

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**LA SUPERVISIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS PROCESOS DE CALIFICACIÓN Y  
RECONSIDERACIÓN DE SOLICITUDES Y LA CALIDAD DE ATENCIÓN A LOS  
ADMINISTRADOS DEL FONAVI, 2017-2021**

**Presentado por:**

**LIZARDO RAÚL, VILCA TORRES**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO**

**DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**ASESOR: DR. ALBERTO JUAN CARLOS, RENGIFO  
ALEGRÍA**

**LIMA – PERÚ  
2022**

Visualizador de documentos

# Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 27-jul.-2022 5:06 p. m. -05  
 Identificador: 1875946224  
 Número de palabras: 21483  
 Entregado: 1

MAESTRIA EN ADMINISTRACION.DR  
 RENGIFO Por Lizardo Raúl Vilca Torres

Índice de similitud  <b>22%</b>	<b>Similitud según fuente</b> Internet Sources: 21% Publicaciones: 0% Trabajos del estudiante: 10%
---------------------------------------	---

[incluir citas](#)  
 [Excluir bibliografía](#)  
 excluyendo las coincidencias < 2%  
 modo:  
 ver informe en vista quickview (vista clásica)  
   
[imprimir](#)  
[actualizar](#)  
[descargar](#)

5% match (Internet desde 27-mar.-2022) <a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">http://repositorio.uigv.edu.pe</a>	✕
3% match (Internet desde 04-sept.-2020) <a href="http://docplayer.es">http://docplayer.es</a>	✕
3% match (Internet desde 30-jun.-2021) <a href="https://noticia.educacionenred.pe/2018/10/res-adm-06711-2018-cah-ley-29625-resolucion-administrativa-que-aprueba-padron-161396.html">https://noticia.educacionenred.pe/2018/10/res-adm-06711-2018-cah-ley-29625-resolucion-administrativa-que-aprueba-padron-161396.html</a>	✕
2% match (Internet desde 10-mar.-2022) <a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">http://repositorio.uigv.edu.pe</a>	✕
2% match (Internet desde 08-ago.-2021) <a href="https://economiapedia.com/supervision/">https://economiapedia.com/supervision/</a>	✕
2% match (Internet desde 13-feb.-2022) <a href="http://intra.uigv.edu.pe">http://intra.uigv.edu.pe</a>	✕
2% match (Internet desde 15-dic.-2020) <a href="https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/claves-para-mantener-confianza-cliente-tiempos-crisis.html">https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/claves-para-mantener-confianza-cliente-tiempos-crisis.html</a>	✕
2% match () <a href="#">Vivanco Seminario, Esther Katherine. "ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES DE LA SECRETARÍA TÉCNICA, COMISIÓN AD HOC LEY N° 29625", 2020</a>	✕
2% match (trabajos de los estudiantes desde 01-jul.-2021) <a href="#">Submitted to Universidad Católica Nordestana on 2021-07-01</a>	✕

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA ESCUELA DE POSGRADO MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN TESIS LA SUPERVISIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS PROCESOS DE CALIFICACIÓN Y RECONSIDERACIÓN DE SOLICITUDES Y LA CALIDAD DE ATENCIÓN A LOS ADMINISTRADOS DEL FONAVI, 2017-2021 Presentado por: LIZARDO RAÚL VILCA TORRES ASESOR: DR. ALBERTO RENGIFO ALEGRÍA MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN LIMA – PERÚ 2022 ii DEDICATORIA Quiero dedicar este proyecto a mis padres, hermanos y a las personas que creyeron en mí, pero, sobre todo, y de manera muy especial a mi querido viejo, Higinio Vilca Quille, quien desde el cielo siempre me guía y acompaña. Viejito, nunca olvidaré tu sonrisa amplia de felicidad y orgullo al verme sustentar en pre grado, hoy sé que desde el cielo me acompañarás en esta etapa y te llenarás de alegría y orgullo nuevamente. Siempre te pensaré y extrañaré. iii AGRADECIMIENTOS A Dios por haberme dado vida y salud para poder cumplir esta meta. A mi madre, Carmen por ser mi ejemplo de coraje y perseverancia. Por cuidarme y enseñarme desde niño que con esfuerzo se logran los sueños. A mi padre, Higinio porque toda mi vida me inculcó el valor del trabajo duro y el amor a la familia. Agradezco también a mis hermanos por su apoyo incondicional y consejos en este largo camino. A mis grandes amigos, César, Giancarlo, Roger, Miguel, Víctor y Eduardo porque siempre estuvieron ahí cuando los necesité. A Guiselli y Nicole que son mi inspiración para seguir creciendo como persona y profesional. A mi asesor de tesis Dr. Alberto Rengifo Alegría, por la colaboración brindada en la elaboración de este proyecto. iv ÍNDICE GENERAL DEDICATORIA

.....ii

AGRADECIMIENTOS ..... iii

ÍNDICE GENERAL.....

## DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto a mis padres, hermanos y a las personas que creyeron en mí, pero, sobre todo, y de manera muy especial a mi querido viejito, Higinio Vilca Quille, quien desde el cielo siempre me guía y acompaña.

Viejito, nunca olvidaré tu sonrisa amplia de felicidad y orgullo al verme sustentar en pre grado, hoy sé que desde el cielo me acompañarás en esta etapa y te llenarás de alegría y orgullo nuevamente. Siempre te pensaré y extrañaré.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme dado vida y salud para poder cumplir esta meta.

A mi madre, Carmen por ser mi ejemplo de coraje y perseverancia. Por cuidarme y enseñarme desde niño que con esfuerzo se logran los sueños.

A mi padre, Higinio porque toda mi vida me inculcó el valor del trabajo duro y el amor a la familia.

Agradezco también a mis hermanos por su apoyo incondicional y consejos en este largo camino.

A mis grandes amigos, César, Giancarlo, Roger, Miguel, Víctor y Eduardo porque siempre estuvieron ahí cuando los necesité.

A Guiselli y Nicole que son mi inspiración para seguir creciendo como persona y profesional.

A mi asesor de tesis Dr. Alberto Rengifo Alegría, por la colaboración brindada en la elaboración de este proyecto.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
ÍNDICE DE CUADROS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
INDICE DE ANEXOS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 Marco Histórico.....	3
CAPITULO II. EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	37
2.1 Planteamiento del problema.....	37
2.1.1 Descripción de la realidad problemática.....	37
2.1.2 Definición del problema: General y Específicos.....	40
2.2 Finalidad y objetivos de la investigación.....	41
2.2.1 Finalidad.....	41
2.2.2 Objetivo General y Específicos.....	42
2.2.3 Delimitación del estudio.....	43
2.2.4 Justificación e importancia del estudio.....	43
2.3 Hipótesis y variables.....	44
2.3.1 Supuestos teóricos.....	44
2.3.2 Hipótesis, general y específicas.....	44
2.3.3 Variables e indicadores.....	45
CAPITULO III. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	47
3.1 Población y muestra.....	47
3.1.1 Población.....	47
3.1.2 Muestra.....	47

3.2	Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación.....	47
3.2.1	Tipo de investigación.....	47
3.2.2	Nivel de Investigación. ....	48
3.2.3	Método y Diseño. ....	48
3.3	Técnica (s) e instrumento (s) de recolección de datos.....	48
3.3.1	Técnicas. ....	48
3.3.2	Instrumentos. ....	48
3.4	Procesamiento de datos.....	49
3.4.1	Confiabilidad del Instrumento.....	49
CAPITULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....		51
4.1	Presentación de resultados .....	51
4.2	Contrastación de hipótesis .....	72
Prueba de hipótesis específicas .....		73
4.3	Discusión de resultados.....	79
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		81
5.1	Conclusiones .....	81
5.2	Recomendaciones .....	81
BIBLIOGRAFÍA.....		82

**ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 1 Variables e Indicadores .....	46
Cuadro 2 Estadístico de Fiabilidad Sobre el Instrumento .....	50

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> UTILIZACIÓN RACIONAL DE LOS RECURSOS .....	52
<b>Figura 2</b> OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	53
<b>Figura 3</b> EXISTE COORDINACIÓN, EVALUACIÓN Y CUMPLIMIENTO.....	55
<b>Figura 4</b> CUMPLE NORMATIVIDAD Y PROCEDIMIENTOS.....	56
<b>Figura 5</b> SATISFACCIÓN EN CUANTO A LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS.....	558
<b>Figura 6</b> SE LOGRAN OBJETIVOS .....	559
<b>Figura 7</b> COHERENCIA EN LA SUPERVISIÓN ADMINISTRATIVA.....	61
<b>Figura 8</b> INFORMACIÓN SOLICITADA ES RÁPIDA Y OPORTUNA .....	62
<b>Figura 9</b> TRATO RECIBIDO SATISFACE NECESIDADES DE LOS USUARIOS.....	64
<b>Figura 10</b> SERVICIOS RECIBIDOS SON PERTINENTES .....	65
<b>Figura 11</b> EXISTE CONFIABILIDAD EN LA INFORMACIÓN SOLICITADA .....	67
<b>Figura 12</b> APRECIA CALIDEZ EN LA ATENCIÓN.....	68
<b>Figura 13</b> EXISTE DISPONIBILIDAD DEL POTENCIAL HUMANO .....	70
<b>Figura 14</b> ES APROPIADA LA CALIDAD DE ATENCIÓN QUE SE BRINDA A LOS USUARIOS .....	71



## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 UTILIZACIÓN RACIONAL DE LOS RECURSOS.....	51
TABLA 2 OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	53
TABLA 3 EXISTE COORDINACIÓN, EVALUACIÓN Y CUMPLIMIENTO.....	54
TABLA 4 CUMPLE NORMATIVIDAD Y PROCEDIMIENTOS .....	56
TABLA 5 SATISFACCIÓN EN CUANTO A LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS.....	57
TABLA 6 SE LOGRAN OBJETIVOS.....	59
TABLA 7 COHERENCIA EN LA SUPERVISIÓN ADMINISTRATIVA.....	60
TABLA 8 INFORMACIÓN SOLICITADA ES RÁPIDA Y OPORTUNA .....	62
TABLA 9 TRATO RECIBIDO SATISFACE NECESIDADES DE LOS USUARIOS.....	63
TABLA 10 SERVICIOS RECIBIDOS SON PERTINENTES .....	65
TABLA 11 EXISTE CONFIABILIDAD EN LA INFORMACIÓN SOLICITADA .....	66
TABLA 12 APRECIA CALIDEZ EN LA ATENCIÓN.....	68
TABLA 13 EXISTE DISPONIBILIDAD DEL POTENCIAL HUMANO .....	69
TABLA 14 ES APROPIADA LA CALIDAD DE ATENCIÓN QUE SE BRINDA A LOS USUARIOS .....	71
TABLA 15 CORRELACIÓN DE SPEARMAN - HIPÓTESIS ESPECIFICA 1.....	73
TABLA 16 CORRELACIÓN DE SPEARMAN - HIPÓTESIS ESPECIFICA 2 <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
TABLA 17 CORRELACIÓN DE SPEARMAN - HIPÓTESIS ESPECIFICA 3 <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
TABLA 18 CORRELACIÓN DE SPEARMAN - HIPÓTESIS ESPECIFICA 4 <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	

## **INDICE DE ANEXOS**

Anexo 1 Matriz de coherencia interna

Anexo 2 Instrumento de Recolección de Datos (Encuesta)

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar la influencia de la supervisión administrativa de los procesos de calificación y reconsideración de solicitudes en la calidad de atención a los administrados del FONAVI, 2017-2021.

Respecto a los aspectos metodológicos del trabajo, el tipo de investigación fue el explicativo y el nivel aplicado.

La población objetivo estuvo conformada por 312 funcionarios y especialistas calificadores de expedientes del FONAVI, a octubre del 2021.

La muestra estuvo conformada por 173 funcionarios y especialistas, a los cuales se les aplicó un instrumento que constó de 14 preguntas, con alternativas de respuesta múltiples utilizando la escala de Likert.

Se procedió a analizar los resultados, luego se realizó la contrastación de hipótesis, utilizando la prueba estadística conocida como coeficiente de correlación de Spearman, debido a que las variables de estudio son cualitativas.

Finalmente, se pudo determinar que la supervisión administrativa de los procesos de calificación y reconsideración de solicitudes, influye significativamente en la calidad de atención a los administrados del FONAVI, 2017-2021.

***Palabras claves:*** Supervisión, supervisión administrativa, calidad, calidad de atención, procesos de calidad.

## ABSTRACT

The objective of this research work was to determine the influence of the administrative supervision of the processes of qualification and reconsideration of requests in the quality of attention to those administered by FONAVI, 2017-2021.

Regarding the methodological aspects of the work, the type of research was explanatory and the applied level.

The target population was made up of 312 officials and specialists who qualified FONAVI files, as of October 2021.

The sample consisted of 173 officials and specialists, to whom an instrument consisting of 14 questions was applied, with multiple response alternatives using the Likert scale.

The results were analyzed, then the hypothesis was tested, using the statistical test known as Spearman's correlation coefficient, because the study variables are qualitative.

Finally, it was possible to determine that the administrative supervision of the processes of qualification and reconsideration of applications, significantly influences the quality of attention to those administered by FONAVI, 2017-2021.

**Key words:** Supervision, administrative supervision, quality, quality of care, quality processes.

## INTRODUCCIÓN

El estudio de la supervisión administrativa concebida como la aplicación de técnicas e instrumentos para una dirección consciente y sistemática de los recursos humanos, materiales y financieros en una organización, tiene que ser un proceso coordinado entre la planeación, organización, dirección y control tal como fundamento, Chiavenato (2006, Pág. 137), que su ejecución sirva de retroalimentación en las actividades con la finalidad de lograr los objetivos institucionales.

Respecto a la calidad de atención, se pretende mejorar la satisfacción personal y mejorar en la calidad de vida de los administrados del FONAVI.

Es por esta razón, que la presente tesis, pretende determinar la influencia de la supervisión administrativa de los procesos de calificación y reconsideración de solicitudes en la calidad de atención a los administrados del FONAVI, 2017-2021.

El presente trabajo fue estructurado en una serie secuencial de capítulos, estableciéndose así en el primero de ellos los fundamentos teóricos, donde se incluyen los antecedentes de la investigación, marco teórico, así como el marco conceptual correspondiente.

El segundo capítulo, que se titula el problema de la investigación, abarcó la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación y planteamiento del problema, así como los objetivos, hipótesis y las variables e indicadores, luego concluyéndose con la justificación e importancia del estudio.

En el tercer capítulo, se muestra la metodología empleada, comprendiendo la misma el tipo y diseño, población y muestra, así como la técnica e instrumento de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, titulado presentación y análisis de resultados, se consideró la presentación de resultados, discusión de resultados y contrastar la hipótesis.

Finalmente, en el quinto capítulo se menciona las conclusiones que se arribaron durante el presente trabajo de investigación, así como también las recomendaciones que corresponda.

# CAPITULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 Marco Histórico

### **Supervisión administrativa**

De acuerdo con Carpio (2017), la supervisión o “la inspección por encima de” en estos tiempos, es una de las actividades más importantes a realizar, si deseamos que los productos de nuestro trabajo y el de los demás involucrados en él, cumpla eficaz y eficientemente con lo planeado. Cuando dentro de las actividades del diseño y la construcción arquitectónica, el nivel de madurez del personal involucrado tiene la suficiente experiencia y maestría, será la calidad y el mejoramiento de los productos la parte más importante a supervisar.

El autor describe que haciendo un poco de historia es posible conocer como se ha dado el avance en la generación, desarrollo y control de las empresas en general, y en lo particular las de construcción, y cuál ha sido la influencia de la creación de métodos y sistemas de supervisión y control, los errores y aciertos cometidos por los empresarios, en poco más de ciento veinte años de desarrollo. La supervisión como actividad humana, es producto de la segunda “Revolución Industrial”, y, en consecuencia, empezó a manifestarse como elemento clave del quehacer humano desde muy temprano.

“Charles Babbage, matemático británico, en 1800 inventa una máquina diferencial precursora de la actual computadora y dentro de sus cálculos, pasa gran parte de su tiempo estudiando la manera de lograr mayor eficiencia en las operaciones fabriles. Se convierte en uno de los primeros partidarios del principio de la división del trabajo y de la supervisión, como resultado de la aplicación de la experiencia. Gran parte de los avances sobre la supervisión y control tanto de actividades, como de productos y materiales, se fue dando de forma empírica e

inconexa durante el siglo XIX, sin embargo, algunos de estos trabajos fueron de importancia al ser recopilados y presentados, principalmente al sector industrial” da a conocer Carpio.

Según el autor, a finales del mismo siglo, los ingenieros fueron los primeros que intervinieron en la marcha científica de las industrias, con las ciencias exactas, invadieron los terrenos del empirismo y de la práctica. Esto unido a su formación profesional, desarrollaron rápidamente la habilidad de supervisar las distintas actividades fabriles e industriales. El primer caso de importancia es el de Henry Metcalfe, que, en 1885, como director de un arsenal del ejército británico, describe un sistema precursor para el control de costos y materiales. También por esos años, Frederick W. Taylor y Henri Fayol desarrollan los principios de administración y supervisión de forma independiente, partiendo de puntos de vista diferentes, y aún opuestos.

Tal como expresa Carpio, Mary Parker Follet y Chester Barnard inician el estudio de las relaciones humanas y la estructura de la organización; Henri Fayol y Lyndall Urwick continúan estos estudios a principios del siglo XX, y generan la organización departamental y sus interrelaciones estructurales. Y sobre la anatomía y fisiología de la organización, desarrollan su estudio de forma inversa (de la dirección hacia la ejecución).

Cabe destacar el caso de Frederick Winslow Taylor. Taylor nace en Filadelfia, E. U. A. en 1856, siendo joven, tuvo que suspender los estudios que realizaba al dañarse la vista, por lo que entra a trabajar en un pequeño taller mecánico donde aprende el oficio. Posteriormente consigue instalarse en los talleres de la Midvale Steel Works, empezando de jornalero y llegando en seis años, a ingeniero en jefe. Sus estudios los enfoca a la planeación y organización del trabajo, a la selección de las actividades y, a través del método científico, estudia los movimientos necesarios para la ejecución de las labores, finalmente supervisándolas y por experimentación, las hizo eficientes; efectuando después lo mismo con la maquinaria.



El autor menciona que hasta el año de 1899 los materiales en el patio de la Bethlehem Steel Company se habían manejado por cuadrillas de obreros que trabajaban por día, y bajo la jefatura de hombres que anteriormente habían trabajado como peones. Su dirección era mala, se pagaba a los obreros los salarios vigentes para peones (1.5 dólares por día), y el único medio para estimularlos o disciplinarlos era el de hablarles o despedirlos.

Como afirma Carpio, el trabajo consistía en descargar los vagones del ferrocarril y traspalear el material formando montones, y volver a cargar de dichos montones según se necesitara, y almacenar y cargar de nuevo el carbón almacenado según se precisaba para su uso. El trabajo abarcaba una gran diversidad de menesteres, por lo que no era habitual mantener a un hombre continuamente en la misma clase de actividad. En consecuencia, los trabajadores eran constantes pero lentos, y nada los podía inducir a trabajar de prisa.

