

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS
CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS



TESIS

**LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL
USUARIO EN EL MINISTERIO PÚBLICO - DISTRITO
FISCAL DE CHINCHA - 2016**

PRESENTADO POR:

Bach. GRANDA GAYOSO, Marcos Alejandro
Bach. MAGALLANES CAMPUSMANA, José Waldir Piero
Bach. VÁSQUEZ CARRASCAL, Claudio Manuel

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

OCTUBRE - 2016

CHINCHA – PERÚ

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a los investigadores de Administración, y a todos los interesados en este tema, esperando que esta aportación pueda ayudarlos en sus futuros trabajos.

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a Dios, nuestras familias, nuestros profesores, asesores académicos, autoridades y compañeros de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega por habernos impulsado y apoyado a desarrollarnos hasta culminar nuestro proceso académico en esta casa de estudios.

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas de la Resolución N° 838-2016-D/FCA y CE de la Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas de la Universidad Inca Garcilaso de La Vega, para optar el título profesional bajo la modalidad CICLO TESIS, presentamos nuestro trabajo de investigación denominado: **“LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO EN EL MINISTERIO PÚBLICO - DISTRITO FISCAL DE CHINCHA – 2016”**.

EL objetivo principal fue determinar la influencia de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la mejora de la calidad de atención al usuario en el Distrito Fiscal de Chincha.

Por lo que, señores miembros del jurado, esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Atentamente,

Los autores.

ÍNDICE

Caratula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Presentación	iv
Índice	v, vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Introducción	ix
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1. Situación problemática	11
1.2. Problema de la Investigación	12
1.2.1. Problema general	12
1.2.2. Problemas específicos	13
1.3. Justificación	13
1.3.1. Justificación teórica	13
1.3.2. Justificación práctica	13
1.4. Objetivos	14
1.5. Objetivo general	14
1.6. Objetivos específicos	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	15
2.1. Antecedentes de la Investigación	15
2.1.1. Antecedentes internacionales	15
2.1.2. Antecedentes nacionales	16
2.1.2.1. Las políticas públicas, gestión pública y modernización del Estado	20
2.1.2.2. Las 31 Políticas de Estado del Acuerdo Nacional	21
2.1.2.3. Los conceptos de Calidad y de Modernización	24
2.1.2.4. Pilares de los sistemas de Gestión de la Calidad	26
2.1.2.5. Principales modelos de sistemas de Gestión de la Calidad	26
2.2. Bases teóricas	34
2.2.1. Cuadro de mando integral	34
2.2.1.1. Teorías de gestión	38
2.2.1.2. Dimensiones del cuadro de mando integral	41

2.2.1.3. La gestión administrativa y el cuadro de mando integral	46
2.2.2. Calidad de atención al usuario	50
2.2.2.1. Teorías de calidad de atención	52
2.2.2.2. Dimensiones	56
2.2.2.3. Estrategias de atención al usuario	58
2.2.2.4. Gestión de la calidad del servicio	61
2.2.2.5. La calidad del servicio al cliente	61
2.3. Glosario	65
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES	67
3.1. Hipótesis general	67
3.2. Hipótesis específica	67
3.3. Identificación de variables	67
3.4. Operacionalización de variables	68
3.5. Matriz de consistencia	69
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	70
4.1. Tipo de investigación	70
4.2. Diseño de la investigación	71
4.3. Unidad de análisis	71
4.4. Población de estudio	71
4.5. Tamaño y selección de muestra	72
4.6. Técnicas de recolección de datos	73
4.7. Técnicas de procesamientos, interpretación Y análisis de la información	74
CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	76
5.1. Análisis e interpretación de resultados	76
5.2. Prueba de hipótesis	101
5.3. Discusión	105
CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES	110
FUENTE DE INFORMACIÓN	113
ANEXOS	

RESUMEN

La investigación es de tipo Hipotético – Deductivo con un diseño correlacional no experimental que buscó determinar la relación que existe entre la aplicación del Cuadro de Mando Integral y la Mejora de la Calidad de Atención en el Ministerio Público de Chincha, 2016. La muestra es no probabilística. Se utilizó una encuesta de elaboración propia como instrumento de evaluación, el cual fue aplicado a 85 usuarios elegidos aleatoriamente. Para la variable la aplicación del Cuadro de Mando Integral, se tuvo en cuenta cuatro dimensiones: esfuerzo económico, atención al usuario, procesos operativos, crecimiento y aprendizaje Y para la variable mejora de la calidad de atención al usuario, se tuvo en cuenta las dimensiones de Confiabilidad, Eficiencia, Eficacia, Cumplimiento. Al correlacionar los datos, se encontró lo siguiente: existe una correlación estadísticamente significativa entre la aplicación del cuadro de mando integral y la mejora de la calidad de atención al usuario. ($p < 0.05$; $r = 0.72$). Asimismo, se encontraron correlaciones entre el cuadro de mando integral y cada una de las dimensiones teóricas: confiabilidad ($p < 0.05$; $r = 0.46$), eficiencia ($p < 0.05$; $r = 0.64$), eficacia ($p < 0.05$; $r = 0.66$), cumplimiento ($p < 0.05$; $r = 0.46$), Por lo tanto, se concluye que existe correlación entre la aplicación del Cuadro de Mando Integral y la Mejora de la Calidad de Atención en el Ministerio Público de Chincha.

Palabras claves: Esfuerzo económico, Atención a los usuarios, Procesos operativos, Crecimiento y aprendizaje, Confiabilidad, Eficiencia y Eficacia, Cumplimiento.

ABSTRACT

The investigation is Hypothetical type - Deductive with a non-experimental correlational design that sought to determine the relationship between the implementation of the Balanced Scorecard and Improving Quality of Care in the Public Ministry of Chincha, 2016. The sample is not probabilistic. a survey produced by themselves as an assessment tool, which was applied to 85 randomly selected users was used. For the variable implementation of the Balanced Scorecard, it took into account four dimensions: economic effort, customer service, business processes, growth and learning and for variable improving the quality of customer service, took into account the dimensions Reliability, efficiency, effectiveness, Compliance. By correlating the data, the following was found: there is a statistically significant correlation between the application of balanced scorecard and improving the quality of customer service. ($P < 0.05$; $r = 0.72$). Efficiency ($p < 0.05$; $r = 0.64$), efficacy ($p < 0.05$; $r = 0.66$ reliability ($r = 0.46$ $p < 0.05$): Also, correlations between the balanced scorecard and each of the theoretical dimensions were found), compliance ($p < 0.05$; $r = 0.46$), therefore it is concluded that there is a correlation between the application of Balanced Scorecard and Improving Quality of Care in the Public Ministry of Chincha.

Keywords: economic Effort, Attention users, Operating processes growth and learning, Reliability, Efficiency and Effectiveness, Compliance.

Introducción

La globalización ha provocado inevitables cambios en el mundo organizacional, generando particularmente impacto en las estructuras políticas y administrativas del Estado, las cuales exigen modernizaciones y significativos progresos en relación a los nuevos estilos de gestión pública para responder a las demandas de la sociedad, quien presenta una nueva actitud ante los entes gubernamentales con renovada visión, por cuanto demanda de ellos servicios eficientes y responsables.

Ahora bien, los nuevos estilos de gestión de la administración pública, requieren el uso de modernas herramientas capaces de apoyar categóricamente el mejoramiento y el cambio de las organizaciones para asumir sus nuevos roles; En ese sentido la gestión por competencias ha sido utilizada mundialmente por organizaciones de alto desempeño como una herramienta clave para alcanzar su éxito, tal es el caso de los modelos de calidad y desempeño ISO 9000 y European Quality Award, quienes introdujeron dentro de sus estándares el uso de modelos de competencias para la gestión del personal.

En razón de lo anterior, el presente estudio de investigación propone un modelo integral que permita gestionar las competencias genéricas, específicas y Básicas descritas por Mertens, en función de alcanzar los objetivos estratégicos y la misión del ente Contralor; así pues se plantea el CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) como un modelo para gerenciar a los auditores adscritos al ente contralor, dado a que esta herramienta podría lograr que ciertas competencias como el trabajo en equipo, la planificación, negociación, comunicación y el dominio técnico de los auditores en sus funciones, estén integrados y alineados con la misión institucional y los objetivos estratégicos del ente contralor.

Para llegar a tener la información necesaria de “La Aplicación del Cuadro de Mando Integral para la Mejora de la Calidad en Atención al usuario en el Ministerio Público - Distrito Fiscal de Chíncha - 2016” hemos realizado los siguientes pasos:

En el Capítulo I.- Se describe el planteamiento del problema, el marco referencial de la investigación, la situación problemática, los problemas de investigación, las justificaciones y los objetivos de nuestra investigación

En el Capítulo II.- Se refiere al Marco Teórico como base teórica de la investigación, se consultó bibliografías de diferentes autores sobre: conceptos, metodologías, antecedentes de la investigación.

En el Capítulo III.- Se establece la hipótesis general, hipótesis específicas, las identificaciones de las variables, Operacionalización de las variables y la matriz de consistencia.

El Capítulo IV.- El tipo de investigación, el diseño, la unidad de análisis, la población de estudio, tamaño de la muestra, las técnicas de recolección de datos y las técnicas de procesamientos, interpretación y análisis de la información.

El Capítulo V.- En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de resultados, prueba de hipótesis, presentación de resultados y por ultimo las conclusiones, recomendaciones, fuentes de información y anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

En la actualidad las organizaciones públicas, privadas y mixtas han tratado de sobresalir aplicando diversas tendencias administrativas con el objetivo de ser más competitivas en el mundo globalizado. Sin embargo en el Ministerio Público – Distrito Fiscal de Chíncha, se ha dedicado por años a la actividad de servicios de administración de justicia pero no han optado por mejorar, un reflejo inmediato e importante es la atención al usuario, entendiendo por esta definición al área que tiene como objetivo satisfacer las demandas de los concurrentes o justiciables en la institución antes mencionada, que por lo general tienen a usuarios insatisfechos que generalmente se quejan unos y otros de la baja calidad en el servicio de atención al público, esta característica se debe principalmente a la falta de preparación de los trabajadores. Así como a la escasa socialización y educación de la sociedad sobre las funciones y alcances de la institución, la cual no ayuda a mejorar la calidad de atención en dicha área.

El servicio de calidad en atención al usuario ha cobrado gran importancia en todas las instituciones del sistema estatal, en consecuencia, los usuarios cada vez exigen mejores resultados en cada una de sus visitas, esta actividad cada vez ha ido tomando mayor fuerza ya que se le considera un valor agregado que rescata la imagen de cada entidad pública, privada o mixta, lo que se reconoce como mejora en la calidad de atención al usuario.

El usuario de hoy en día no acude a pedir un servicio, sino a exigir que se le atienda con educación rapidez y resultados lo que demanda. Es más, tiende a estudiar y a evaluar a la persona que presta dicho servicio de atención, tratando de sacar provecho como resultado de su apreciación. Por otra parte, los funcionarios

cada vez más complicados con la carga laboral y que ahora con el nuevo código de procedimientos penales pone en el sistema plazos cada vez más precisos, que hacen que las investigaciones sean mediocres y/o nulas, y en algunos casos archivadas con premura. Esto se refleja en el malestar de los usuarios, los cuales quieren siempre desfogarse con la primera cara que ven y esa es la del servidor de dicha área, porque no creen encontrar “justicia”, lo que causa un impacto negativo en la institución y en la sociedad.

Las Fiscalías Coordinadoras, que cumplen un rol de supervisión y distribución de los casos e investigaciones, y que asume la directriz de las fiscalías provinciales, rol que cumplen además de la carga procesal propia del despacho, no les permite trabajar con objetividad ya que debido al aumento de la delincuencia y de las investigaciones que lleva cada despacho fiscal “No disponen de tiempo” ni para reunirse una vez por semana y tener una idea en común, en pocas palabras de corporativa, no tienen nada. En este caso sería magnífico tener como coordinadores a administradores que gerencien, gestionen y resuelvan procesos administrativos y no asumir que los fiscales lo pueden todo y que los cargos de alta dirección y gerencia también deben estar a cargo de ellos, lo que causa un impacto negativo en la institución.

1.2. Problema de investigación

Los problemas identificados son los siguientes:

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la aplicación del Cuadro de Mando Integral influye en la mejora de la calidad de atención al usuario en el Ministerio Público - Distrito Fiscal de Chíncha en el año 2016?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿De qué manera la aplicación del Cuadro de Mando Integral influye en la confiabilidad de los usuarios en el Ministerio Público - Distrito Fiscal de Chincha en el año 2016?
- ¿De qué manera la aplicación del Cuadro de Mando Integral influye en la eficiencia del proceso de atención en el Ministerio Público - Distrito Fiscal de Chincha en el año 2016?
- ¿De qué manera la aplicación del Cuadro de Mando Integral influye en la eficacia del proceso de atención en el Ministerio Público - Distrito Fiscal de Chincha en el año 2016?
- ¿De qué manera la aplicación del Cuadro de Mando Integral influye en el cumplimiento de los procesos administrativos en el Ministerio Público - Distrito Fiscal de Chincha en el año 2016?

1.3. Justificación

1.3.1 Justificación teórica

Vivimos en un mundo que avanza rápidamente, donde se vislumbran distintas maneras de enfocar a las empresas y las entidades públicas, pero principalmente enfocarlas al trato con los usuarios, la institución debe trabajar para los beneficiarios debido a que son primordiales para sobrevivir ante la competencia.

Por ello, Robert K. y David N. (2001) establecen el Cuadro de Mando Integral como estrategia que asegure la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

1.3.2 Justificación práctica

Es conveniente destacar también que impacta en la sociedad la forma tangible de la institución como son las instalaciones, las disposiciones de los ambientes, la

información para el desarrollo de las actividades, el entretenimiento en la sala de espera y contar con equipos óptimos que nos permitan obtener información en tiempo real.

Disponer de información en zonas visibles que permitan al usuario entender los servicios que presta el área de atención al usuario, así como los trámites a seguir y los horarios de atención, lo que permita una confiabilidad en la capacidad de llevar a cabo el servicio ofrecido en forma precisa en el Ministerio Público – Distrito Fiscal de Chincha.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

- Determinar la influencia de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la mejora de la calidad de atención al usuario en el Distrito Fiscal de Chincha, año 2016.

1.4.2. Objetivos específicos

- Establecer la influencia de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la confiabilidad de los usuarios en el Distrito Fiscal de Chincha año 2016.
- Establecer la influencia de aplicación del Cuadro de Mando Integral en la eficiencia del proceso de atención en el Distrito Fiscal de Chincha año 2016.
- Establecer la influencia de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la eficacia del proceso de atención en el Distrito Fiscal de Chincha año 2016.
- Establecer la influencia de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en el cumplimiento de los procesos administrativos en el Distrito Fiscal de Chincha año 2016.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Quiroga, A. (2000) realizó la investigación titulada "*El Cuadro de Mando Integral aplicado a las empresas*", presentado para optar el Grado de Magister en la Maestría en Dirección de Empresas Universidad del CEMA - Argentina. En este trabajo el autor, trata de un nuevo concepto gerencial, destinado a mejorar el rendimiento de las empresas, a través de la alineación de sus procesos. El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una metodología diseñada para implantar la estrategia de la empresa, ha sido utilizada por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas. El Cuadro de Mando Integral (CMI) sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente una estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas: Financiera, clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje organizacional. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas. El Cuadro de Mando Integral (CMI) parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que marquen los resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y de los clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el Crecimiento y aprendizaje organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva. La ventaja primordial de la metodología

es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera a todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas.

Suarez, F. (2007) realizó una investigación titulada *“Desempeño gerencial y calidad de servicio en la atención al cliente en los centros ambulatorios de salud”*, cuyo objetivo fue determinar la relación entre el desempeño gerencial y la calidad de servicio en los centros ambulatorios de salud del Municipio Lagunillas, del estado Zulia, Venezuela. La investigación fue de tipo descriptivo, correlacional y de campo, con un diseño no experimental, transaccional descriptiva. La población estuvo conformada por 1792 sujetos, constituida por: 12 gerentes, 310 empleados (administrativos y asistenciales), y 1470 usuarios de los servicios de salud, que asistieron a dichas instituciones. Para recabar la información se aplicó un instrumento auto administrado tipo escala Lickert, con 36 ítems, para la correlación de la variable se aplicó el cálculo estadístico de Pearson. Los resultados fueron analizados sobre la base de la estadística descriptiva, cuyos resultados permitieron establecer que los problemas o fallas existentes en dichas instituciones en cuanto a recursos financieros, materiales y capital humano, así como los insumos médicos hospitalarios, son responsabilidad del ente regulador de los mismos, es decir, el Sistema Regional de Salud, el Ministerio de Sanidad y Desarrollo Social y el IVSS. El rol del gerente de salud, es diligenciar que dichos recursos lleguen a la institución, en cantidad, calidad y en el tiempo oportuno requerido. Se sugiere tomar en consideración los lineamientos formulados por el investigador, orientados al mejoramiento del desempeño gerencial y la calidad del servicio prestado en los centros ambulatorios analizados.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Dagoberto, V. (2005) realizó la investigación titulada *“Medición de la gestión estratégica basada en la unión del cuadro de mando integral y el data warehouse por el título profesional de ingeniero informático”* en la Universidad Ricardo Palma Escuela Profesional de Ingeniería Informática, esta investigación aporta con el

planteamiento de una guía de implementación referencial en la cual se ha definido una secuencia estructurada de siete actividades que permiten en conjunto unir el cuadro de mando integral y el data warehouse.

La presente investigación tiene como objetivo unir el Cuadro de Mando Integral y la data warehouse, se aprovecha la facilidad de poder medir el resultado de la estrategia de una organización a través del seguimiento de indicadores estratégicos. De la data warehouse se aprovecha la capacidad de presentar a nivel de detalle a los indicadores estratégicos.

Según la descripción histórica de Dávila, los ingenieros que trabajaban en organizaciones innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros. Durante los años sesenta, en Francia, se originó una herramienta llamada *tableau de bord* que significa tablero de mando que permite realizar un control financiero de la organización a través de indicadores financieros. Después fue evolucionando con el tiempo llegando a combinar indicadores financieros y no financieros. Para elegir los indicadores los directivos usan el criterio que considere más conveniente según su propia intuición y experiencia. Este tablero tiene el inconveniente que depende del acierto del directivo. También en los años sesenta la organización General Electric desarrolló un tablero de control para hacer el seguimiento de los procesos de la organización a través de indicadores financieros y no financieros. Hace más de una década Kaplan, R. y Norton, D. (2000), proponen un nuevo modelo de seguimiento al desempeño de las organizaciones llamado cuadro de mando integral. Este modelo utiliza indicadores financieros y no financieros, posteriormente fue evolucionando en la práctica, le incorporan el mapa estratégico, el cual es el aporte más importante para traducir la estrategia en objetivos que se relacionan y se agrupan por criterios.

Illia, Y. (2007), en su trabajo de investigación titulada "Propuesta para la implementación del Sistema de Calidad ISO 9001, y su relación con la gestión estratégica por indicadores del Cuadro de Mando Integral aplicado a un operador

logístico”, En la Universidad Católica del Perú. Concluye que, con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, la certificación traerá en la empresa una serie de beneficios entre los cuales pueden mencionarse: Estandarización de procesos. Se tendrán todos los procesos documentados y estandarizados, se contarán con procedimientos de trabajo y manuales, además de llevar un control parejo sobre el funcionamiento de los mismos.

Incremento de la productividad. En esta empresa de servicio, la productividad se mide por el tiempo de entrega del pedido, al reducirse éste, se está reduciendo el tiempo de procesamiento del pedido que, originado por diferentes factores como el personal, el método, el control sobre los procesos logísticos, hacen que la productividad se incremente. Promoción de la mejora continua; a través de un mejor manejo de los recursos mediante el control de los indicadores, los índices establecidos originalmente pueden ser restablecidos, fijándose metas continuamente en pro de la mejora continua, manteniendo un control sobre los índices de reclamos, costos de re-despachos. Incremento de la confianza de clientes internos y externos; motivando a través de la Certificación el ingreso de nuevos clientes y nuevos proveedores por la garantía de un servicio que cumple con estándares de Calidad. No sólo asegurando la permanencia de la empresa en el mercado sino sobresaliendo entre las empresas del sector. Incrementando la confianza en el cumplimiento de los requisitos para la calidad, se asegura la continuidad en la satisfacción de los clientes. La toma de decisiones se cuenta con indicadores de medición de procesos en tiempo real, las gerencias pueden contar con información mucho más precisa para de esta manera, lograr una mejor toma de decisiones.

Christian, P. y Martel, C. (2014) realizaron la investigación titulada “*Modelo de gestión del cuadro de mando integral para mejorar la calidad de servicio de atención al cliente*” para optar el grado de doctor en la Universidad César Vallejo - HUÁNUCO (PERÚ). En la investigación se describe la relación del cuadro de mando integral y el servicio de atención al cliente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Juan Bosco de Huánuco - 2013.

Se trabajó con una muestra de 90 estudiantes los cuales fueron seleccionados de manera no probabilística de una población total de 290 estudiantes. La muestra fue sometida a un proceso de gestión denominado Cuadro de Mando Integral - Kaplan y Norton (1992). El Cuadro de Mando Integral (CMI) es la herramienta que necesita la gestión integral de una empresa, si es que desea ser eficiente, económica, efectiva y competitiva. Porque esta herramienta proporciona la información que necesitan los directivos y funcionarios para tomar las decisiones más adecuadas para racionalizar los recursos y llevar a cabo las actividades empresariales. La aplicación del Cuadro de Mando Integral en las empresas se justifica en la medida que esta herramienta permite identificar cuáles son los elementos estratégicos que deben definirse para cumplir la misión y alcanzar la visión de la empresa y además porque permite expresar las estrategias empresariales en objetivos específicos cuyo logro es medible a través de indicadores de desempeño.

