

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial

“MEJORA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA
INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL
USUARIO DE LA MUNICIPALIDAD DE PUENTE PIEDRA,
LIMA-2023”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título
profesional de:

Ingeniera Industrial

Autor:

Viky Lali Montalvo Cosme

Asesor:

Mg. Roberto Antonio Encarnación Sotelo
<https://orcid.org/0000-0003-2462-9607>

Lima - Perú

2023

INFORME DE SIMILITUD

INFORME DE ORIGINALIDAD

11 %

INDICE DE SIMILITUD

11 %

FUENTES DE INTERNET

3 %

PUBLICACIONES

1 %

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.uap.edu.pe Fuente de Internet	3 %
2	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	1 %
3	sgp.pcm.gob.pe Fuente de Internet	1 %
4	repositorio.unid.edu.pe Fuente de Internet	1 %
5	www.munivmt.gob.pe Fuente de Internet	1 %
6	www.verdaddelpueblo.com Fuente de Internet	1 %
7	www.researchgate.net Fuente de Internet	1 %
8	porquenotecallas19.files.wordpress.com Fuente de Internet	1 %

DEDICATORIA

A Dios por guiar mis pasos y brindarme las oportunidades.

A mis padres Ilavia y Justo que han sabido formarme con valores y buenos hábitos que me permitieron afrontarme a los grandes desafíos de la vida.

A mi Hijo Rafael por ser el motor y la motivación para no rendirme, a mi hijo Matías que desde el cielo ilumina mi camino.

A mi novio Brayan, quien me brinda su apoyo y aliento constante

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial al Ing. Carlos Bruno Bruston Bermudez, quien me brindó su apoyo y comprensión, a mi familia por su apoyo incondicional, y a todas las personas que fueron participes de una u otra forma en la realización de este trabajo

Tabla de contenidos

INFORME DE SIMILITUD	2
DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN EJECUTIVO	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	23
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	39
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	44
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
REFERENCIAS	76
ANEXOS.....	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diagrama Pareto gestión de información	17
Tabla 2. Matriz de los 5 por qué	19
Tabla 3. Lista de productos	45
Tabla 4. Causas del problema.....	46
Tabla 5. Nivel de gestión por procesos.....	49
Tabla 6. Nivel de procesos estratégicos.....	49
Tabla 7. Nivel de proceso operativo	50
Tabla 8. Nivel de proceso de soporte	50
Tabla 9. Nivel de satisfacción de usuario	51
Tabla 10. Nivel de tangibilidad	51
Tabla 11. Nivel de fiabilidad	52
Tabla 12. Nivel de capacidad de respuesta.....	52
Tabla 13. Nivel de empatía.....	52
Tabla 14. Nivel de seguridad.....	53
Tabla 15. Cantidad promedio de trámites.....	53
Tabla 16. Tiempos de proceso (retardo en las respuestas de expedientes).....	54
Tabla 17. Plan de acción.....	56
Tabla 18. Personal adscrito a la subgerencia.....	57
Tabla 19. Cantidad promedio de trámites antes y después de la mejora	59
Tabla 20. Cantidad promedio de trámites rechazados antes y después	60
Tabla 21. Tiempos de proceso después de la mejora	61
Tabla 22. Nivel de gestión por procesos.....	63
Tabla 23. Nivel de procesos estratégicos.....	63
Tabla 24. Nivel de proceso operativo	64
Tabla 25. Nivel de proceso de soporte	64
Tabla 26. Nivel de satisfacción de usuario	65
Tabla 27. Nivel de tangibilidad	66
Tabla 28. Nivel de fiabilidad	66
Tabla 29. Nivel de capacidad de respuesta.....	67
Tabla 30. Nivel de empatía.....	67
Tabla 31. Nivel de seguridad.....	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ficha RUC de la empresa.....	9
Figura 2. Ubicación de la Municipalidad Puente Piedra	10
Figura 3. Zonas y sectores de la municipalidad	11
Figura 4. Organigrama de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra.....	15
Figura 5. Análisis de la problemática con diagrama Ishikawa	16
Figura 6. Diagrama de Pareto de la gestión de información de la Subgerencia de transporte y seguridad vial de la Municipalidad de Puente	17
Figura 7. Ficha de proceso.....	28
Figura 8. Categorías de los procesos	29
Figura 9. Marco normativo para implementar gestión por procesos	30
Figura 10. Ficha de proceso.....	47
Figura 11. Diagramación de procesos	48
Figura 12. Control de asistencia a las capacitaciones.....	58
Figura 13. Capacitación al personal	58
Figura 14. Organización de área (antes y después)	59
Figura 15. Mejora presentada	60
Figura 16. Matriz de Eisenhower	62
Figura 17. Comparación satisfacción del usuario.....	68