Empleando las palabras del autor: “El primer paso de Taylor fue colocar al frente de las cuadrillas a un hombre inteligente, con instrucción adelantada, que no había manejado este tipo de actividad manual, aunque sabía cómo dirigir a los obreros. No conocía a fondo los métodos, pero pronto aprendió el arte de determinar cuánto trabajo podía realizar en un día un obrero destacado. Inicia el análisis cronometrando a este trabajador cuando lo hacía de prisa; para ello, dividió el trabajo del obrero en sus elementos, y así poder cronometrar cada elemento por separado. Se tomaron gran número de mediciones sobre otros tantos obreros destacados, en diferentes ocasiones y se promediaron”.

Como lo hace notar Carpio, cada tipo de trabajo fue estudiado y se llevó un registro del trabajo realizado por día. Al concluir el estudio de los elementos del tiempo de una clase de trabajos, se escogió un trabajador destacado y comenzó a realizar uno de los trabajos a destajo. Su tarea demostró que realizaba entre tres y media a cuatro veces más trabajo en un día que lo que era lo común a esa fecha. Por este motivo, a este trabajador se le asignó un 60% de

incremento en su salario (1.85 dólares), este trabajador resultó ser más hábil que el trabajador promedio en esta clase de tarea. Sin embargo, demostró ser el apropiado.

El autor manifiesta que el primer trabajo a destajo iniciado en la industria despertó gran oposición, tanto por parte de los obreros como de varios personajes importantes de la ciudad, quienes se oponían principalmente apoyados por el viejo mito de que, si el trabajo a destajo demostraba ser ventajoso, muchísimos obreros serían despedidos, y con ello no sólo sufrirían sus efectos los obreros, sino todos. La oposición no duró mucho, pronto se dieron cuenta de las ventajas, ahora la dificultad radicaba en el hecho de que no existían suficientes estudios de “tiempos por unidad” que constituyeran los cimientos de esta clase de trabajos a destajo.

Desde el punto de vista de Carpio, dos elementos fueron importantes para lograr el éxito: primero el hecho de que a cada trabajador se le daba un papel, donde se le informaba cuánto trabajo había realizado el día anterior y la cantidad que había ganado, poniéndolo en condiciones de medir su esfuerzo sobre sus ganancias. Otro elemento se dio en las competencias que periódicamente se realizaban. Los resultados mostraron al patrón, que él obtenía ganancias mayores, y al obrero, la posibilidad de reunir un salario mayor sin tener que pelear por ello. En la actualidad esta especialización se ha llevado a todos los campos del quehacer humano, no son exclusivos de la construcción, con los asombrosos resultados que vemos todos los días.

Posteriormente, se destaca el surgimiento de los sindicatos que unían a trabajadores competentes, para asegurar los sueldos elevados a los que tenían derecho. Puesto que los intereses son los mismos en los patrones que en los obreros, los patrones actúan como funcionarios del sindicato para cumplir sus reglas y asegurar sus registros. Hoy, por desgracia, la palabra “sindicato”, se asocia con desacuerdos y contiendas entre trabajadores y patrones. En fin, la supervisión logra en este caso, un sistema que descansa sobre el estudio exacto de los “tiempos unitarios” y que es a su vez, el elemento más importante de la administración moderna.

El trabajo a destajo rinde mejores y mayores beneficios, que los que se puedan lograr bajo cualquiera de los sistemas más complicados, que busquen igual fin (Carpio, 2017).

### **Calidad de atención**

Según Deloitte (2021), el mundo se encuentra en una era en la que la atención al cliente es fundamental para las empresas, por eso, no es de extrañar que las compañías busquen la excelencia a la hora de ofrecer este servicio, pero se debe considerar hasta dónde hay que remontarse para hallar su origen.

Haciendo uso de las palabras del autor: “Podemos encontrar el inicio de la atención al cliente en 1.946, con la creación de los primeros estándares sobre la atención al cliente y la calidad en el servicio por parte de la Organización Internacional de Normalización (ISO). Estos fundamentaron todos sus requisitos en el cliente como eje principal, a partir de las mismas las empresas despliegan todos sus recursos para garantizar la satisfacción de los usuarios”.

Deloitte describe que, con el surgimiento de los call center en 1960 y un esfuerzo por incrementar la eficiencia de la atención al cliente, las grandes compañías empezaron a invertir dinero en departamentos especializados en este servicio. Asimismo, con la invención del IVR (Interactive Voice Response) se empezaron a incorporar las grabadoras de voz a estos departamentos en los años 70.

Como plantea el autor, desde su origen, la evolución de la atención al cliente ha estado ligada al desarrollo tecnológico. Por lo tanto, en la década de los 80, con el inicio de tecnologías más elaboradas y complejas, hay una gran expansión, debido a la aplicación de todo su potencial a este sector.

Por otro lado, cabe mencionar que desde los 90 existe un impacto positivo del boom tecnológico en la atención al cliente. Gracias a las nuevas tecnologías se empezó a poner en valor el hecho de necesitar un servicio más personal e individualizado, de ahí, que surgieran

estrategias innovadoras de marketing como la bonificación, que perseguía la fidelización de los usuarios.

De acuerdo con Deloitte, con la llegada de internet a este servicio se produjeron los siguientes avances:

“-Se mejoró la homogeneidad y estandarización de los procesos de capacitación al cliente.

-Se interiorizó la importancia de la atención al cliente para las empresas.

-Se crearon nuevos canales de comunicación entre clientes y entidades.

-Se buscó la profesionalización y formación de los equipos de atención al cliente en las compañías.”

De esta manera, el autor considera que la atención al cliente de las empresas se ha ido convirtiendo en la voz de las marcas. Los usuarios comprueban los comentarios de otros clientes a la hora de realizar una adquisición, por lo que las compañías ponen su foco en este servicio cada vez más.

“Es esta exigencia la que provoca que las empresas busquen una estrategia omnicanal en la que el cliente sea el centro de interés de la compañía. Esta táctica busca ofrecer un servicio de atención al cliente sin contratiempos ni esfuerzos por parte de los usuarios. Por esta razón, buscan la inmediatez y la calidad en su servicio.

Esto manifiesta que el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente ha evolucionado: de la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los usuarios, buscando la lealtad y permanencia de estos” complementa Deloitte.

En consecuencia, se considera que las empresas se encuentran ante un paradigma donde la atención al cliente tiene que evolucionar aprovechando todas las oportunidades que la era digital nos ofrece. Prueba de ello, es la incorporación de las últimas tecnologías a este servicio.

Tal como señala el autor, a medida que el mundo se une para contener la crisis del COVID-19, la preocupación de las empresas por sus clientes aumenta día a día. Es fundamental hacer saber a tus clientes lo importantes que son para la empresa y priorizar sus intereses para mantener su confianza y lealtad en el futuro.

Deloitte recomienda establecer políticas flexibles de reembolso o encontrar otras formas de ayudar a los clientes a superar esta crisis será beneficioso para la salud a largo plazo de tu compañía. En ese sentido, se analizan algunas claves que te pueden ayudar en la gestión del día a día con tus clientes durante la crisis del COVID-19.

En ese orden de ideas, el autor postula que se debe ser fiel a la marca y propósito: en momentos como el que vivimos actualmente, cada interacción con tus clientes y socios es una oportunidad para demostrar tus principios y valores, siendo fiel a tu marca y propósito.

Las personas prestan más atención que nunca a la forma en que las organizaciones responden ante la crisis del COVID-19, y las empresas que muestran una mayor empatía tienen todos los números de salir beneficiadas.

“Comunícate con los clientes y haz saber a tus clientes la importancia que tienen para ti, incluso si están prescindiendo de tus servicios. Recuerda que muchos de tus clientes también tienen clientes, de manera que una óptima comunicación puede llegar a un público aún mayor. Además, si trabajas estrechamente con tus clientes durante tiempos difíciles como el actual, es posible que se traduzca en unas relaciones más fuertes en un futuro cercano” indica Deloitte.

Asimismo, se debe comunicarse con los empleados ya que es importante mantenerse conectado con ellos, especialmente con aquellos que trabajan directamente para los clientes. En ese sentido, se puede informar en todo momento sobre cualquier problema que pueda surgir. Hay que asegurarse de que los empleados son conscientes de los procesos para reducir la posible transmisión del virus de persona a persona, y de la importancia de que los clientes saben cómo desinfectar sus espacios de trabajo.

Por otra parte, el autor sugiere desarrollar nuevas formas de trabajar con los clientes. Es probable que el COVID-19 tenga un impacto duradero en las empresas, incluso una vez terminada la crisis del coronavirus. Muchos empleados querrán seguir trabajando desde casa, y las empresas tendrán que acelerar el cambio al teletrabajo. Las instituciones educativas también aumentarán sus plataformas de enseñanza online y de colaboración.

Para Deloitte, hay que esforzarse para cuidar a los clientes leales debido a que cada negocio tiene clientes más o menos leales. Aunque todos son importantes, es importante saber qué cliente merece una respuesta más temprana.

Por último, hay que encontrar nuevas formas de generar ingresos. Este podría ser el momento de ofrecer ofertas y descuentos especiales para retener la base de clientes y atraer a nuevos clientes. Asimismo, es importante tener claro que solo se puede hacer esto si se sabe que se tendrá la capacidad de ofrecer unos servicios óptimos a todos ellos. Por otro lado, hay que considerar otras formas que podrías adoptar para seguir creando negocio (Deloitte, 2021).

## **1.2 Marco teórico**

### **Supervisión administrativa**

De acuerdo con Economiapedia (2021), la supervisión es un término algo incomprendido en su contexto empresarial. Generalmente, la supervisión se aplica a la gestión

de los empleados de primer nivel o de producción. Mucha gente lo usa indistintamente con la administración. Los términos no siempre son sinónimos.

El autor da a conocer que la supervisión es administrar a otros a través del liderazgo, e influencia personal. La gestión significa simplemente hacer las cosas, no necesariamente a través de la coordinación de los esfuerzos de otras personas. En consecuencia, un individuo puede ser un buen administrador sin tener que tratar con personas. No obstante, un supervisor ejerce habilidades prácticas de influencia y liderazgo para guiar a otros.

Dicho con palabras de Economiapedia: “Los supervisores efectivos comparten muchas cualidades, incluida la capacidad de mantener la distancia de sus empleados sin perder la conciencia de sus actividades, pero sin dejar de preocuparse por su productividad y bienestar. De manera similar, los supervisores efectivos son directos y justos en su trato con los empleados bajo su dirección. Cuando los supervisores cumplen con sus funciones de manera eficaz, la productividad aumenta y los empleados disfrutan de una mayor satisfacción laboral”.

Según el autor, hay tres niveles de gestión: ejecutivo, medio y supervisor. Técnicamente hablando, la administración es el proceso mediante el cual un individuo o grupo dirige el uso de recursos, por ejemplo, dinero, personas y cosas, hacia metas comunes. Generalmente, los gerentes ejecutivos son responsables de la planificación general, la estrategia, la estructura, etc. Su función es supervisar las operaciones totales y, por lo general, no tienen mucho que ver con el proceso de producción real. Establecen la misión y los objetivos de la empresa y dejan la gestión de la producción a los dos niveles siguientes.

Como plantea Economiapedia, los gerentes de nivel medio administran a otros gerentes, es decir, los supervisores. Generalmente tienen menos formación técnica que los supervisores de primer nivel. Se les evalúa más por sus habilidades de gestión que por sus habilidades

técnicas. Dado que dedican más tiempo a la gestión, la supervisión de la producción se deja a los gerentes de primer nivel, los supervisores.

El autor destaca que los supervisores juegan un papel importante en el entorno empresarial. Su trabajo principal es asegurarse de que el trabajo realizado por los empleados se complete a tiempo y con el más alto nivel de calidad. Para completar esta tarea, deben conocer el proceso de producción y comprender el comportamiento humano. El suyo es un trabajo lleno de presión.

Cabe mencionar que los supervisores realizan una amplia gama de funciones, todas las cuales están estrechamente entrelazadas. Por ejemplo, deben ser excelentes comunicadores. Su trabajo consiste en redactar informes, cartas, memorandos, evaluaciones de desempeño y toda la gama de documentos que las empresas necesitan para operar. Deben sentirse igualmente cómodos al comunicarse con los directores ejecutivos y los trabajadores de producción de la cadena de montaje.

Deben poder realizar reuniones eficaces. Deben monitorear cuidadosamente los objetivos, estrategias, tácticas y programas de producción de la organización. Deben conocer las reglas sindicales cuando corresponda. Deben ser entrenadores, confidentes, expertos en informática, definidores de objetivos; en resumen (Economiapedia, 2021).

### **Nivel de utilización racional de los recursos en la institución**

Pérez y Merino (2021) argumentan que la administración de recursos consiste en el manejo eficiente de estos medios, que pueden ser tanto tangibles como intangibles. El objetivo de la administración de recursos es que éstos permitan la satisfacción de los intereses.

Los autores consideran que las personas, el dinero, la tecnología y hasta el tiempo pueden ser considerados, según el contexto, como recursos susceptibles de ser administrados. La



correcta asignación de funciones de cada uno de estos recursos ayudará a que la operatoria de un conjunto sea más eficiente.

Para Pérez y Merino, es importante tener en cuenta que los recursos son finitos y tienen que servir para satisfacer necesidades virtualmente infinitas. La administración de recursos, por lo tanto, resulta clave para el éxito.

De acuerdo con los autores, dentro de cualquier empresa cuando se hable de la administración de recursos se está hablando de la correcta gestión, utilización y desarrollo de los siguientes tipos de recursos de manera fundamental:

- Financieros
- Materiales
- Técnicos
- Humanos” (Pérez y Merino, 2021).

### **Nivel de optimización del proceso administrativo en la institución**

A juicio de Westreicher (2020), la optimización es la acción de desarrollar una actividad lo más eficientemente posible, es decir, con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible. Dicho de otra manera, la optimización significa realizar una tarea de la mejor manera, pudiéndose aplicar a distintos ámbitos como la administración de empresas, la economía y la informática.

El autor describe que la optimización, en general, implica lograr el mejor funcionamiento de algo, usando de la mejor forma los recursos. Desde el punto de vista de la matemática, optimizar significa elegir el mejor de los elementos que pertenecen a un conjunto. Es decir, se trata de hallar la solución más conveniente.

Empleando las palabras de Westreicher: “Dentro de empresa, podemos referirnos a la optimización de procesos al hecho de simplificar ciertos procedimientos para que puedan realizarse de forma más ágil. Por ejemplo, quizás los empleados pierden tiempo de la jornada laboral mientras su jefe reparte las tareas del grupo. Entonces, se puede exigir que la distribución de labores sea definida un día antes”.

Se agrega que en el ejemplo anterior se ha observado una modificación en la metodología de trabajo que debería un efecto positivo en el rendimiento de los empleados. Asimismo, la compañía puede reducir ciertos gastos innecesarios, por ejemplo, quizás en la empresa se está comprando más papelería de la necesaria para su uso en la oficina. Por lo tanto, al bajar estas adquisiciones, disminuyen los costes (Westreicher, 2020).

### **Existencia de coordinación, evaluación y cumplimiento de las actividades**

Quiroa (2021) sostiene que la coordinación en la administración es el instrumento que permite integrar las funciones independientes de todos los departamentos de una empresa. Ello con el propósito de alcanzar eficientemente las metas establecidas.

“Sobre todo, la coordinación es un proceso muy importante porque ayuda a que la información se maneje de forma armoniosa y para poder realizar un trabajo cooperativo. En una empresa cada persona desarrolla un trabajo diferente. Pero, estas tareas se deben relacionar de forma eficiente si se quieren alcanzar los resultados propuestos” precisa el autor.

Desde la posición de Quiroa, al sincronizar las acciones de todas las personas, se facilita el proceso del trabajo y sus resultados. Debido a ello, la coordinación es un proceso de mucha importancia para cualquier organización. De este proceso dependerá el éxito o el fracaso en el logro de las metas establecidas.

Cabe mencionar que la coordinación fortalece la cultura organizacional, reduce conflictos entre departamentos y genera una adecuada colaboración entre todos los miembros de la empresa. Por lo tanto, la coordinación es vital en la estructura de cualquier organización.

Asimismo, el autor añade que la coordinación determina la forma cómo se divide el trabajo dentro de la empresa y la forma cómo deberá realizarse. Por ello, debe efectuarse de una forma adecuada (Quiroa, 2021).

### **Nivel de cumplimiento de la normatividad y procedimientos administrativos**

Teniendo en cuenta a López (2017), el cumplimiento normativo o compliance es una función de las empresas para garantizar que se respeten las normas y se cumplan las leyes vigentes. Esta función se encarga de asesorar, vigilar y monitorizar los riesgos de posibles incumplimientos legales en la empresa.

“El cumplimiento normativo busca el respeto escrupuloso a la ley y a los códigos de la propia empresa. Para garantizar que no se infrinjan las normas, un departamento de cumplimiento normativo se encargará de evitar que se cometan delitos en el seno de la empresa. El equipo de cumplimiento normativo deberá diseñar unas políticas y procedimientos que deberán respetarse en el día a día de la empresa para impedir actuaciones delictivas y sanciones legales por infringir la ley” postula el autor.

Para López, el cumplimiento debe ser parte de la cultura de la organización. No solo será responsabilidad de los miembros del equipo de cumplimiento, también deberá ser interiorizado por los empleados de la empresa.

Se concluye que la estructura y el tamaño del departamento de cumplimiento será proporcional al tamaño, organización interna y actividad de la empresa. Al frente del departamento deberá nombrarse a un responsable que actúe con independencia y autoridad. Es importante que las responsabilidades del departamento estén claramente definidas, que cuente

con los suficientes recursos financieros y que pueda informarse a la alta dirección ante cualquier riesgo o incumplimiento que se detecte (López, 2017).

### **Nivel de satisfacción de las necesidades de los usuarios**

Pozo (2021) plantea que la satisfacción representa el grado de cumplimiento de las expectativas de un cliente tras recibir un servicio o producto. Este grado de cumplimiento se calcula como la diferencia entre el valor percibido por el cliente y las expectativas que este tenía antes de recibir el servicio o producto.

El autor sostiene que, si lo que el cliente percibe es menor que las expectativas creadas, la sensación de satisfacción será negativa. En consecuencia, el cliente debe poder percibir como mínimo aquello que esperaba.

De acuerdo con Pozo, el valor percibido es totalmente subjetivo y depende de la interpretación del cliente. Por ello, es importante que la empresa dentro de sus sistemas de gestión sea capaz de proyectar y poner en valor sus servicios y productos.