Para la comprobación del desarrollo de la investigación se usó un cuestionario, el cual cuenta con 20 ítems y fue aplicada al inicio y al final del trabajo investigativo. En el resultado se tiene que se acepta la hipótesis de investigación. La aplicación del modelo Cuadro de Mando Integral mejora significativamente la calidad de servicio de atención al cliente en el Instituto Juan Bosco de Huánuco 2013, ya que en la prueba de hipótesis de muestras relacionadas (pre y post test del grupo experimental) la t calculada ($t_c = 4,51$) es mayor que la t tabulada o crítica ($t_t = 1,68$). Siendo la conclusión más importante que el modelo de gestión del Cuadro de Mando Integral mejora significativamente la calidad de servicio de atención al cliente en el Instituto Juan Bosco de Huánuco, ya que los que se sometieron a dicho programa, obtuvieron una mejoría en el servicio de atención; en comparación a los que no se sometieron al indicado programa que se mantuvieron en promedio.

2.1.2.1 Las Políticas Públicas, Gestión Pública y Modernización del Estado.

Las Políticas Públicas: El Acuerdo Nacional

El Acuerdo Nacional presenta la comparación entre sus políticas de Estado y los planes de gobierno de los 19 partidos políticos y alianzas electorales que inicialmente inscribieron sus candidaturas a la Presidencia de la República, al Congreso y al Parlamento Andino en las elecciones generales del 10 de abril del 2016. De esta manera, continúa con la práctica iniciada en el 2006 y continuada en el 2011. La gran mayoría de los partidos políticos participantes en estas elecciones son miembros del Acuerdo Nacional. Otros, han manifestado su intención de serlo. También hay alianzas electorales en las que confluyen quienes han suscrito las políticas de Estado y quienes no han tenido ocasión de hacerlo. Como sucede luego de cada elección general, se recompondrá la composición del Acuerdo Nacional, y se mantendrán como miembros solo aquellos partidos políticos con representación congresal. Esta comparación nos permite evaluar la continuidad y vigencia de las políticas de Estado y de posteriores acuerdos que las amplían. Claros ejemplos de estos documentos son el Proyecto Educativo Nacional, que fue reconocido en diciembre de 2006 por el Acuerdo como desarrollo de su política 12, Acceso universal a una educación pública gratuita y de calidad y promoción y defensa de la cultura y del deporte; y el documento Los objetivos de la Reforma de Salud, aprobado por el Acuerdo Nacional en abril de 2015. La publicación también debe permitir a la ciudadanía contar con mayores herramientas para emitir un voto informado. El texto se presenta siguiendo el orden de las 34 políticas de Estado. En una primera columna se distinguen las coincidencias entre el Acuerdo Nacional y cada plan de gobierno. La siguiente columna corresponde a desarrollos específicos, es decir, a matices, acentos y puntos de vista propios de cada partido político, algunos de los cuales no alcanzaron el consenso en las deliberaciones del Acuerdo Nacional pero que, sin embargo, no necesariamente se oponen a sus principios. Donde corresponda se ha añadido una tercera columna, en la que se consignan planteamientos de gran envergadura divergentes a los consensos del Acuerdo Nacional. Han transcurrido más de 14 años desde la suscripción de dicho Acuerdo

Nacional, y el paso del tiempo se refleja en las comparaciones realizadas. Muchos de los conceptos contenidos en las políticas de Estado revelan en parte la existencia de un sentido común en la sociedad, y han aportado a consolidar tales conceptos como aspiraciones nacionales. Es natural, por lo tanto, que los encontremos en la gran mayoría de los planes de gobierno. La columna de desarrollos específicos es más extensa en relación a la de planteamientos coincidentes, dado que hay mayor riqueza en el detalle de la implementación de las propuestas. Y como es lógico, los planteamientos diferentes a los contenidos de las políticas de Estado son mucho menos frecuentes. La publicación ha respetado escrupulosamente el sentido de las propuestas contenidas en los planes de gobierno, al punto de transcribirlas en casi todos los casos. Sin embargo, ha sido forzoso cambiar el orden de las propuestas de los planes de gobierno y en pocas ocasiones, por la extensión de algunos temas, se ha reseñado su contenido. Por ello, las páginas dedicadas a cada partido político o alianza no reemplazan la lectura de su plan de gobierno, que es la fuente de este análisis. Esperamos también contribuir, de esta manera, a poner en evidencia que, además de las diferencias propias de cada partido político, existen grandes consensos sobre el rumbo que debemos adoptar como país en el largo plazo.

2.1.2.2 LAS 31 POLÍTICAS DE ESTADO DEL ACUERDO NACIONAL

A.- DEMOCRACIA Y ESTADO DE DERECHO.

1. Fortalecimiento del régimen democrático y del Estado de derecho.
2. Democratización de la vida política y fortalecimiento del sistema de partidos.
3. Afirmación de la identidad nacional.
4. Institucionalización del diálogo y la concertación.
5. Gobierno en función de objetivos con planeamiento estratégico, prospectiva nacional y procedimientos transparentes.
6. Política exterior para la paz, la democracia, el desarrollo y la integración.
7. Erradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana.

8. Descentralización política, económica y administrativa para propiciar el desarrollo integral, armónico y sostenido del Perú.

9. Política de Seguridad Nacional.

B.- EQUIDAD Y JUSTICIA SOCIAL.

10. Reducción de la pobreza.

11. Promoción de la Igualdad de Oportunidades sin Discriminación.

12. Acceso universal a una educación pública gratuita y de calidad y promoción y defensa de la cultura y del deporte.

13. Acceso Universal a los Servicios de Salud y a la Seguridad Social.

14. Acceso al empleo pleno, digno y productivo.

15. Promoción de la seguridad alimentaria y nutrición.

16. Fortalecimiento de la familia, promoción y protección de la niñez, la adolescencia y la juventud.

C.- COMPETITIVIDAD DEL PAÍS

17. Afirmación de la economía social de mercado.

18. Búsqueda de la competitividad, productividad y formalización de la actividad económica.

19. Desarrollo sostenible y gestión ambiental.

20. Desarrollo de la ciencia y la tecnología.

21. Desarrollo en infraestructura y vivienda.

22. Política de comercio exterior para la ampliación de mercados con reciprocidad.

23. Política de desarrollo agrario y rural.

D.- ESTADO EFICIENTE, TRANSPARENTE Y DESCENTRALIZADO.

24. Afirmación de un Estado eficiente y transparente.

25. Cautela de la institucionalidad de las Fuerzas Armadas y su servicio a la democracia.

26. Promoción de la ética y la transparencia y erradicación de la corrupción, el lavado de dinero, la evasión tributaria y el contrabando en todas sus formas.

27. Erradicación de la producción, el tráfico y el consumo ilegal de drogas.
28. Plena vigencia de la Constitución y de los derechos humanos y acceso a la justicia e independencia judicial.
29. Acceso a la información, libertad de expresión y libertad de prensa.
30. Eliminación del terrorismo y afirmación de la Reconciliación Nacional.
31. Sostenibilidad fiscal y reducción del peso de la deuda.

Comentario:

Tendríamos que observar la posibilidad para medir el nivel de desarrollo del país, si no se toma en consideración la calidad del servicio de justicia tiene una relación directa con lo que la competitividad, la cual es materia de análisis por muchos indicadores internacionales, que incluyen evaluaciones del sistema de justicia y cuyos resultados ayudan a tener la percepción de los inversionistas nacionales y extranjeros de la seguridad existente en nuestro país para velar por sus inversiones. Podemos apreciar en el caso peruano, las conclusiones del estudio de Libertad Económica 2014 que ubican al Perú en el lugar 47 e identifican, como los principales problemas que tocan las libertades analizadas, la corrupción de los funcionarios y trabajadores del estado y la falta de fortaleza legal para defender los derechos de propiedad. De igual forma, la Encuesta Nacional sobre Percepción de la Corrupción en el Perú, 2013, indica que nuestros más comunes problemas son la delincuencia y la corrupción, y que las instituciones más corruptas son el Congreso de la República, la Policía Nacional y el Poder Judicial, entidades, estas últimas, de la administración pública, las cuales, junto con el Ministerio Público, el Tribunal Constitucional, la Defensoría del Pueblo, el Ministerio de Justicia, el Instituto Nacional Penitenciario, la Academia de la Magistratura y el Consejo Nacional de la Magistratura, integran el sistema de administración de justicia.

Ergo vemos que al referirnos a calidad del servicio del sistema de justicia nos remitimos también a temas como la administración pública, la gestión pública y la modernización del estado, en cuyo análisis es importante entender la dimensión de calidad que sostenemos en este trabajo.

2.1.2.3 LOS CONCEPTOS DE CALIDAD Y DE MODERNIZACIÓN:

Calidad:

Para la Administración Pública es la capacidad de una entidad pública para prestar servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos, al menor coste posible.

Modernización:

Para la Administración Pública es la capacidad de una entidad pública para emplear las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, para hacer más accesibles y rápidos sus servicios a los ciudadanos. Por tanto, la calidad es una línea de gestión, y la modernización es una línea instrumental, que sirve de apoyo a la línea de gestión.

Calidad de Gestión Pública:

La calidad es una técnica de gestión importada del sector privado y, aplicada en la Gestión Pública, adquiere una dimensión social cuyo reto recae en lograr credibilidad y confianza.

El tema de la calidad siempre vuelve a debate en torno a procesos de modernización del Estado, pues se revela como una importante alternativa para la mejora continua y la búsqueda de legitimidad de los gobiernos o instituciones públicas.

Se relaciona directamente con la satisfacción del usuario. En el caso del sector público, son los ciudadanos quienes determinan la calidad de un servicio, pues al recibirlo son ellos quienes lo definirán y calificarán de cierta manera, no la organización o institución que la brinda.

Sin embargo, hay diferentes maneras de analizar diversos aspectos de la calidad de los servicios o bienes que recibimos. Sea que se la califique como

concepto de interés para una gestión basada en el resultado, o como parte de interés en los procesos de gestión, o tal vez analizando su relación con la eficiencia en la Gestión Pública.

De alguna u otra manera, el reto que afronta la calidad implica transformaciones en la administración pública que contribuyen a eliminar la corrupción, y hacer más transparente y eficaz a la administración para acercarla cada día más al ciudadano.

Por esa razón, la incorporación de la calidad obedece a diferentes presiones: presiones derivadas de las limitaciones presupuestales (hacer más con menos), una sociedad más demandante, la necesidad de mejorar el rendimiento económico del sector público, fortalecer la legitimidad y transparencia de las acciones del gobierno, las nuevas tecnologías y tendencias que van ingresando a la gestión pública.

Es por ello que debemos tener en cuenta que la incorporación de la calidad en la gestión pública es una práctica que debe ser constantemente mejorada e insistir en el análisis de sus implicaciones teóricas.

2.1.2.4 PILARES DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS:

La satisfacción de los clientes es la que determina la calidad de un producto o de un servicio y es un sentimiento individual que se produce cuando percibe que ha recibido más de lo que esperaba. Las expectativas se generan en base a las necesidades y exigencias personales de cada cliente, a la importancia que conceda a determinados aspectos, a sus experiencias anteriores, y a lo que le han contado otras personas con experiencias anteriores. Si lo que el cliente percibe supera sus expectativas, el cliente se encontrará satisfecho. Si lo que el cliente percibe es

menos de lo que esperaba, el cliente se encontrará insatisfecho. Si lo que el cliente percibe es lo mismo que lo que esperaba, el cliente no se encontrará insatisfecho, pero tampoco satisfecho. La satisfacción de los clientes se conoce a través de encuestas, quejas y reclamaciones, sugerencias, reuniones con grupos, o a través de comentarios informales. La mejora continua es un proceso que consiste en planificar, ejecutar lo planificado, comprobar los resultados obtenidos, corregir los fallos, y volver a repetir el proceso. La mejora continua es un proceso sin fin, porque las posibilidades de mejorar son interminables.

2.1.2.5 PRINCIPALES MODELOS DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

EL MODELO ISO 9000:

La familia ISO 9000 (9000, 9001, 9004) se ocupa de la "gestión de la calidad"; son una serie de estándares internacionales que especifican los requisitos para el diseño y valoración de la calidad en la gestión, con el propósito de asegurar que las organizaciones brinden productos y servicios que satisfagan determinados requerimientos. El modelo ISO 9000, se basa en el principio de prevención de no conformidad en todas las etapas de desarrollo del producto/servicio.

Además, la norma requiere que la organización establezca un sistema que mejore continuamente su desempeño. Se preocupa de la forma en que la organización hace su trabajo y no directamente en el resultado del mismo. En otras palabras, se preocupa de los procesos y no solo de los productos ya que la forma en que una organización gestione eficazmente sus procesos afectará sus productos finales.

Es por eso que ISO 9000 no son estándares de producto. Son estándares de gestión de procesos y establecen requerimientos acerca de lo que la organización debe hacer para gestionar efectivamente los procesos que influyen en la calidad.

Según la norma en vigor se estructura en cinco bloques de requisitos a cumplir :

- 1.- Sistema de gestión de la calidad
- 2.- Responsabilidad de la dirección

- 3.- Gestión de los recursos
- 4.- Realización del producto
- 5.- Medición, análisis y mejora.

La Norma ISO 9001:2008, "Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos" en su introducción refiere que en el diseño e implementación de un SGC en una organización se ve influenciado por el entorno de la organización, los cambios de ese entorno y los riesgos asociados a él, sus necesidades cambiantes; sus objetivos particulares, los productos suministrados; los procesos empleados; y el tamaño y estructura de la organización. Es así que cada organización deberá adaptar la norma a sus necesidades y condicionantes y, por lo tanto, también, el procedimiento de implantación puede ser diferente de unas a otras. Promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un SGC, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. El enfoque basado en procesos es la identificación e interrelación de los procesos del sistema de gestión de la organización. Su ventaja es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales en el sistema de procesos. Como premisa es necesario que la organización identifique y gestione numerosas actividades relacionadas entre sí y que funcione de manera eficaz. Una actividad que utiliza recursos y se gestiona con elementos de entrada que transforma en resultados se considera como proceso.

Modernización de la gestión pública y calidad en el sistema de administración de justicia.

La Presidencia del Consejo de Ministros Propone:

La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, viene impulsando el proceso de Modernización de la Gestión Pública, bajo el enfoque de una gestión para resultados, al servicio de la ciudadanía y que rinda cuentas. Como producto de este proceso se aprobó, mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, mientras que su Plan de Implementación fue aprobado a través de la Resolución

Ministerial 125-2013-PCM. La modernización de la Gestión Pública comprende un proceso continuo de mejora con el fin de que las acciones del Estado respondan a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Implica mejorar la forma en la que el Estado hace las cosas, introducir mecanismos más transparentes y eficientes, enfocarse en mejorar los procesos de provisión de bienes y servicios, entre otros aspectos. Asimismo, llevar a cabo acciones de monitoreo y evaluación para introducir los cambios y ajustes necesarios y con ello mejorar las intervenciones públicas. La Modernización de la Gestión Pública alcanza a todas las entidades públicas que conforman el Estado, sin afectar los niveles de autonomía que les confiere la ley. Compromete al Poder Ejecutivo, organismos autónomos, gobiernos descentralizados, instituciones políticas y a la sociedad civil, a través de sus distintas organizaciones, a realizar acciones orientadas a incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión pública, de modo que puedan cumplir con sus funciones a favor de los ciudadanos. SGP-PCM.

Apreciamos entonces por las definiciones expuestas, el concepto de nueva gestión pública, valor público, gobernanza o, sencillamente, modernización de la gestión pública, se construye sobre dos figuras base: la primera, el gobierno, como objeto de mejora; y la segunda, las estructuras y procesos organizacionales que deben modernizarse para lograr esta mejora. Vemos entonces, de acuerdo con la clásica división de poderes impulsada por los revolucionarios franceses, el Gobierno se divide en Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial, concepción que recoge el artículo 43 de nuestra Constitución Política y desarrolla su título IV (De la estructura del Estado), donde se detalla el ejercicio de las funciones legislativa, administrativa y judicial y las denominadas funciones especiales, por lo que, *stricto sensu*, el concepto de modernización de la gestión pública e implementación de la filosofía de la calidad es perfectamente aplicable a nuestras organizaciones que conforman los poderes del Estado que ejercen la función de gobierno, entre ellas evidentemente, el sistema de justicia.

Esta relación gestión pública, calidad de gestión y gestión de justicia trae implícita la existencia de un Estado que administra justicia a partir de la existencia de un conflicto puesto a su conocimiento, mediante la realización de un proceso (el proceso del sistema de justicia), con la presencia de (La Policía Nacional del Perú (PNP), el Ministerio Público, el Ministerio de Justicia y el Poder Judicial) donde la policía evalúa si hay delito para formalizar un atestado, o informe policial que luego se traslada a la fiscalía quien acusa o archiva, para que después el demandando solicite el apoyo de un defensor público y por último a un juez que emite una sentencia y dispone su ejecución; todo esto dirigido a mantener el orden y la confianza social.

Segmentos de Usuarios

El fin de este componente es identificar los diferentes segmentos de usuarios que atiende el sistema de justicia. Para esto, pueden usarse varias clasificaciones; por ejemplo, por especialidad del proceso (procesos en el área penal, laboral, civil, familia, comercial, etc.), por tipo de personas (naturales o jurídicas), por rango de edades (jóvenes y adultos), por tipo de proceso, por el sistema de justicia que aplica (justicia común o de grupos étnicos). En cualquiera de estos casos, lo importante es identificar la posible variedad de segmentos que tiene el sistema de justicia, los requerimientos y las expectativas de cada uno de ellos, la forma en que se les atiende y la manera como cada segmento contribuye a los ingresos del sistema. Este componente permite enfocar los esfuerzos de cada entidad que conforma el sistema, dirigidos a satisfacer dichas expectativas.

Propuesta de valor

En esta parte, el sistema de justicia identifica el conjunto de servicios que ofrece al usuario y que constituye una respuesta a lo que el usuario espera: satisfacer su necesidad. En este caso, creemos que el sistema de administración de justicia en su conjunto ofrece a los usuarios dos propuestas: seguridad jurídica y justicia pronta. Dentro de esta tema de valor se concentran una cantidad de

actividades para obtenerlas; por ejemplo, en los casos penales: que la Policía Nacional intervenga en forma adecuada en el manejo de la escena del crimen y la cadena de custodia; que el Ministerio Público intervenga de manera pronta, rauda y cumpla con una investigación adecuada y técnica del delito; que el Poder Judicial lleve a cabo un proceso dentro de los plazos establecidos; que los defensores públicos actúen con eficiencia y eficacia, finalmente, que se resuelva el caso con la seguridad que se actuó correctamente.

Canales

En este punto vemos cómo se relaciona con la forma, cómo el sistema de administración de justicia nos hace ver su propuesta de valor en los diferentes tipos de usuarios. El uso de este canal es crítico, pues la eficiencia o ineficiencia de la entrega de la propuesta de valor permitirá la percepción al usuario sobre cómo está siendo atendido y, por ende, su aceptación o rechazo a las propuestas de justicia. En particular del sistema de administración de justicia, la vía común por la cual se transmite esta propuesta de valor de seguridad jurídica y justicia rauda están en los procesos judiciales, en sus diferentes formas de comienzo y tramitación, que a lo largo del proceso intervienen diferentes entidades del sistema de justicia, como la Policía Nacional, el Ministerio Público, el Ministerio de Justicia, el Poder Judicial, el Tribunal Constitucional, la Defensoría del Pueblo, etc. Para el usuario, el proceso judicial es un todo, y su correcta o incorrecta ejecución afecta la credibilidad de todo el sistema de justicia. Tratándose de los procesos, queda en evidencia que es necesario eliminar todo tipo de dudas o exigencias no razonables por los operadores de justicia a los usuarios.

Relaciones con los usuarios

Conforman otra variante del modelo, pues nos dice cómo se transmiten a los usuarios los mecanismos del sistema de justicia cuando logra satisfacer sus necesidades, cuando los atiende. Se pueden dar normalmente mediante atenciones personales, atención en línea o con un modelo sistemático de comunicaciones y que

de forma constante informe de los avances del sistema de justicia. Cabe agregar, que cada entidad maneja sus propios sistemas de atención a los usuarios, lo cual podría ser más un problema que una ayuda, siendo necesario un Sistema Integrado de Gestión de Justicia con información real en tiempo real.

Flujo de ingresos

Este ítem nos permite ver que el sistema de justicia puede evaluar su sistema de ingresos. Y como ejemplo, podemos apreciar el segmento de usuarios que puede hacer que el sistema pueda identificar nuevas alternativas de los ingresos a través la creación de presupuestos específicos en la atención de este tema, o que pueda identificar nuevos ingresos en la recaudación de nuevas actividades, etc.

Recursos claves

El modelo nos indica la identificación de recursos claves que el sistema de justicia necesita con el fin de ejecutar la propuesta de valor ofrecida al usuario. En este punto necesitamos tener seguridad jurídica y justicia rápida mediante la tramitación eficaz de los procesos policiales, fiscales y judiciales y para esto se necesitan buenos fiscales y magistrados; personal administrativo actualizado y capacitado; tecnología para optimizar los canales de comunicación y su relación con los usuarios en las coordinación entre las entidades del sistema de justicia; así como también contar con infraestructura idónea y un presupuesto que sostenga la oferta de valor.

Actividades claves

Este modelo identifica las actividades claves y necesarias para lograr la propuesta de valor ofrecida. Por ejemplo, para la tramitación eficaz y eficiente de los procesos policiales, fiscales y judiciales, la actividad clave debe ser la implementación de una carpeta o un expediente digital en las entidades involucradas en los procesos de administración de justicia; el sistema unificado de denuncias, requisitorias, etc. La implementación de la notificación digital, etc. Para contar con

magistrados y fiscales idóneos, la actividad clave sería uniformizar los criterios en la selección por competencias, donde cada institución del sistema de justicia elabore el perfil que necesita y el Consejo Nacional de la Magistratura seleccione con conocimiento firme dicho perfil; o la evaluación del desempeño y la capacitación alcanzada por medio del resultado de la brecha identificada; o la implementación de un sistema integrado de gestión único.