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo tiene como objetivo general mejorar el proceso administrativo de la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial para incrementar el nivel de satisfacción del usuario de la Municipalidad de Puente Piedra, Lima-2023. Al realizar los diagnósticos e identificar las causas se utilizó la metodología de la gestión por procesos con un enfoque cuantitativo, descriptivo. Se aplicaron dos encuestas que permitieron recopilar información sobre la gestión por procesos y la satisfacción del usuario, las cuales permitieron evaluar una mejora en el proceso. Los resultados mostraron que se logró establecer mejoras significativas en el proceso administrativo de la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial de la Municipalidad de Puente Piedra, con un enfoque en la satisfacción del usuario. Se documentaron y optimizaron procesos clave, se implementaron indicadores de desempeño y herramientas de seguimiento, se diseñaron soluciones con la colaboración de un equipo interdisciplinario, y se realizó una evaluación post-implementación. Estas acciones permitieron una comprensión profunda de los procesos, una evaluación continua y la implementación efectiva de mejoras. Se recomienda mantener el seguimiento y control de los procesos, actualización de la documentación, la implementación de un sistema de informes en tiempo real, el reconocimiento al personal y la creación de un Comité de Mejora Continua para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de estos avances.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Contextualización de la experiencia profesional

1.1.1. Descripción del empleador

La Municipalidad Distrital de Puente Piedra, ubicada en el distrito homónimo, se estableció en virtud de la Ley N° 5675 en el año 1927, siendo uno de los 43 distritos que conforman la provincia de Lima, Perú. Desde su creación, esta entidad ha desempeñado un papel fundamental en la administración pública local. Oficialmente registrada como una institución de gobierno regional y local el 4 de mayo de 1993, la Municipalidad Distrital de Puente Piedra se dedica principalmente a actividades relacionadas con la gestión y administración de recursos económicos.

Su enfoque se centra en el bienestar y el desarrollo de la comunidad de Puente Piedra, trabajando incansablemente para mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Es importante destacar que la Municipalidad Distrital de Puente Piedra no está involucrada en actividades de comercio exterior. Su enfoque principal se centra en la gestión de los recursos locales y el fortalecimiento de los lazos entre la administración pública y la comunidad para lograr un desarrollo integral y sostenible en el distrito.

Figura 1. Ficha RUC de la empresa

Resultado de la Búsqueda			
Número de RUC:	20131366702 - MUNICIPALIDAD PUENTE PIEDRA		
Tipo Contribuyente:	GOBIERNO REGIONAL, LOCAL		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	04/05/1993	Fecha de Inicio de Actividades:	14/02/1927
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Domicilio Fiscal:	CAL.9 DE JUNIO NRO. 100 LIMA - LIMA - PUENTE PIEDRA		
Sistema Emisión de Comprobante:	SIN SISTEMA	Actividad Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema Contabilidad:	SIN SISTEMA		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 8411 - ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN GENERAL		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	NINGUNO		