Cabe destacar que las expectativas que se generan dependen de si el cliente ha tenido una experiencia o no anterior. De los comentarios u opiniones que haya oído de otros usuarios. Y por supuesto, de sus propias necesidades que no tienen por qué coincidir con la de otros clientes. Para que el nivel de satisfacción sea alto, el valor que el cliente percibe debe ser capaz de superar sus expectativas previas (Pozo, 2021).

### **Nivel del logro de los objetivos en la institución**

Como lo hace notar Rus (2020), los objetivos de una empresa son los estados o situaciones que la empresa pretende conseguir en el futuro utilizando sus recursos disponibles presentes y los previsibles. Podemos decir, por tanto, que serían aquello que la empresa quiere para el futuro.

El autor describe que hace referencia al lugar dónde quiere estar, la situación que quiere tener o los fines que pretende. Por otra parte, la empresa necesita saber con qué contará para conseguirlos, dinero, activos, etcétera. En ese sentido, la empresa decide dónde quiere llegar y qué camino tomará para hacerlo.

Rus considera que la empresa necesita saber dónde va y con qué cuentan para hacerlo. Además, es necesario que todos lo sepan y, por tanto, todos vayan en la misma dirección. Por eso los objetivos se deben comunicar a todo el personal. La comunicación se convierte en la clave principal para el éxito de los planes.

Asimismo, cabe mencionar que hacer planes para el futuro permite utilizar los recursos disponibles, y los que se espera obtener, de forma eficiente. En consecuencia, estas acciones se convierten en algo esencial para la supervivencia de la empresa. De esta manera, al ser estos escasos y de uso alternativo, se pueden asignar a aquellas prioridades establecidas en los objetivos.

El autor da a conocer que los objetivos se pueden clasificar de muchas maneras. En adelante, se mencionará una manera sencilla y muy útil, no solo para la empresa, sino también cuando se realiza una investigación en cualquier materia:

“-Objetivos generales: Estos son los genéricos, de manera que lo que plantean son directrices. Son las metas a largo plazo. Deben concretarse de forma clara, de manera que todos sepan hacia dónde ir. La visión de la empresa es el principal objetivo general.

-Objetivos auxiliares: Son aquellos que sirven de apoyo a los principales y son mucho más concretos. De esta forma, una vez sabemos dónde ir, toca elegir el camino y para eso se necesitan estos objetivos auxiliares o complementarios. Están expresados siempre en cantidades monetarias y tiempo de consecución” (Rus, 2020).

## **Calidad de atención**

Según Peralta (2021), la calidad se define en función de la percepción que el cliente tiene acerca del producto o servicio que usted comercializa. Esta percepción que pueda tener el cliente se da también en función de las expectativas que se pueda crear, aquello que espera sobre dicho producto o servicio.

Por lo tanto, el autor considera que no es objetiva, sino que depende de las necesidades, deseos y, en general, de la percepción subjetiva el cliente y del nivel de expectativas que tenga hacia el producto o servicio.

Haciendo uso de las palabras de Peralta: “Los valores que cada cliente posee marcan esta percepción subjetiva sobre la calidad del producto o Servicio, que vienen dados por diferentes factores como la edad, el entorno, etc. Así, podemos suponer que un cliente sueco no tendrá la misma percepción de la calidad en la atención al cliente que un cliente chino, por ejemplo”.

Para el autor, lo que sí parece un indicador válido y fiable es la plena satisfacción del cliente. En la medida que se pueda solucionar el problema de un cliente, satisfaciendo una necesidad concreta, la percepción del mismo será seguramente positiva.

Sin embargo, Peralta manifiesta que no es suficiente lograr la satisfacción del cliente una única vez. El auténtico reto, en la calidad en la atención al cliente, es conseguir una estabilidad temporal en la satisfacción del cliente.

“La atención debe ser eficiente y rápida y que se faciliten soluciones, no que se planteen problemas. Otro factor a tener en cuenta es que el cliente consiga la información que necesita para comprar el producto o servicio” agrega el autor.

Cabe destacar que, si se trata de mejorar la calidad en la atención y el servicio al cliente, hay que preguntarle qué se puede hacer diferente para mejorar. La exigencia de los clientes hace a las empresas más fuertes y mejores (Peralta, 2021).

### **Información rápida y oportuna solicitada por los usuarios**

Rivas (2020) indica que una estrategia de servicio al cliente eficaz debería poder cubrir dos aspectos principales: deleitar a los clientes con una experiencia excepcional y; al mismo tiempo, hacerlo en el menor tiempo posible.

“Si los clientes se han vuelto más impacientes al exigir respuestas rápidas es porque son conscientes de que las empresas pueden darles esas respuestas utilizando la tecnología. De hecho, la mayoría de los clientes se irán a otro negocio si el tiempo de respuesta no es lo suficientemente rápido” precisa el autor.

En la opinión de Rivas, la capacidad de respuesta al cliente indica qué tan rápido y eficientemente una empresa responde a ellos. Desde el punto de vista de la atención al cliente, es el tiempo que tardan los agentes en responder a sus clientes.

El autor considera importante tener en cuenta que la capacidad de respuesta al cliente es más que una respuesta rápida. También implica la frecuencia y coherencia en la comunicación hasta la resolución final.

Se concluye que sería estupendo si se responder a los clientes inmediatamente después de que se comunican con la empresa; pero todo se desvanecerá si no reciben una solución rápida a sus consultas. Encontrar el equilibrio perfecto entre velocidad y calidad es un gran desafío para todos los equipos de atención al cliente (Rivas, 2020).

### **Nivel de satisfacción de los usuarios por el trato recibido**

Desde el punto de vista de Peiró (2018), el concepto satisfacción del cliente es una medición de la satisfacción que tiene éste acerca de los productos y servicios de una empresa.

Teniendo en cuenta al autor, la satisfacción del cliente es esencial para una empresa puesto que ahí radica que siga consumiendo los productos y servicios de esa marca y que la pueda recomendar a otro tipo de usuarios. Los resultados de esta satisfacción pueden ser una de las claves para el aumento de las ventas de un negocio.

Según Peiró, hoy en día un consumidor tiene a su disposición una gran cantidad de marcas que venden el mismo producto o servicio, tiene la difícil decisión de escoger cuál de ellas es la mejor para él. En ese sentido, si obtiene una experiencia de compra positiva la satisfacción que es lo que se genera a continuación podrá hacer que la empresa suba enteros en el mercado.

Finalmente, el autor destaca los siguientes puntos para lograr la satisfacción del cliente:

“-Desarrollando en primera instancia productos o servicios acordes con sus necesidades.

-Estableciendo una comunicación directa con ellos.

-Desarrollar encuestas, recogida de opiniones acerca de los usos de esos productos y que sirvan para conocer el grado de satisfacción que tienen.

-Utilizar esa información para mejorar los productos y servicios.

-Ofrecer acciones para que los propios clientes puedan testear productos antes de sacarlos al mercado y tener en cuenta esas opiniones para mejorar los productos desarrollados”

(Peiró, 2018).

### **Existencia de servicios rápidos y oportunos que reciben los usuarios**

Servinform (2019) manifiesta que se puede comprobar que la atención al cliente es un servicio que está en continua expansión. La excelencia de esta prestación puede marcar la diferencia entre una compañía u otra y por esta razón, las empresas quieren estar presentes en todos los canales posibles, mostrándose accesibles para los usuarios.



Dicho con palabras del autor, se mencionará las siguientes herramientas que contribuyen a una atención al cliente rápida y oportuna:

“Inteligencia artificial: la búsqueda, extracción y clasificación de contenido o dar respuesta a preguntas sencillas puede disminuir los costes empresariales, así como mejorar la satisfacción de los empleados, que no se verán expuestos a la repetición de tareas poco gratificantes. Esta tecnología, permitirá que los centros de atención evolucionen de cara a que puedan surgir “superagentes”.

Vídeo comunicación: en un mundo globalizado, la comunicación “cara a cara” es una potente herramienta para mejorar y enriquecer la satisfacción del público. Gracias a este formato se pueden cubrir de forma efectiva las principales necesidades de los clientes.

Chatbot: esta herramienta permite responder a los usuarios de manera ágil y eficiente afianzando las relaciones con estos. Al imitar la conversación de un ser humano aportan grandes ventajas como la disponibilidad 24/7 que exigen los clientes y la minimización de costes.

Big Data: las empresas pueden sacar partido a los comentarios que los clientes dejan en internet. El análisis de estos, los pueden llevar a desarrollar estrategias individualizadas que consigan la satisfacción de los mismos” (Servinform, 2019).

### **Existencia de confiabilidad en la información requerida por los usuarios**

Como señalan Pérez y Gardey (2018), el adjetivo fiable se utiliza para calificar a aquel o aquello que brinda seguridad, ofrece garantías o resulta confiable. Puede tratarse de una persona, un objeto, un procedimiento, etc.

“La palabra fiable se usa especialmente en España, mientras que en América Latina se prefiere confiable. Si bien se trata de sinónimos, algunos diccionarios aseguran que la primera incluye a la segunda en cuanto a que hablan de algo o alguien dignos de confianza» pero también

tiene la connotación de que la cosa o el sujeto fiables «ofrecen buenos resultados y una cierta seguridad» refieren los autores.

De acuerdo con Pérez y Gardey, un producto fiable es aquel que no suele fallar y que, por lo tanto, se espera que funcione correctamente durante mucho tiempo. Un automóvil fiable, en este marco, no se descompone con frecuencia ni suele requerir asistencia mecánica.

Además, cabe precisar que suele hablarse de métodos o mecanismos fiables. Si bien en cada ámbito profesional y científico existen determinados métodos fiables que son conocidos por todos, este concepto no está sujeto a ninguna jerga, ya que cualquier persona tiene la libertad de llamar de este modo a un procedimiento que le funcione con mucha frecuencia y que le ofrezca los mejores resultados posibles (Pérez y Gardey, 2018).

### **Calidez en la atención que se brinda a los solicitantes**

Sánchez (2021) alude que el vocablo empatía proviene del griego *empathia* que significa “pasión”, se encuentra compuesto por el sufijo de cualidad “*ia*” y del adjetivo “*empathes*”, que quiere decir “afectado” y “emocionado” y con el prefijo griego “*en*”, que indica que es “en el interior”.

“Es la capacidad cognitiva que percibe un ser vivo para poder procesar la información a partir de la captación o el conocimiento adquirido sea como la experiencia y características subjetivas, en el cual permita valorar la información, pero la empatía también puede ser explicada como un sentimiento de colaboración, cariñoso, cordial, expresivo de un ente que puede afectar a otra persona” indica el autor.

Según Sánchez, los individuos más empáticos son los que saben interpretar mejor a los demás. Son capaz de percibir un gran número de información sobre el otro a través de su lenguaje no verbal, por su expresión física, por el tono de voz o sus palabras, etc. De este modo,

el empático puede descifrar lo que está sucediendo dentro del otro, lo que está pasando o sintiendo.

Además, debido a que las emociones y sentimientos son, con frecuencia, un reflejo del pensamiento, tiene la capacidad de concluir lo que ese otro podría estar pensando.

En suma, una persona empática se define por poseer afinidad e identificarse con el otro. El saber entender y escuchar sus problemas y emociones. Cuando una persona dice que hubo una empatía inmediata entre ellos quiere decir que tuvieron conexión al instante (Sánchez, 2021).

### **Nivel de disponibilidad apropiada de los recursos humanos que atienden a los administrados**

En la opinión de Quiroa (2021), la gestión de recursos humanos es el conjunto de actividades administrativas orientadas a la coordinación del recurso humano que forma parte de una organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos.

El autor considera importante aclarar, que esta gestión es realizada por el departamento de recursos humanos. Su tarea es lograr que la organización se desempeñe de forma eficiente y productiva, mediante la administración adecuada de los recursos humanos.

Empleando las palabras de Quiroa: “Fundamentalmente, la atención se centra en los trabajadores y las relaciones que se establecen dentro de la organización. Lo primero es tratar de mantener un clima propicio para trabajar. También, se propone desarrollar al máximo las capacidades y las habilidades de los empleados. Esto permite el desarrollo personal y el desarrollo de la organización en su conjunto”.

Por lo tanto, una adecuada gestión de recursos humanos ayuda a que los empleados se integren favorablemente a la empresa. De esa forma contribuyen al logro de los objetivos. En ese orden de ideas, se necesita hacer un proceso de planificación, organización y control de las

tareas del personal. Con ello se logra un desempeño eficiente del personal que forma parte de la organización (Quiroa, 2021).

### **1.3 Marco legal**

De acuerdo con El Peruano (2021), el 12 de enero del 2012 se aprueba el Reglamento de la Ley 29625, Ley de devolución de dinero del FONAVI a los trabajadores que contribuyeron al mismo, que consta de VII Capítulos, 26 Artículos y Cinco (05) Disposiciones Transitorias Finales, cuyos textos forman parte del presente Decreto Supremo.

En adelante, se hará referencia a los primeros artículos de la mencionada norma:

“REGLAMENTO DE LA LEY N.º 29625, LEY DE DEVOLUCIÓN DE DINERO DEL FONAVI A LOS TRABAJADORES QUE CONTRIBUYERON AL MISMO

#### **CAPÍTULO I**

##### **DISPOSICIONES GENERALES**

###### **Artículo 1.- Objeto**

La presente norma tiene por objeto reglamentar la Ley N° 29625, Ley de devolución de dinero del FONAVI a los trabajadores que contribuyeron al mismo, sin perjuicio de las normas reglamentarias complementarias que se dictarán en forma progresiva, a propuesta de la Comisión Ad Hoc.

###### **Artículo 2.- Ámbito de aplicación**

El presente Reglamento es de observancia obligatoria y se aplicará a todos los contribuyentes al FONAVI, así como a todas las personas naturales y jurídicas públicas y privadas, órganos y organismos públicos, fondos, programas con personería jurídica o sin ella, que hayan tenido o tengan recursos del FONAVI, función, vínculo o relación con el FONAVI, o posean datos e información del mismo.

### Artículo 3.- Referencias

Para efectos del presente Reglamento, toda mención a la Ley, se entenderá referida a la Ley N.º 29625, Ley de devolución de dinero del FONAVI a los trabajadores que contribuyeron al mismo; y la mención de un artículo sin indicar referencia a norma alguna, se entenderá referido al presente Reglamento.

### Artículo 4.- Definiciones

Para efectos del Reglamento deberá entenderse por:

ANFPP.- Asociación Nacional de Fonavistas de los Pueblos del Perú.

Aportes. - Los aportes son de dos tipos:

Aporte del Trabajador. - Toda aquella contribución al FONAVI que fue descontada de la remuneración del trabajador, durante el tiempo de vigencia del FONAVI.

Aporte del Empleador. - Toda aquella contribución al FONAVI que fue aportada por el empleador en base a la remuneración del trabajador, durante el tiempo de vigencia del FONAVI.

Comisión. - Comisión Ad-Hoc a que se refieren los artículos 4 y 5 de la Ley, que tiene las atribuciones que le confieren la Ley, el presente Reglamento y las normas reglamentarias complementarias que se dicten para tal efecto.

Empleadores. - Personas jurídicas o naturales que, en su condición de empleadores, aportaron al FONAVI.

FONAVI o Fondo. - Fondo Nacional de Vivienda, creado por el Decreto Ley N.º 22591, de fecha 30 de junio de 1979, que tuvo como finalidad satisfacer en forma progresiva la necesidad de vivienda de los trabajadores en función de sus ingresos. Inició su liquidación el 28 de agosto de 1998, fecha en que entró en vigencia la Ley N.º 26969.

Fonavistas. - Personas naturales que en calidad de trabajadores obligatoria o facultativamente contribuyeron al FONAVI.

Fonavista Beneficiario. - Persona natural que, habiendo contribuido al FONAVI en su condición de trabajador, se encuentre inscrito en el Padrón Nacional de Fonavistas y califique como beneficiario de la Ley de conformidad con los requisitos y procedimientos establecidos en el presente Reglamento. También se considera beneficiario a los herederos en caso de fallecimiento, debidamente acreditados como tales de conformidad con las normas aplicables a la seguridad social y, a los representantes debidamente autorizados mediante carta poder con firma legalizada notarialmente o mediante escritura pública.

MEF. - Ministerio de Economía y Finanzas

OGA-MEF. - Oficina General de Administración del Ministerio de Economía y Finanzas

Padrón de Fonavistas de la Comisión Ad-Hoc. - Relación de personas para las cuales la Comisión Ad-Hoc dispone de información de su historia laboral proveniente de fuentes oficiales y privadas y, otras que facilitan el inicio de la identificación de Fonavistas Beneficiarios, tales como el padrón de la Asociación Nacional de Fonavistas del Perú (ANFPP).

Sistema de Información. - SIFONAVI. - Aplicativo que incorpora la historia laboral del Fonavista, construido por la Comisión para facilitar el proceso de devolución de los aportes al FONAVI” (El Peruano, 2021).

Por otro lado, según El Peruano (2019), el 28 de marzo de 2019 se aprueba el Padrón Nacional de Fonavistas Beneficiarios – Decimoséptimo Grupo de Pago, en la cantidad de Treinta y Tres mil Cuatrocientos Sesenta (33,460) Fonavistas, conforme al Anexo 1 que forma parte de esta Resolución, que contiene la identificación y periodos de aporte de los Fonavistas Beneficiarios, el cual se ha conformado en base a los Fonavistas que, luego del proceso de verificación, cuentan con la respectiva cuenta individual de periodos de aporte, de acuerdo con

el artículo 13 de las Normas Reglamentarias para la Implementación de lo dispuesto por la Septuagésima Segunda Disposición Complementaria Final de la Ley N.º 30114, aprobado por Decreto Supremo N.º 016-2014-EF.

A continuación, se citará los primeros artículos de esta resolución:

“RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA

N.º 001-2019/CAH-Ley N.º 29625

Artículo 1.- Aprobar el Padrón Nacional de Fonavistas Beneficiarios – Decimoséptimo Grupo de Pago, en la cantidad de Treinta y Tres mil Cuatrocientos Sesenta (33,460) Fonavistas, conforme al Anexo 1 que forma parte de la presente Resolución, que contiene la identificación y periodos de aporte de los Fonavistas Beneficiarios, el cual se ha conformado en base a los Fonavistas que, luego del proceso de verificación, cuentan con la respectiva cuenta individual de periodos de aporte, de acuerdo con el artículo 13 de las Normas Reglamentarias para la Implementación de lo dispuesto por la Septuagésima Segunda Disposición Complementaria Final de la Ley N.º 30114, aprobado por Decreto Supremo N.º 016-2014-EF.

Artículo 2.- Disponer la emisión y notificación a través de la Secretaría Técnica de Apoyo a la Comisión Ad Hoc creada por la Ley N.º 29625, del Certificado de Reconocimiento de Aportaciones y Derechos del Fonavista – CERAD, a las personas contenidas en el artículo 1 que antecede. El CERAD será emitido y notificado de manera individual.