Aliados claves

Este componente se refiere a la identificación de otras entidades relacionadas con el servicio y cuyo apoyo o intervención puede coadyuvar a la mejora de este y a la entrega de la propuesta de valor. En el caso del sistema de administración de justicia, es claro que la única forma de que funcione un sistema integrado de calidad es mediante la alianza de todas las entidades involucradas: el Poder Judicial, el Ministerio Público, el Ministerio de Justicia, la Policía Nacional, la Defensoría del Pueblo, el Consejo Nacional de la Magistratura, la Academia de la Magistratura y otras vinculadas con la aprobación y aceptación de un Plan Nacional para la Calidad en el Sistema de Administración de Justicia, que incluya necesariamente a otros actores externos, como las facultades de Derecho y el Ministerio de Economía y Finanzas.

Estructura de costos

Es claro que debemos transformar la entidad o el sistema de justicia, de una visión funcional a una visión de servicios con enfoque de calidad, justificar y determinar el requerimiento de redefinir costos, afinar estructuras y reorientar gastos. Este componente, al final, debe dar objetividad sobre lo que significa, en costos, implementar el nuevo modelo del sistema de justicia; en este particular, la propuesta del nuevo modelo para obtener la calidad requerida.

Los procesos como la expresión operativa de la eficiencia del Poder Judicial

Los procesos del sistema de justicia son la expresión operativa del sistema: es aquí donde se evidencia el servicio al usuario, la seguridad jurídica y la justicia eficaz y eficiente; por tanto, la gestión de dicho servicio tiene que ejecutarse con los plazos establecidos y con las garantías que el litigante o justiciable necesita. Cuando los procesos judiciales se dilatan, cuando en un mismo proceso, instancias fiscales y/o judiciales del mismo nivel resuelven de manera contradictoria, o las disposiciones y resoluciones emitidas por órganos de mayor jerarquía no se aplican, entonces nos encontramos ante evidencias de ausencia de calidad en el servicio del sistema de justicia, por tanto, la pérdida de la confianza del usuario en la calidad que brinda el servicio de administración de justicia. Todo esto es medible con la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

Comentario:

El mantenimiento de este orden y confianza social es el objetivo del servicio que ofrece el sistema de administración de justicia a la sociedad peruana. Pero ¿qué significa esto? ¿sí, muchas veces, los usuarios del sistema de justicia no estarán contentos con sus decisiones, como es el caso de los criminales, quienes, por el contrario, pueden esperar que un error judicial o la ineficiencia en la investigación o la tramitación del proceso judicial los favorezca y así hacer que este se quiebre o prescriba? Significa que el orden y la confianza a los que nos referimos no se relacionan con las expectativas individuales de los usuarios del sistema, sino con las expectativas generales de la sociedad en su conjunto, que permiten, a su vez, proteger los derechos individuales y de la sociedad en su conjunto.

Debe precisarse que este equipo de investigación ha encontrado un gran problema entre estas entidades del sistema de justicia nacional y este es la necesidad de un “Sistema Integrado de Gestión Único” que permita tener una sola información en tiempo real de las denuncias, informes policiales, casos o carpetas fiscales, causas legales y expedientes judiciales en estas cuatro entidades (PNP,

Ministerio Público, Ministerio de Justicia y Poder Judicial) que permita acelerar los procesos legales y reduzca el gasto público, propuesta que presentamos en esta tesis.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Cuadro de Mando Integral

Vicente, R. y Antonio, A. (2000): El cuadro de mando integral se configura como el “instrumento idóneo capaz de proporcionar un marco, una estructura y un lenguaje, en el proceso de comunicación de la misión y la estrategia” (p. 56).

Kaplan, R. y Norton, D. (2000): El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y de medición estratégica. El cuadro de Mando integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento (p.14).

Kaplan, R., y Norton, D. (2000): El cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico u operativo . Señalan que las empresas innovadoras lo están utilizando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo; señalan además que el CML se está usando para:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica (p.23).

González, J. - Úbeda, R. y Amat, J. (2002). El punto de partida para el diseño de cualquier cuadro de mando debe ser “la identificación de las necesidades de

información, en base a los factores clave derivados del entorno, y de la estrategia elegida por la empresa para competir" (p.57).

Martínez, R. (2002). El cuadro de Mando Integral permite que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizando de este modo, el cuadro de mando integral se convierte en la base para gestionar las organizaciones de la era de la información" (p.85).

Liliana N. (2005). Estipula que el cuadro de mando integral es una herramienta que ayuda a verificar la consecución de los propósitos estratégicos de la compañía, y para ello se establecen indicadores basados en la estrategia de la empresa. Además, dentro de las características del cuadro de mando integral se tiene que, en primer lugar, está hecho en base a cuatro perspectivas, lo que favorece al equilibrio de objetivos a corto y largo plazo, como también al equilibrio entre indicadores financieros y no financieros. En segundo lugar, el CMI como sistema de medición de desempeño involucra a la retroalimentación de la estrategia, lo que aporta con la opción de adaptar y modificar la estrategia de acuerdo a los cambios que puedan suceder en el entorno organizacional. Por último, el CMI se elabora a partir de cuatro perspectivas, las que contienen objetivos e indicadores, los que deben estar enlazados por medio de una relación causa efecto de tal manera de que haya concordancia en la consecución de la estrategia (p.12).

Luis, M. y Enric, M. (2005). El cuadro de mando integral es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados. En este sentido consideran que el cuadro de mando integral es un sistema de medición y gestión estratégica, como también una herramienta de comunicación. En primer lugar, es un sistema de medición porque el cuadro de mando integral busca la consecución de los objetivos que nacen de la estrategia, a través de la valoración de los indicadores desde cuatro perspectivas (Financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento). En segundo lugar, es un sistema de gestión estratégica debido a que traduce la estrategia organizacional en objetivos, establece acciones para lograr esos objetivos,

a su vez crea indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos y por último metas para determinar el valor que deben alcanzar los indicadores de cada una de las perspectivas. Por último, es una herramienta de comunicación, porque se encarga de dar a conocer los objetivos estratégicos y los respectivos indicadores a todos los trabajadores, lo que permite generar una retroalimentación con los empleados, lo que se puede traducir en aportes en ideas y soluciones para alcanzar los objetivos y sobrepasar las dificultades. (p.12).

Ricardo, C. (2007) señala que el cuadro de mando integral tiene un elemento diferenciador que no tienen la mayoría de los sistemas de gestión, éste es la puesta en práctica de la estrategia de la empresa y su respectiva retroalimentación (p.14).

Oriot, A. (2009) determina que el cuadro de mando integral es un conjunto de indicadores elaborados a partir de la estrategia de una empresa. Estos indicadores se realizan considerando cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. En cada una de estas se deben establecer indicadores que den a conocer una relación causa efecto entre cada perspectiva, de tal manera de que se pueda identificar la situación en que se encuentra la empresa en un determinado momento y la respectiva causa que originó aquel escenario. El motivo por el que se construyan indicadores en únicamente las cuatro perspectivas nombradas anteriormente, se debe a que en la medida que hayan mejoras en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se realizará un trabajo sobresaliente en los procesos internos, y si estos se hacen de buena forma el cliente estará más satisfecho y por ende comprarán más, lo que se traducirá en un destacado resultado financiero (p.13).

Kaplan, R. y Norton, D. (2009) refieren que el cuadro de mando integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso

interno y la de formación y crecimiento. En estos cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el cuadro de mando integral.

Kaplan, R. y Norton, D. (2009) afirman también que el cuadro de mando integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura (p.25).

Laura, B. (2010) indica que el cuadro de mando integral es una herramienta flexible, es decir, que tiene un alto grado de adaptación a las necesidades de cualquier tipo de empresa, inclusive a organizaciones del rubro de restaurantes dado que estos fueron uno de los tipos de empresas estudiadas en la investigación. Además es flexible porque colabora con las empresas en la determinación de la estrategia y en la dirección necesaria para lograr los objetivos planteados por cada una de las organizaciones (p.14).

Ante lo expuesto podemos afirmar que hoy en día se habla de diversas formas de direccionamiento administrativo. Entre ellos podemos ver el modelo de cuadro de mando integral, que tiene como principio fundamental ser una herramienta de medición de gestión convirtiéndose en un modelo usual en muchas organizaciones del Perú y América Latina.

.2.2.1.1. Teorías de gestión

Kaplan, R. y Norton, D, (1992) Cuadro de Mando Integral (CMI) busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño diario de la organización y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional. Una

buena estrategia no es suficiente: incluso la estrategia mejor formulada fracasa si la organización no puede implementarla. En este sentido el cuadro de mando integral no es una moda más, es una herramienta administrativa que, sin poner las operaciones normales de la empresa en riesgo, se complementa muy bien con lo ya establecido en la organización. El Cuadro de mando integral relaciona entre sí los indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes perspectivas a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto. La mayoría de sistemas de medición actuales en las compañías se caracterizan por estar totalmente enfocados en los indicadores financieros.

Steiner, G. (1998) Los conceptos de administración, gerencia y gestión, son sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. En la práctica se observa que el término management traducido como administración, pero también como gerencia. En algunos países la administración está más referida a lo público y la gerencia a lo privado. En los libros clásicos se toman como sinónimos administración y gerencia. En el glosario del CINDA, por ejemplo, aparece gestión como equivalente a administración. Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar" como lo planteó H. Fayol al principio del siglo. Queremos destacar que, en los textos de administración, así como en sus funciones prácticas no aparece la palabra ejecución, pues si somos esquemáticos podríamos decir: unos hacen y otros administran.

El gerente busca que los grupos y personas logren objetivos específicos en desarrollo de la misión de la organización. A pesar de la esencia común a los tres conceptos, algunas personas le dan un alcance diferente a la administración, la gerencia y la gestión. A la gerencia, muchos expertos le están dando una connotación más externa, más innovadora y de mayor valor agregado, en contraste con la administración que consideran más interna, más de manejo de lo existente o de lo funcional. Algún conferencista hacía un símil con la famosa alusión bíblica: "Al administrador le dan tres denarios y conserva tres denarios. Al gerente le dan tres y

devuelve más". El profesor Augusto Uribe de la Universidad Pontificia Bolivariana defiende esa concepción de gerencia. La define como "el manejo estratégico de la organización". Para ello el gerente se encuentra con dos variables: política y tecnología; y requiere de los siguientes instrumentos: visión sistémica de la organización, información, creatividad e innovación.

Apaza, M. (2005). Los cambios ocurridos en el campo de las transacciones empresariales han originado la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas y las organizaciones, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación, organización y medición del desempeño de la institución.

Estas herramientas deben permitir identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión y misión de la organización y expresar dichas estrategias en objetivos claros y específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del empresa o institución en un proceso de transformación que pueda adaptarse a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante. El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un método que logra integrar los aspectos estratégicos y la evaluación del desempeño de la empresa. El autor dice que reconocidas corporaciones internacionales han obtenido excelentes resultados con este sistema y desde su divulgación en 1992 ha sido incorporado a los procesos de alta dirección estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas. Para medir el desempeño, está claro que las empresas no pueden centrarse únicamente a corto plazo. Medir la capacidad de innovación y la participación en el mercado les permitirá hacer mejor seguimiento a largo plazo. El Cuadro de Mando Integral es un enfoque probado en varias empresas de gran, mediano y pequeño tamaño, que permite incorporar los objetivos estratégicos en el rol administrativo a través de los sistemas de medición del desempeño. El Cuadro de Mando Integral traslada la visión y misión a la estrategia, al método que motiva al seguimiento de los fines

establecidos al largo plazo. El aspecto más significativo del Cuadro de Mando Integral radica en la relación de las distintas perspectivas que permite definir una estrategia de formación y crecimiento para los medios de actuación, desde la perspectiva interna de los procesos. De igual forma los objetivos internos alcanzados incurren en la perspectiva interna de los usuarios, lo cual se observa en los resultados desde la perspectiva financiera. El Cuadro de Mando Integral, es un sistema de medición que facilita a las empresas u organizaciones a administrar de mejor manera la instauración del valor en el largo plazo. Busca concretar los factores no financieros de creación de valor como son las relaciones estratégicas con proveedores, los procesos internos críticos, los recursos humanos y los sistemas de información, entre otros. La metodología del Cuadro de Mando, comprende cuatro etapas:

- ✓ Diseño de la tabla
- ✓ Elaboración de indicadores
- ✓ Recolección de datos
- ✓ Presentación y análisis.

El diseño del Cuadro de Mando Integral depende de la visión de la empresa, de la definición de la organización y de sus objetivos, de la estrategia, del concepto de empresa, servicio o negocio de sus funcionarios gerenciales, de su forma de manejo y de los factores que rodean o influyen sobre la organización (culturales, religiosas, sociales, legales, etc.).

2.2.1.2. Dimensiones del Cuadro de Mando Integral

Las dimensiones que integran el Cuadro de Mando Integral son cuatro los que se detallan a continuación:

A. Esfuerzo económico

Muñiz, L. (2003) presenta una propuesta muy clara y precisa acerca de los aspectos a controlar mediante la perspectiva financiera, los objetivos a fijar y las medidas necesarias para evaluar la consecución de los mismos. En la figura se observa el aporte del autor.

Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Consiste básicamente en la realización de esfuerzos para minimizar los costos directos e indirectos de los productos y servicios y compartir los recursos comunes con otras unidades del negocio.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), bajo esta perspectiva, tiene como fin vincular los objetivos financieros de las unidades del negocio con la estrategia de la organización, comenzando con los objetivos financieros a largo plazo y luego vincularlos a la secuencia de acciones que deben de los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar los resultados económicos deseados en el plazo definido.

En este orden de ideas, el cuadro de mando integral, utiliza los objetivos financieros de manera explícita en relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos como aspecto del tipo financiero que es, y forma parte de la razón de ser de la mayoría de las organizaciones productivas, permitiendo a la alta gerencia de las unidades de negocio especifiquen cómo se evaluará el éxito en la empresa a largo plazo y las variables más importantes para la creación de los objetivos y metas ajustadas a la medida del sector económico, entorno competitivo y estrategia de dicha unidad de negocio (p.283).

Kaplan, R. y Norton, D. (2005) sugieren un esquema de clasificación para elegir los objetivos financieros en temas relacionados tales como:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos: Implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios, para que se conviertan en una oferta de valor añadido.
- Mejora de la productividad y reducción de costos: Consiste básicamente en la realización de esfuerzos para minimizar los costos directos e indirectos de los productos y servicios y compartir los recursos comunes con otras unidades del negocio.
- La utilización de los activos y la gestión de riesgos: Se establecen medidas para reducir los niveles del capital circulante que se necesita para apoyar un volumen o diversidad del negocio dado, así como, también se hacen esfuerzos para obtener mayor utilización de los recursos escasos (p. 59).

Con lo anteriormente expuesto, se hace notable el hecho que el Cuadro de Mando Integral nace en la alineación de las estrategias diseñadas por la alta gerencia de la empresa con una mezcla de todos los factores que en ella se involucran, sin dejar de lado aquellas medidas que tradicionalmente sean utilizado para medir la eficacia y eficiencia de las acciones puestas en práctica en las empresas, con la novedad de la inclusión de los aspectos relacionados con el aprendizaje y crecimiento integral del capital humano, sin tomar en cuenta el estatus o nivel en que este se encuentre en la organización, ya que para esta todos y cada uno de ellos son importantes.

Kaplan, R. y Norton, D. (2009) "El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo" (p. 59).

B. Atención al Usuario

Kaplan, R. y Norton, D. (2009) Puede decirse que en el pasado las organizaciones o las empresas podían concentrarse en sus capacidades internas, haciendo énfasis en la actuación del producto y en la innovación tecnológica. Ahora, aquellas que no comprenden las necesidades de sus clientes, descubren al final que sus competidores tienen todas las posibilidades de hacer incursiones con el ofrecimiento tanto de productos como de servicios mejor alineados con las preferencias de los clientes. Se debe tener en cuenta que si las "unidades desean conseguir una actuación financiera superior a largo plazo deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes" (p. 76).

Esta dimensión permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente basado en el mercado, que proporciona unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. Bajo esta perspectiva, dentro del CMI, las empresas identifican los segmentos de usuarios que representan las fuentes de ingresos de los objetivos financieros de la empresa, son aquellos quienes mantienen con sus necesidades el flujo, la dinámica financiera de la organización. Esta permite que las empresas equiparen sus indicadores claves como: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición, rentabilidad con los segmentos de usuarios y mercados seleccionados, así como también, permite a las organizaciones identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que lograrán integrar a los segmentos de clientes y mercados para desarrollar los indicadores necesarios para lograr esta perspectiva. Los directivos del negocio deben traducir sus declaraciones de visión y estrategia de la organización en objetivos concretos basados en los segmentos de mercado para ser comunicados efectivamente a toda la organización.

Además, los altos directivos seleccionan un conjunto de indicadores tales que correspondan a los segmentos del mercado seleccionados que servirán de base para tomar las medidas que representan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones logísticas y productos y servicios. Estos

indicadores propuestos son cónsonos con las estrategias de mercado y las estrategias de negocios que se perciben más no se pueden medir en términos absolutos o cuantitativos si no en términos cualitativos, es decir los aspectos no tangibles del negocio (p. 77).

C. Procesos Operativos

Kaplan, R. y Norton, D. (1997) señalan que cada organismo tiene un proceso único para crear valor a sus clientes y producir resultados financieros positivos, a través de la innovación en sus procesos y servicios. Este enfoque permite que la organización haga énfasis en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados. La referida perspectiva define la cadena de valor de las actividades y procesos necesarios en cualquier organización para alcanzar las metas planteadas individualmente, entregar a los clientes soluciones a sus necesidades y la satisfagan los objetivos propuestos por la institución.

En la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos críticos en los que se deben sobresalir con excelencia si es que quieren satisfacer los objetivos de los segmentos de accionistas y de clientes seleccionados.

Kaplan, R. y Norton, D.(2008) indican que la perspectiva del proceso operativo tiene que estar enfocada e integrada en dos puntos fundamentales: En primer lugar, a la creación de valor, por medio del control y mejora de los procesos que se realizan en la empresa; y en segundo lugar y representando el aporte del cuadro de mando integral, se tienen que identificar los procesos internos que son críticos para la satisfacción del segmento de clientes de la empresa, esto incluye, si es que es el caso, la creación de procesos internos que no se llevan a cabo en la actualidad, como también la detección de nuevos procesos que satisfagan las necesidades futuras de los clientes (p. 77).

Kaplan, R. y Norton, D. (2008), a través de esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Las medidas de los procesos internos se centran en aquellos procesos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. Los organismos en función de alcanzar una gestión exitosa, buscan mejorar la calidad de su trabajo, a través de la reducción de los tiempos de los ciclos, el aumento de los rendimientos y la minimización de los costos (p. 48).

D. Crecimiento y Aprendizaje

Kaplan, R. y Norton, D. (1997). La mayoría de las experiencias de éxito en aplicaciones prácticas, provienen de empresas del sector privado como: Mobil Corporation, FMC Corporation, KPGM Peat Marwick, Allstate Insurance y AT&T. Estas organizaciones tienen como fin alcanzar el lucro para sus accionistas, por lo cual la perspectiva financiera domina en la estructura del cuadro de mando integral, quedando subordinadas las otras tres perspectivas del modelo al logro del máximo beneficio, incluso la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, la cual es considerada por estos autores como el factor primordial de éxito para la organización y sin embargo ha tenido un limitado desarrollo para estas empresas (p.10).

Martínez, R. (2001) considera que el enfoque del Cuadro de Mando Integral lo que busca básicamente es complementar indicadores financieros y no financieros, para lograr un balance que permita a la compañía tener unos buenos resultados en el corto plazo, de esta manera la compañía será exitosa y cumplirá su misión. Esta afirmación confirma la importancia de las personas para el logro institucional.

Martínez, R. (2001). La interacción de este enfoque con otras herramientas gerenciales, se convertirá en un poderoso rayo láser con el que la empresa podrá alcanzar lo que desee, su sueño anhelado, no habrá nada que pueda vencer esta combinación poderosa. Se comparte el planteamiento, dado que desde la

perspectiva de esta investigación gerenciar las competencias a través de un enfoque como el BSC constituirían un modelo de transformación organizacional (p. 28).

Bastidas, B. y Vicent, A. (2003) Los profesores Kaplan, R. y Norton, D. reconocen que muchas compañías que han implementado el cuadro de mando integral, “se han limitado al desarrollo de las tres primeras perspectivas y han dedicado pocos esfuerzos a la hora de medir los resultados y los inductores de las capacidades para la innovación y el aprendizaje organizacional”. Dicho autor hace referencia a investigaciones realizadas por Kloot y Martin (2000) en un gobierno local en Australia, las cuales revelaron que la cuarta perspectiva, referida a temas relacionados con la gestión de los recursos humanos, es considerada como un activo importante en el desempeño del negocio (p. 55).

Bastidas, B. y Vicent, A. (2003) afirman que el cuadro de mando integral desde su aparición ha sido utilizado para diferentes propósitos. En su evolución natural ha pasado de ser un instrumento de medición, un conjunto de procesos gerenciales y un sistema para gestionar la estrategia, hasta llegar a ser útil para aplicarlo en las instituciones públicas (p. 55).

2.2.1.3. La Gestión Administrativa y el Cuadro de Mando Integral

Kaplan, R y Norton, D. (2000) La gestión administrativa, se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupo, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio. Entre las características que presenta, la gestión administrativa, se encuentran:

1. Universalidad. - El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, entre otros. Y

los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que la administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

2. Especificidad. - Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas

3. Unidad temporal. - Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar.

4. Unidad jerárquica. - Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

5. Valor instrumental. - La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

6. Amplitud de ejercicio. - Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa.

7. Interdisciplinariedad. - La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, psicología, filosofía, antropología.

8. Flexibilidad. - Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

Si las inversiones de las organizaciones en nuevas capacidades, determinan hoy en día su éxito o su fracaso, no pueden motivarse ni medirse a corto; así como mediano plazo por el modelo tradicional financiero. Este modelo financiero, desarrollado para empresas comerciales de la era industrial, mide los acontecimientos pasados, no las inversiones en capacitaciones que proporcionarían valor a futuro.