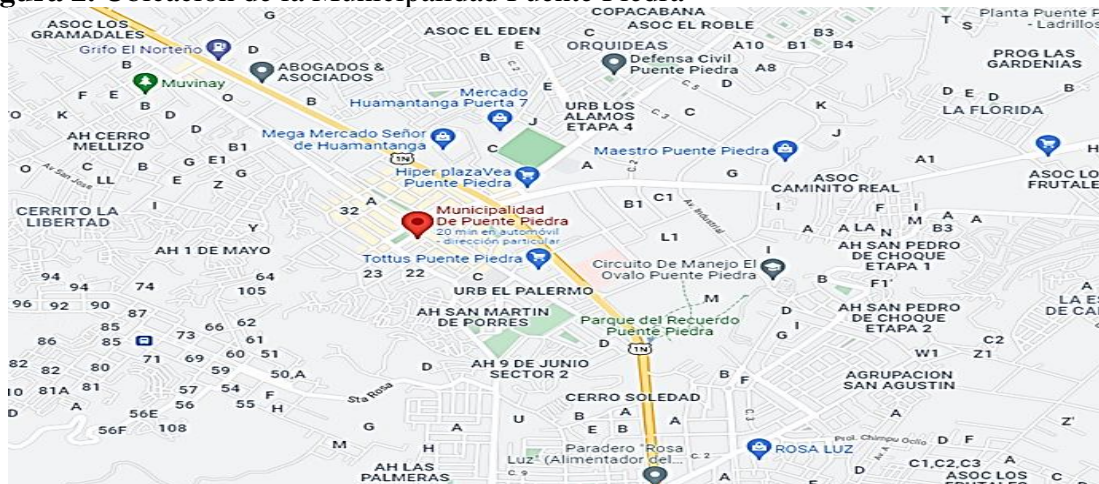
Fuente: SUNAT, 2021

Esta empresa ha sido designada por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) como Agente de Retención del Impuesto General a las Ventas (IGV). Esta designación se produjo como resultado de su inclusión en el Régimen de Agentes de Retención de IGV, según lo establecido en la Resolución de Superintendencia N° 182-2018, a partir del 01/09/2018. Además, esta empresa también está registrada en el Registro Nacional de Proveedores, lo que le permite establecer contratos y llevar a cabo transacciones con el Estado Peruano. Esta inclusión es un indicativo de su capacidad para participar en procesos de contratación con entidades gubernamentales en el Perú.

Ubicación

La empresa tiene su sede principal en la siguiente dirección: Calle 9 de junio N° 100, Cercado de Puente Piedra 15115. Además, cuenta con dos agencias adicionales con ubicaciones estratégicas que permiten a la empresa atender de manera efectiva a sus clientes en diferentes áreas geográficas y brindar un servicio más accesible a la comunidad: Agencia Sur: Está ubicada en Manzana B, Lote 03, avenida 25 de Setiembre, Urbanización La Ribera de Chillón, a tan solo media cuadra del Malecón Chillón. Agencia Norte: Se encuentra en Manzana L, Lote 12 del A.H. Bella Aurora II Etapa, en la Avenida Amazonas, justo detrás del Poder Judicial.

Figura 2. Ubicación de la Municipalidad Puente Piedra



Fuente: Google Maps

El distrito de Puente Piedra ha sido subdividido de manera estratégica en tres zonas y diecisiete sectores, considerando su geografía y las características socioeconómicas de la población. Esta división permite una gestión más efectiva de los recursos y servicios en el distrito, así como una atención más específica a las necesidades de cada área, promoviendo un desarrollo equitativo y sostenible en toda la comunidad.

Figura 3. Zonas y sectores de la municipalidad

N°	ZONA	SECTOR
1	SUR	ENSENADA
2		LADERAS
3		CHILLÓN
4		SHANGRI-LA
5	CENTRO	TAMBO INGA OESTE
6		TAMBO INGA ESTE
7		PAMPA LIBRE
8		GALLINAZOS
9		SANTA ROSA
10		CERCADO
11		LAS VEGAS
12		LA GRAMA
13	NORTE	COPACABANA
14		EL DORADO
15		LEONCIO PRADO
16		JERUSALÉN
17		LOMAS



Fuente: (MuniPuentePiedra, 2020)

Misión

La Municipalidad de Puente Piedra se compromete a ofrecer servicios públicos en el distrito de manera inclusiva, actualizada, ordenada, transparente, y moderna (MuniPuentePiedra, 2020). Como entidad gubernamental, su misión es gestionar los ingresos económicos del distrito de manera eficiente y transparente, con el objetivo de impulsar el progreso y el desarrollo sostenible de la comunidad. Para lograr esto, lleva a cabo una variedad de programas y proyectos que abordan las necesidades y aspiraciones de los residentes de Puente Piedra en áreas como la educación, la salud, el desarrollo urbano y la promoción económica local.

Visión

La Municipalidad de Puente Piedra aspira a ser una institución líder en el mejoramiento de la calidad de vida y en el impulso del desarrollo ecológico, económico y social del distrito (MuniPuentePiedra, 2020). Se busca lograr esto a través de una gestión transparente que fortalezca nuestra identidad local, contribuyendo al desarrollo económico de Lima Norte y garantizando una calidad de vida segura y enriquecedora para todos nuestros ciudadanos.