Artículo 3.- Disponer que las modificaciones de los CERAD emitidos como consecuencia de la aprobación de los grupos de pago, sea por defecto de información en la fuente o del proceso, será realizada a través de Resolución Administrativa aprobada por la Comisión Ad Hoc y notificada directamente al Fonavista administrado sin necesidad de publicación. Dicha disposición será de aplicación a los grupos de pago aprobado o por aprobar de la Comisión Ad Hoc.

La Secretaría Técnica, en tal caso deberá realizar los procedimientos administrativos necesarios para el cumplimiento de dichas resoluciones y reajustes correspondientes en los estados financieros del FONAVI.

Artículo 4.- Autorizar a la Secretaría Técnica a efectuar las acciones financieras necesarias a fin de atender la devolución de aportes de los Fonavistas que integran la relación del Decimoséptimo Grupo de Pago del Padrón Nacional de Fonavistas por la suma de Treinta y Tres Millones Ciento Ochenta y Siete Mil Setecientos Sesenta y Dos con 92/100 Soles (S/ 33'187,762.92), de conformidad con lo acordado por la Comisión Ad Hoc.

Artículo 5.- Comunicar al Banco de la Nación para que proceda al pago de los Fonavistas que integran el Decimoséptimo Grupo de Pago del Padrón Nacional de Fonavistas Beneficiarios, a partir del 04 de abril de 2019.

Artículo 6.- Disponer la publicación de la presente Resolución en el diario oficial El Peruano, de acuerdo con el artículo 13 de las Normas Reglamentarias para la Implementación de lo dispuesto por la Septuagésima Segunda Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30114, aprobado por Decreto Supremo N.° 016-2014-EF.

Artículo 7.- Disponer la publicación de cada Fonavista Beneficiario que forma parte del Anexo 1 – Padrón Nacional de Fonavistas Beneficiarios – Decimoséptimo Grupo de Pago, en el portal institucional de la Secretaría Técnica ([www.fonavi-st.gob.pe](http://www.fonavi-st.gob.pe) y/o [www.fonavi-st.pe](http://www.fonavi-st.pe)), de acuerdo con el artículo 13 de las Normas Reglamentarias para la Implementación de lo dispuesto por la Septuagésima Segunda Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30114, aprobado por Decreto Supremo N.° 016-2014-EF.

Para consultar la información contenida en el Anexo 1 antes citado, se deberá ingresar a través de la página web al módulo de consulta “Padrón Nacional de Fonavistas Beneficiarios –



Decimoséptimo Grupo de Pago”, con el número de documento de identidad del Fonavista Titular.

Artículo 8.- Disponer y encargar que la Secretaría Técnica de Apoyo a la Comisión Ad Hoc creada por la Ley N.º 29625, realice las acciones necesarias y conducentes a la ejecución y cumplimiento de la presente Resolución Administrativa” (El Peruano, 2019).

#### **1.4 Investigaciones relacionadas**

En primer lugar, se hará mención al antecedente **“Calidad de servicio de una unidad ejecutora y la satisfacción de los aportantes al FONAVI, Lima 2019”** presentado el año 2020 para optar el grado académico de Maestro en Administración de Negocios ante la Universidad César Vallejo por Miguel Ibarra.

El estudio tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la Calidad de Servicio de una Unidad Ejecutora y la satisfacción de los aportantes al FONAVI, Lima 2019. Los instrumentos que se utilizaron fueron cuestionarios en escala de Likert para las variables antes mencionadas, los cuales fueron sometidos a las respectivas pruebas de confiabilidad y validez, que determinaron que son aceptables para su aplicación. El método empleado fue el hipotético deductivo, el tipo de investigación fue básica, nivel correlacional, de enfoque cuantitativo; diseño no experimental de corte transversal.

La población accesible estuvo formada por 1,700,000 aportantes, asimismo, su muestra estuvo conformada por 150 aportantes del FONAVI. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron los cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y su confiabilidad a través del estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach. Se concluyó que existen evidencias suficientes para afirmar existe relación entre la Calidad de Servicio de una Unidad Ejecutora y la satisfacción de los aportantes al FONAVI, Lima 2019, ( $r_s = 0.811$ ,  $p < 0.05$ , sig. 0,000) (Ibarra, 2020).

Luego, se citará la investigación relacionada **“Mejora de la supervisión de oficio efectuada por el OSCE en los procedimientos de selección denominados adjudicaciones simplificadas”** presentada el año 2020 para optar el grado académico de Magíster en Gestión Pública ante la Universidad del Pacífico por Gloria Hernández y Luz Miguel.

La investigación tuvo como objetivo plantear una propuesta de mejora de la supervisión de oficio efectuada por el OSCE en las adjudicaciones simplificadas. Para ello, se establecen los siguientes objetivos específicos: i) Describir cómo efectúa el OSCE la acción de supervisión de oficio en las adjudicaciones simplificadas, ii) Describir los aspectos que originan que la supervisión de oficio en las adjudicaciones simplificadas no sea oportuna y que no se efectúe su seguimiento, iii) Diseñar un proceso para la supervisión de oficio en las adjudicaciones simplificadas, que afronte los problemas de oportunidad y contribuya al cumplimiento de sus objetivos institucionales, evaluando su viabilidad.

Para alcanzar los objetivos señalados, se utilizó el enfoque de gestión por procesos, sobre la base de los lineamientos normativos de la Secretaría de Gestión Pública, en concordancia con la Política de la Modernización de la Gestión del Estado, que permitió realizar el diagnóstico del mencionado problema, así como identificar las causas raíces que lo generaron. Finalmente, se propone un nuevo proceso denominado “Gestión de supervisión de procedimientos que promueven la competencia”, el cual prevé aspectos de oportunidad y verificación de las disposiciones efectuadas por el OSCE (Hernández y Miguel, 2020).

Posteriormente, se mencionará el antecedente titulado **“Análisis de la definición del concepto de tributo en la jurisprudencia del tribunal constitucional peruano a raíz del caso FONAVI”** presentado el año 2020 para optar el grado académico de Magíster en Derecho de la Empresa ante la Pontificia Universidad Católica del Perú por Carlos Fernández.

El estudio tuvo como objetivo realizar una exposición de tales elementos y su justificación para vincular una obligación pública como de naturaleza tributaria o no. Por ello, se expondrán los fundamentos del Derecho Constitucional Tributario y parámetro de interpretación del TC. A pesar de la carencia de elementos que explícitamente permitan identificar a un tributo como tal, el TC tuvo que razonar en base a qué elementos son los que lo caracterizan y que tal razonamiento sea acorde con el orden constitucional. Para ello, en su sentencia expuso por qué la contribución al FONAVI no podría tener materia tributaria. Se concluye que, en observancia del artículo 74° de la Const., ha quedado demostrado que el tributo es una ley promulgada por el Congreso de la República o por Decreto Legislativo del Poder Ejecutivo; pues ello sería coherente para observar el principio de legalidad y de reserva de ley. En esa misma línea, permite comprenderse mejor porqué es que la redacción de tal disposición constitucional indica que los tributos se crean, modifican o derogan (Fernández, 2020).

Por otra parte, se encuentra la investigación relacionada **“Método de evaluación de la calidad del servicio de una unidad de atención al usuario en una empresa de servicio de agua en Colombia”** presentada el año 2020 para optar el grado académico de Maestro en Administración Industrial ante la Universidad Libre de Colombia por Tomás Fontalvo y Enrique De la Hoz.

La investigación tuvo como objetivo proponer un método de evaluación de la calidad del servicio de una unidad de atención al usuario en una empresa de servicio de agua en Colombia. Apoyados en la fundamentación teórica asociada a la calidad del servicio y el concepto de Seis Sigma, se identificaron las dimensiones de calidad del servicio para consolidar la valoración de estos y analizar los resultados en términos de defectos por partes por millón (DPMO), nivel sigma y rendimiento. Se encontró que el desempeño de las dimensiones de calidad del servicio fue satisfactorio debido a los resultados obtenidos por todas las métricas

calculadas. Los resultados demostraron que el centro de atención al usuario tuvo un desempeño excelente durante esta investigación. En conclusión, en esta investigación se aporta al sector de servicio un método de evaluación de la calidad del servicio en una empresa de servicios públicos por medio de Seis Sigma (Fontalvo y De la Hoz, 2020).

A continuación, se hará referencia al antecedente **“La calidad de servicio y la satisfacción de los clientes de la empresa Greenandes Ecuador”** presentado el año 2019 para optar el grado académico de Magíster en Administración de Empresas ante la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador por Silvia Rivera.

El estudio tuvo como objetivo evaluar la calidad del servicio y la satisfacción al cliente de la empresa Greenandes Ecuador de la ciudad de Guayaquil, aplicando el cuestionario científico modelo SERVQUAL a fin de conocer las percepciones y expectativas de los clientes exportadores con respecto al servicio ofrecido por la empresa. La investigación se desarrolla de forma cuantitativa, aplicando el modelo SERVQUAL enfocado en el GAP 5, el cual corresponde a la diferencia entre la Percepción de la calidad en el servicio menos las Expectativas del mismo, para ello se utilizó el método descriptivo, cuantitativo y deductivo.

Se consideró como instrumento la encuesta, la cual fue aplicada a una muestra de 180 clientes exportadores, para llegar a los resultados se utilizó el Software estadístico SPSS y la tabulación de las encuestas se realizó mediante el software Microsoft Office. Los resultados que arrojó la investigación, estuvieron muy marcados hacia la tendencia de que la percepción de la calidad del servicio ofertada por Greenandes Ecuador es inferior a las expectativas que tienen los clientes del mismo.

Sus resultados más relevantes se dan en las dimensiones de fiabilidad y capacidad de respuesta donde presentan brechas negativas muy altas, las cuales deben ser minimizadas y para llegar a eso se debe mejorar los procesos y dar responsabilidades a cada área que tiene contacto

con el cliente, establecer estrategias de servicio enfocadas a los clientes exportadores (Rivera, 2019).

Por último, se presentará la investigación relacionada **“El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior”** presentada el año 2017 para optar el grado académico de Maestro en Administración Pública ante la Universidad Juárez del Estado de Durango, México por Jesús Sotelo y Ernesto Figueroa.

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre clima organizacional y calidad en el servicio percibido por los trabajadores de una institución de nivel medio superior, particularmente dos colegios de bachilleres del estado de Durango, México. Para la recopilación de la información se utilizó la técnica de la encuesta. El cuestionario “Medición del clima organizacional gubernamental utilizando calidad en el servicio como parámetro” se aplicó en el segundo semestre del año 2014 a los docentes y administrativos.

Se utilizó la técnica de análisis estadístico de regresión lineal simple; se revisó la validez y ajuste del modelo; se propuso una ecuación de regresión y se realizó el análisis de supuestos. Se concluye que la correlación entre ambas variables es positiva y el modelo de regresión lineal cumple con los supuestos para estudios de las ciencias sociales (Sotelo y Figueroa, 2017).

### **1.5 Marco conceptual**

**Calidad de atención:** La calidad se define en función de la percepción que el cliente tiene acerca del producto o servicio que usted comercializa. Esta percepción que pueda tener el cliente se da también en función de las expectativas que se pueda crear, aquello que espera sobre dicho producto o servicio (Peralta, 2021).

**Calidez en la atención que se brinda a los solicitantes:** Es la capacidad cognitiva que percibe un ser vivo para poder procesar la información a partir de la captación o el conocimiento adquirido sea como la experiencia y características subjetivas, en el cual permita valorar la información (Sánchez, 2021).

**Existencia de confiabilidad en la información requerida por los usuarios:** El adjetivo fiable se utiliza para calificar a aquel o aquello que brinda seguridad, ofrece garantías o resulta confiable. Puede tratarse de una persona, un objeto, un procedimiento, etc. (Pérez y Gardey, 2018).

**Existencia de coordinación, evaluación y cumplimiento de las actividades:** La coordinación en la administración es el instrumento que permite integrar las funciones independientes de todos los departamentos de una empresa. Esto, con el fin de alcanzar eficientemente las metas establecidas (Quiroa, 2021).

**Existencia de servicios rápidos y oportunos que reciben los usuarios:** Se puede comprobar que la atención al cliente es un servicio que se relaciona con lo rápido y oportuno que es. La excelencia de esta prestación puede marcar la diferencia entre una compañía u otra y por esta razón, las empresas quieren estar presentes en todos los canales posibles, mostrándose accesibles para los usuarios (Servinform, 2019).

**Información rápida y oportuna solicitada por los usuarios:** Se relaciona con la capacidad de respuesta al cliente. Esto indica qué tan rápido y eficientemente una empresa responde a ellos. Desde el punto de vista de la atención al cliente, es el tiempo que tardan los agentes en responder a sus clientes (Rivas, 2020).

**Nivel de cumplimiento de la normatividad y procedimientos administrativos:** El cumplimiento normativo o compliance es una función de las empresas para garantizar que se

respeten las normas y se cumplan las leyes vigentes. Esta función se encarga de asesorar, vigilar y monitorizar los riesgos de posibles incumplimientos legales en la empresa (López, 2017).

**Nivel de disponibilidad apropiada de los recursos humanos que atienden a los administrados:** La gestión de recursos humanos es el conjunto de actividades administrativas orientadas a la coordinación del recurso humano que forma parte de una organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos (Quiroa, 2021).

**Nivel de optimización del proceso administrativo en la institución:** La optimización es la acción de desarrollar una actividad lo más eficientemente posible, es decir, con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible. Es decir, la optimización significa realizar una tarea de la mejor manera (Westreicher, 2020).

**Nivel de satisfacción de las necesidades de los usuarios:** La satisfacción representa el grado de cumplimiento de las expectativas de un cliente tras recibir un servicio o producto. Este grado de cumplimiento se calcula como la diferencia entre el valor percibido por el cliente y las expectativas que este tenía antes de recibir el servicio o producto (Pozo, 2021).

**Nivel de satisfacción de los usuarios por el trato recibido:** El concepto satisfacción del cliente es una medición de la satisfacción que tiene éste acerca de los productos y servicios de una empresa. Esta es esencial para una empresa puesto que ahí radica que siga consumiendo los productos y servicios de esa marca y que la pueda recomendar a otro tipo de usuarios (Peiró, 2018).

**Nivel de utilización racional de los recursos en la institución:** La administración de recursos consiste en el manejo eficiente de estos medios, que pueden ser tanto tangibles como intangibles. El objetivo de la administración de recursos es que éstos permitan la satisfacción de los intereses (Pérez y Merino, 2021).

**Nivel del logro de los objetivos en la institución:** Los objetivos de una empresa son los estados o situaciones que la empresa pretende conseguir en el futuro utilizando sus recursos disponibles presentes y los previsibles. Podemos decir, por tanto, que serían aquello que la empresa quiere para el futuro (Rus, 2020).

**Supervisión administrativa:** La supervisión es administrar a otros a través del liderazgo. e influencia personal. La gestión significa simplemente hacer las cosas, no necesariamente a través de la coordinación de los esfuerzos de otras personas (Economiapedia, 2021).



## **CAPITULO II. EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.1 Planteamiento del problema**

#### **2.1.1 Descripción de la realidad problemática.**

En la presente investigación se realiza un análisis de la situación que viene dándose en la Secretaría Técnica de apoyo a la Comisión AD Hoc creada por Ley N° 29625, (Ley de devolución de dinero del FONAVI a los trabajadores que contribuyeron al mismo) proceso que se inicia en el año 2012 y, que se inició con escasa información al respecto y que a la fecha ha cumplido con parte de sus objetivos, no obstante, dada la característica de la gestión en la institución, la producción del área de la Sub Dirección de Construcción de Cuenta Individual (SCCI), que pertenece a la Dirección de Operaciones, venía padeciendo diversos problemas cuyos resultados se vieron reflejados en la baja de productividad de calificación de expedientes; sin embargo, en el análisis se demuestra que como consecuencia de la eliminación de actividades redundantes e innecesarias y otras mejoras, el área SCCI incrementó su productividad.

La Dirección de Operaciones de la secretaria técnica de apoyo de la Comisión Ad Hoc, creada por la Ley N° 29625, es una entidad adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en su calidad de Unidad Ejecutora, que opera como órgano ejecutivo y operativo, fue creada con la finalidad de atender el proceso de devolución de los aportes del FONAVI a las personas que contribuyeron al mismo durante la vigencia de la Ley N° 22591.

Cabe señalar que el Fondo Nacional de Vivienda – FONAVI fue creado el 30 de junio de 1979 mediante el Decreto Ley 22591, el cual tenía por finalidad satisfacer, en forma progresiva, la necesidad habitacional de los trabajadores en función de sus ingresos y del grado de desarrollo económico y social del país. Sin embargo, no habiendo realizado

completamente su finalidad, se aprobó mediante referéndum la Ley 29625, Ley de devolución de dinero del FONAVI a los trabajadores que contribuyeron al mismo. De esta forma el Estado peruano reconoce la obligación de devolver los aportes realizados al FONAVI que efectuaron los trabajadores dependientes e independientes, durante el periodo en el cual estuvo vigente, es decir desde el 1 de julio de 1979 hasta el 31 de agosto de 1998.

Para efectos de llevar a cabo la presente investigación, se ha utilizado diversas herramientas para la detección de situaciones problemas y definición de mejoras continuas. Asimismo, plantea la necesidad de optimizar sus procesos dentro del desarrollo de la carga de información al SIFONAVI (Sistema de Información del FONAVI) para la Construcción de la Cuenta Individual, y la posterior entrega de los aportes a las personas que contribuyeron a este fondo, como alternativa de solución para el incremento de su productividad.

Asimismo, la investigación contribuye en los fundamentos requeridos para diagnosticar la problemática en el área SCCI de la Dirección de Operaciones, comprendiendo la importancia de la administración adecuada de los expedientes y que responda a requisitos de funcionalidad, normativos y operativos; así también se deduce que, ello solo será sustentable, siempre que se tenga el respaldo de la calidad del recurso humano y se disponga de mecanismos de retroalimentación o feedback.

Por otro lado, resulta importante, puesto que, permite comprender que, gestionar los expedientes en el área SCCI de la Dirección de Operaciones, es factible, al ser considerada como la materia prima que ingresa a un proceso, debiendo establecer los procedimientos a

seguir a fin de lograr la transformación u output final deseado, para el caso, expedientes calificados, pero para ello, es necesario establecer criterios esencialmente como de identificación y clasificación, debiendo mantenerse el seguimiento durante todo el proceso estableciendo para ello puntos de control.

Ahora bien, al ser la Secretaría Técnica de apoyo a la Comisión AD Hoc creada por Ley N° 29625 una entidad estatal, su función es esencialmente brindar un servicio de excelencia y para ello debe de tomar en cuenta los procesos de modernización, analizar el macro y micro entorno, tomando en cuenta los usuarios, que en este caso son los administrados para ofrecer un servicio óptimo de calidad. En este efecto, la administración pública comprende a organizaciones que desempeñan una función de interés público, especialmente de provisión de servicios o interés de la sociedad. La gestión pública busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de un servicio eficiente y eficaz.