Kaplan, R. y Norton, D. (2005) a través del cuadro de mando integral, visualizan la gestión administrativa, como un nuevo marco o estructura que integra indicadores derivados de las estrategias. A pesar de que aún sigue teniendo los indicadores financieros, solo que, desde una perspectiva futura, con la introducción de los inductores de actuación financieros futuros. El resto de los inductores, donde se incluyen a los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje, provienen de una traducción explícita de las estrategias de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

Sin embargo, el cuadro de mando integral es más que un sistema de medición, las empresas emprendedoras e innovadoras lo utilizan como marco referencial, estructura central y organizativa para sus procesos, de una manera interactiva logrando el enlace sistemático de los factores relacionados con sus procesos.

Kaplan, R. y Norton, D. (2005). El cuadro de mando integral, empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia en su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros o perspectiva financiera, el equipo debe ponerse de acuerdo en si van enfatizar el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación del cash flor. (p. 42)

Kaplan, R. y Norton, D. (2005) El equipo debe ser explícito en cuanto a la perspectiva del cliente, en que segmento y de cómo satisfacer las exigencias de éste y su mercado. Una vez hecho esto el equipo debe identificarse las perspectivas de sus procesos internos, hiendo más allá de los costes de producción, calidad y tiempos de los ciclos de procesos ya existentes, el cuadro de mando integral destaca a aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas (p. 60).

Santos, C. e Hidalgo, C (2005) El Cuadro de Mando integral es “un instrumento de medición de los factores clave de éxito de una organización con el objetivo de canalizar gran parte de la información contable que demandan los directivos, a través de indicadores”. Sin embargo, la información que facilitaban estos sistemas de control tradicionales, apoyados al principio en información exclusivamente financiera y más tarde completados con indicadores no financieros, resultaban incompletos a la hora de analizar el desempeño empresarial puesto que, al configurarse únicamente como un instrumento de medición de los factores clave de éxito, reducía en gran medida su utilidad como herramienta básica en la gestión de la estrategia de la empresa (p.17).

2.2.2. Calidad de Atención al Usuario

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

Blanco, P. (2001). Calidad en la atención al cliente: “Representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa” (p.8).

Peel (2003) y Loverlock (1999) Atención al cliente es satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entregan. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles (p. 43).

Martínez, R. (2005) “La calidad se configura como un modelo de gestión y un estilo de dirección implantado en las empresas líderes, así como una manera de ser y de vivir. La calidad entonces no es una serie de características que permanezcan

fijas, es una calidad mejorable. El termino tiene su origen en la etimología latina Qualitas que quiere decir forma de ser con respecto a mis semejantes” (p.57).

Domínguez, C. (2006) La calidad es la habilidad que posee un sistema para operar de manera fiable y sostenida en el tiempo, a un determinado nivel de desempeño; en una organización de servicios (p.47).

Humberto, S. (2006) El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa (pag.19).

Humberto, S. (2006). afirma que, todas las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen las siguientes características:

- A. Conocen a profundidad sus clientes, tiene, de ellos, bases de datos confiables y manejan sus perfiles.
- B. Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: autoría de servicio
- C. Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- D. Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.
- E. Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresados en los índices de satisfacción.
- F. Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- G. Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participan delos clientes internos en la prestación de sus servicios de excelencia. Partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaborados

El servicio al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después fuera. Estrategia del mercadeo que no se gana a dentro con los colaboradores, no se gana afuera. Los elementos enunciados son el contexto dentro del cual se presentarán la

metodología para analizar la auditoria del servicio, con empresas industriales y de servicios (p. 20).

Álvarez, H. (2007) “La calidad depende de un juicio que realiza el paciente, este puede ser un juicio del producto o del servicio, según las características de su uso y de la urgencia de poseerlo” (p. 95).

Gómez, E. (2009) afirma que, las principales barreras que están en contra de un buen servicio son las siguientes:

- A. Cuando las políticas de la compañía no han sido diseñadas pensando en el cliente, sino en la propia conveniencia y en los entes de control
- B. Cuando no existe una estrategia clara de servicio y no existe coordinación en todo el proceso de servicio.
- C. Cuando las personas que tienen el poder de tomar decisiones están muy lejos de los clientes.
- D. Alta prioridad en las rebajas de costos
- E. Personal indiferente, sin motivación, sin autoridad ni empoderamiento.
- F. No se escucha la voz del consumidor.
- G. La gente de primera línea no tiene autoridad para solucionar los problemas (p.9).

Keith, D. (2002) La calidad en el servicio no se basa en suposiciones, sino en una lectura precisa del pulso de los clientes, a través de una amplia variedad de programa de información retroactivo y comentarios suministradas por ellos (p.9).

2.2.2.1. Teorías de la calidad de atención

Juran, J. La Calidad es la estrategia empresarial, se entiende como la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es adecuarse al uso. Trilogía de Jurán:

- A. Planeación de la calidad
- B. Control de la calidad
- C. Mejoramiento de la calidad

Los tres procesos se relacionan entre sí. Todo comienza con la planificación de la calidad. El objeto de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas y los medios para obtener productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.

Una vez que se ha completado la planificación, el plan se pasa a las fuerzas operativas en donde ocurre la producción. Luego se analiza que cambios se le deben hacer al proceso para obtener una mejor calidad.

Para la planificación de la calidad se desarrollan los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes. La planificación de la calidad se explica en el siguiente diagrama de flujos. Juran no hace énfasis en los problemas que pueden presentarse, sino en las herramientas para cualquier tarea de una empresa y así solucionarlos.

Albretch, K. y Karlzon J. (2000) La calidad del servicio, aporta al servicio el modelo de los triángulos internos y externos, donde se fundamenta la teoría del servicio. Estos muestran los elementos clave de la administración de los servicios y la interrelación de los mismos.

En el triángulo está la estrategia del servicio, la cual está determinada por la enunciación de Estándares de servicio, y la descripción de funciones del personal del servicio. Tanto los estándares y la descripción de funciones juegan un papel importantísimo en el proceso de evaluación de desempeño de los empleados. Al lado derecho del triángulo se presenta la gente que brinde los servicios, esto incluye los empleados de primera línea, el personal secundario que puede o no tener contacto con el cliente y la persona gerencial, que supervisa la entera operación del servicio.

La parte izquierda del triángulo gráfica el sistema que permite al personal dar el servicio al cliente: Las facilidades físicas, políticas, procedimientos, métodos, estándares de servicios, sistemas de cómputo y los sistemas de comunicaciones

debe decir fuerte y claro al cliente: “*este sistema está aquí para adaptarse a sus necesidades*”.

Finalmente, el triángulo muestra el factor más importante en el modelo: el cliente. Es para el cliente que todos los otros factores existen. Todos ellos llegan a constituir la completa experiencia de servicio del cliente.

Para medir la calidad en el servicio Albretch desarrolla siete puntos:

- A. Capacidad de respuesta
- B. Atención
- C. Comunicación fluida, entendible y a tiempo
- D. Accesibilidad para quitar la incertidumbre
- E. Amabilidad en la atención y en el trato
- F. Credibilidad expresada en ellos
- G. Comprensión en las necesidades y expectativas del cliente

Karlzon J. (2000) La calidad son los momentos de verdad, y se llama así a cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da el servicio. Este autor indicaba que cada uno de estos instantes ofrecía una oportunidad ya sea para mejorar la percepción que tiene el cliente del servicio ofrecido, o destruirla.

Con la creación de los momentos de la verdad, este autor desarrollo un programa de administración de la calidad, para empresas especialmente de servicios.

Este sistema se trata de momentos en que los empleados de una organización tienen con sus clientes instantes que duran aproximadamente 15 segundos, y son utilizados para entregar un servicio. La empresa confía en que el empleado logrará causarle una buena impresión al cliente, y toda la empresa se pone en riesgo, y depende de las habilidades del empleado, para con el cliente.

No importan qué tan grande o importante sea la empresa, todo dependerá de la forma en que el empleado que se encuentra frente al cliente actúe, ya sea libre, o con carisma o, todo lo contrario.

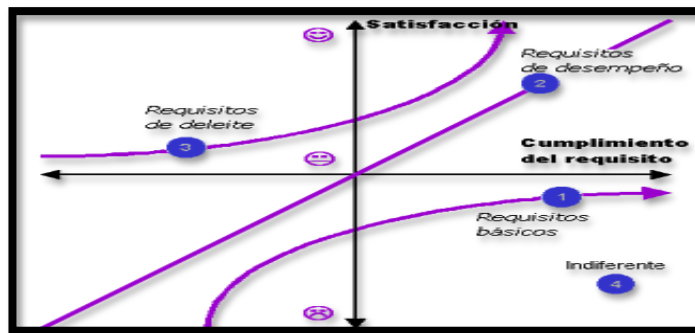
Otro punto desarrollado por este autor es la pirámide invertida, que consiste en voltear el sentido del organigrama tradicional con el jefe arriba y los subordinados abajo para que así el jefe funcione como apoyo y soporte del resto de la organización. Es al cliente al que se pone en la parte más alta del organigrama, simbolizando la jerarquía del cliente. Es necesario que todos los empleados sientan que son muy importantes dentro de la empresa, así que se considera la motivación como pieza fundamental para lograr la calidad a través de la gente.

El modelo Kano de satisfacción del cliente se dio a conocer a principios de los 80 y cuestiona la premisa de que la satisfacción del cliente depende únicamente de lo bien que una empresa es capaz de hacer sus productos o prestar sus servicios. Kano, junto a su equipo de trabajo, enunció que no todas las características de un producto o servicio producen la misma satisfacción en el cliente, sino que hay algunas que contribuyen de forma más decisiva a fortalecer su fidelidad con el producto. Para distinguir unas características de otras, propuso los siguientes grupos:

- A. Características/requisitos básicos, son características del producto que el cliente considera obligatorio. No aumentan la satisfacción del cliente, pero causan una insatisfacción muy grande si no se aportan.
- B. Características/requisitos de desempeño, estas características del producto aumentan proporcionalmente la satisfacción del cliente. Cuantas más se añaden o más funcionalidades ofrecen, más satisfecho está el cliente.
- C. Características/requisitos de deleite, son características no esperadas por el cliente y que causan una gran satisfacción. Como no son esperadas, no provocan insatisfacción si no se aportan.

En el modelo Kano (1980) todas las características que tienen alguna influencia en la satisfacción del cliente se pueden clasificar en alguno de los tres grupos anteriores. También se identifican otras características que no afectan a la satisfacción del cliente: indiferentes, cuestionables, e inversas.

MODELO DE SATISFACION DEL CLIENTE



Fuente: kano

- A. Los requisitos básicos. No se aportan al 100% y en perfectas condiciones, siempre habrá una insatisfacción, por pequeña que sea. No es nada fácil obtener elevados niveles de satisfacción actuando sólo sobre este tipo de características.
- B. Los requisitos de desempeño. Evolucionan linealmente con la satisfacción. desde un cumplimiento 0 de estos requisitos y una insatisfacción enorme, podemos ir aumentando la satisfacción conforme vamos proporcionando más y mejores características de este tipo
- C. Los requisitos de deleite. Siempre sitúan la satisfacción por encima de la situación neutral. A medida que vamos proporcionando características de este tipo, la satisfacción aumenta mucho más rápidamente de lo que conseguimos aportando características de desempeño.

2.2.2.2. Dimensiones

A. Confiabilidad

Ande, E. (2002) indica que la confiabilidad se refiere a “la exactitud con que un instrumento mide lo que pretende medir” (p. 44).

Hernández, E. (2003) indica que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, productos iguales resultados (p.243).

B. Eficiencia

La eficiencia, enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. Utilización adecuada de los recursos disponibles. Se concentra en las operaciones y tiene puesta la atención en los aspectos internos de la organización no se preocupa por los fines, sino por los medios.

Samuelson y Nordhaus (2002). Eficiencia significa la utilización de los recursos de la sociedad de manera más adecuada posible para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos (p. 76).

Mankiw (2004) la define como propiedad de una asignación de los recursos según la cual ésta maximiza el excedente total que reciben todos los miembros de la sociedad (p. 16).

Koontz y Weinrich (2004) Eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

Farmer y Richman (2005). Eficiencia administrativa se define como lo bien y con qué grado de eficacia los administrativos de una empresa, en un ambiente dado, alcanzan los objetivos de la misma (p. 23).

Codina (2007) considera que la eficiencia hace énfasis en la aplicación de un enfoque reactivo, los medios y hacer las cosas correctamente. La eficacia hace énfasis en los resultados, hacer las cosas correctas aplicando un enfoque proactivo.

Barrios, C. (2007) dice que la eficacia, por su parte, es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados. Esto significa que la noción de eficacia se refiere únicamente a la

obtención de resultados, sin tener en cuenta los recursos empleados. La eficacia no implica, necesariamente, eficiencia, pero la eficiencia sí implica eficacia, como condición necesaria, pero no suficiente (p. 43)

Pinto (2008) señalan que el criterio de la eficiencia no basta para lograr un análisis organizacional completo, ya que aquella sólo constituye un aspecto de la eficacia organizacional (p. 34).

C. Eficacia

La eficacia, es el logro de los objetivos previstos. Es competencia de la eficacia. el logro de los objetivos mediante los recursos disponibles. Logro de los objetivos y vuelve la atención a los aspectos externos de la organización

Koontz y Weinrich (2004) definen la eficacia como el cumplimiento de objetivos.

Brunet (2011) indica que las organizaciones eficaces son aquellas que seleccionan y retienen a las personas talentosas. Estas deben ser capaces de involucrarse con los objetivos de la organización, en el sentido de obtener elevados patrones de calidad, satisfacer a los clientes y aprovechar los recursos tangibles e intangibles (p. 17).

D. Cumplimiento

Sigmund Freud, se trata de una formación psicológica en la que un deseo se presenta imaginariamente como cumplido gracias a una producción del inconsciente (como un sueño o una fantasía). En el lenguaje cotidiano, se dice que un deseo se cumple cuando aquello imaginado o soñado se concreta en la realidad.

2.2.2.3. Estrategias de atención al usuario

Peel (2003) y Loverlock (1999) considera la mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra En este visualizan indicadores tales como:

A. Demora:

Los compradores o consumidores de algunos productos o servicios, son poco sensibles a la calidad, sin embargo, es posible influir en los clientes potenciales y actuales para que aprecien los niveles de calidad en los mismos. Esto se puede lograr mediante la interacción consistente con el cliente para desarrollar un clima de confianza y seguridad por la eliminación de cualquier problemática de funcionamiento, resistencia, durabilidad u otro atributo apreciado por los clientes; esto se puede lograr mediante el aseguramiento de calidad en el servicio y el pleno conocimiento, por parte de los clientes de los mecanismos de gestión de la calidad.

B. Límites funcionales

Si se parte del aforismo "solo se puede mejorar cuando se puede medir", entonces es necesario definir con precisión los atributos y los medidores de la calidad de los servicios que se proporcionan al mercado.

Este es un trabajo interdisciplinario de las distintas áreas de la empresa y de una estrecha comunicación con los clientes a fin de especificar con toda claridad las variables que se medirán, la frecuencia, acciones consecuentes y las observaciones al respecto.

C. Coordinación de actividades

Lógicamente, se requiere continuar con la evaluación sistemática de los servicios. Este sistema puede ser un diferenciador importante ante los ojos del cliente porque se le entregue constantemente los resultados y el nivel de satisfacción acerca de los servicios.

D. Procedimientos administrativos

Un buen sistema de calidad del servicio se puede constituir en el diferenciador de los servicios que se ofrecen, dado que se pueden percibir como "commodities", los cuales deben distinguirse por los niveles de satisfacción de los clientes y por el sistema que soporta esos índices de desempeño que se informan con puntualidad, validez y pertinencia a los clientes. Además, se destacarán los beneficios de esta diferenciación: Objetividad, control exhaustivo, máximo compromiso, dinamismo, facilidad y practicidad operativa.

E. Desarrollo del factor humano como agente fundamental de la calidad

Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en el negocio. Se deben afinar los procesos de integración del personal para obtener los niveles de calidad ya señalados, reiteradamente, en los puntos anteriores. El área responsable de la administración de factor humano jugará un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen.

En ese sentido, se hace necesario el desarrollo de la profesionalización de: planes de factor humano, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación, remuneraciones, comunicación interna, higiene y seguridad, las relaciones laborales contribuirá significativamente en la construcción de ventajas competitivas ancladas en el personal: sus conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los clientes la empresa (p. 55).

Harrington (1998). Los clientes son las personas más importantes para cualquier negocio. No son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento. Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos. Merecen que le demos el trato más atento y cortés que podamos. Representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos

nos veríamos forzados a cerrar. Los clientes de las empresas de servicio se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados.

2.2.2.4. Gestión de la calidad del servicio

Peel (2003) y Loverlock (1999) plantean que las empresas para su efectividad operativa, requieren de un sistema que gestione la calidad de los servicios donde es pertinente establecer el ciclo del servicio para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente.

La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos.

El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado, inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente.

Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que se hace (p. 46).

2.2.2.5. La calidad del servicio al cliente

Peel (2003) y Loverlock, (1999) definen servicio como cliente la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción. Se trata de "un concepto de trabajo" y "una forma de hacer las cosas" que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los clientes (que nos compran y nos

permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de nuestra propia empresa.

Albrecht (1988) Indica que las características que debe tener un buen servicio son: Un servicio no puede conducir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata a la Gerencia, la persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal, si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar, si no se puede repetir, entonces las reparaciones son el único medio recursivo para la satisfacción del cliente, la prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.

Peel (2003) y Loverlock (1999) han encaminado sus investigaciones hacia todo tipo de contacto o comunicación interpersonal entre las organizaciones y sus clientes, especialmente en las actitudes sociales solícitas como las sonrisas en el personal o el ofrecimiento de ayuda al cliente, el arte de hablar y escuchar, el respeto y otros: quienes se irán convirtiendo junto con el correo, la infraestructura y el uso del teléfono en herramientas del servicio, de acuerdo con la organización que los adopte (p. 36).

Schiffman y Gaither (2000) quienes del mismo modo dedican sus estudios al servicio al cliente, aluden que el contacto personal representa también la esencia del servicio al cliente y aun cuando los autores mencionados se posan en la atención al cliente "difícil", no enfatizan entre sus elementos al contacto telefónico o el uso del correo, quienes ven en el teléfono una forma poco real de contacto personal (p. 22).

Este hecho se debe a que estos autores desenvuelven sus investigaciones en plazas como Europa y Estados Unidos, donde la tecnología de la comunicación como el internet o la telecomunicación por ser masivo alejan el contacto físico con los clientes. Pero se hace necesario tomarlo en cuenta, porque sus elementos de juicio

caen en congruencia con lo señalado por Peel (2003) y Lovelock (1999), en cuanto al contacto cara a cara con el cliente y la atención del cliente difícil sobretodo.

Peel (2003) y Lovelock (1999) Las fases que constituyen el servicio al cliente se encuentra ordenado de la misma manera que una operación comercial cualquiera, e incluso hasta los mismos deseos del cliente, sus esperanzas y temores ayudan enormemente a la asimilación de estas fases, las cuales se enmarcan de la siguiente manera:

1. Reservación: Este instrumento es muy utilizado debido a que permite la adecuación y el reclamo de un producto o servicio principal, además de definir cuáles de sus necesidades y expectativas en la que se debe basar el fundamento de cualquier otra cosa que haga la organización.
2. Traslado: En esta fase se determina al cliente potencial, al cual se le deberá informar sobre el producto y el proveedor convirtiéndolo en una relación íntima en donde él esté al tanto de cuáles son sus propias necesidades.
3. Datos del usuario: Generalmente, este aspecto es delicado para los clientes debido a la necesidad de que, las fechas de entregas de sus pedidos sean reales y no tengan retrasos en su entrega, es decir, todo consumidor busca rapidez en la obtención de un producto o servicio. Según Peel (2003) : el concepto de fabricación justo a tiempo está estableciendo nuevas normativas en las entregas, y aunque muchas empresas aún no han llegado a aplicar ese grado de puntualidad en sus fabricaciones, si están, en cambio reduciendo sus existencias contando con el cumplimiento de las entregas que se les tiene que hacer dentro del tiempo que se halla especificado.
4. Procesamiento de datos: Estas herramientas permiten indicar condiciones que cualquier cliente desea o exige en una negociación, entre las cuales están calidad, cantidad y especificaciones de sus productos o servicios, hora y lugar de la recogida o entrega más conveniente.
5. Programación de órdenes: En esta fase los clientes buscan ser atendidos por sus problemas y ser comprendidos, de esta forma, por parte de la empresa y el cliente

deberá buscar el procedimiento más sencillo y amistoso para que sus reclamos sean resueltos a la mayor brevedad posible. La solución más óptima es ofrecerle al cliente reintegrarle su importe o de sustituirle la mercancía.

La calidad de un servicio es la conformidad del servicio con las expectativas y especificaciones del usuario. De acuerdo con esta definición, desde el punto de vista de los administradores de las empresas, la calidad del servicio que se presta con frecuencia se califica de acuerdo con la capacitación de su personal; a los clientes, sin embargo, les preocupan más los tiempos de espera en colas por una respuesta, las comodidades que pueda brindar la entidad y sus relaciones con el personal encargado de prestar el servicio; no hay que olvidar que clientes descontentos, tanto si presentan quejas como si no, pueden llevar a la ruina a una organización de servicios. (p.38).

2.3. Glosario

Atención: Es el proceso conductual y cognitivo de concentración selectiva en un aspecto discreto de la información, ya sea considerada subjetiva u objetiva, mientras que se ignoran otros aspectos perceptibles. La atención también ha sido denominada como la asignación de recursos de procesamiento limitados.

Calidad: Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente.

Cliente: Aquella persona natural o jurídica que realiza la transacción comercial denominada compra que consume recursos y servicios brindados por otro llamado servidor.

Confiabilidad: Se puede definir como la capacidad de un producto de realizar su función de la manera prevista. De otra forma, se puede definir también como la probabilidad en que un producto realizará su función prevista sin incidentes por un período de tiempo especificado y bajo condiciones indicadas.