Objetivos de la empresa

La Municipalidad de Puente Piedra ha establecido una serie de objetivos y acciones institucionales de acuerdo con la Ordenanza Municipal 309-MDPP y la Resolución 032-ALC/MDPP. Estos objetivos se resumen de la siguiente manera:

1. Elaborar y ejecutar el Plan Operativo Institucional correspondiente a su unidad orgánica, alineado con el Plan Estratégico Institucional (PEI) de la organización.
2. Monitorear y controlar el logro de los objetivos definidos en el Plan Operativo, asegurando su alineación con el Plan Estratégico Institucional (PEI).

Estos objetivos y acciones reflejan el compromiso de la Municipalidad de Puente Piedra en mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos y promover un desarrollo integral en su comunidad.

Entorno laboral (Subgerencia de transporte y seguridad vial)

La investigadora ha adquirido su experiencia laboral en el ámbito de la subgerencia de transporte y seguridad vial, una unidad orgánica encargada de supervisar y gestionar el tránsito, la circulación y el transporte público en el distrito de Puente Piedra. Esta subgerencia está bajo la jurisdicción de la Gerencia de Seguridad Ciudadana, lo que la convierte en un componente fundamental para garantizar la seguridad y eficiencia en las operaciones relacionadas con el tráfico y el transporte dentro de dicho distrito.

En este contexto laboral, la investigadora en su cargo de Asistente Administrativo, ha estado involucrada en tareas y proyectos relacionados con la gestión de tráfico, la regulación del transporte público y la promoción de la seguridad vial en Puente Piedra. Su trabajo ha contribuido al desarrollo y ejecución de programas y políticas destinados a mejorar la movilidad y la seguridad de los ciudadanos en este distrito.

Esta experiencia profesional dentro de la subgerencia de transporte y seguridad vial ha brindado la oportunidad de adquirir conocimientos específicos en el campo del tránsito y el transporte público, así como de colaborar estrechamente con otros profesionales en la búsqueda de soluciones para los desafíos que enfrenta esta unidad orgánica en beneficio de la comunidad local.

La Municipalidad de Puente Piedra, ha delegado a sus distintas gerencias y subgerencias su amplia gama de servicios dirigidos a los usuarios del sector de administración pública, por ello, en lo referente a los servicios referentes al transporte y seguridad vial la subgerencia de transporte y seguridad vial debe dar cumplimiento de acuerdo con establecido en el Reglamento Interno de Funciones (ROF) (MuniPuentePiedra, 2023), artículo 79, a los siguientes:

- a) Enunciar, exponer y aplicar normas, programas y proyectos relacionados con el transporte, tránsito, y seguridad vial, de acuerdo con las regulaciones vigentes.
- b) Supervisar el servicio de transporte público en vehículos menores, transporte de carga y regular, por medio de la detección de infracciones, la imposición de sanciones y la ejecución de las mismas en caso de incumplimiento de las normativas que regulan dichos servicios, en coordinación con la autoridad competente, según corresponda.

- c) Instalar, establecer, mantener y actualizar los sistemas de señalización de tránsito y la nomenclatura de calles, siguiendo las pautas establecidas en el reglamento nacional correspondiente y en coordinación con la Gerencia de Desarrollo Urbano.
- d) Emitir autorizaciones para la prestación del servicio de transporte público en vehículos menores, así como para las estaciones de ruta asociadas.
- e) Expedir autorizaciones para la instalación de elementos de seguridad en las vías locales, como rejas batientes, plumas levadizas y casetas de vigilancia.
- f) Planificar y llevar a cabo campañas y programas de educación y seguridad vial.
- g) Emitir actos administrativos dentro de su ámbito de competencia.
- h) Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por el Gerente de Seguridad Ciudadana en el marco de sus competencias o aquellas que estén establecidas por regulaciones específicas.