En tal sentido, la visión de la secretaria técnica es: “Ser el ente ejecutor de la Comisión Ad Hoc para el cumplimiento de la Ley 29625 y su Reglamento”. De igual manera, la misión es: Brindar apoyo técnico, legal y administrativo a la Comisión Ad Hoc creada por Ley N° 29625, en el proceso que lleve a cabo, para la devolución de los aportes al FONAVI de los trabajadores que contribuyeron al mismo, y en la administración y recuperación de las acreencias, fondos, activos y pasivos del FONAVI”.

Al respecto debo resaltar que las actividades de calificación de expedientes y otros procesos relacionados no eran objeto de medición en su productividad, por lo que no existían indicadores operativos para medirlos y así saber cuáles cuentan con la Historia Laboral del Fonavista, elemento primordial para la construcción de la cuenta individual. De igual manera no se cuenta con fichas de observación, libretas de control y auditorias en relación a los

procesos dentro de la Dirección de Operaciones, por lo tanto, no existe la medición de la eficiencia y eficacia.

En cuanto a la gestión administrativa se puede percibir que no se cuenta con locales, ambientes y espacios adecuados, escasez de equipos y servidores adecuados para la realización de las funciones de la Dirección de Operaciones, a fin de evitar las conglomeraciones en los espacios de trabajo y lugares de archivo de documentos en tránsito y definitivo. Asimismo, el proceso de selección no es congruente y adecuado y en cuanto a la capacitación, carece del monitoreo correspondiente, así como la respectiva evaluación del personal, todo lo anterior concuerda con “no se puede controlar aquello que no se mide y no se puede gestionar lo que no está bajo control” (Pérez, 2013, p.132).

## **2.1.2 Definición del problema: General y Específicos.**

### ***2.1.2.1 Problema General***

¿De qué manera la supervisión administrativa de los procesos de calificación y reconsideración de solicitudes, influye en la calidad de atención a los administrados del Fonavi, 2017-2021?

### ***2.1.2.2 Problemas Específicos (PE).***

- a) ¿De qué manera la utilización racional de los recursos en la institución, influye en la información rápida y oportuna solicitada por los usuarios del Fonavi?
- b) ¿De qué manera la optimización del proceso administrativo en la institución, influye en el nivel de satisfacción de los usuarios por el trato recibido?

- c) ¿De qué manera la existencia de coordinación, evaluación y cumplimiento de las actividades, influye en los servicios rápidos y oportunos que reciben los usuarios?
  
- d) ¿De qué manera el cumplimiento de la normatividad y procedimientos administrativos, influye en la existencia de confiabilidad en la información requerida por los usuarios?
  
- e) ¿De qué manera la satisfacción de las necesidades de los usuarios, influye en la calidez de atención que se brinda a los solicitantes?
  
- f) ¿En qué medida el logro de los objetivos en la institución, influye en la disponibilidad apropiada de los recursos humanos que atienden a los administrados?

## **2.2 Finalidad y objetivos de la investigación**

### **2.2.1 Finalidad**

El desarrollo del estudio se encuentra orientado a demostrar si la supervisión administrativa de los procesos de calificación y reconsideración de solicitudes, se llevan a cabo en forma coherente y si mantienen los estándares de calidad en cuanto a la atención a los requirentes.

## **2.2.2 Objetivo General y Específicos**

### **2.2.2.1 Objetivo General**

Determinar la influencia de la supervisión administrativa de los procesos de calificación y reconsideración de solicitudes en la calidad de atención a los administrados del Fonavi, 2017-2021.

### **2.2.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Determinar si la utilización racional de los recursos en la institución, influye en la información rápida y oportuna solicitada por los usuarios del Fonavi.
- b) Establecer si la optimización del proceso administrativo en la institución, influye en el nivel de satisfacción de los usuarios por el trato recibido.
- c) Determinar si la existencia de coordinación, evaluación y cumplimiento de las actividades, influye en los servicios rápidos y oportunos que reciben los usuarios.
- d) Analizar si el cumplimiento de la normatividad y procedimientos administrativos, influye en la existencia de confiabilidad en la información requerida por los usuarios.
- e) Establecer si la satisfacción de las necesidades de los usuarios, influye en la calidez de atención que se brinda a los solicitantes.
- f) Determinar si el logro de los objetivos en la institución, influye en la disponibilidad apropiada de los recursos humanos que atienden a los administrados.

### **2.2.3 Delimitación del estudio.**

La presente investigación con fines metodológicos tiene delimitados los siguientes aspectos:

#### **Delimitación Temporal**

La investigación se realizó de enero a diciembre del año 2021.

#### **Delimitación Espacial**

Está delimitado a nivel del Fondo Nacional de Vivienda (FONAVI).

#### **Delimitación Social**

En el proyecto se aplicarán las técnicas e instrumentos destinados al recojo de información de los funcionarios y especialistas calificadores de expedientes del FONAVI.

### **2.2.4 Justificación e importancia del estudio.**

**Justificación.** - Tal como se ha presentado el trabajo en referencia, se encuentra encaminado a demostrar si efectivamente la supervisión que se lleva a cabo a nivel de los procesos de calificación y reconsideración de solicitudes satisface las expectativas de los usuarios y mantiene los estándares de calidad establecidos a nivel del FONAVI.

**Importancia.** - Se espera que los resultados que se encontrarán como parte de la investigación, permitan demostrar que la supervisión que se lleva a cabo a nivel de los procesos de calificación y reconsideración de solicitudes, son apropiados y coherentes, manteniendo los estándares de calidad establecidos a nivel de la institución.

## **2.3 Hipótesis y variables**

### **2.3.1 Supuestos teóricos.**

Para **López (2016)** “las teorías, leyes e hipótesis que elaboren en cada corriente contendrán, implícita y explícitamente, dicha concepción, y su estructura conceptual reflejará por ello las ideas sobre la sociedad. Esto repercutirá en la investigación, puesto que estas son instrumentos metodológicos” (p. 1).

“La supervisión es una responsabilidad ineludible de todo aquel que dirige personas y responde por sus resultados” (Estrada, 2016, p. s/n).

De acuerdo con **Moore (2014)**, “los organismos del sector público son objeto de evaluación tanto por parte de los ciudadanos como de sus usuarios. Para evaluar sus resultados no solo es necesario conocer la opinión de los usuarios, sino que también de los ciudadanos y sus representantes” (p. 70).

### **2.3.2 Hipótesis, general y específicas.**

#### **2.3.2.1 Hipótesis general (HG).**

La supervisión administrativa de los procesos de calificación y reconsideración de solicitudes, influye significativamente en la calidad de atención a los administrados del Fonavi, 2017-2021.

#### **2.3.2.2 Hipótesis específicas (HE).**

- a) La utilización racional de los recursos en la institución, influye en la información rápida y oportuna solicitada por los usuarios del Fonavi.
- b) La optimización del proceso administrativo en la institución, influye en el



nivel de satisfacción de los usuarios por el trato recibido.

- c) La existencia de coordinación, evaluación y cumplimiento de las actividades, influye en los servicios rápidos y oportunos que reciben los usuarios.
- d) El cumplimiento de la normatividad y procedimientos administrativos, influye en la existencia de confiabilidad en la información requerida por los usuarios.
- e) La satisfacción de las necesidades de los usuarios, influye en la calidez de atención que se brinda a los solicitantes.
- f) El logro de los objetivos en la institución, influye en la disponibilidad apropiada de los recursos humanos que atienden a los administrados.

### **2.3.3 Variables e indicadores.**

#### **2.3.3.1 Variables**

VI. (X) Supervisión administrativa.

VD. (Y) Calidad de atención.

### 2.3.3.2 Definición operacional de las variables

#### **Cuadro 1**

#### Variables e Indicadores

##### **Variable Independiente**

##### **X. Supervisión Administrativa**

###### **Indicadores:**

- x<sub>1</sub>.- Nivel de utilización racional de los recursos en la institución.
- x<sub>2</sub>.- Nivel de optimización del proceso administrativo en la institución.
- x<sub>3</sub>.- Existencia de coordinación, evaluación y cumplimiento de las actividades.
- x<sub>4</sub>.- Nivel de cumplimiento de la normatividad y procedimientos administrativos.
- x<sub>5</sub>.- Nivel de satisfacción de las necesidades de los usuarios.
- x<sub>6</sub>.- Nivel del logro de los objetivos en la institución.

##### **Variable Dependiente**

##### **Y. Calidad de Atención**

###### **Indicadores**

- y<sub>1</sub>.- Información rápida y oportuna solicitada por los usuarios.
- y<sub>2</sub>.- Nivel de satisfacción de los usuarios por el trato recibido.
- y<sub>3</sub>.- Existencia de servicios rápidos y oportunos que reciben los usuarios.
- y<sub>4</sub>.- Existencia de confiabilidad en la información requerida por los usuarios.
- y<sub>5</sub>.- Calidez en la atención que se brinda a los solicitantes.
- y<sub>6</sub>.- Nivel de disponibilidad apropiada de los recursos humanos que atienden a los administrados.

## CAPITULO III. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

### 3.1 Población y muestra

#### 3.1.1 Población.

La población objetivo estuvo conformada por 312 funcionarios y especialistas calificadores de expedientes del FONAVI, a octubre del 2021.

#### 3.1.2 Muestra

Para determinar la muestra a investigar se utilizó la siguiente fórmula, la cual se aplica para el caso de poblaciones finitas menores a 100,000, representada por el siguiente estadístico:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

dónde:

- p : probabilidad de éxito representada por el 50% (0.5) encuesta (Se asume p = 50%)
- q : Proporción de fracaso (Se asume 1-p = 50%)
- d : Margen de error 5% seleccionado por el investigador
- N : Población (312)
- n= Tamaño de la muestra
- Z= Distribución Estándar (1.96 con un N.C 95%)

$$n = 173$$

### 3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación

#### 3.2.1 Tipo de investigación.

El tipo fue el Explicativo.

### **3.2.2 Nivel de Investigación.**

El nivel de la investigación fue el aplicado.

### **3.2.3 Método y Diseño.**

#### **3.2.3.1 Método.**

El método utilizado fue el Ex Post Facto

#### **3.2.3.2 Diseño.**

Se tomó una muestra en la cual

$$M = O_y (f) O_{x_1}$$

Donde:

M = Muestra.

O = Observación.

f = En función de.

X<sub>1</sub> = Supervisión administrativa.

Y = Calidad de atención

### **3.3 Técnica (s) e instrumento (s) de recolección de datos**

#### **3.3.1 Técnicas.**

La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.

#### **3.3.2 Instrumentos.**

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario que, por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomarán a la muestra señalada.

### 3.4 Procesamiento de datos

Se aplicarán instrumentos de recolección de datos como encuestas o entrevistas para recoger información sobre las variables de estudio y una vez obtenida la información se creará una base de datos con la ayuda de la herramienta o paquete estadístico SPSS versión 27.

Se crearán tablas, gráficos con interpretación de frecuencias, porcentajes, entre otros. Luego, se procederá a realizar la estadística inferencial.

#### 3.4.1 Confiabilidad del Instrumento.

La fiabilidad del instrumento dirigido a los 173 funcionarios y especialistas calificadores de expedientes del FONAVI, son considerados como consistencia interna de la prueba, alfa de Cronbach Instrumento ( $\alpha=0,835$ ), la cual es considerada como buena (según Hernández Sampieri, 2005).

Esta confiabilidad se ha determinado en relación con los 14 ítems centrales, lo cual quiere decir que la encuesta realizada ha sido confiable, válida y aplicable. El cuadro 2 muestra los resultados del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach

**Cuadro 2**

*Estadístico de Fiabilidad Sobre el Instrumento*

<b>Resumen del proceso</b>			
		<b>N</b>	<b>%</b>
Casos	Validados	173	100,0
	Excluidos	0	0
	<b>Total</b>	<b>173</b>	<b>100,0</b>

<b>Resultado Estadístico</b>	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,835	14

## CAPITULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 4.1 Presentación de resultados

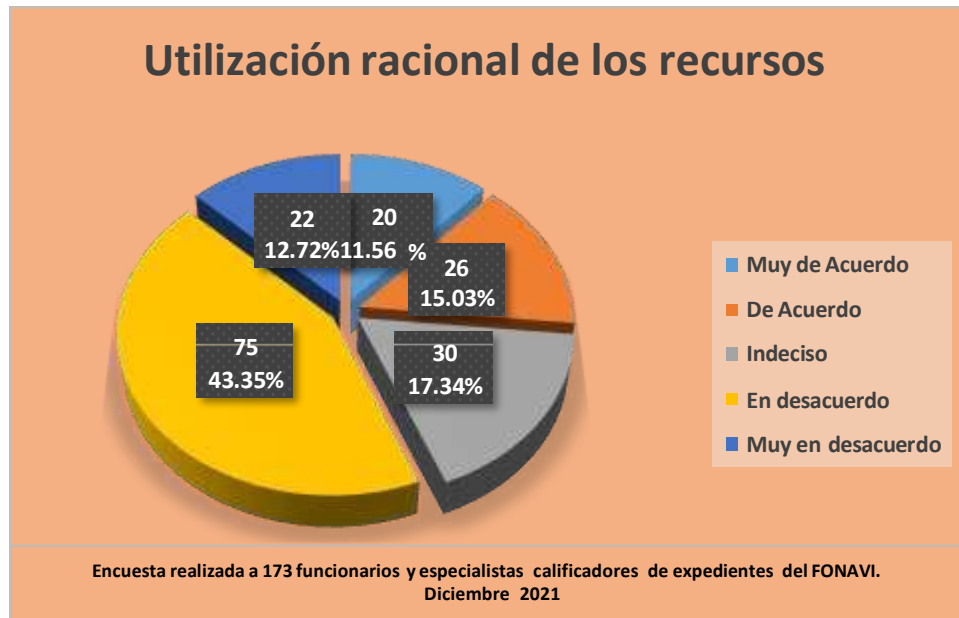
A continuación, se muestran los resultados de la encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadoros de expedientes del FONAVI. Diciembre 2021, que tiene por objetivo determinar la influencia de la supervisión administrativa de los procesos de calificación y reconsideración de solicitudes en la calidad de atención a los administrados del FONAVI 2017-2021.

**Tabla 1**

*Utilización racional de los recursos*

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de Acuerdo	20	11.56%
De Acuerdo	26	15.03%
Indeciso	30	17.34%
En desacuerdo	75	43.35%
Muy en desacuerdo	22	12.72%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>173</b>	<b>100.00%</b>

**Encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadoros de expedientes del FONAVI. Diciembre 2021**

**Figura 1***Utilización racional de los recursos*

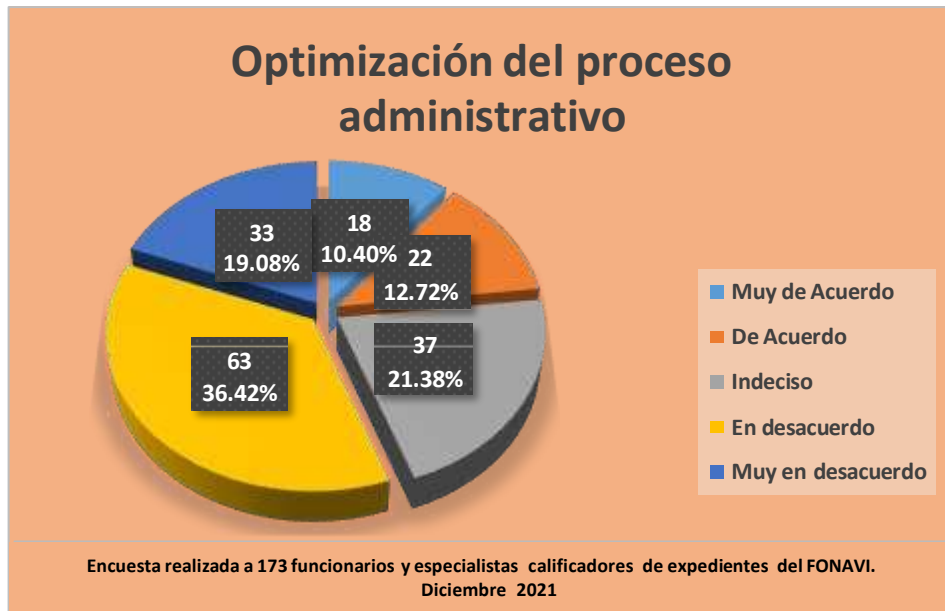
Según la tabla anterior se puede apreciar los resultados de la encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadoros de expedientes del FONAVI, de los funcionarios y especialistas encuestados, manifiestan respecto a si existe utilización racional de los recursos en la institución; 75 funcionarios y especialistas refieren estar en desacuerdo, lo que representa el 43.35%, 30 funcionarios y especialistas indican que están indecisos, lo que representa el 17.34%, 26 funcionarios y especialistas señalan estar de acuerdo, lo que representa el 15.03%, 22 funcionarios y especialistas manifiestan estar muy en desacuerdo, lo que representa el 12.72% y 20 funcionarios y especialistas mencionaron estar muy de acuerdo, lo que representa el 11.56%. Es decir, el 56.07% está en desacuerdo respecto a si existe utilización racional de los recursos en el FONAVI.



**Tabla 2*****Optimización del proceso administrativo***

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	18	10.40%
De acuerdo	22	12.72%
Indeciso	37	21.38%
En desacuerdo	63	36.42%
Muy en desacuerdo	33	19.08%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>173</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadoros de expedientes del FONAVI. Diciembre 2021

**Figura 2*****Optimización del proceso administrativo***

Según la tabla anterior se puede apreciar los resultados de la encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadoros de expedientes del FONAVI, de los funcionarios y especialistas encuestados, manifiestan respecto a si es coherente la optimización del proceso administrativo en la calificación y reconsideración de solicitudes en la institución; 63

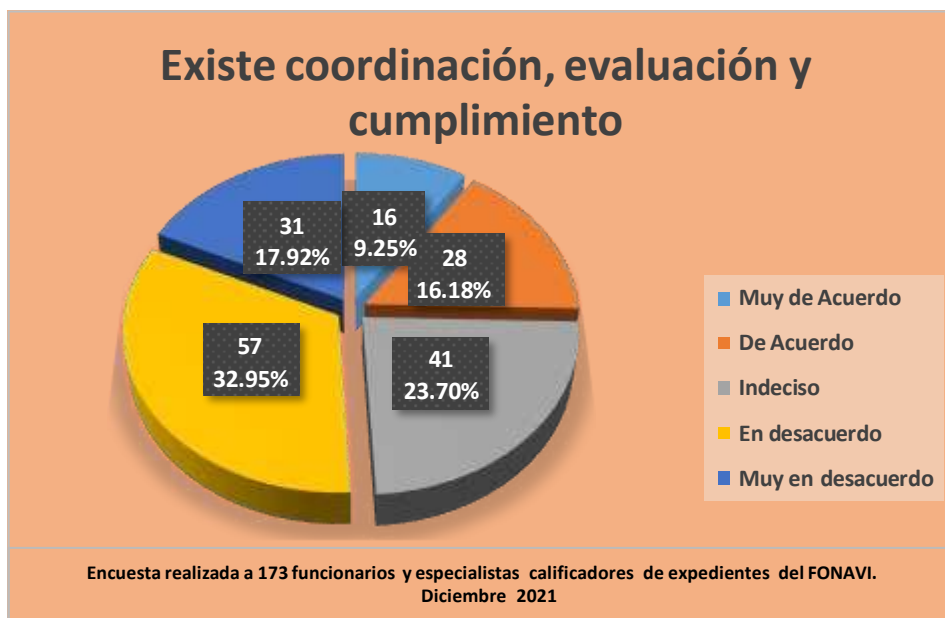
funcionarios y especialistas refieren estar en desacuerdo, lo que representa el 36.42%, 37 funcionarios y especialistas indican que están indecisos, lo que representa el 21.38%, 33 funcionarios y especialistas señalan estar muy en desacuerdo, lo que representa el 19.08%, 22 funcionarios y especialistas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa el 12.72% y 18 funcionarios y especialistas mencionaron estar muy de acuerdo, lo que representa el 10.40%. Es decir, el 55.49% está en desacuerdo respecto a si es coherente la optimización del proceso administrativo en la calificación y reconsideración de solicitudes en el FONAVI.