Crecimiento y Aprendizaje: Aumento de la calidad de bienes disponibles, tener un desarrollo económico óptimo para competir con otras entidades públicas y privada.

Cuadro de Mando Integral: (CMI) Es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

Cumplimiento: Cumplir con las expectativas de los clientes, llegar a donde la persona quiere, darle una calidad de atención eficaz y que se lleve una buena imagen del lugar donde acude.

Eficacia: Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera se desea tras la realización de una acción.

Eficiencia: Implica el aprovechamiento de los recursos de la sociedad de la mejor forma posible, satisfaciendo con los resultados los deseos y necesidades de los individuos.

El servicio de atención al usuario: Es la atención que ofrece una empresa para relacionarse con sus clientes.

Esfuerzo Económico: El análisis se aplica a negocios, finanzas, gobierno, a las personas y las empresas para crecer y mejorar su economía.

Estratégica: Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro.

Integral: Que comprende todos los aspectos o todas las partes necesarias para estar completo.

Proceso Operativos: Es un conjunto de procesos que permite a las empresas a ejecutar y optimizar distintos aspectos como los sistemas de ventas, de finanzas, de atención al usuario.

Usuario: El Cuadro de Mando Integral (CMI), mediante la perspectiva del usuario, permite definir las estrategias necesarias para seleccionar, conseguir, satisfacer y retener a los futuros o existentes usuarios que sostienen la razón de ser de la empresa u organización.

Variable dependiente: Es aquella cuyos valores dependen de los que tomen otra variable.

Variable independiente: Es aquella cuyo valor no depende del de otra variable.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis general

La aplicación del Cuadro de Mando Integral influye positivamente en la mejora de la calidad de atención al usuario en el Distrito Fiscal de Chincha.

3.2 Hipótesis específicas

La aplicación del Cuadro de Mando Integral influye positivamente en la confiabilidad del usuario de información en el año 2016.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral influye positivamente en la eficiencia del proceso de atención en el Distrito Fiscal de Chincha en el año 2016.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral influye positivamente en la eficacia del proceso de atención en el Distrito Fiscal de Chincha en el año 2016.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral influye positivamente en el cumplimiento de los procesos administrativa en el Distrito Fiscal de Chincha en el año 2016.

3.3 Identificación de variables

Cuadro de Mando Integral:

Es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores también busca gerencial cualquier tipo de organización en forma Integral, Balanceada y Estratégica. Kaplan y Norton (2005)

Atención al usuario:

Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada usuario, las distintas necesidades que tienen y por la cual la institución siente un nivel de

compromiso, que debe ser honrado, de manera de cubrir expectativas. Peel (2003) y Loverlock (1999).

3.4 Operacionalización de las variables

Fuente: Elaboración propia

VARIABLES	INDICADORES
<p style="text-align: center;">LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL</p>	<p>1. Grado de afectación 2. Cantidad de capacitación 3. Cantidad de inversión</p>
	<p>1. Grado de satisfacción 2. Cantidad de procedimientos 3. Grado de responsabilidad</p>
	<p>1. Calidad de información 2. Nivel de confianza 3. Grado de iniciativa</p>
	<p>1. Nivel de coordinación 2. Grado de preparación 3. Calidad de capacitaciones</p>
	<p style="text-align: center;">LA MEJORA DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO</p>
<p>1. Grado de eficiencia 2. Grado de eficacia 3. Calidad en la selección</p>	
<p>1. Nivel de confianza 2. Nivel de credibilidad 3. Nivel e transparencia</p>	
<p>1. Nivel de comunicación 2. Grado de involucramiento 3. Nivel de entendimiento</p>	

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	D1 Esfuerzo Económico	1. Grado de afectación 2. Cantidad de capacitación 3. Cantidad de inversión	1, 2, 3,	ORDINAL Escala de Likert: Nunca o casi nunca.....1 Algunas veces..... 2 Bastantes veces..... 3 Siempre o casi siempre. 4
	D2 Atención al Usuario	1. Grado de satisfacción 2. Cantidad de procedimientos 3. Grado de responsabilidad	4, 5, 6,	
	D3 Procesos Operativos	1. Calidad de información 2. Nivel de confianza 3. Grado de iniciativa	7, 8, 9,	
	D4 Crecimiento y Aprendizaje	1. Nivel de coordinación 2. Grado de preparación 3. Calidad de capacitaciones	10, 11, 12	
LA MEJORA DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO	D1 Confiabilidad	1. Grado de confiabilidad 2. Nivel de exactitud 3. Grado de cumplimiento	1, 2, 3,	ORDINAL Escala de Likert: Nunca o casi nunca = 1 Algunas veces = 2 Bastantes veces = 3 Siempre o casi siempre = 4
	D2 Eficiencia y Eficacia	1. Grado de eficiencia 2. Grado de eficacia 3. Calidad en la selección	4, 5, 6,	
	D3 Calidad	1. Nivel de confianza 2. Nivel de credibilidad 3. Nivel e transparencia	7, 8, 9,	
	D4 Cumplimiento	1. Nivel de comunicación 2. Grado de involucramiento 3. Nivel de entendimiento	10, 11, 12	

Fuente: Elaboración propia

3.5 Matriz de Consistencia (Anexo 01)

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Tipo de investigación

4.1.1. Tipo

El tipo de investigación es cuantitativa.

En este sentido se describieron las variables de estudio del Cuadro de Mando Integral y Calidad en Atención al Usuario para luego explicar el comportamiento de cada una de ellas.

Igualmente, la misma es considerada de campo, según lo planteado por Hernández, Fernández y Batista (2003), los estudios de campo se caracterizan por que la información o data es recolectada de la realidad misma donde se suceden los hechos.

4.1.2. Niveles

Los niveles de investigación a utilizar: descriptivo y correlacional.

Descriptivo. - Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (p. 153).

Correlacional. - Hernández, et al. (2014) nos indican que “estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (p. 154).

4.2. Diseño de investigación

En el presente estudio de acuerdo a los objetivos establecidos el diseño es no experimental de corte transversal; para lo cual Hernández, et al (2014) lo definen como “aquellos estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 152).

Hernández, et al. (2014) señalaron que los diseños no experimentales transversales se encargan de “recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.152).

4.3 Unidad de análisis

Gabriel Rada (2007) La unidad de análisis corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio de una medición y se refiere al que o quien es objeto de interés en una investigación (p. 62).

4.4 Población de estudio

Chávez (2003). La población de un estudio es “el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Está constituida por características o extractos que le permiten distinguir los sujetos unos de otros” (p. 162).

En ese sentido, la población de estudio estuvo conformado por los usuarios del Ministerio Público - Distrito Fiscal de Chincha.

4.5 Tamaño y selección de muestra

El tamaño va a estar conformada por 85 usuarios que asisten al Ministerio Público, ubicada en Chincha, en el año 2016. Tal como se detalla a continuación:

Tamaño de la muestra

usuarios	Población	Muestra
Justiciables	50	71.43%
Abogados	12	17.14%
Notificadores	8	11.43%
TOTAL	70	100 %

4.5.1. Muestra

La muestra es de tipo no probabilística, ya que se va a tomar como referencia a los usuarios del Ministerio Público – Distrito Fiscal de Chincha con un total de 85 usuarios: justiciables, abogados y notificadores.

Para el cálculo del tamaño de la Muestra se utilizará el muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple a través de la siguiente fórmula:

Fórmula para el cálculo de la Muestra:

$$n = \frac{Z^2 N (p.q)}{E^2 (N-1) + Z^2 (p.q)}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

Z = Nivel de confianza (1,96)

P= tasa de éxito

q= tasa de fracaso

E= error de precisión (0.05)

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 85 (0,5 \times 0,5)}{(0,05)^2 \times (84) + (1,96)^2 (0,5 \times 0,5)}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 85 (0,25)}{0,0025 \times 84 + 3,8416 (0,25)}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 21,25}{0,21 + 0,9604}$$

$$n = \frac{81.634}{1.1704}$$

$$n = \mathbf{70}$$

4.6 Técnicas de recolección de datos

4.6.1 Métodos

El método a utilizar en la presente investigación es: Hipotético – Deductivo. Sabino (2010) nos dice que “es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica” (p. 151).

El método hipotético - deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

4.6.2 Técnicas

La técnica empleada en la recolección de datos fue la encuesta. En este sentido, según Hernández, Fernández y Batista (2003, p. 128), “recolectar datos implica tres actividades estrechamente relacionadas entre sí:

- A. Seleccionar un instrumento, el cual debe ser válido y confiable,
- B. Aplicar ese instrumento obteniendo las observaciones y mediciones de las variables.
- C. Preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente, es decir codificar los datos”.

En ese sentido, para la medición de las variables, Cuadro de Mando Integral y calidad de atención al Usuario, se utilizó un instrumento de medición, categorizado como cuestionario auto administrado, bajo la técnica de la observación directa. Dicho cuestionario, fue diseñado por el investigador, a objeto de establecer en la primera variable aquellos factores del Cuadro de Mando Integral que se utilizan en el área igualmente los elementos o factores de la calidad de atención al usuario.

4.7. Técnicas de procesamiento, interpretación y análisis de información.

Para el procesamiento de datos se va a utilizar el software SPSS versión 22 en español, siguiendo el siguiente procedimiento:

Estadística descriptiva: Tabla de frecuencias, gráficas y su respectiva interpretación y/o análisis.

Estadística inferencial: La contrastación de hipótesis se hará con el método de correlación de Spearman, para determinar si se aceptan o se rechazan las hipótesis planteadas.

4.7.1. Instrumentos de recolección de información

Instrumentos

El instrumento a utilizar en el presente estudio es el cuestionario. Bernal (2013) nos indica que es “un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos necesarios del proyecto de investigación” (p. 217).

Cuestionario 1: La aplicación del Cuadro de Mando Integral

Cuestionario 2: Mejora de la calidad del servicio de atención al usuario.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1. Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo a los objetivos del estudio, se han utilizado criterios para la presentación e interpretación de los resultados descriptivos acerca de las variables de estudio: la aplicación del Cuadro de Mando Integral y la mejora de la calidad de atención al usuario en el Ministerio Público – Distrito Fiscal de Chincha en el año 2016.

Los resultados se presentan y analizan en las tablas y figuras del siguiente apartado.

1.- Presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados a nivel descriptivo correlacional para las variables de estudio, la aplicación del Cuadro de Mando Integral, la mejora de la calidad de atención al usuario en el Ministerio Público – Distrito Fiscal de Chincha 2016.

ESFUERZO ECONÓMICO

1.- ¿Considera usted afectada su inversión económica cuando el personal del Ministerio Público de Chincha no le brinda una buena atención?

	h1	H1	f1	F1
NO	35	35	41%	41%
A VECES	26	61	31%	72%
SI	13	74	15%	87%
NO PRECISA	11	85	13%	100%
TOTAL	85		100%	

Tabla 1

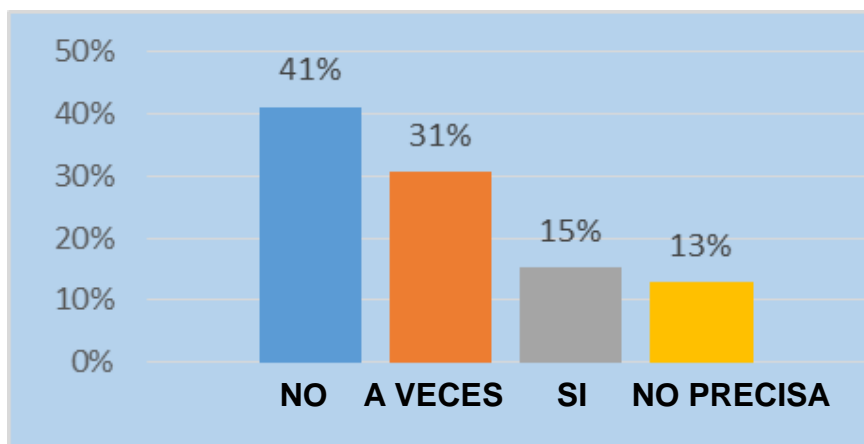


Gráfico 1

Análisis:

En la Tabla 1 y Gráfico 1, se aprecia como resultado ante la primera pregunta que el 41% de las personas “no ve afectada su economía”, el 31% de las personas “a veces”, el 15% y el 13% “no precisa”, de acuerdo a las encuestadas realizadas en el Ministerio Público de Chincha.

Interpretación:

Por lo que se evidencia que el Ministerio Público de Chincha NO considera afectada su inversión económica cuando no se le brinda una buena atención.

2.- ¿Cree usted que el Ministerio Público de Chincha debería invertir en capacitar a su personal para asegurar una gestión eficiente?

	h1	H1	f1	F1
NO	22	22	26%	26%
A VECES	39	61	46%	72%
SI	20	81	24%	95%
NO PRECISA	4	85	5%	100%
TOTAL	85		100%	

Tabla 2

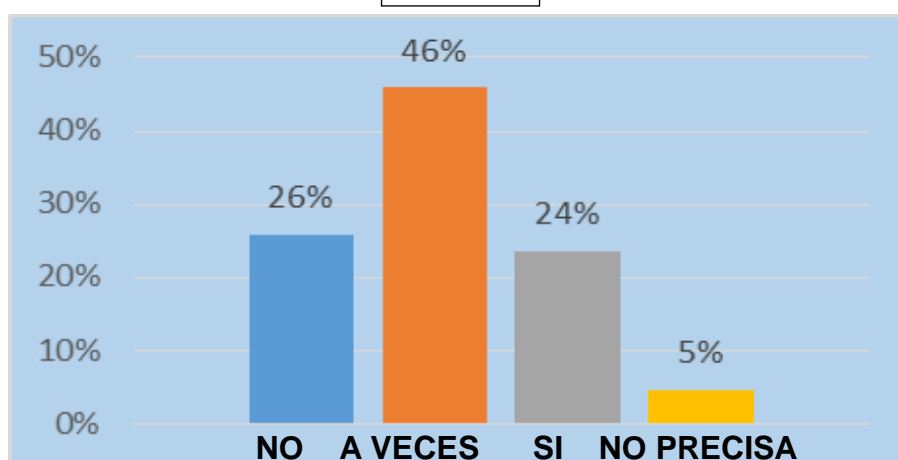


Gráfico 2

Análisis:

En la Tabla 2 y Gráfico 2, se aprecia como resultado de la segunda pregunta que el 26% de las personas “cree que debe invertirse en capacitar al personal para una gestión eficiente”, el 46% “a veces”, el 24% “si” y 5% “no precisa”, de acuerdo a las encuestadas realizadas en el Ministerio Público de Chincha.

Interpretación:

Por lo que se evidencia que el Ministerio Público de Chincha A VECES debe haber invertir para capacitar a su personal de atención al usuario para asegurar una gestión eficiente.

3.- ¿Cree usted que el Ministerio Público de Chincha debería contar con mayor inversión para la adquisición de equipos informáticos, a fin de optimizar los procesos administrativos?

	h1	H1	f1	F1
NO	23	23	27%	27%
A VECES	43	66	51%	78%
SI	16	82	19%	96%
NO PRECISA	3	85	4%	100%
TOTAL	85		100%	

Tabla3

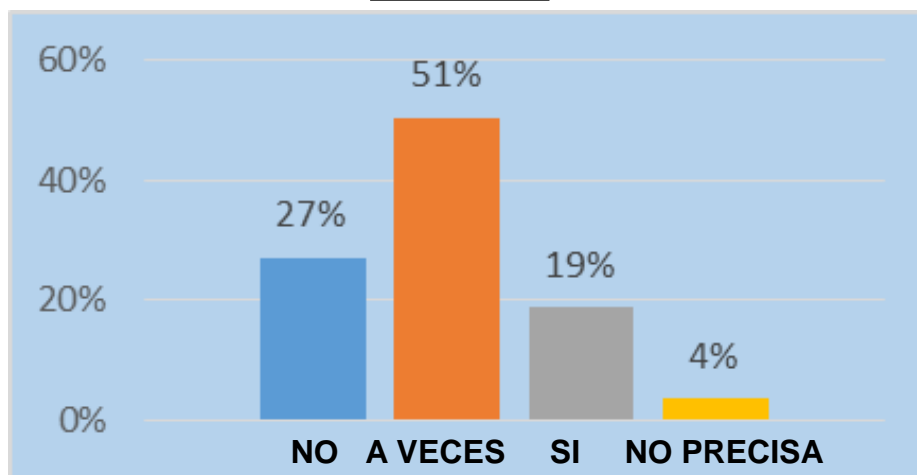


Gráfico 3

Análisis:

En la Tabla 3 y el Gráfico 3, se aprecia como resultado de la tercera pregunta que el 27% de las personas nos dicen que “No debe invertirse en equipos”, el 51% de las personas “a Veces”, el 19% “Si” y 4% “No Precisa”, de acuerdo a las encuestadas realizadas en el Ministerio Público de Chincha.

Interpretación:

Por lo que se evidencia que el Ministerio Público de Chincha da como respuesta que “A VECES” debe haber inversión para la adquisición de equipos informáticos, a fin de optimizar los procesos administrativos.

4.- ¿Se siente usted satisfecho con la calidad del servicio de atención al usuario del Ministerio Publico Chincha?

	h1	H1	f1	F1
NO	18	18	21%	21%
A VECES	42	60	49%	70%
SI	19	79	22%	93%
NO PRECISA	6	85	7%	100%
TOTAL	85		100%	

Tabla 4

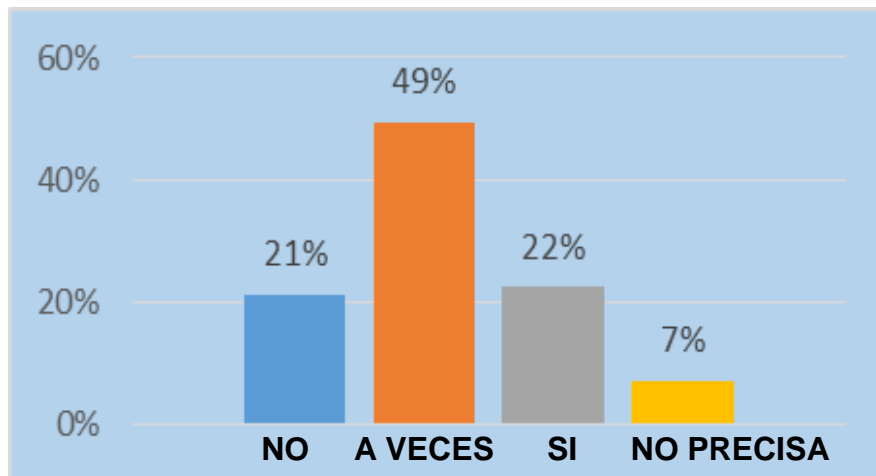


Gráfico 4

Análisis:

En la Tabla 4 y el Gráfico 4, se aprecia como resultado de la cuarta pregunta que el 21% de las personas “No se siente satisfecho” con la calidad de atención, el 49% de las personas “a Veces”, el 22% “Si” y 7% “No Precisa”, de acuerdo a las encuestadas realizadas en el Ministerio Público de Chincha.

Interpretación:

Por lo que se evidencia que el Ministerio Público de Chincha “A VECES” los usuarios se sienten satisfechos con la calidad del servicio de atención.

5.- ¿Considera usted adecuado el procedimiento empleado de la gestión administrativa en el Ministerio Público de Chincha?

	h1	H1	f1	F1
NO	24	24	28%	28%
A VECES	39	63	46%	74%
SI	17	80	20%	94%
NO PRECISA	5	85	6%	100%
TOTAL	85		100%	

Tabla 5

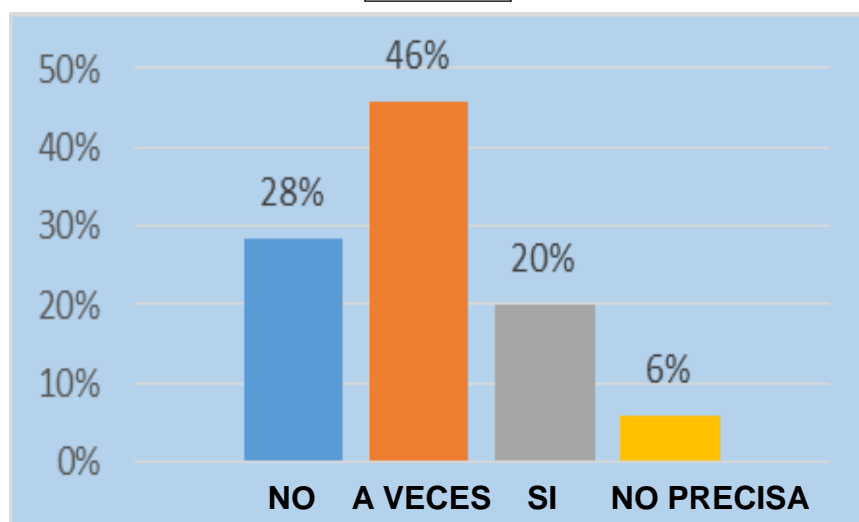


Gráfico 5

Análisis:

En la Tabla 5 y el Gráfico 5, se aprecia como resultado de la quinta pregunta que el 28% de las personas “no considera adecuado” el procedimiento administrativo, el 46% “a veces”, el 20% “si” y 6% “no precisa”, de acuerdo a las encuestadas realizadas en el ministerio público de chincha.

Interpretación:

Por lo que se evidencia que el Ministerio Público de Chincha A VECES es adecuado el procedimiento que se emplea en la gestión administrativa.