Las funciones específicas del Asistente administrativo de esta subgerencia son las siguientes:

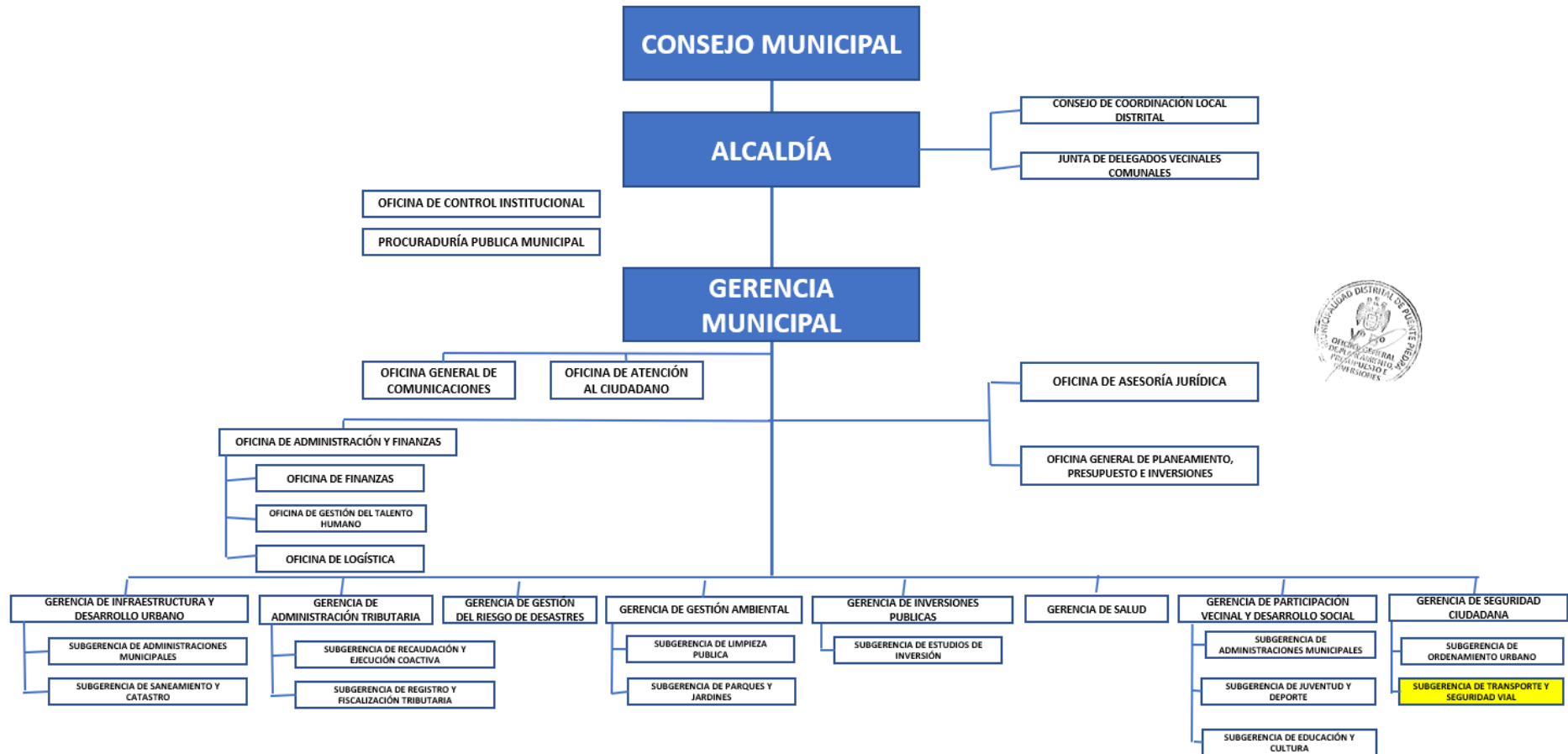
- a) Brindar apoyo administrativo para la elaboración del Plan Operativo Institucional en línea con el Plan Estratégico Institucional (PEI).
- b) Gestionar el Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA MEF).
- c) Analizar tanto las metas físicas como financieras del Plan Operativo Institucional.
- d) Encargarse de la recepción, registro, control, seguimiento y custodia de expedientes administrativos.
- e) Preparar diversos documentos de gestión, tales como informes, memorándums, oficios, cartas y otros, según lo requiera la Subgerencia.
- f) Elaborar términos de referencia, especificaciones técnicas y requerimientos de acuerdo con las necesidades de la Subgerencia.
- g) Resolver reclamos relacionados con papeletas de vehículos menores.
- h) Atender consultas y quejas presentadas por los contribuyentes.
- i) Cumplir con otras responsabilidades asignadas por la Subgerencia.