**Tabla 3**

**Existe coordinación, evaluación y cumplimiento**

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	16	9.25%
De acuerdo	28	16.18%
Indeciso	41	23.70%
En desacuerdo	57	32.95%
Muy en desacuerdo	31	17.92%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>173</b>	<b>100.00%</b>

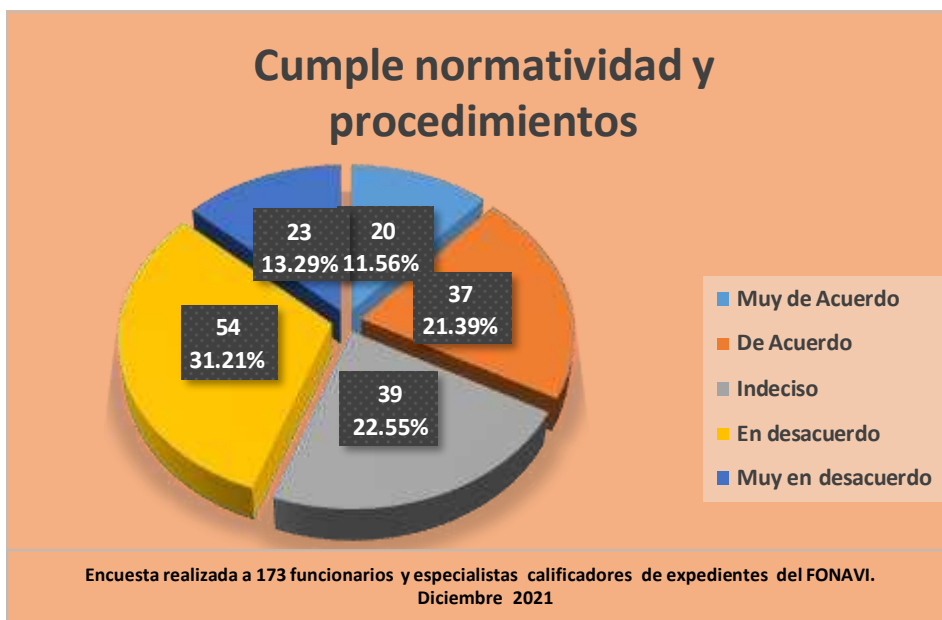
**Encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadores de expedientes del FONAVI. Diciembre 2021**

**Figura 3*****Existe coordinación, evaluación y cumplimiento***

Según la tabla anterior se puede apreciar los resultados de la encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadoros de expedientes del FONAVI, de los funcionarios y especialistas encuestados, manifiestan respecto a si consideran si existe coordinación, evaluación y cumplimiento de las actividades en la institución; 57 funcionarios y especialistas refieren estar en desacuerdo, lo que representa el 32.95%, 41 funcionarios y especialistas indican que están indecisos, lo que representa el 23.70%, 31 funcionarios y especialistas señalan estar muy en desacuerdo, lo que representa el 17.92%, 28 funcionarios y especialistas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa el 16.18% y 16 funcionarios y especialistas mencionaron estar muy de acuerdo, lo que representa el 9.25%. Es decir, el 50.87% está en desacuerdo respecto a si existe coordinación, evaluación y cumplimiento de las actividades en el FONAVI.

**Tabla 4****Cumple normatividad y procedimientos**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	20	11.56%
De acuerdo	37	21.39%
Indeciso	39	22.55%
En desacuerdo	54	31.21%
Muy en desacuerdo	23	13.29%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>173</b>	<b>100.00%</b>

**Figura 4****Cumple normatividad y procedimientos**

Según la tabla anterior se puede apreciar los resultados de la encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadores de expedientes del FONAVI, de los funcionarios y especialistas encuestados, manifiestan respecto a si se cumple con la normatividad y procedimientos administrativos en la institución; 54 funcionarios y especialistas refieren estar en desacuerdo, lo que representa el 31.21%, 39 funcionarios y especialistas indican que

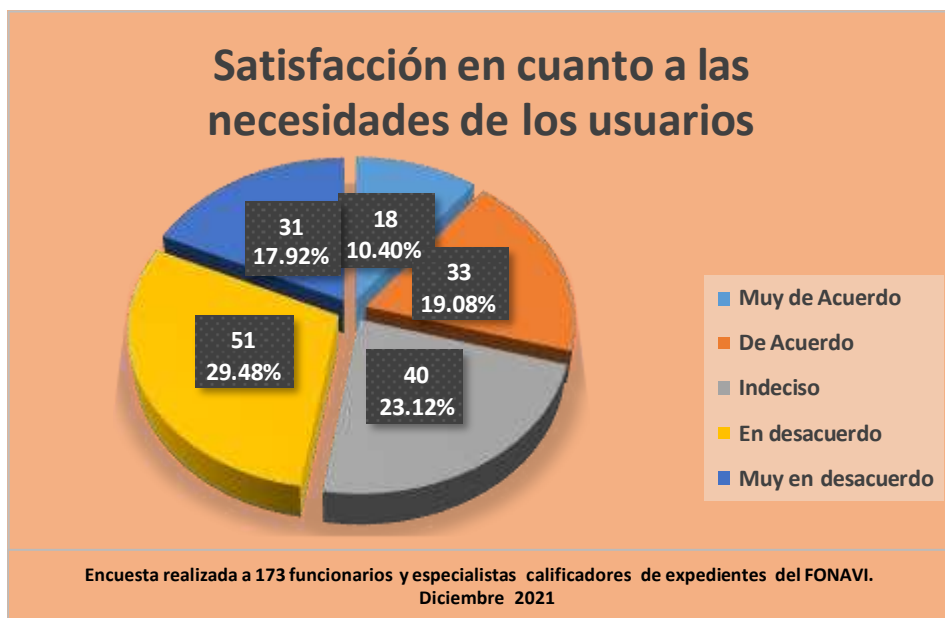
están indecisos, lo que representa el 22.55%, 37 funcionarios y especialistas señalan estar de acuerdo, lo que representa el 21.39%, 23 funcionarios y especialistas manifiestan estar muy en desacuerdo, lo que representa el 13.29% y 20 funcionarios y especialistas mencionaron estar muy de acuerdo, lo que representa el 11.56%. Es decir, el 44.50% está en desacuerdo respecto a si se cumple con la normatividad y procedimientos administrativos en la institución en el FONAVI.

**Tabla 5**

*Satisfacción en cuanto a las necesidades de los usuarios*

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	18	10.40%
De acuerdo	33	19.08%
Indeciso	40	23.12%
En desacuerdo	51	29.48%
Muy en desacuerdo	31	17.92%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>173</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadores de expedientes del FONAVI. Diciembre 2021

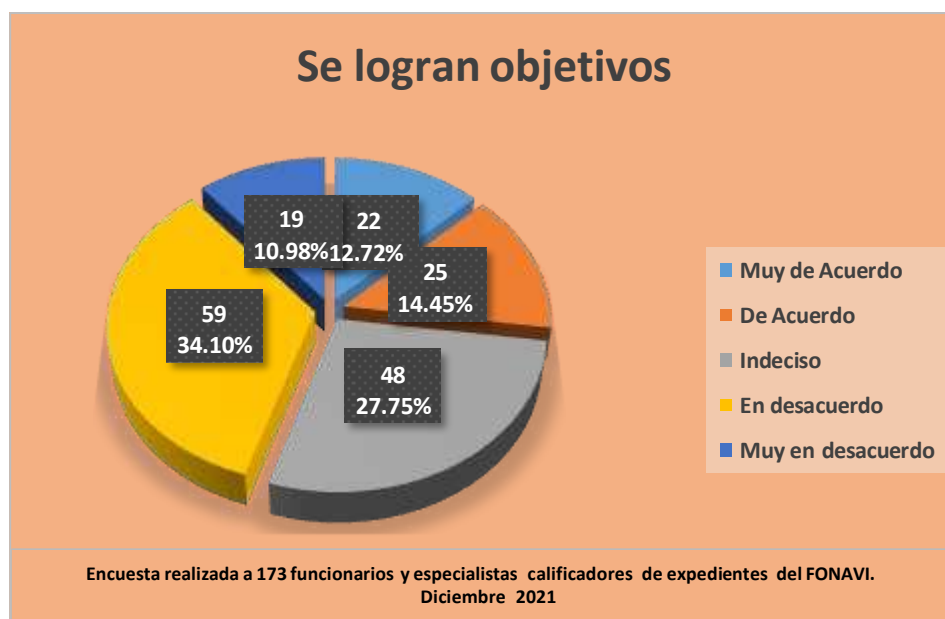
**Figura 5***Satisfacción en cuanto a las necesidades de los usuarios*

Según la tabla anterior se puede apreciar los resultados de la encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadoros de expedientes del FONAVI, de los funcionarios y especialistas encuestados, manifiestan respecto a si aprecian la satisfacción en cuanto a las necesidades de los usuarios; 51 funcionarios y especialistas refieren estar en desacuerdo, lo que representa el 29.48%, 40 funcionarios y especialistas indican que están indecisos, lo que representa el 23.12%, 33 funcionarios y especialistas señalan estar de acuerdo, lo que representa el 19.08%, 31 funcionarios y especialistas manifiestan estar muy en desacuerdo, lo que representa el 17.92% y 18 funcionarios y especialistas mencionaron estar muy de acuerdo, lo que representa el 10.40%. Es decir, el 47.40% está en desacuerdo respecto a si aprecian la satisfacción en cuanto a las necesidades de los usuarios en el FONAVI.

**Tabla 6***Se logran objetivos*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	22	12.72%
De acuerdo	25	14.45%
Indeciso	48	27.75%
En desacuerdo	59	34.10%
Muy en desacuerdo	19	10.98%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>173</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadoros de expedientes del FONAVI. Diciembre 2021

**Figura 6***Se logran objetivos*

Según la tabla anterior se puede apreciar los resultados de la encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadoros de expedientes del FONAVI, de los funcionarios y especialistas encuestados, manifiestan respecto a qué nivel de la institución se están logrando los objetivos previstos; 59 funcionarios y especialistas refieren estar en desacuerdo, lo que representa el 34.10%, 48 funcionarios y especialistas indican que están indecisos, lo que

representa el 27.75%, 25 funcionarios y especialistas señalan estar de acuerdo, lo que representa el 14.45%, 22 funcionarios y especialistas manifiestan estar muy de acuerdo, lo que representa el 12.72% y 19 funcionarios y especialistas mencionaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 10.98%. Es decir, el 45.08% está en desacuerdo respecto a qué nivel de la institución se está logrando los objetivos previstos.

**Tabla 7**

*Coherencia en la supervisión administrativa*

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	16	9.25%
De acuerdo	32	18.50%
Indeciso	31	17.91%
En desacuerdo	62	35.84%
Muy en desacuerdo	32	18.50%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>173</b>	<b>100.00%</b>

**Encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadoros de expedientes del FONAVI. Diciembre 2021**



**Figura 7***Coherencia en la supervisión administrativa*

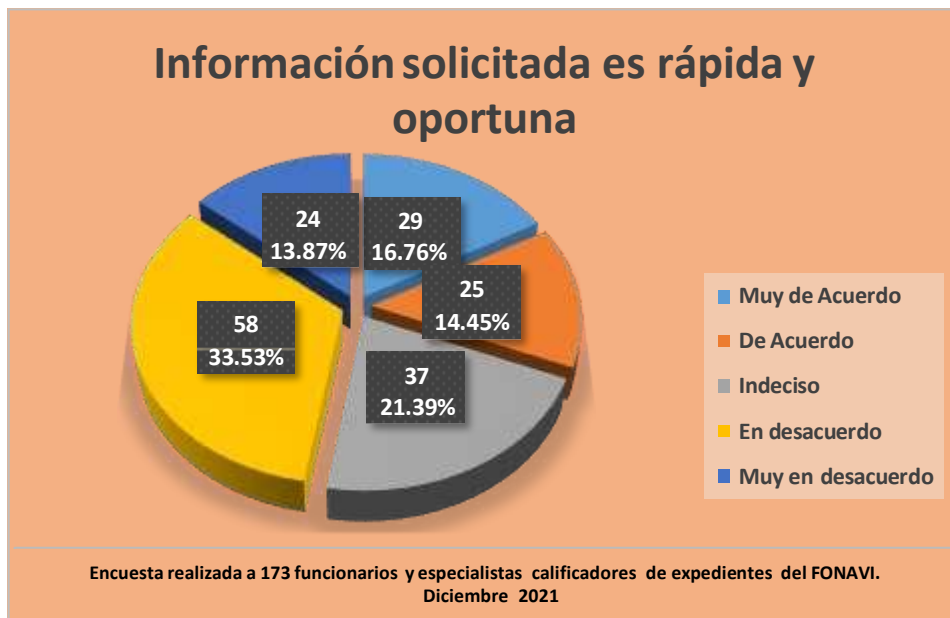
Según la tabla anterior se puede apreciar los resultados de la encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadoros de expedientes del FONAVI, de los funcionarios y especialistas encuestados, manifiestan respecto a si la supervisión administrativa de los procesos de la calificación y reconsideración de solicitudes son coherentes; 62 funcionarios y especialistas refieren estar en desacuerdo, lo que representa el 35.84%, 32 funcionarios y especialistas indican que están de acuerdo, lo que representa el 18.50%, 32 funcionarios y especialistas señalan estar muy en desacuerdo, lo que representa el 18.50%, 31 funcionarios y especialistas manifiestan estar indecisos, lo que representa el 17.91% y 16 funcionarios y especialistas mencionaron estar muy de acuerdo, lo que representa el 9.25%.

Es decir, el 54.34% está en desacuerdo respecto a si la supervisión administrativa de los procesos de la calificación y reconsideración de solicitudes son coherentes en el FONAVI.

**Tabla 8*****Información solicitada es rápida y oportuna***

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	29	16.76%
De acuerdo	25	14.45%
Indeciso	37	21.39%
En desacuerdo	58	33.53%
Muy en desacuerdo	24	13.87%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>173</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadoros de expedientes del FONAVI. Diciembre 2021

**Figura 8*****Información solicitada es rápida y oportuna***

Según la tabla anterior se puede apreciar los resultados de la encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadoros de expedientes del FONAVI, de los funcionarios y especialistas encuestados, manifiestan respecto a si la información solicitada por los usuarios es rápida y oportuna; 58 funcionarios y especialistas refieren estar en desacuerdo, lo que representa el 33.53%, 37 funcionarios y especialistas indican que están indecisos, lo que representa el 21.39%, 29 funcionarios y especialistas señalan estar muy de acuerdo, lo que

representa el 16.76%, 25 funcionarios y especialistas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa el 14.45% y 24 funcionarios y especialistas mencionaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 13.87%. Es decir, el 47.40% está en desacuerdo respecto a si la información solicitada por los usuarios es rápida y oportuna en el FONAVI.

**Tabla 9**

*El trato recibido satisface necesidades de los usuarios*

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	22	12.72%
De acuerdo	27	15.61%
Indeciso	36	20.80%
En desacuerdo	57	32.95%
Muy en desacuerdo	31	17.92%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>173</b>	<b>100.00%</b>

**Encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadores de expedientes del FONAVI. Diciembre 2021**

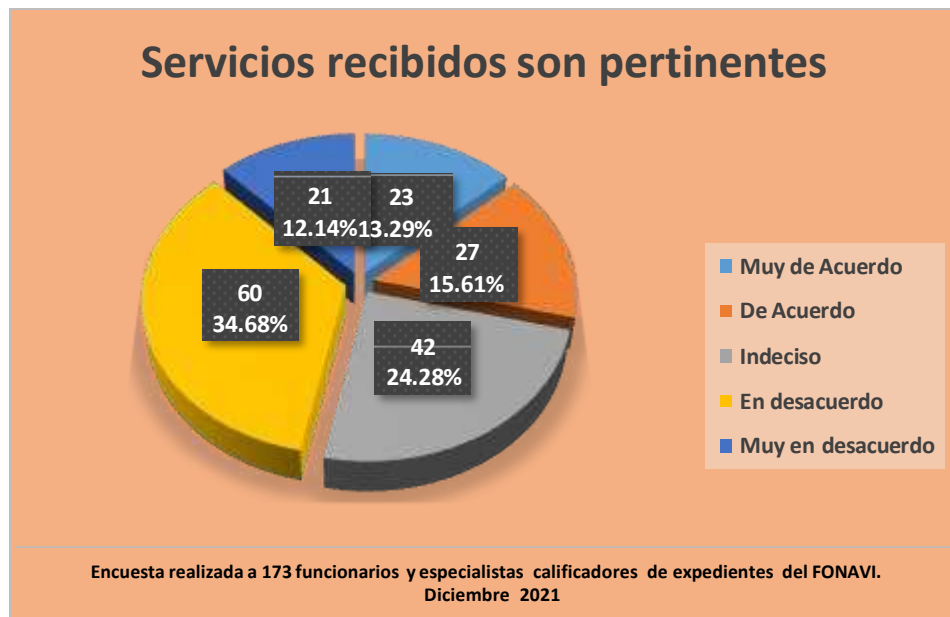
**Figura 9***El trato recibido satisface necesidades de los usuarios*

Según la tabla anterior se puede apreciar los resultados de la encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadoros de expedientes del FONAVI, de los funcionarios y especialistas encuestados, manifiestan respecto a si consideran que el trato recibido satisface las necesidades de los usuarios; 57 funcionarios y especialistas refieren estar en desacuerdo, lo que representa el 32.95%, 36 funcionarios y especialistas indican que están indecisos, lo que representa el 20.80%, 31 funcionarios y especialistas señalan estar muy en desacuerdo, lo que representa el 17.92%, 27 funcionarios y especialistas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa el 15.61% y 22 funcionarios y especialistas mencionaron estar muy de acuerdo, lo que representa el 12.72%. Es decir, el 50.87% está en desacuerdo respecto a si considera que el trato recibido satisface las necesidades de los usuarios en el FONAVI.