6.- ¿Considera usted que el personal de atención al usuario en el Ministerio Público de Chincha tiene un alto grado de responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones?

	h1	H1	f1	F1
NO	21	21	25%	25%
A VECES	24	45	28%	53%
SI	29	74	34%	87%
NO PRECISA	11	85	13%	100%
TOTAL	85		100%	

Tabla 6

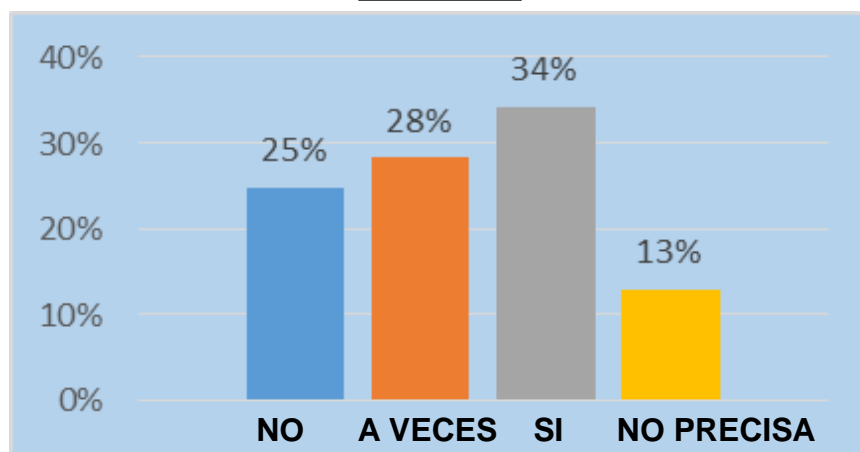


Gráfico 6

Análisis:

En la Tabla 6 y el Gráfico 6, se aprecia como resultado de la sexta pregunta que el 25% "No hay grado responsabilidad de sus funciones por parte de personal del Ministerio Público", el 28% "a Veces", el 34% "Si" y 13% "no precisa", de acuerdo a las encuestadas realizadas en el Ministerio Público de Chincha.

Interpretación:

Por lo que se evidencia que el Ministerio Público de Chincha el personal de atención al usuario en el Ministerio Público de Chincha SI tiene un alto grado de responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones.

PROCESOS OPERATIVOS

7.- ¿Considera usted que la calidad de información de los procesos operativos que brinda el Ministerio Público es la adecuada?

	h1	H1	f1	F1
NO	21	21	25%	25%
A VECES	35	56	41%	66%
SI	14	70	16%	83%
NO PRECISA	15	85	18%	100%
TOTAL	85		100%	

Tabla 7

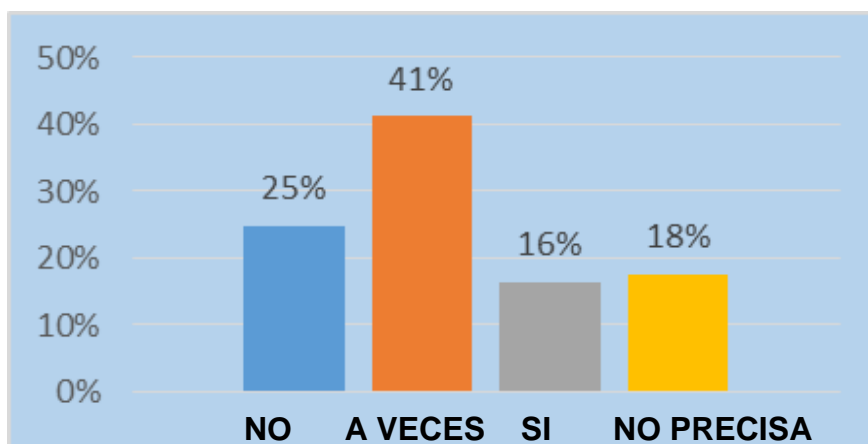


Gráfico 7

Análisis:

En la Tabla 7 y el Gráfico 7, se aprecia como resultado de la séptima pregunta que el 25% “No se brinda” información adecuada”, el 41% “a veces”, el 16% “Sí” y 18% “No Precisa”, de acuerdo a las encuestadas realizadas en el Ministerio Público de Chincha.

Interpretación:

Por lo que se evidencia en el Ministerio Público de Chincha A Veces a los usuarios se le brinda una buena calidad atención al usuario en los procesos operativos.

8.- ¿Se siente usted confiado de la calidad de los procesos operativos que le brinda Ministerio Público de Chincha?

	h1	H1	f1	F1
NO	22	22	26%	26%
A VECES	37	59	44%	70%
SI	24	83	28%	98%
NO PRECISA	2	85	2%	100%
TOTAL	85		100%	

Tabla 8

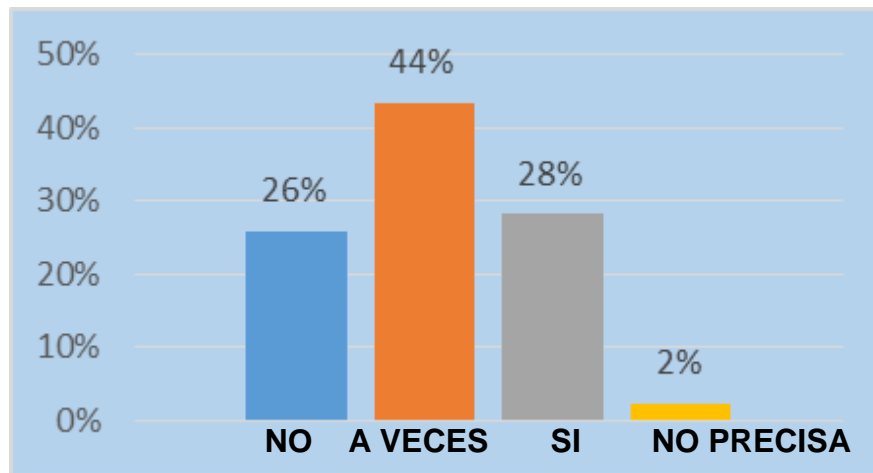


Gráfico 8

Análisis:

En la Tabla 8 y el Gráfico 8, se aprecia como resultado de la octava pregunta que el 26% “No se siente confiado o los procesos operativos”, el 44% “a veces”, el 28% “Si” y 2% “No Precisa”, de acuerdo a las encuestadas realizadas en el Ministerio Público de Chincha.

Interpretación:

Por lo que se evidencia en el Ministerio Público de Chincha “A VECES” los usuarios se sienten confiados con la calidad atención al usuario en los procesos operativos.

9.- ¿Piensa usted que el grado de iniciativa del Ministerio Público de Chincha para mejorar el servicio de atención al usuario son las adecuadas?

	h1	H1	f1	F1
NO	29	29	34%	34%
A VECES	29	58	34%	68%
SI	21	79	25%	93%
NO PRECISA	6	85	7%	100%
TOTAL	85		100%	

Tabla 9

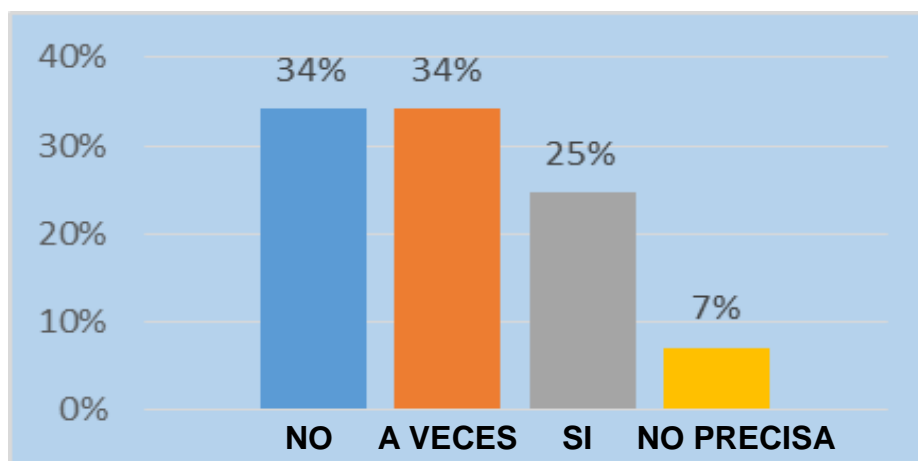


Gráfico 9

Análisis:

En la Tabla 9 y el Gráfico 9, se aprecia como resultado de la novena pregunta que el 34% nos dice que la iniciativa "No es la adecuada", el 34% "a Veces", el 25% "Si" y 7% "No Precisa", de acuerdo a las encuestadas realizadas en el Ministerio Público de Chincha.

Interpretación:

Por lo que se evidencia en el Ministerio Público de Chincha el usuario nos da como resultado que el 35% NO y el 35% "A VECES", es bueno la iniciativa por mejorar el servicio de atención al usuario.

CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

10.- ¿Cree usted que el servicio de atención al usuario tiene un alto nivel de coordinación con los despachos fiscales?

	h1	H1	f1	F1
NO	30	30	35%	35%
A VECES	30	60	35%	70%
SI	14	74	16%	87%
NO PRECISA	11	85	13%	100%
TOTAL	85		100%	

Tabla 10

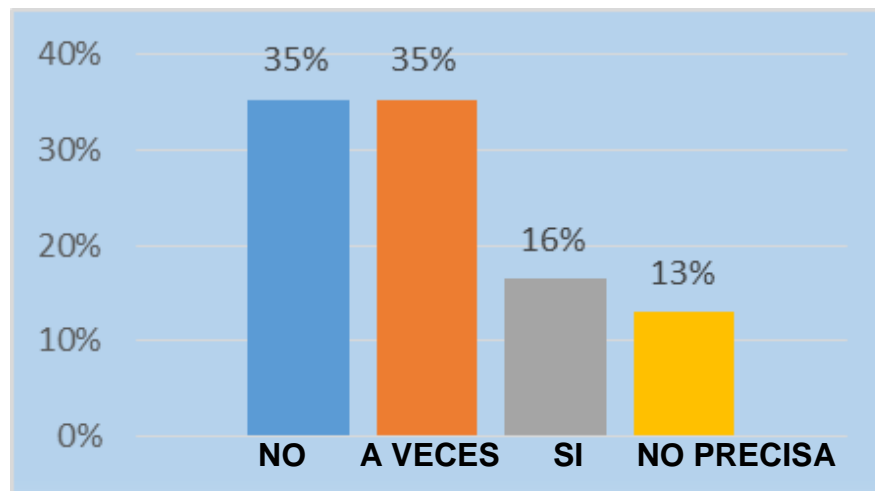


Gráfico 10

Análisis:

En la Tabla 10 y el Gráfico 10, se aprecia como resultado de la décima pregunta que el 35% nos dice que “no hay coordinación” con los despachos fiscales, el 35% “a veces”, el 16% “si” y 13% “no precisa”, de acuerdo a las encuestadas realizadas en el ministerio público de chincha.

Interpretación:

Por lo que se evidencia en el Ministerio Público de Chíncha el usuario nos dan como resultado que el 35% NO y el 35% “A VECES”, nos dice que el servicio de atención al usuario tiene un alto nivel de coordinación con los despachos fiscales.

11.- ¿Cree usted que el grado de preparación del personal de atención al usuario del Ministerio Público de Chincha es el idóneo para orientar y absolver requerimientos de los usuarios?

	h1	H1	f1	F1
NO	15	15	18%	18%
A VECES	45	60	53%	71%
SI	20	80	24%	94%
NO PRECISA	5	85	6%	100%
TOTAL	85		100%	

Tabla 12

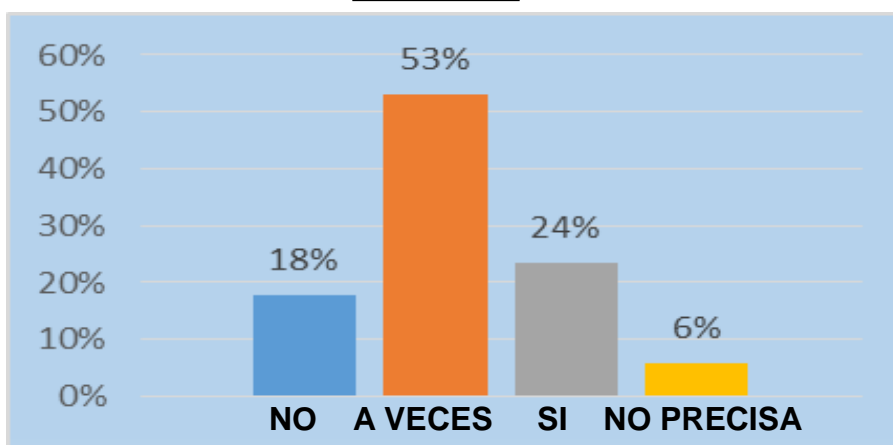


Gráfico 12

Análisis:

En la Tabla 11 y el Gráfico 11, se aprecia como resultado de la undécima pregunta que el 18% nos dice que “No es idóneo” la preparación del personal de atención al usuario, el 53% “a Veces”, el 24% “Si” y 6% “No Precisa”, de acuerdo a las encuestadas realizadas en el Ministerio Público de Chincha.

Interpretación:

Por lo que se evidencia en el Ministerio Público de Chincha A VECES es idóneo el grado de preparación del personal de atención al usuario.

12.- ¿Considera usted que el Ministerio Público de Chincha debería brindar una capacitación de calidad a su personal de atención al usuario?

	h1	H1	f1	F1
NO	16	16	19%	19%
A VECES	32	48	38%	57%
SI	30	78	35%	92%
NO PRECISA	7	85	8%	100%
TOTAL	85		100%	

Tabla 12

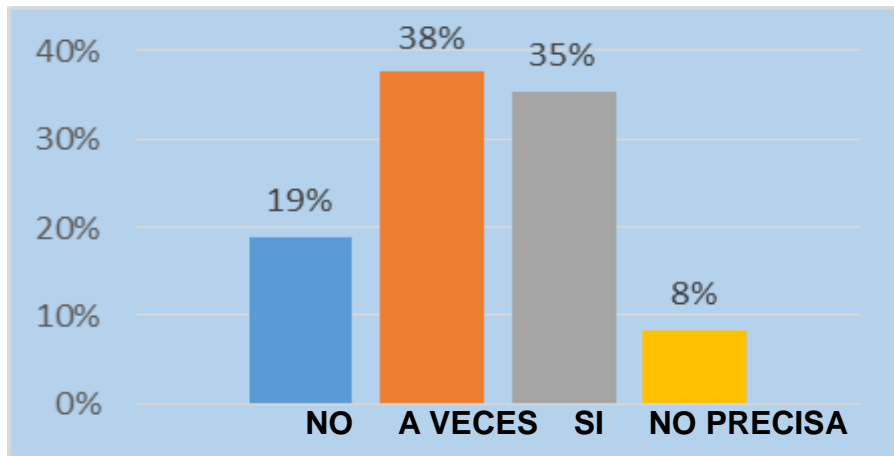


Gráfico 12

Análisis:

En la Tabla 12 y el Gráfico 12, se aprecia como resultado de la deseaba pregunta que el 19% nos dice que “No debería” capacitar al personal del ministerio público, el 38% “a Veces”, el 35% “Si” y 8% “No Precisa”, de acuerdo a las encuestadas realizadas en el Ministerio Público de Chincha.

Interpretación:

Por lo que se evidencia en el Ministerio Público de Chincha A VECES es necesaria una capacitación de calidad a su personal de atención al usuario.

CONFIABILIDAD

1.- ¿Cree usted que la información que recibe del personal de servicio de atención al usuario del Ministerio Público de Chincha tiene un máximo grado de confiabilidad?

	h1	H1	f1	F1
NO	44	44	52%	52%
A VECES	34	78	40%	92%
SI	6	84	7%	99%
NO PRECISA	1	85	1%	100%
TOTAL	85		100%	

Tabla 1

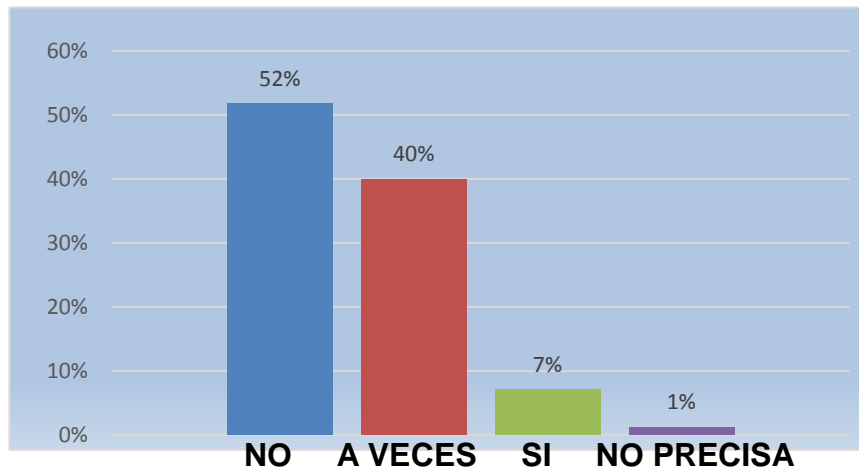


Gráfico 1

Análisis:

En la Tabla 1 y el Gráfico 1, se aprecia como el resultado de la primera pregunta que el 52% nos dice que “No recibe buena información” del personal del ministerio público, el 40% “a Veces”, el 7% “Si” y 1% “No Precisa” de acuerdo a las encuestadas realizadas en el Ministerio Público de Chincha.

Interpretación:

Por lo que se evidencia en el Ministerio Público de Chincha NO hay un grado de confiabilidad en el servicio de atención al usuario respecto a la información que reciben.

2.- ¿Cree usted que las normas con que realiza su trabajo el servicio de atención al usuario del Ministerio Público de Chincha cumplen con alto grado de exactitud?

	h1	H1	f1	F1
NO	36	36	42%	42%
A VECES	32	68	38%	80%
SI	15	83	18%	97%
NO PRECISA	2	85	2%	100%
TOTAL	85		100%	

Tabla 2

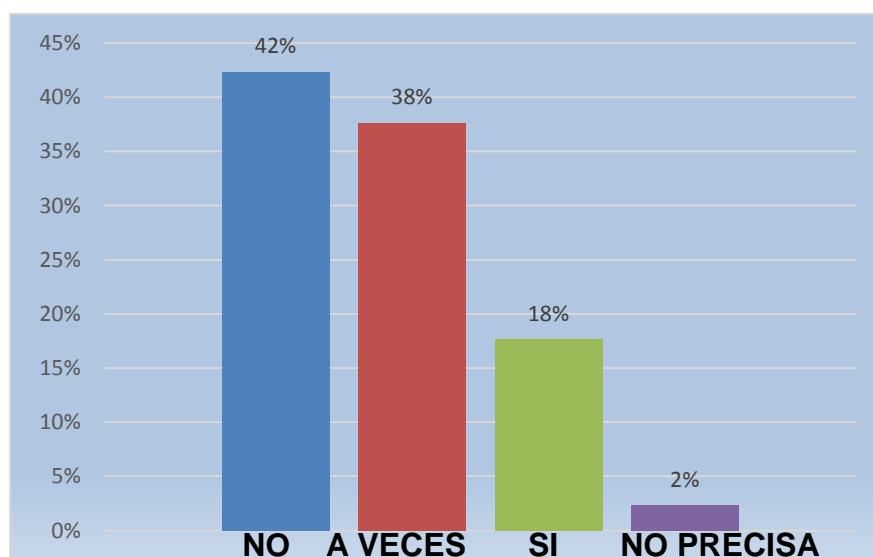


Gráfico 2

Análisis:

En la Tabla 2 y el Gráfico 2, se aprecia como resultado de la segunda pregunta que el 42% nos dice que “No hay grado de exactitud”, el 38% “a Veces”, el 18% “Si” y 2% “No Precisa”, de acuerdo a las encuestadas realizadas en el Ministerio Público de Chincha.

Interpretación:

Por lo que se evidencia en el Ministerio Público de Chincha las normas con que realiza su trabajo el servicio de atención al usuario NO cumplen con alto grado de exactitud.

3.- ¿Cree usted que el personal del servicio de atención al usuario del Ministerio Público de Chíncha realiza su labor con alto grado de cumplimiento?

	h1	H1	f1	F1
NO	33	33	39%	39%
A VECES	39	72	46%	85%
SI	11	83	13%	98%
NO PRECISA	2	85	2%	100%
TOTAL	85		100%	

Tabla 3

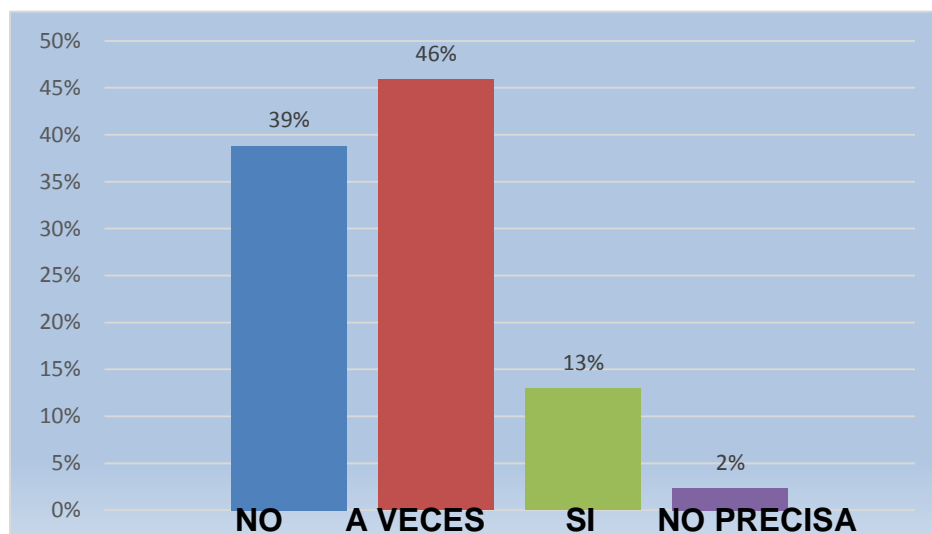


Gráfico 3

Análisis:

En la Tabla 3 y el Gráfico 3, se aprecia como resultado de la tercera pregunta que el 39% nos dice que “No hay grado de cumplimiento”, el 46% “a Veces”, el 13% “Si” y 2% “No Precisa”, de acuerdo a las encuestadas realizadas en el Ministerio Público de Chíncha.

Interpretación:

Por lo que se evidencia en el Ministerio Público de Chíncha “A VECES” el servicio de atención al usuario realiza su labor con un alto grado de cumplimiento.

