I	32	PA		
82	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	3	A	3	A	3	A	3	A	26	PA		
83	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	16			
84	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	1	I	2	PA	1	I	2	PA	1	I	1	I	2	PA	1	I	1	I	1	I	24	PA		
85	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	3	A	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	33	PA		
86	4	BA	4	BA	5	MA	2	PA	3	A	2	PA	3	A	2	PA	2	I	2	PA	1	I	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	37	PA		
87	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	2	PA	3	A	3	A	3	A	27	PA		
88	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	3	A	2	PA	1	I	1	I	1	I	18	I		
89	3	A	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	2	PA	1	I	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	25	PA		
90	3	A	4	BA	4	BA	4	BA	3	A	4	BA	4	BA	4	BA	4	BA	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	50	A		
91	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	3	A	3	A	3	A	1	I	1	I	39	A		
92	1	I	2	PA	1	I	1	I	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	2	PA	1	I	2	PA	2	PA	1	I	1	I	21	I		
93	3	A	3	A	2	PA	3	A	2	PA	3	A	3	A	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	1	I	34	PA		
94	3	A	3	A	2	PA	3	A	2	PA	3	A	3	A	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	1	I	34	PA		
95	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	31	PA		
96	3	A	3	A	2	PA	3	A	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	35	PA		
97	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	1	I	1	I	1	I	3	A	3	A	3	A	3	A	36	PA		
98	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	41	A		



99	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	36	PA
100	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	31	PA
101	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	24	PA		
102	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	42	A		
103	3	A	4	BA	3	A	3	A	3	A	4	BA	4	BA	4	BA	5	MA	5	MA	5	MA	3	A	4	BA	4	BA	3	A	57	BA		
104	4	BA	2	PA	1	I	1	I	1	I	4	BA	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	4	BA	3	A	1	I	1	I	37	PA		
105	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	3	A	3	A	3	A	3	A	4	BA	4	BA	4	BA	4	BA	38	A		
106	3	A	4	BA	4	BA	3	A	3	A	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	3	A	1	I	3	A	2	PA	4	BA	36	PA		
107	2	PA	1	I	2	PA	1	I	1	I	3	A	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	3	A	1	I	21	I		
108	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	3	A	2	PA	1	I	1	I	1	I	3	A	4	BA	2	PA	3	A	26	PA		
109	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	2	PA	4	BA	2	PA	2	PA	1	I	1	I	2	PA	3	A	24	PA		
110	2	PA	1	I	2	PA	1	I	1	I	2	PA	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	19	I		
111	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	20	I										
112	4	BA	4	BA	5	MA	4	BA	3	A	3	A	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	2	PA	5	MA	3	A	3	A	42	A		
113	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	1	I	1	I	1	I	1	I	3	A	2	PA	1	I	2	PA	1	I	2	PA	25	PA				
114	2	PA	1	I	1	I	1	I	4	BA	3	A	2	PA	1	I	1	I	3	A	4	BA	31	PA										
115	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	37	PA										
116	2	PA	2	PA	30	PA																												
117	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	1	I	1	I	1	I	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	31	PA		
118	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	1	I	1	I	1	I	1	I	31	PA		
119	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	2	PA	1	I	1	I	2	PA	1	I	1	I	2	PA	1	I	1	I	1	I	18	I		
120	3	A	3	A	2	PA	1	I	1	I	3	A	3	A	2	PA	3	A	2	PA	3	A	2	PA	1	I	1	I	1	I	31	PA		
121	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	3	A	1	I	33	PA		
122	3	A	3	A	2	PA	3	A	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	1	I	36	PA		
123	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	1	I	1	I	41	A		
124	3	A	3	A	2	PA	2	PA	1	I	2	PA	1	I	1	I	1	I	2	PA	1	I	2	PA	1	I	1	I	1	I	24	PA		
125	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	2	PA	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	1	I	1	I	34	PA		
126	3	A	2	PA	3	A	3	A	2	PA	3	A	2	PA	1	I	3	A	2	PA	2	PA	34	PA										
127	2	PA	3	A	2	PA	2	PA	31	PA																								
128	2	PA	1	I	2	PA	3	A	1	I	3	A	2	PA	1	I	3	A	3	A	1	I	2	PA	1	I	2	PA	1	I	28	PA		
129	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	43	A		
130	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	2	PA	2	PA	1	I	2	PA	40	A		
131	1	I	2	PA	3	A	2	PA	1	I	29	PA																						
132	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	1	I	2	PA	4	BA	3	A	2	PA	26	PA										



Anexo 10



CONSTANCIA DE APLICACIÓN DEL ESTUDIO PILOTO

EL QUE SUSCRIBE, EL ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARCARÁ

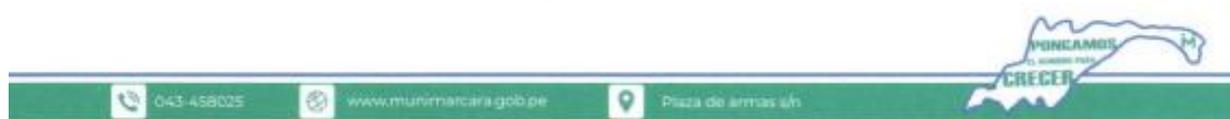
HACE CONSTAR:

Que, el Mag. Puntillo Limas Juan Félix; alumno de Doctorado en Administración de la Escuela de Postgrado de la UNASAM, ha aplicado una muestra a las autoridades comunales, políticas, presidentas de programa vaso de leche, representantes de organizaciones sociales del distrito de Marcará, el instrumento de recolección de datos denominado: "encuesta de Gestión Estratégica" y "encuesta de Calidad de Servicios", con la finalidad de determinar su coeficiente de confiabilidad.

Dicho instrumento, corresponde a la tesis titulada: "Modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios de la Municipalidad Distrital de Marcará – Ancash - 2020".

Se expide la presente constancia a solicitud de la parte interesada para los fines que estimen conveniente.

Marcará, abril del 2022





MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARCARÁ

RUC: 20172265929

Ley N° 085 - 1905

CONSTANCIA DE EJECUCIÓN DEL ESTUDIO

EL QUE SUSCRIBE, EL ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
MARCARÁ

HACE CONSTAR:

Que, el Mag. Puntillo Limas Juan Félix; alumno de Doctorado en Administración de la Escuela de Postgrado de la UNASAM, ha realizado en el distrito de Marcará la investigación explicativa titulada: "Modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios de la Municipalidad Distrital de Marcará – Ancash - 2020". Así mismo el referido investigador durante la ejecución del estudio ha demostrado la práctica de principios éticos de la investigación científica.

Se expide la presente constancia a solicitud de la parte interesada para los fines que estimen conveniente.



Marcará, abril del 2022

043-458025

www.munimarcará.gob.pe

Plaza de armas s/n