**Tabla 10***Servicios recibidos son pertinentes*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	23	13.29%
De acuerdo	27	15.61%
Indeciso	42	24.28%
En desacuerdo	60	34.68%
Muy en desacuerdo	21	12.14%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>173</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadoros de expedientes del FONAVI. Diciembre 2021

**Figura 10***Servicios recibidos son pertinentes*

Según la tabla anterior se puede apreciar los resultados de la encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadoros de expedientes del FONAVI, de los funcionarios y especialistas encuestados, manifiestan respecto a si consideran que los servicios que reciben los usuarios son pertinentes; 60 funcionarios y especialistas refieren estar en desacuerdo, lo que representa el 34.68%, 42 funcionarios y especialistas indican que están indecisos, lo que

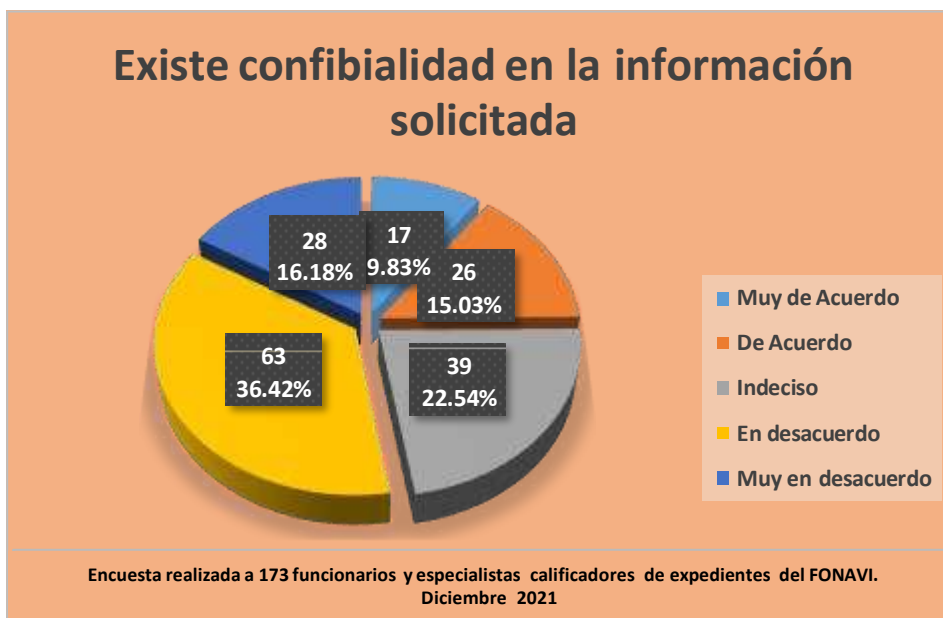
representa el 24.28%, 27 funcionarios y especialistas señalan estar de acuerdo, lo que representa el 15.61%, 23 funcionarios y especialistas manifiestan estar muy de acuerdo, lo que representa el 13.29% y 21 funcionarios y especialistas mencionaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 12.14%. Es decir, el 46.82% está en desacuerdo respecto a si consideran que los servicios que reciben los usuarios son pertinentes en el FONAVI.

**Tabla 11**

*Existe confiabilidad en la información solicitada*

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	17	9.83%
De acuerdo	26	15.03%
Indeciso	39	22.54%
En desacuerdo	63	36.42%
Muy en desacuerdo	28	16.18%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>173</b>	<b>100.00%</b>

**Encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadoros de expedientes del FONAVI. Diciembre 2021**

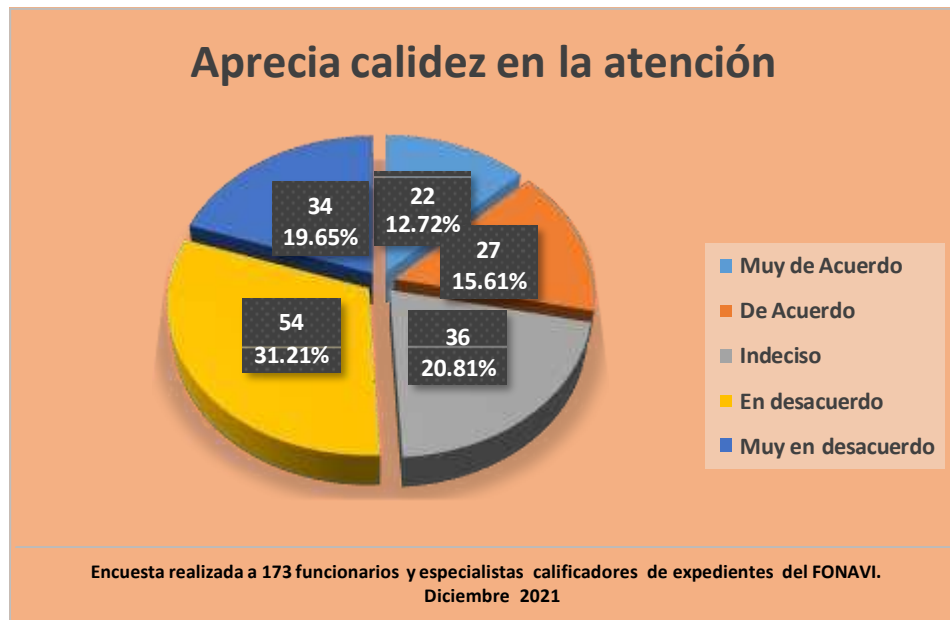
**Figura 11*****Existe confiabilidad en la información solicitada***

Según la tabla anterior se puede apreciar los resultados de la encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadoros de expedientes del FONAVI, de los funcionarios y especialistas encuestados, manifiestan respecto a si existe confiabilidad en la información solicitada por los usuarios; 63 funcionarios y especialistas refieren estar en desacuerdo, lo que representa el 36.42%, 39 funcionarios y especialistas indican que están indecisos, lo que representa el 22.54%, 28 funcionarios y especialistas señalan estar muy en desacuerdo, lo que representa el 16.18%, 26 funcionarios y especialistas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa el 15.03% y 17 funcionarios y especialistas mencionaron estar muy de acuerdo, lo que representa el 9.83%. Es decir, el 52.60% está en desacuerdo respecto a si existe confiabilidad en la información solicitada por los usuarios en el FONAVI.

**Tabla 12***Aprécia calidez en la atención*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	22	12.72%
De acuerdo	27	15.61%
Indeciso	36	20.81%
En desacuerdo	54	31.21%
Muy en desacuerdo	34	19.65%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>173</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadores de expedientes del FONAVI. Diciembre 2021

*Aprécia calidez en la atención*

Según la tabla anterior se puede apreciar los resultados de la encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadores de expedientes del FONAVI, de los funcionarios y especialistas encuestados, manifiestan respecto a si aprecian la calidez en la atención que brinda el personal a los solicitantes; 54 funcionarios y especialistas refieren estar en desacuerdo, lo que representa el 31.21%, 36 funcionarios y especialistas indican que están indecisos, lo que representa el 20.81%, 34 funcionarios y especialistas señalan estar muy en



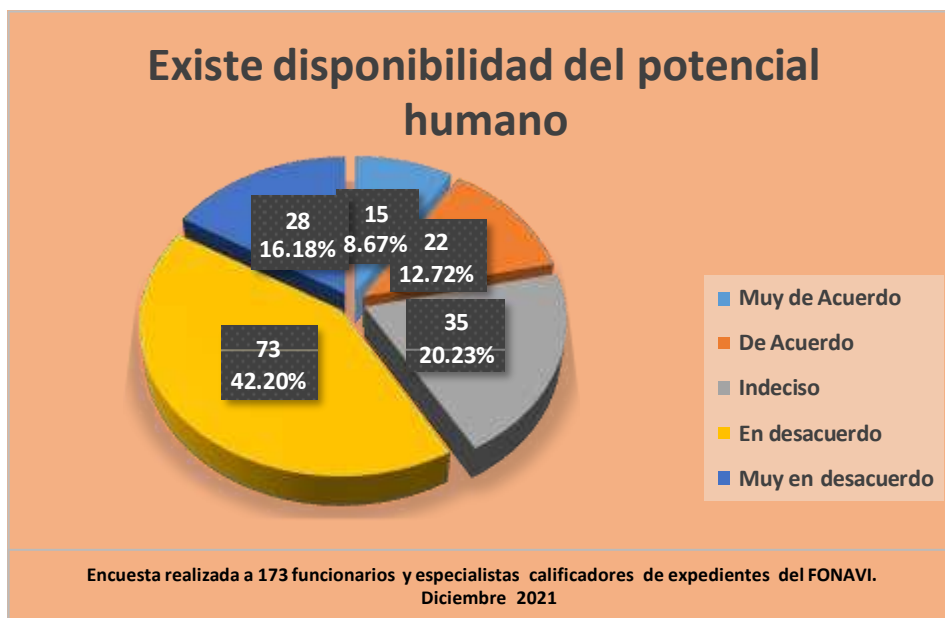
desacuerdo, lo que representa el 19.65%, 27 funcionarios y especialistas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa el 15.61% y 22 funcionarios y especialistas mencionaron estar muy de acuerdo, lo que representa el 12.72%. Es decir, el 50.86% está en desacuerdo respecto a si aprecian la calidez en la atención que brinda el personal a los solicitantes en el FONAVI.

**Tabla 13**

*Existe disponibilidad del potencial humano*

<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	15	8.67%
De acuerdo	22	12.72%
Indeciso	35	20.23%
En desacuerdo	73	42.20%
Muy en desacuerdo	28	16.18%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>173</b>	<b>100.00%</b>

**Encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadores de expedientes del FONAVI. Diciembre 2021**

**Figura 12*****Existe disponibilidad del potencial humano***

Según la tabla anterior se puede apreciar los resultados de la encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadoros de expedientes del FONAVI, de los funcionarios y especialistas encuestados, manifiestan respecto a si existe disponibilidad del potencial humano que atiende a los administrados; 73 funcionarios y especialistas refieren estar en desacuerdo, lo que representa el 42.20%, 35 funcionarios y especialistas indican que están indecisos, lo que representa el 20.23%, 28 funcionarios y especialistas señalan estar muy en desacuerdo, lo que representa el 16.18%, 22 funcionarios y especialistas manifiestan estar muy de acuerdo, lo que representa el 12.72% y 15 funcionarios y especialistas mencionaron estar muy de acuerdo, lo que representa el 8.67%. Es decir, el 58.38% está en desacuerdo respecto a si existe disponibilidad del potencial humano que atiende a los administrados en el FONAVI.

**Tabla 14***Es apropiada la calidad de atención que se brinda a los usuarios*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	19	10.98%
De acuerdo	16	9.25%
Indeciso	38	21.97%
En desacuerdo	66	38.15%
Muy en desacuerdo	34	19.65%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>173</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadoros de expedientes del FONAVI. Diciembre 2021

**Figura 13***Es apropiada la calidad de atención que se brinda a los usuarios*

Según la tabla anterior se puede apreciar los resultados de la encuesta realizada a 173 funcionarios y especialistas calificadoros de expedientes del FONAVI, de los funcionarios y especialistas encuestados, manifiestan respecto a si es apropiada la calidad de atención que se brinda a los usuarios; 66 funcionarios y especialistas refieren estar en desacuerdo, lo que representa el 38.15%, 38 funcionarios y especialistas indican que están indecisos, lo que

representa el 21.97%, 34 funcionarios y especialistas señalan estar muy en desacuerdo, lo que representa el 19.65%, 19 funcionarios y especialistas manifiestan estar muy de acuerdo, lo que representa el 10.98% y 16 funcionarios y especialistas mencionaron estar de acuerdo, lo que representa el 9.25%.

Es decir, el 57.80% está en desacuerdo respecto a si es apropiada la calidad de atención que se brinda a los usuarios en el FONAVI.

#### **4.2 Contrastación de hipótesis**

Para realizar la contrastación de la hipótesis, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman,  $\rho$  (ro) que es una medida de correlación entre dos variables, como lo son las variables materia del presente estudio. Luego, el valor de  $\rho$  permitió tomar la decisión estadística correspondiente a cada una de las hipótesis formuladas. El coeficiente de correlación de Spearman da un rango que permite identificar fácilmente el grado de correlación (la asociación o interdependencia) que tienen dos variables mediante un conjunto de datos de estas, de igual forma permite determinar si la correlación es positiva o negativa (si la pendiente de la línea correspondiente es positiva o negativa).

El estadístico  $\rho$  viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y. N es el número de parejas.

## Prueba de hipótesis específicas

### 1. Hipótesis específica 1:

**H<sub>1</sub>:** La utilización racional de los recursos en la institución, influye en la información rápida y oportuna solicitada por los usuarios del Fonavi.

**H<sub>0</sub>:** La utilización racional de los recursos en la institución, NO influye en la información rápida y oportuna solicitada por los usuarios del Fonavi.

2. **Nivel de confianza:** 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3. **Estadístico de prueba:** Coeficiente de correlación de Spearman

**Tabla 15**

Correlación de Spearman - hipótesis específica 1

		Utilización racional de los recursos	Información rápida y oportuna
Spearman's rho	Utilización racional de los recursos	Correlation Coefficient	1,000 0,817
		Sig. (2-tailed)	0,000
		N	173
	Información rápida y oportuna	Correlation Coefficient	0,817 1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000
		N	173

4. **Decisión:** Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la  $H_0$

5. **Conclusión:** Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la utilización racional de los recursos en la institución, influye en la información rápida y oportuna solicitada por los usuarios del Fonavi.

1. **Hipótesis específica 2:**

**H<sub>2</sub>:** La optimización del proceso administrativo en la institución, influye en el nivel de satisfacción de los usuarios por el trato recibido.

**H<sub>0</sub>:** La optimización del proceso administrativo en la institución, NO influye en el nivel de satisfacción de los usuarios por el trato recibido.

2. **Nivel de confianza:** 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3. **Estadístico de prueba:** Coeficiente de correlación de Spearman

**Tabla 16**

Correlación de Spearman - hipótesis específica 2

			Optimización del proceso administrativo	Nivel de satisfacción
Spearman's rho	Optimización del proceso administrativo	Correlation	1,000	0,821
		Coefficient Sig. (2-tailed)		0,000
		N	173	173
	Nivel de satisfacción	Correlation	0,821	1,000
Coefficient Sig. (2-tailed)		0,000		
N		173	173	

4. **Decisión:** Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la  $H_0$

5. **Conclusión:** Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la optimización del proceso administrativo en la institución, influye en el nivel de satisfacción de los usuarios por el trato recibido.

1. **Hipótesis específica 3:**

**H<sub>3</sub>:** La existencia de coordinación, evaluación y cumplimiento de las actividades, influye en los servicios rápidos y oportunos que reciben los usuarios.

**H<sub>0</sub>:** La existencia de coordinación, evaluación y cumplimiento de las actividades, NO influye en los servicios rápidos y oportunos que reciben los usuarios.

2. **Nivel de confianza:** 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3. **Estadístico de prueba:** Coeficiente de correlación de Spearman

**Tabla 17**

Correlación de Spearman - hipótesis específica 3

		Existencia de coordinación, evaluación y cumplimiento	Servicios rápidos y oportunos
Spearman's rho	Existencia de coordinación, evaluación y cumplimiento	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000
		N	173
Servicios rápidos y oportunos		Correlation Coefficient	0,826
		Sig. (2-tailed)	0,000
		N	173

4. **Decisión:** Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la  $H_0$

5. **Conclusión:** Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la existencia de coordinación, evaluación y cumplimiento de las actividades, influye en los servicios rápidos y oportunos que reciben los usuarios.

1. **Hipótesis específica 4:**

**H<sub>4</sub>:** El cumplimiento de la normatividad y procedimientos administrativos, influye en la existencia de confiabilidad en la información requerida por los usuarios.

**H<sub>0</sub>:** El cumplimiento de la normatividad y procedimientos administrativos, influye en la existencia de confiabilidad en la información requerida por los usuarios.

2. **Nivel de confianza:** 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3. **Estadístico de prueba:** Coeficiente de correlación de Spearman

**Tabla 18**

Correlación de Spearman - hipótesis específica 4

		Cumplimiento de	Existencia de
		la normatividad	confiabilidad en la
			información
Spearman's rho	Cumplimiento de la normatividad	Correlation	1,000
		Coefficient	0,832
		Sig. (2-tailed)	0,000
		N	173
	Existencia de confiabilidad en la información	Correlation	0,832
		Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000
		N	173

4. **Decisión:** Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la  $H_0$

5. **Conclusión:** Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el cumplimiento de la normatividad y procedimientos administrativos, influye en la existencia de confiabilidad en la información requerida por los usuarios.



1. **Hipótesis específica 5:**

**H<sub>s</sub>:** La satisfacción de las necesidades de los usuarios, influye en la calidez de atención que se brinda a los solicitantes.

**H<sub>o</sub>:** La satisfacción de las necesidades de los usuarios, NO influye en la calidez de atención que se brinda a los solicitantes.

2. **Nivel de confianza:** 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3. **Estadístico de prueba:** Coeficiente de correlación de Spearman

**Tabla 19**

Correlación de Spearman - hipótesis específica 5

		Satisfacción de necesidades	Atención brindada
Spearman's rho	Satisfacción de necesidades	Correlation Coefficient	1,000 0,843
		Sig. (2-tailed)	0,000
		N	173
Atención brindada	Atención brindada	Correlation Coefficient	0,843 1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000
		N	173

4. **Decisión:** Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la  $H_0$

5. **Conclusión:** Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la satisfacción de las necesidades de los usuarios, influye en la calidez de atención que se brinda a los solicitantes.

1. **Hipótesis específica 6:**

**H<sub>6</sub>:** El logro de los objetivos en la institución, influye en la disponibilidad apropiada de los recursos humanos que atienden a los administrados.

**H<sub>0</sub>:** El logro de los objetivos en la institución, NO influye en la disponibilidad apropiada de los recursos humanos que atienden a los administrados.

2. **Nivel de confianza:** 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3. **Estadístico de prueba:** Coeficiente de correlación de Spearman

**Tabla 20**

Correlación de Spearman - hipótesis específica 6

			Logro de objetivos	Disponibilidad apropiada
Spearman's rho	Logro de objetivos	Correlation	1,000	0,811
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		0,000
		N	173	173
	Disponibilidad apropiada	Correlation	0,811	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	0,000	
		N	173	173

4. **Decisión:** Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la  $H_0$

5. **Conclusión:** Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el logro de los objetivos en la institución, influye en la disponibilidad apropiada de los recursos humanos que atienden a los administrados.

Luego de haber comprobado las seis hipótesis específicas, se comprobó la hipótesis general:

La supervisión administrativa de los procesos de calificación y reconsideración de solicitudes, influye significativamente en la calidad de atención a los administrados del Fonavi, 2017-2021.