EFICIENCIA

4.- ¿Encuentra usted un bajo grado de eficiencia en los trámites administrativos que realiza el Ministerio Público de Chincha?

	h1	H1	f1	F1
NO	30	30	35%	35%
A VECES	44	74	52%	87%
SI	9	83	11%	97%
NO PRECISA	2	85	2%	100%
TOTAL	85		100%	

Tabla 4

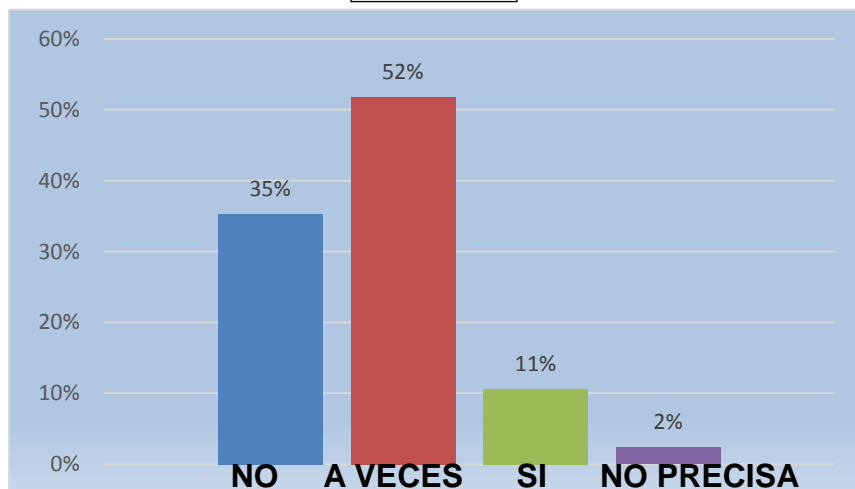


Gráfico 4

Análisis:

En la Tabla 4 y el Gráfico 4, se aprecia como resultado de la cuarta pregunta que el 35% nos dice que “No hay grado de eficiencia de los trámites administrativos”, el 52% “a Veces”, el 11% “Si” y 2% “No Precisa”, de acuerdo a las encuestadas realizadas en el Ministerio Público de Chincha.

Interpretación:

Por lo que se evidencia en el Ministerio Público de Chincha A VECES hay un bajo grado de eficiencia en los trámites administrativos que se realiza.

5.- ¿Siente que las gestiones administrativas que realiza la persona de atención al usuario en el Ministerio Público de Chincha tiene un máximo grado de eficacia en sus necesidades de justicia?

	h1	H1	f1	F1
NO	20	20	24%	24%
A VECES	44	64	52%	76%
SI	18	82	21%	97%
NO PRECISA	3	85	4%	100%
TOTAL	85		100%	

Tabla 5

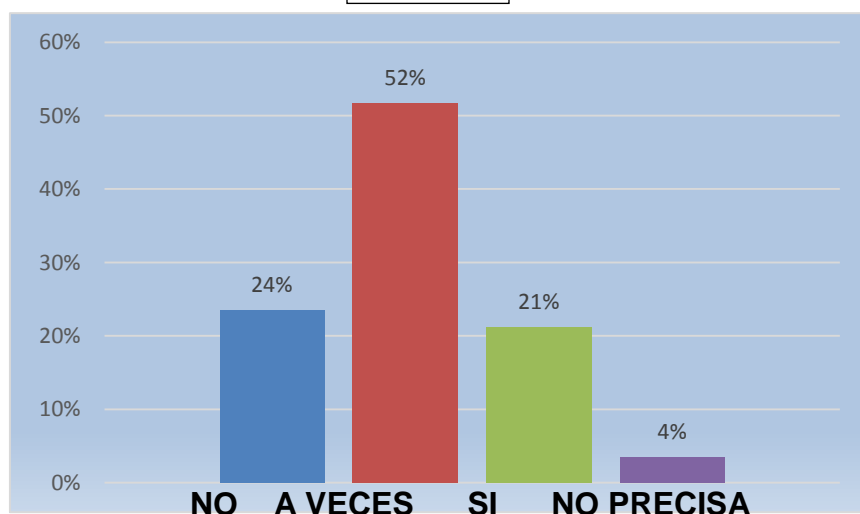


Gráfico 5

Análisis:

En la Tabla 5 y el Gráfico 5, se aprecia como resultado de la quinta pregunta que el 24% nos dice que “No eficacia en sus necesidades de justicia”, el 52% “a Veces”, el 21% “Si” y 4% “No Precisa”, de acuerdo a las encuestadas realizadas en el Ministerio Público de Chincha.

Interpretación:

Por lo que se evidencia en el Ministerio Público de Chincha A VECES las gestiones administrativas que realiza la persona de atención al usuario tiene un máximo grado de eficacia en sus necesidades de justicia.

6.- ¿Cree usted que el Ministerio Público de Chincha cumple con una óptima calidad de selección del personal que labora en el servicio de atención al usuario?

	h1	H1	f1	F1
NO	34	34	40%	40%
A VECES	39	73	46%	86%
SI	9	82	11%	96%
NO PRECISA	3	85	4%	100%
TOTAL	85		100%	

Tabla 6

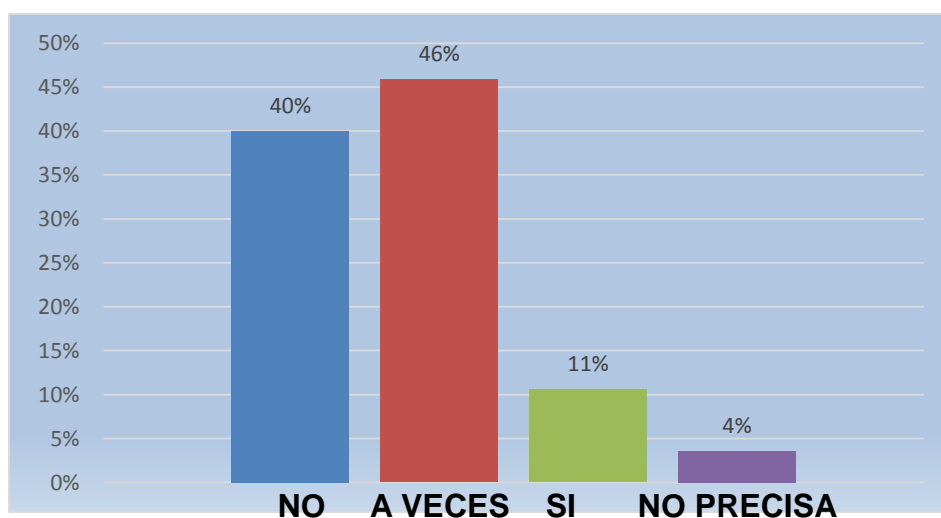


Gráfico 6

Análisis:

En la Tabla 6 y el Gráfico 6, se aprecia como el resultado de la sexta pregunta que el 40% nos dice que “No hay óptima calidad de selección del personal”, el 46% “a Veces”, el 11% “Si” y 4% “No Precisa”, de acuerdo a las encuestadas realizadas en el Ministerio Público de Chincha.

Interpretación:

Por lo que se evidencia en el Ministerio Público de Chincha “A VECES” se cumple con una óptima calidad de selección del personal que labora en el servicio de atención al usuario.

7.- ¿Tiene usted un alto nivel de confianza del servicio que se brinda en el área de atención al usuario del Ministerio Público de Chincha?

	h1	H1	f1	F1
NO	24	24	28%	28%
A VECES	47	71	55%	83%
SI	12	83	14%	97%
NO PRECISA	2	85	2%	100%
TOTAL	85		100%	

Tabla 7

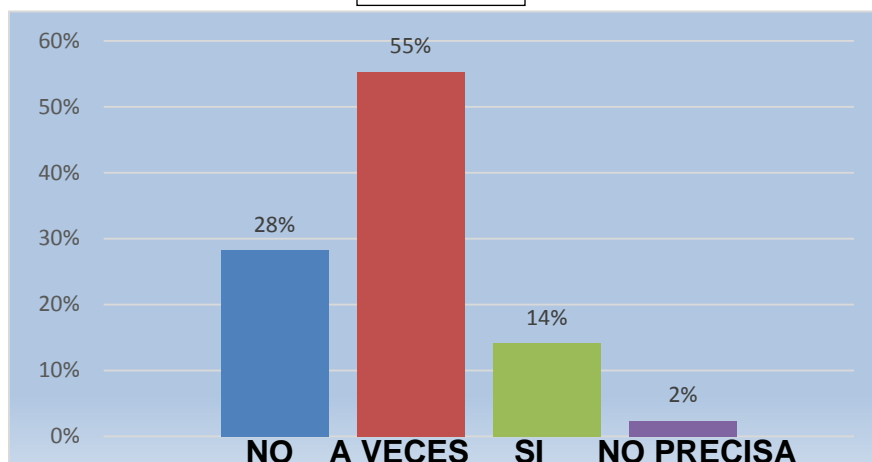


Gráfico 7

Análisis:

En la Tabla 7 y el Gráfico 7, se aprecia como el resultado de la séptima pregunta que el 28% nos dice que “No hay confianza en el servicio de atención al usuario”, el 55% “a Veces”, el 14% “Si” y 2% “No Precisa”, de acuerdo a las encuestadas realizadas en el Ministerio Público de Chincha.

Interpretación:

Por lo que se evidencia en el Ministerio Público de Chincha A VECES se tiene un alto nivel de confianza del servicio que se brinda en el área de atención al usuario.

8.- ¿Tiene usted un buen nivel de credibilidad en las respuestas que recibe por parte del personal del servicio de atención al usuario en el Ministerio Público de Chincha?

	h1	H1	f1	F1
NO	39	39	46%	46%
A VECES	34	73	40%	86%
SI	10	83	12%	98%
NO PRECISA	2	85	2%	100%
TOTAL	85		100%	

Tabla 8

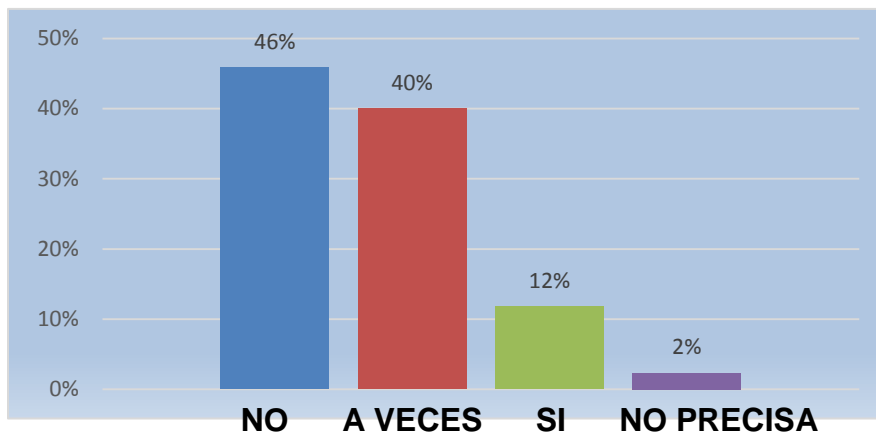


Gráfico 8

Análisis:

En la Tabla 8 y el Gráfico 8, se aprecia como el resultado de la octava pregunta que el 46% nos dice que “No hay credibilidad en las respuestas que recibe del personal de atención al usuario”, el 40% “a Veces”, el 12% “Si” y 2% “No Precisa”, de acuerdo a las encuestadas realizadas en el Ministerio Público de Chincha.

Interpretación:

Por lo que se evidencia en el Ministerio Público de Chincha A VECES se tiene un buen nivel de credibilidad en las respuestas que recibe por parte del personal del servicio de atención al usuario

9.- ¿Piensa usted que el nivel de transparencia del personal de atención usuario del Ministerio Público de Chincha es óptimo?

	h1	H1	f1	F1
NO	33	33	39%	39%
A VECES	43	76	51%	90%
SI	7	83	8%	98%
NO PRECISA	2	85	2%	100%
TOTAL	85		100%	

Tabla 9

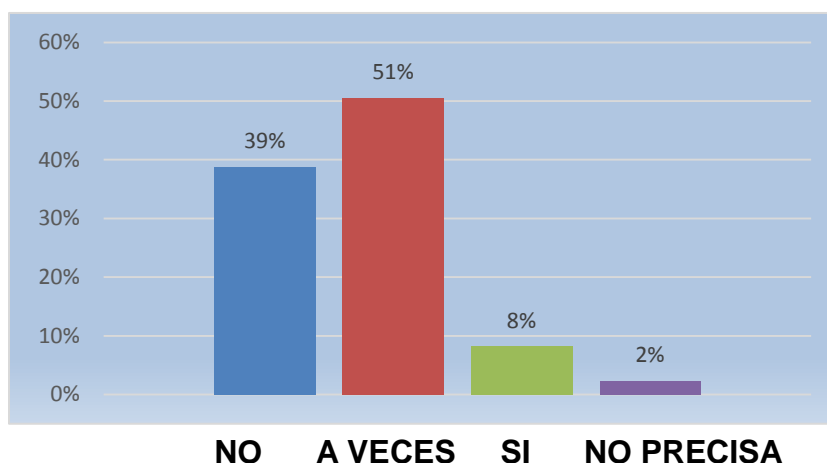


Gráfico 9

Análisis:

En la Tabla 9 y el Gráfico 9, se aprecia como el resultado de la novena pregunta que el 39% nos dice que “No hay nivel de transparencia del personal de atención al usuario”, el 51% “a Veces”, el 8% “Si” y 2% “No Precisa”, de acuerdo a las encuestadas realizadas en el Ministerio Público de Chincha.

Interpretación:

Por lo que se evidencia en el Ministerio Público de Chincha “A VECES” el nivel de transparencia del personal de atención usuario es óptimo.

10.- ¿Cree usted que la personal atención al usuario del Ministerio Público de Chincha demuestra un magnifico grado de comunicación?

	h1	H1	f1	F1
NO	27	27	32%	32%
A VECES	44	71	52%	84%
SI	11	82	13%	97%
NO PRECISA	3	85	4%	100%
TOTAL	85		100%	

Tabla 10

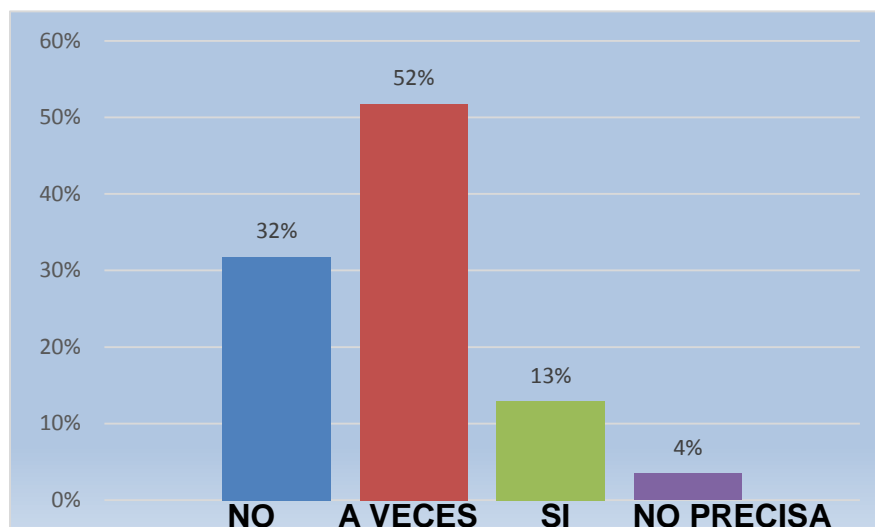


Gráfico 10

Análisis:

En la Tabla 10 y el Gráfico 10, se aprecia como el resultado de la décima pregunta que el 32% nos dice que “No hay un magnifico grado de comunicación”, el 52% “a Veces”, el 13% “Si” y 4% “No Precisa”, de acuerdo a las encuestadas realizadas en el Ministerio Público de Chincha.

Interpretación:

Por lo que se evidencia en el Ministerio Público de Chincha “A VECES” la personal atención al usuario demuestra un magnifico grado de comunicación.

11.- ¿Cree usted que el servicio de atención usuario en el Ministerio Público de Chincha cumple con un alto grado de involucramiento para resolver sus necesidades de justicia?

	h1	H1	f1	F1
NO	34	34	40%	40%
A VECES	38	72	45%	85%
SI	11	83	13%	98%
NO PRECISA	2	85	2%	100%
TOTAL	85		100%	

Tabla 11

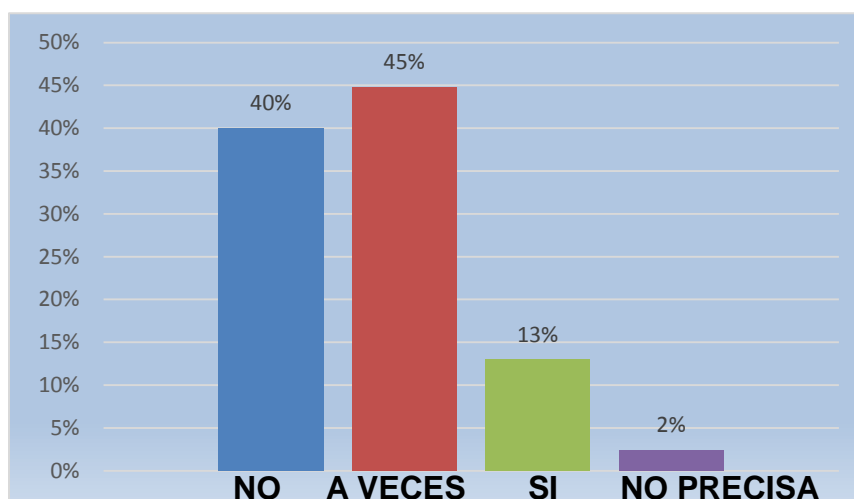


Gráfico 11

Análisis:

En la Tabla 11 y el Gráfico 11, se aprecia como resultado de la undécima pregunta que el 40% nos dice que “no hay grado de involucramiento para resolver sus necesidades de justicia”, el 45% “a Veces”, el 13% “Si” y 2% “No Precisa”, de acuerdo a las encuestadas realizadas en el Ministerio Público de Chincha.

Interpretación:

Por lo que se evidencia en el Ministerio Público de Chincha “A VECES” el servicio de atención usuario cumple con un alto grado de involucramiento para resolver sus necesidades de justicia.

12.- ¿Piensa usted que un buen nivel de entendimiento entre los usuarios y el servicio de atención debe ser importante en el Ministerio Público de Chincha?

	h1	H1	f1	F1
NO	22	22	26%	26%
A VECES	26	48	31%	57%
SI	34	82	40%	97%
NO PRECISA	3	85	4%	100%
TOTAL	85		100%	

Tabla 12

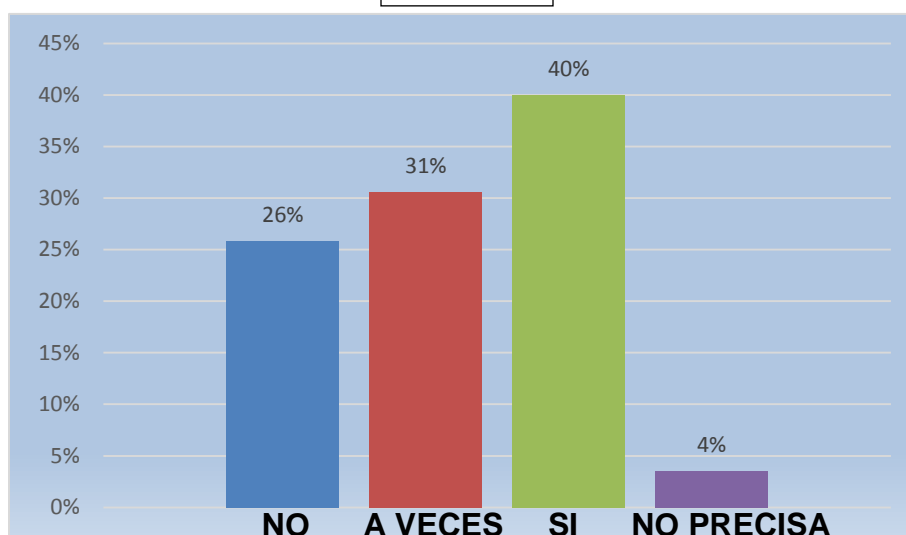


Gráfico 12

Análisis:

En la Tabla 12 y el Gráfico 12, se aprecia como resultado de la duodécima pregunta que el 26% nos dice que “No sería importante un nivel de entendimiento entre los usuarios y el servicio de atención”, el 31% “a Veces”, el 40% “Si” y 4% “No Precisa”, de acuerdo a las encuestadas realizadas en el Ministerio Público de Chincha.

Interpretación:

Por lo que se evidencia en el Ministerio Público de Chincha SI debe haber buen nivel de entendimiento entre los usuarios y el servicio de atención.

5.2. Prueba de hipótesis

Para lograr realizar la tabulación, análisis e interpretación de los datos recopilados se utilizó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales SPPSS 22.

A continuación se analiza la distribución de los datos para determinar si se ajustan a la normalidad.

Tabla1

Pruebas de normalidad la variable de estudio y sus dimensiones

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Aplicación del CMI	,106	85	,063	,947	85	,007
Calidad de atención al usuario	,153	85	,001	,929	85	,001
Confiabilidad	,136	85	,004	,970	85	,107
Eficiencia	,090	85	,200 [*]	,972	85	,142
Eficacia	,139	85	,003	,943	85	,005
Cumplimiento	,104	85	,072	,948	85	,007

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la Tabla 1 se observa que, al analizar los datos, en la mayoría de casos se obtuvo un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que no se ajustan a una distribución normal. Por lo tanto, para la prueba de hipótesis se utilizará el estadístico no paramétrico Rho de Spearman, con la finalidad de determinar qué manera la aplicación del CMI influye en la mejora de la calidad atención al usuario en Distrito Fiscal Chincha.

Hipótesis general

Tabla 2

Correlación entre la aplicación del CMI y la calidad de atención al usuario

		Calidad de atención al usuario	
Rho de Spearman	Aplicación del CMI	Coefficiente de correlación	,720**
		Sig. (bilateral)	000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la Tabla 2 se aprecia que al correlacionar las variables se halló un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe relación, por lo que se puede inferir que el Cuadro de Mando Integral influye positivamente en la segunda variable.

Hipótesis específica 1

Tabla 3

Correlación entre la Aplicación del CMI y la confiabilidad

		Confiabilidad	
Rho de Spearman	Aplicación del CMI	Coefficiente de correlación	,460**
		Sig. (bilateral)	000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la Tabla 3 se aprecia que al correlacionar las variables se halló un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe relación, por lo que se puede inferir que el Cuadro de Mando Integral influye positivamente en la segunda variable.

Hipótesis específica 2

Tabla 4

Correlación la Aplicación del CMI y la eficiencia

			Eficiencia
Rho de Spearman	Aplicación del CMI	Coefficiente de correlación	,643**
		Sig. (bilateral)	000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la Tabla 4 se aprecia que al correlacionar las variables se halló un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe relación, por lo que se puede inferir que el Cuadro de Mando Integral influye positivamente en la segunda variable.

Hipótesis específica 3

Tabla 5

Correlación entre la Aplicación del CMI y la eficacia

			Eficacia
Rho de Spearman	Aplicación del CMI	Coefficiente de correlación	,655**
		Sig. (bilateral)	000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la Tabla 5 se aprecia que al correlacionar las variables se halló un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe relación, por lo que se puede inferir que el Cuadro de Mando Integral influye positivamente en la segunda variable.

Hipótesis específica 4

Tabla 6

Correlación entre la Aplicación del CMI y el cumplimiento

		Cumplimiento	
Rho de Spearman	Aplicación del CMI	Coefficiente de correlación	,460**
		Sig. (bilateral)	000

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 5 se aprecia que al correlacionar las variables se halló un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe relación, por lo que se puede inferir que el Cuadro de Mando Integral influye positivamente en la segunda variable.

Influencia entre la aplicación del CMI y el cumplimiento.

El análisis de datos muestra que si existe relación entre la Aplicación de CIM y la calidad de atención al usuario. Asimismo, hay relación con respecto a las dimensiones confiabilidad, eficiencia, eficacia y cumplimiento. Por lo tanto, se concluye que la aplicación del CIM influye en la calidad de atención al usuario. En consecuencia, se sugiere continuar con esta línea de investigación para determinar que otros factores están asociados a la calidad de atención al usuario en el Distrito Fiscal Chincha.

5.3. Discusión

La relación entre el Cuadro de Mando Integral y Calidad de Atenciónal Usuario en el Ministerio Público de Chincha - 2016.

Hipótesis específica - Correlación entre la Aplicación del CMI y la confiabilidad,
De los resultados obtenidos con el análisis estadístico permiten afirmar que existe relación, por lo que se puede inferir que el Cuadro de Mando Integral influye positivamente en la segunda variable.

Hipótesis específica - Correlación entre la Aplicación del CMI y la eficiencia,
De los resultados obtenidos con el análisis estadístico permiten afirmar que existe relación, por lo que se puede inferir que el Cuadro de Mando Integral influye positivamente en la segunda variable.

Hipótesis específica - Correlación entre la Aplicación del CMI y la eficacia,
De los resultados obtenidos con el análisis estadístico permiten afirmar que existe relación, por lo que se puede inferir que el Cuadro de Mando Integral influye positivamente en la segunda variable.

Hipótesis específica - Correlación entre la Aplicación del CMI y el cumplimiento,
De los resultados obtenidos con el análisis estadístico permiten afirmar que existe relación, por lo que se puede inferir que el Cuadro de Mando Integral influye positivamente en la segunda variable.

Este resultado confirma lo encontrado *“El Modelo de gestión del cuadro de mando integral para mejorar la calidad de servicio de atención al cliente”* en la Universidad César Vallejo - HUÁNUCO (PERÚ). Donde se llegó a las siguientes conclusiones: se acepta la hipótesis de investigación. La aplicación del modelo Cuadro de Mando Integral mejora significativamente la calidad de servicio de atención al cliente en el Instituto Juan Bosco de Huánuco 2013, ya que en la prueba de hipótesis de muestras relacionadas (pre y post test del grupo experimental) la t calculada (t_c)=

4,51) es mayor que la t tabulada o crítica ($t_t = 1,68$). Siendo la conclusión más importante que el modelo de gestión del Cuadro de Mando Integral mejora significativamente la calidad de servicio de atención al cliente en el Instituto Juan Bosco de Huánuco, ya que los que se sometieron a dicho programa, obtuvieron una mejoría en el servicio de atención; en comparación a los que no se sometieron al indicado programa que se mantuvieron en promedio.

Mediante la revisión bibliográfica realizada en el presente estudio para justificar la aplicación de cuadro de mando integral para la mejora de la calidad de atención al usuario. Se ha logrado condensar variadas opiniones al intentar determinar la definición del cuadro de mando integral, esfuerzo económico, la atención al usuario, los procesos operativos, el crecimiento y aprendizaje y la calidad de atención al usuario, la confiabilidad, la eficiencia, la eficacia, el cumplimiento.

Luis, M. y Enric, M. (2005) "El cuadro de mando integral es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados". Kaplan, R. y Norton, D. (2009) haciendo énfasis en la actuación del producto y en la innovación tecnológica. Ahora, aquellas que no comprenden las necesidades de sus usuarios, descubren al final que sus competidores tienen todas las posibilidades de hacer incursiones con el ofrecimiento tanto de productos como de servicios mejor alineados con las preferencias de los usuarios. Se debe tener en cuenta que si las "unidades desean conseguir una actuación financiera superior a largo plazo deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes" (p. 76).

Steiner, G. (1998), La administración, gerencia y gestión, son sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar" como lo planteara H. Fayol al principio del siglo. Queremos destacar que, en los textos de administración, así como en sus funciones prácticas no aparece la palabra ejecución, pues si somos esquemáticos podríamos decir: unos hacen y otros administran.

El gerente busca que los grupos y personas logren objetivos específicos en desarrollo de la misión de la organización.

Santos, C. e Hidalgo, C (2005) El Cuadro de Mando integral es “un instrumento de medición de los factores clave de éxito de una organización con el objetivo de canalizar gran parte de la información contable que demandan los directivos, a través de indicadores”. Sin embargo, la información que facilitaban estos sistemas de control tradicionales, apoyados al principio en información exclusivamente financiera y más tarde completados con indicadores no financieros, resultaban incompletos a la hora de analizar el desempeño empresarial puesto que, al configurarse únicamente como un instrumento de medición de los factores clave de éxito, reducía en gran medida su utilidad como herramienta básica en la gestión de la estrategia de la empresa (p.17).

Blanco, P. (2001) calidad en la atención al cliente: “Representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa” (p.8).

Finalmente, el estudio establece que la relación, entre el cuadro de mando integral influye positivamente la calidad de atención al usuario.

Luis, M. y Enric, M. (2005) “El cuadro de mando integral es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados”. En este sentido consideran que el cuadro de mando integral es un sistema de medición y gestión estratégica, como también una herramienta de comunicación. los objetivos que nacen de la estrategia, a través de la valoración de los indicadores desde cuatro perspectivas (Financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento). *El modelo Kano* la satisfacción del cliente depende únicamente de lo bien que una empresa es capaz de hacer sus productos o prestar sus servicios.

La calidad de un servicio es la conformidad del servicio con las expectativas y especificaciones del usuario. De acuerdo con esta definición, desde el punto de vista de los administradores de las empresas, la calidad del servicio que se presta con frecuencia se califica de acuerdo con la capacitación de su personal; a los clientes, sin embargo, les preocupan más los tiempos de espera en colas por una respuesta, las comodidades que pueda brindar la entidad y sus relaciones con el personal encargado de prestar el servicio; no hay que olvidar que clientes descontentos, tanto si presentan quejas como si no, pueden llevar a la ruina a una organización de servicios.

CONCLUSIONES

Se llevó a cabo una investigación sobre la Aplicación del Cuadro de Mando Integral para la mejora de la calidad en Atención al Usuario en el Ministerio Público - Distrito Fiscal de Chincha, Perú - 2016, llegando a las siguientes conclusiones:

1.- Se comprobó la Hipótesis General que planteaba que existe relación directa entre la aplicación del cuadro de mando integral para la mejora de la calidad de atención al usuario. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.72. Influye positivamente en la mejora de la calidad de atención al usuario en el Distrito Fiscal de Chincha 2016.

2.- Se comprobó la Hipótesis Específica 1 que planteaba que existe relación directa entre la aplicación del cuadro de mando integral para la mejora de la calidad de atención al usuario (confiabilidad). La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.46. Influye positivamente en la confiabilidad en la calidad de Atención al Usuario en el año 2016

3.- Se comprobó la Hipótesis Específica 2 que planteaba que existe relación directa entre la aplicación del cuadro de mando integral para la mejora de la calidad de atención al usuario (eficiencia). La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.64. Influye positivamente en eficiencia de la calidad de atención al usuario en el Distrito Fiscal de Chincha 2016.

4.- Se comprobó la Hipótesis Específica 3 que planteaba que existe relación directa entre la aplicación del cuadro de mando integral para la mejora de la calidad de atención al usuario (eficacia). La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.66. Influye positivamente en eficacia de la calidad de atención al usuario en el Distrito Fiscal de Chincha 2016.

5.- Se comprobó la Hipótesis Específica 4 que planteaba que existe relación directa entre la aplicación del cuadro de mando integral para la mejora de la calidad de atención al usuario (cumplimiento). La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.66. Influye positivamente en el cumplimiento de la calidad de atención al usuario en el Distrito Fiscal de Chincha 2016.

RECOMENDACIONES

1. Desarrollar un manual de organización y funciones único para el personal de Atención al Usuario a nivel institucional que defina su aplicación en el Ministerio Público, Distrito Fiscal de Chíncha su uso y por consiguiente establezcamos la mejora en la calidad de Atención al Usuario.
2. Mantener políticas permanentes de capacitación del personal para la mejora en la calidad de Atención al Usuario en el Distrito Fiscal de Chíncha.
3. Establecer un número de atenciones diarias que no rebase la capacidad laboral y obligue al personal a desarrollar una deficiente calidad de Atención al Usuario en el Ministerio Público, Distrito Fiscal de Chíncha.
4. Contar con herramientas de entretenimiento en sala de espera (televisión, música ambiental, videos de información institucional, de entretenimiento y otros) para la mejora de Atención al Usuario en el Ministerio Público, Distrito Fiscal de Chíncha.
5. Realizar encuestas periódicas a los concurrentes y solicitar sus opiniones en las que podríamos mejorar la calidad de Atención en el Ministerio Público, Distrito Fiscal de Chíncha.
6. Equipar de un sistema numérico que permita establecer claramente el orden de ingreso y ayude a mejorar la calidad de Atención al Usuario en el Ministerio Público, Distrito Fiscal de Chíncha.
7. Dotar de mejores equipos informáticos al personal para la mejora de la calidad de Atención al Usuario en el Ministerio Público, Distrito Fiscal de Chíncha.
8. Desarrollar un horario de atención de los fiscales para que les permita a los mismos avanzar con sus trabajos y no ser interrumpidos en toda la jornada diaria, por ejemplo, horario de atención fiscal al público de 8:00 a 10:00 Hrs. Para consultas, para la mejora de la calidad de Atención al Usuario en el Ministerio Público, Distrito Fiscal de Chíncha.
9. Desarrollar un horario para la expedición de copias simples o certificadas de casos en giro o archivados por ejemplo de 14:30 a 16:00 Hrs, para la mejora de

la calidad de Atención al Usuario en el Ministerio Público, Distrito Fiscal de Chincha.

10. Desarrollar un horario de atención para la lectura de carpetas fiscales por parte de los abogados y los litigantes, por ejemplo, de 10:00 a 16:00 hrs, para la mejora de la calidad de Atención al Usuario en el Ministerio Público, Distrito Fiscal de Chincha.
11. Otorgar a los concurrentes una constancia impresa que les permita conocer, quién es su fiscal, el número de su carpeta fiscal, quiénes son las partes litigantes, la fecha de ingreso de su caso en la institución, en qué fiscalía corporativa se encuentra y en qué parte del proceso se encuentra al momento de otorgarla, para la mejora de la calidad de Atención al Usuario en el Ministerio Público, Distrito Fiscal de Chincha.
12. Disponer de carteles con la información necesaria con los horarios de atención establecidos, el proceso investigatorio, los deberes y derechos de los ciudadanos, los nombres, cargos y dependencias de los fiscales, los teléfonos a los que puede llamar, la página web donde también puede averiguar su causa y encontrar información institucional, así como contar con folletos con los datos de los servicios que ofrece entre otros el Ministerio Público, Distrito Fiscal de Chincha.
13. Contar con un espacio preferencial para discapacitados, ancianos y mujeres en estado gravídico, para la mejora de la calidad de Atención al Usuario en el Ministerio Público, Distrito Fiscal de Chincha.
14. Contar con un “Libro de Reclamaciones” a disposición de los concurrentes, así como un letrero que anuncie que puede solicitarlo en cualquier momento si no está satisfecho con la atención recibida por parte del personal de la institución, para la mejora de la calidad de Atención al Usuario en el Ministerio Público, Distrito Fiscal de Chincha.
15. Contar con un sistema estadístico que permita medir las labores desarrolladas por los trabajadores responsables de la dependencia, para la mejora de la

calidad de Atención al Usuario en el Ministerio Público, Distrito Fiscal de Chincha.

16. Reforzar la cooperación y comunicación entre las áreas departamentos, servicios y dependencias internas y externas de la institución, para la mejora de la calidad de Atención al Usuario en el Ministerio Público, Distrito Fiscal de Chincha.
17. Reuniones periódicas con el fiscal coordinador a fin de evaluar los problemas presentados en el servicio diario y buscar cómo solucionarlos en el futuro, para la mejora de la calidad de Atención al Usuario en el Ministerio Público, Distrito Fiscal de Chincha.

BIBLIOGRAFÍA

1. Banchieri L. y Campa F. (2012) El cuadro de mando integral: teoría realidad
2. Cajastur (2010) Cuadro de mando integral-master de desarrollo local http://www.unioviado.es/cecodet/mdl08/docum/cuadro_mando_integral.pdf.
3. Calderón, N. (2002) servicio al cliente <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml#ixzz4InFCHfPq>.
4. Chiavenato I. (1999) “Administración de recursos humanos” Quinta Edición – noviembre de 1999 – eficiencia y eficacia.
5. Dagoberto, V. (2005) Realizó la investigación titulada “Medición de la gestión estratégica basada en la unión del cuadro de mando integral y la data warehouse por el título profesional de ingeniero informático”.
6. El Blog Salmón – (2011). Cuadro de Mando Integra.
7. Frank M. (2007), *Análisis y Planeación de la Calidad- Método Juran*.
8. García, A. Landa, V. (2007). La Confiabilidad: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/332/Confiabilidad.htm>.
9. Gómez, E. (2009). *¿Cómo debe actuar cada uno de nosotros? Cómo conservar más clientes (la amabilidad es la clave)*. (1ra. ed.) Argentina: El Cid Editor.
10. Gómez, E. (2009). *Barreras contra el buen servicio. Cómo conservar más clientes (la amabilidad es la clave)*. (1ra. ed.)
11. Jáuregui, A. (2009) *Bases teóricas y metodología del modelo de la calidad total*.
12. Hernández, Q. (2005). *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scored Card) como Herramienta Gerencial para caracterizar la eficiencia en instituciones públicas del Sector Salud*.
13. Kaplan, R. y Norton. (2000) citado por Aznarán, O. (2015) Proyecto de investigación: *Calidad de servicio en la satisfacción que obtienen los usuarios de las entidades prestadoras de salud*.
14. Kaplan, R. y Norton. (2000). Citado por, Martel, P. (2014) *Proyecto tesis: Modelo de gestión cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la calidad de servicio de atención al cliente*.
15. KAPLAN, R. (2009). *Cuadro de Mando Integral: Barcelona, Gestión 2000*.

16. López, M. (2013) Importancia de la calidad del servicio al cliente, un pilar en la gestión empresarial.
17. Martel, C. (2014) Tesis, *Modelo de Gestión cuadro de mando integral para mejorar la calidad de servicio de atención al cliente*
18. Martínez, R. (2001). *Cuadro de mando integral - Sistema de Comunicación, Control y Aprendizaje Estratégico*.
19. Medina, R. (2011). Tesis "Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México" validez y confiabilidad de la investigación http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/validacion_confiabilidad.html.
20. Gonzales, C. Conceptos generales de calidad.
21. Montoya C. (2011). Artículo "El Balanced Scored Card como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa".
22. Normas APA – Centro de escritura Javeriano 6 ed.
23. Núñez, H. (2003). *Servicio al cliente*. México: Edamsa impresiones.
24. Paul R. Niven. *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona 2003, Gestión 2000.
25. Pereira, J. (18-03-2008). La satisfacción del cliente en ISO 9001 Colombia: Pereira, J. Recuperado el 03-05 del 2011.
26. Pérez, M. (2002). *Teoría y gestión de la calidad total*
27. Quiroga, A. (2000). Investigación titulada "El Cuadro de Mando Integral aplicado a las empresas"
28. Sitio web, www.gestiopolis.com/sistemas-de-gestion-de-la-calidad/.
29. Serna, H. (2006). *Conceptos básicos. En Servicio al cliente* (pp.19-27). Colombia: Panamericana editorial Ltda.
30. Serna, P. (2006). *Del servicio al cliente a la gestión de clientes. En Servicio al cliente* (pp.29-39). Colombia: Panamericana editorial Ltda.
31. Suarez, F. (2007) Realizó una investigación titulada: Desempeño gerencial y calidad de servicio en la atención al cliente en los centros ambulatorios de salud.
32. Romero A. (2007) evolución de la calidad, Iso 9000 y otros conceptos de calidad.
33. ÑAUPAS PAITÁN, Humberto. y otros (2011)2º Edicion. *Metodología de la investigación científica y asesoramiento de tesis*. Lima CEPREDIM.

Anexo 01

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	CLASIFICACIÓN DE VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGIA	POBLACIÓN	INSTRUMENTOS
LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO EN EL MINISTERIO PÚBLICO - DISTRITO FISCAL DE CHINCHA - 2016	PROBLEMA GENERAL De qué manera la aplicación del Cuadro de Mando Integral influye en la mejora de la calidad atención al usuario en Distrito Fiscal Chincha.	OBJETIVO GENERAL Determinar la influencia de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la mejora de la calidad de atención al usuario en el Distrito Fiscal de Chincha.	HIPOTESIS GENERAL La aplicación del Cuadro de Mando Integral influye Positivamente en la mejora de la calidad de atención al usuario en el distrito fiscal de chincha.	VARIABLE INDEPENDIENTE Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores	VARIABLE INDEPENDIENTE LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y de medición estratégica. VARIABLE DEPENDIENTE LA MEJORA DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO calidad de atención al usuario lo inicia con el desglose de los dos elementos que lo integran: calidad y servicio.	CANTITATIVA Tipo: El tipo de investigación utilizada en nuestra investigación es aplicado. Dentro de este marco utilizaremos los referentes teóricos y metodológicos ya existentes en relación a nuestra variable, para resolver los problemas prácticos, buscando nuevos conocimientos sobre la gestión, nuevas técnicas y recursos materiales en su relación con la atención al usuario. Método; El método que utilizaremos es hipotético deductivo. El diseño de la investigación La investigación que se desarrolla presenta el diseño Descriptivo Correlacional. $V1 M r$ $V2$ Dónde: M = Muestra $V1 =$ Variable La aplicación del balanced scored card $V2 =$ Variable La mejora de la calidad de atención al usuario $r =$ relación	POBLACIÓN: Los usuarios del Ministerio público del Distrito Fiscal de Chincha. Conformado 85 trabajadores Muestra: La muestra es de tipo no probabilística, ya que se va a tomar como referencia a los usuarios del Ministerio Público – Distrito Fiscal de Chincha con un total de 85 en total de justiciables, abogados y notificadores. Muestreo: No probabilístico	En el presente proyecto de investigación se ejecuta la encuesta, para obtener información específica mediante el uso de cuestionarios estructurados para tal fin. Dicha encuesta estará constituida 2 cuestionarios dividido por 12 preguntas de tipo cerrada. Tabulación: Se empleará la tasa porcentual para la presentación de los resultados obtenidos en la encuesta.
	PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿De qué manera la aplicación del Cuadro de Mando Integral influye en la confiabilidad de los usuarios en el Distrito Fiscal de Chincha 2016?	OBJETIVOS ESPECÍFICOS Establecer la influencia de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la confiabilidad de los usuarios en el Distrito Fiscal de Chincha 2016.	HIPÓTESIS ESPECIFICA La aplicación del Cuadro de Mando integral influye positivamente en la confiabilidad de los usuarios en el Distrito Fiscal de Chincha 2016.					
	¿De qué manera la aplicación del Cuadro de Mando Integral influye en la eficiencia del proceso de atención en el Distrito Fiscal de Chincha 2016?	Establecer la influencia de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la eficiencia del proceso de atención en el Distrito Fiscal de Chincha 2016.	La aplicación del Cuadro de Mando Integral influye positivamente en la eficiencia del proceso de atención en el Distrito Fiscal de Chincha 2016.					
	¿De qué manera la aplicación del Cuadro de Mando Integral influye en la eficacia del proceso de atención en el Distrito Fiscal de Chincha 2016?	Establecer la influencia de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la eficacia del proceso de atención en el Distrito Fiscal de Chincha 2016.	La aplicación del Cuadro de Mando Integral influye positivamente en la eficacia del proceso de atención en el Distrito Fiscal de Chincha 2016.					
¿De qué manera la aplicación del Cuadro de Mando Integral influye en el cumplimiento de los procesos administrativos en el Distrito Fiscal de Chincha 2016?	Establecer la influencia de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en el cumplimiento de los procesos administrativos en el Distrito Fiscal de Chincha 2016.	La aplicación del Cuadro de Mando Integral influye positivamente en el cumplimiento de los procesos administrativos en el Distrito Fiscal de Chincha 2016.						