### **4.3 Discusión de resultados**

Luego de analizar las encuestas aplicadas a los 173 funcionarios y especialistas calificadores de expedientes del FONAVI, se llegaron a algunas similitudes y diferencias con otras investigaciones.

A continuación, algunas investigaciones:

La investigación “Calidad de servicio de una unidad ejecutora y la satisfacción de los aportantes al FONAVI, Lima 2019” presentado el año 2020 para optar el grado académico de Maestro en Administración de Negocios ante la Universidad César Vallejo por Miguel Ibarra, llegó a las siguientes conclusiones:

Se concluyó que existen evidencias suficientes para afirmar existe relación entre la Calidad de Servicio de una Unidad Ejecutora y la satisfacción de los aportantes al FONAVI, Lima 2019, ( $r_s = 0.811$ ,  $p < 0.05$ , sig. 0,000) (Ibarra, 2020).

La investigación “Mejora de la supervisión de oficio efectuada por el OSCE en los procedimientos de selección denominados adjudicaciones simplificadas” presentada el año 2020 para optar el grado académico de Magíster en Gestión Pública ante la Universidad del Pacífico por Gloria Hernández y Luz Miguel, llegó a las siguientes conclusiones:

Se utilizó el enfoque de gestión por procesos, sobre la base de los lineamientos normativos de la Secretaría de Gestión Pública, en concordancia con la Política de la

Modernización de la Gestión del Estado, que permitió realizar el diagnóstico del mencionado problema, así como identificar las causas raíces que lo generaron. Finalmente, se propone un nuevo proceso denominado “Gestión de supervisión de procedimientos que promueven la competencia”, el cual prevé aspectos de oportunidad y verificación de las disposiciones efectuadas por el OSCE (Hernández y Miguel, 2020).

La investigación “Análisis de la definición del concepto de tributo en la jurisprudencia del tribunal constitucional peruano a raíz del caso FONAVI” presentado el año 2020 para optar el grado académico de Magíster en Derecho de la Empresa ante la Pontificia Universidad Católica del Perú por Carlos Fernández, llegó a las siguientes conclusiones:

A pesar de la carencia de elementos que explícitamente permitan identificar a un tributo como tal, el TC tuvo que razonar en base a qué elementos son los que lo caracterizan y que tal razonamiento sea acorde con el orden constitucional. Para ello, en su sentencia expuso por qué la contribución al FONAVI no podría tener materia tributaria. Se concluye que, en observancia del artículo 74° de la Const., ha quedado demostrado que el tributo es una ley promulgada por el Congreso de la República o por Decreto Legislativo del Poder Ejecutivo; pues ello sería coherente para observar el principio de legalidad y de reserva de ley. En esa misma línea, permite comprenderse mejor porqué es que la redacción de tal disposición constitucional indica que los tributos se crean, modifican o derogan (Fernández, 2020).

En relación con las anteriores investigaciones, se muestran coincidencias, que permiten concluir que la supervisión administrativa de los procesos de calificación y reconsideración de solicitudes, influye significativamente en la calidad de atención a los administrados del Fonavi, 2017-2021.

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

1. Se determinó que la utilización racional de los recursos en la institución, influye en la información rápida y oportuna solicitada por los usuarios del Fonavi.
2. Se determinó que la optimización del proceso administrativo en la institución, influye en el nivel de satisfacción de los usuarios por el trato recibido.
3. Se determinó que la existencia de coordinación, evaluación y cumplimiento de las actividades, influye en los servicios rápidos y oportunos que reciben los usuarios.
4. Se determinó que el cumplimiento de la normatividad y procedimientos administrativos, influye en la existencia de confiabilidad en la información requerida por los usuarios.
5. Se determinó que la satisfacción de las necesidades de los usuarios, influye en la calidez de atención que se brinda a los solicitantes.
6. Se determinó que el logro de los objetivos en la institución, influye en la disponibilidad apropiada de los recursos humanos que atienden a los administrados.
7. Se determinó que la supervisión administrativa de los procesos de calificación y reconsideración de solicitudes, influye significativamente en la calidad de atención a los administrados del Fonavi, 2017-2021.

### **5.2 Recomendaciones**

1. La Dirección de Operaciones debería establecer el uso racional de los recursos de la institución en función de los objetivos de mediano y largo plazo.
2. La Subdirección de Construcción de Cuenta Individual debería establecer puntos de control para identificar mejoras en la optimización de los procesos.

3. La Comisión Ad Hoc debería establecer procedimientos claros de coordinación, evaluación y cumplimiento de las actividades involucrando a todas las áreas internas de la institución.
4. La Comisión Ad Hoc como parte de su política de gestión debería implementar y hacer seguimiento al cumplimiento de la normatividad y procedimientos administrativos.
5. La Subdirección de Construcción de Cuenta Individual debería implementar como parte de su proceso de mejora continua las encuestas y llamadas para saber el grado de satisfacción de los administrados.
6. La Comisión Ad Hoc debería implementar reuniones de gestión y operativos para monitorear el cumplimiento de los objetivos de la institución.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Carpio, C. (2017). La supervisión y la administración. Obtenido de [https://administracionytecnologiaparaeldisenio.azc.uam.mx/publicaciones/2006/7\\_2006.pdf](https://administracionytecnologiaparaeldisenio.azc.uam.mx/publicaciones/2006/7_2006.pdf)
- Deloitte. (2021). Las claves para mantener la confianza del cliente durante la crisis del COVID-19. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/claves-para-mantener-confianza-cliente-tiempos-crisis.html>
- Economiapedia. (2021). Supervisión. Obtenido de <https://economiapedia.com/supervision/>
- El Peruano. (2019). Resolución Administrativa N.º 001-2019/CAH-Ley N.º 29625. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/resolucion-administrativa-que-aprueba-el-padron-nacional-de-resolucion-administrativa-no-001-2019cah-ley-no-29625-1755515-1/>

- El Peruano. (2021). Reglamento de la Ley 29625, Ley de devolución de dinero del FONAVI a los trabajadores que contribuyeron al mismo. Obtenido de <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29625.pdf>
- Fernández, C. (2020). Análisis de la definición del concepto de tributo en la jurisprudencia del tribunal constitucional peruano a raíz del caso FONAVI. Obtenido de [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16701/FERN%C3%81NDEZ\\_VELEZ\\_CARLOS\\_ALBERTO.pdf](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16701/FERN%C3%81NDEZ_VELEZ_CARLOS_ALBERTO.pdf)
- Fontalvo, T. y De la Hoz, E. (2020). Método de evaluación de la calidad del servicio de una unidad de atención al usuario en una empresa de servicio de agua en Colombia. Obtenido de [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000400027&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000400027&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Hernández, G. y Miguel, L. (2020). Mejora de la supervisión de oficio efectuada por el OSCE en los procedimientos de selección denominados adjudicaciones simplificadas. Obtenido de [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2734/HernandezGloria\\_Tesis\\_maestr%C3%ADa\\_2020.pdf](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2734/HernandezGloria_Tesis_maestr%C3%ADa_2020.pdf)
- Ibarra, M. (2020). Calidad de servicio de una unidad ejecutora y la satisfacción de los aportantes al FONAVI, Lima 2019. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43400>
- López, D. (2017). Cumplimiento normativo. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/cumplimiento-normativo.html>
- Peiró, R. (2018). Satisfacción del cliente. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/satisfaccion-del-cliente.html>
- Peralta, X. (2021). La calidad en la atención al cliente. Obtenido de <https://www.pymerang.com/emprender/1038-5-maneras-garantizadas-de-perder-clientes>
- Pérez, J. y Gardey, A. (2018). Definición de fiable. Obtenido de <https://definicion.de/fiable/>
- Pérez, J. y Merino, M. (2021). Definición de administración de recursos. Obtenido de <https://definicion.de/administracion-de-recursos/>
- Pozo, J. (2021). Satisfacción del cliente ¿Qué es y cómo medirla? Obtenido de <https://elviajedelcliente.com/satisfaccion-del-cliente/>

- Quiroa, M. (2021). Coordinación en administración. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/coordinacion-en-administracion.html>
- Quiroa, M. (2021). Gestión de recursos humanos. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/gestion-de-recursos-humanos.html>
- Rivas, G. (2020). Capacidad de respuesta al cliente: por qué y cómo puedes mejorarla. Obtenido de <https://www.gb-advisors.com/es/capacidad-de-respuesta-al-cliente-por-que-y-como-puedes-mejorarla/>
- Rivera, S. (2019). La calidad de servicio y la satisfacción de los clientes de la empresa Greenandes Ecuador. Obtenido de <http://201.159.223.180/bitstream/3317/12117/1/T-UCSG-POS-MAE-224.pdf>
- Rus, A. (2020). Objetivos de una empresa. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/objetivos-de-una-empresa.html>
- Sánchez, A. (2021). Definición de Empatía. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/empatia/>
- Servinform. (2019). La evolución de la atención al cliente (II). Obtenido de <https://www.servinform.es/2019/11/29/la-evolucion-de-la-atencion-al-cliente-ii/>
- Sotelo, J. y Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672017000200582&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672017000200582&script=sci_arttext)
- Westreicher, G. (2020). Optimización. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/optimizacion.html>



## **ANEXOS**

**ANEXO 1    Matriz de Coherencia Interna**

**ANEXO 2    Instrumento de Recolección de Datos**

*Anexo 1 Matriz de Coherencia Interna*

Título	Definición del Problema	Objetivos	Formulación de Hipótesis	Clasificación de variables	Definición Operacional	Metodología	Población, Muestra y Muestreo	Técnica e Instrumento
<p><b>LA SUPERVISIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS PROCESOS DE CALIFICACIÓN Y RECONSIDERACIÓN DE SOLICITUDES Y LA CALIDAD DE ATENCIÓN A LOS ADMINISTRADOS DEL FONAVI, 2017-2021</b></p>	<p><b>Problema general</b></p> <p>¿De qué manera la supervisión administrativa de los procesos de calificación y reconsideración de solicitudes, influye en la calidad de atención a los administrados del Fonavi, 2017-2021?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿De qué manera la utilización racional de los recursos en la institución, influye en la información rápida y oportuna solicitada por los usuarios del Fonavi?</p> <p>¿De qué manera la optimización del proceso administrativo en la institución, influye en el nivel de satisfacción de los usuarios por el trato recibido?</p> <p>¿De qué manera la existencia de coordinación, evaluación y cumplimiento de las actividades, influye en los servicios rápidos y oportunos que reciben los usuarios?</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Determinar la influencia de la supervisión administrativa de los procesos de calificación y reconsideración de solicitudes en la calidad de atención a los administrados del Fonavi, 2017-2021.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>Determinar si la utilización racional de los recursos en la institución, influye en la información rápida y oportuna solicitada por los usuarios del Fonavi.</p> <p>Establecer si la optimización del proceso administrativo en la institución, influye en el nivel de satisfacción de los usuarios por el trato recibido.</p> <p>Determinar si la existencia de coordinación, evaluación y cumplimiento de las actividades, influye en los servicios rápidos y oportunos que reciben los usuarios.</p> <p>Analizar si el cumplimiento de la normatividad y procedimientos administrativos, influye en la existencia de confiabilidad</p>	<p><b>Hipótesis Principal:</b></p> <p>La supervisión administrativa de los procesos de calificación y reconsideración de solicitudes, influye significativamente en la calidad de atención a los administrados del Fonavi, 2017-2021.</p> <p><b>Hipótesis Específicas:</b></p> <p>La utilización racional de los recursos en la institución, influye en la información rápida y oportuna solicitada por los usuarios del Fonavi.</p> <p>La optimización del proceso administrativo en la institución, influye en el nivel de satisfacción de los usuarios por el trato recibido.</p> <p>La existencia de coordinación, evaluación y cumplimiento de las actividades, influye en los servicios rápidos y oportunos que reciben los usuarios.</p> <p>El cumplimiento de la normatividad y procedimientos administrativos, influye en la existencia de confiabilidad en la información requerida por los usuarios.</p>	<p><b>Variables:</b></p> <p>a) Supervisión administrativa</p>	<p>x<sub>1</sub>.-Nivel de utilización racional de los recursos en la institución.</p> <p>x<sub>2</sub>.-Nivel de optimización del proceso administrativo en la institución.</p> <p>x<sub>3</sub>.-Existencia de coordinación, evaluación y cumplimiento de las actividades.</p> <p>x<sub>4</sub>.-Nivel de cumplimiento de la normatividad y procedimientos administrativos.</p> <p>x<sub>5</sub>.-Nivel de satisfacción de las necesidades de los usuarios.</p> <p>x<sub>6</sub>.-Nivel del logro de los objetivos en la institución.</p>	<p><b>Tipo:</b></p> <p>De acuerdo al tipo de investigación, el presente estudio será de tipo Aplicativo.</p> <p><b>Nivel:</b></p> <p>Explicativo.</p> <p><b>Método:</b></p> <p>En la presente investigación utilizamos el método Ex Post Facto.</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>Su diseño se representa así:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <math display="block">M = O_y (f) O_{x_1}</math> </div>	<p><b>Población:</b></p> <p>312 funcionarios y especialistas calificadoros de expedientes del FONAVI.</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>173 funcionarios y especialistas calificadoros del FONAVI.</p> <p><b>Muestreo</b></p> <p>Se utilizará el muestreo probabilístico.</p>	<p><b>Técnica</b></p> <p>La principal técnica que se utilizará en el presente estudio fue la encuesta.</p> <p><b>Instrumento</b></p> <p>Cuestionario que, por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomará a la muestra señalada.</p>

	<p>¿De qué manera el cumplimiento de la normatividad y procedimientos administrativos, influye en la existencia de confiabilidad en la información requerida por los usuarios?</p> <p>¿De qué manera la satisfacción de las necesidades de los usuarios, influye en la calidez de atención que se brinda a los solicitantes?</p> <p>¿En qué medida el logro de los objetivos en la institución, influye en la disponibilidad apropiada de los recursos humanos que atienden a los administrados?</p>	<p>en la información requerida por los usuarios.</p> <p>Establecer si la satisfacción de las necesidades de los usuarios, influye en la calidez de atención que se brinda a los solicitantes.</p> <p>Determinar si el logro de los objetivos en la institución, influye en la disponibilidad apropiada de los recursos humanos que atienden a los administrados.</p>	<p>La satisfacción de las necesidades de los usuarios, influye en la calidez de atención que se brinda a los solicitantes.</p> <p>El logro de los objetivos en la institución, influye en la disponibilidad apropiada de los recursos humanos que atienden a los administrados.</p>	<p>b) Calidad de atención.</p>	<p>y<sub>1</sub>.-Información rápida y oportuna solicitada por los usuarios.</p> <p>y<sub>2</sub>.-Nivel de satisfacción de los usuarios por el trato recibido.</p> <p>y<sub>3</sub>.-Existencia de servicios rápidos y oportunos que reciben los usuarios.</p> <p>y<sub>4</sub>.-Existencia de confiabilidad en la información requerida por los usuarios.</p> <p>y<sub>5</sub>.-Calidez en la atención que se brinda a los solicitantes.</p> <p>y<sub>6</sub>.- Nivel de disponibilidad apropiada de los recursos humanos que atienden a los administrados.</p>			
--	--	--	---	--------------------------------	---	--	--	--

**Anexo 2 Instrumento de Recolección de Datos (Encuesta)**

**Objetivo:** Determinar de qué manera la supervisión administrativa de los procesos de calificación y reconsideración de solicitudes, influye en la calidad de atención a los administrados del Fonavi, 2017-2021.

1. **¿Existe utilización racional de los recursos en la institución?**
  - a) Totalmente de acuerdo ( )
  - b) De acuerdo ( )
  - c) No sabe, no opina ( )
  - d) En desacuerdo ( )
  - e) Totalmente en desacuerdo ( )
  
2. **¿Para Usted es coherente la optimización del proceso administrativo en la calificación y reconsideración de solicitudes en FONAVI?**
  - a) Totalmente de acuerdo ( )
  - b) De acuerdo ( )
  - c) No sabe, no opina ( )
  - d) En desacuerdo ( )
  - e) Totalmente en desacuerdo ( )
  
3. **¿En su opinión existe coordinación, evaluación y cumplimiento de las actividades en la institución?**
  - a) Totalmente de acuerdo ( )
  - b) De acuerdo ( )
  - c) No sabe, no opina ( )
  - d) En desacuerdo ( )
  - e) Totalmente en desacuerdo ( )
  
4. **¿Para Usted se cumple con la normatividad y procedimientos administrativos en el FONAVI?**
  - a) Totalmente de acuerdo ( )
  - b) De acuerdo ( )
  - c) No sabe, no opina ( )
  - d) En desacuerdo ( )
  - e) Totalmente en desacuerdo ( )
  
5. **¿Aprecia Usted satisfacción en cuanto a las necesidades de los usuarios?**
  - a) Totalmente de acuerdo ( )
  - b) De acuerdo ( )
  - c) No sabe, no opina ( )
  - d) En desacuerdo ( )

- e) Totalmente en desacuerdo ( )
6. **¿Considera Usted que a nivel de la institución se están logrando los objetivos previstos?**
- a) Totalmente de acuerdo ( )  
b) De acuerdo ( )  
c) No sabe, no opina ( )  
d) En desacuerdo ( )  
e) Totalmente en desacuerdo ( )
7. **¿Para Usted la supervisión administrativa de los procesos de calificación y reconsideración de solicitudes son coherentes?**
- a) Totalmente de acuerdo ( )  
b) De acuerdo ( )  
c) No sabe, no opina ( )  
d) En desacuerdo ( )  
e) Totalmente en desacuerdo ( )
8. **¿En su opinión la información solicitada por los usuarios es rápida y oportuna?**
- a) Totalmente de acuerdo ( )  
b) De acuerdo ( )  
c) No sabe, no opina ( )  
d) En desacuerdo ( )  
e) Totalmente en desacuerdo ( )
9. **¿Cree que el trato recibido satisface las necesidades de los usuarios?**
- a) Totalmente de acuerdo ( )  
b) De acuerdo ( )  
c) No sabe, no opina ( )  
d) En desacuerdo ( )  
e) Totalmente en desacuerdo ( )
10. **¿Considera Usted que los servicios que reciben los usuarios son pertinentes?**
- a) Totalmente de acuerdo ( )  
b) De acuerdo ( )  
c) No sabe, no opina ( )  
d) En desacuerdo ( )  
e) Totalmente en desacuerdo ( )
11. **¿En su opinión existe confiabilidad en la información solicitada por los usuarios?**
- a) Totalmente de acuerdo ( )  
b) De acuerdo ( )  
c) No sabe, no opina ( )

- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )

**12. ¿Aprecia Usted calidez en la atención que brinda el personal a los solicitantes?**

- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) No sabe, no opina ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )

**13. ¿En su opinión existe disponibilidad del potencial humano que atienden a los administrados?**

- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) No sabe, no opina ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )

**14. ¿Considera Usted apropiada la calidad de atención que se brinda a los usuarios a nivel de FONAVI?**

- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) No sabe, no opina ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Totalmente en desacuerdo ( )