Los productos que brinda la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial de la Municipalidad de Puente Piedra, se encuentran referidos a los resultados o entregables específicos que se generan como parte de las funciones y responsabilidades desempeñadas, algunos son:

- Plan Operativo Institucional (POI) alineado al PEI: El producto aquí es el Plan Operativo Institucional elaborado en concordancia con el Plan Estratégico Institucional (PEI) de la municipalidad, estableciendo los objetivos, estrategias y acciones a seguir en un período determinado.
- Gestión del SIGA MEF: Este producto se refiere a la correcta administración y gestión del Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA MEF) en la Subgerencia, lo que incluye informes de seguimiento, cumplimiento de registros, entre otros.
- Análisis de metas físicas y financieras: Los productos aquí son los informes de análisis que permiten evaluar y entender las metas físicas y financieras del Plan Operativo Institucional, los cuales contienen datos, gráficos y recomendaciones.
- Expedientes administrativos: El producto son los expedientes debidamente registrados, controlados y custodiados. Estos expedientes pueden ser físicos o electrónicos, y deben estar organizados y disponibles para su consulta cuando sea necesario.
- Documentos de gestión: Estos productos incluyen los documentos elaborados, como informes, memorándums, oficios, cartas y otros, que son generados de acuerdo a las necesidades de la Subgerencia.
- Términos de referencia, especificaciones técnicas y requerimientos: Los productos son los documentos específicos que detallan los términos de referencia, especificaciones técnicas y requerimientos necesarios para la ejecución de proyectos o adquisiciones relacionadas con la Subgerencia.
- Resolución de reclamos de papeletas: El producto aquí es la resolución o respuesta a los reclamos presentados por los ciudadanos en relación con las papeletas de vehículos menores. Puede incluir la comunicación de decisiones o acciones tomadas.
- Atención a consultas y quejas: Los productos son las respuestas a las consultas y quejas presentadas por los contribuyentes. Estos pueden ser registros de las consultas y quejas y las respuestas proporcionadas.

Organigrama de la empresa

Figura 4. Organigrama de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra



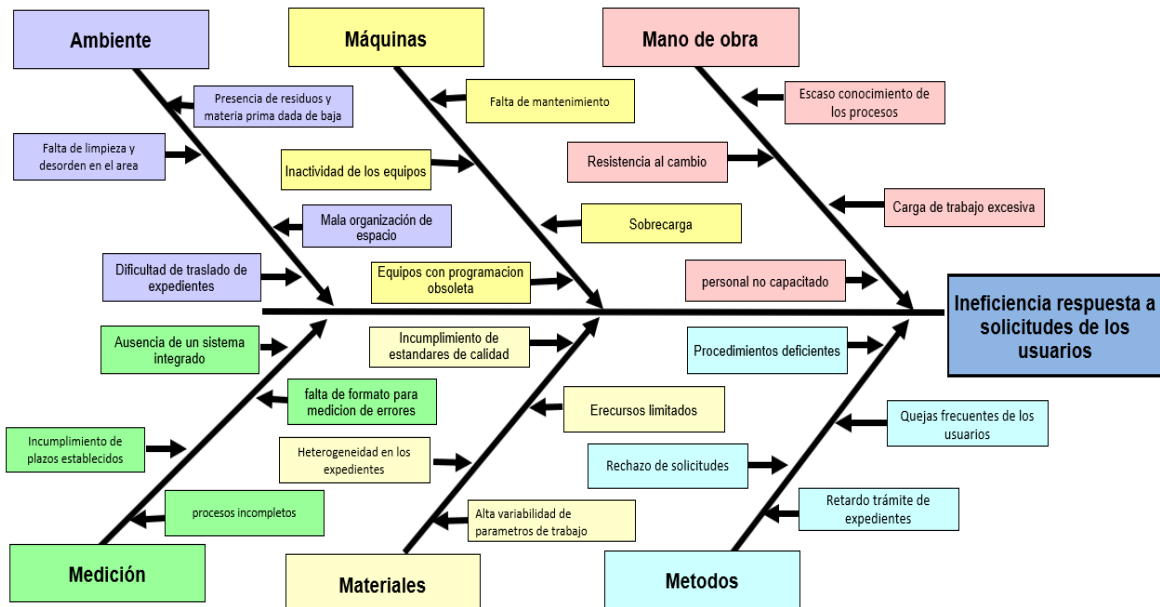
Fuente: Portal del Municipio, 2023

1.2. Realidad problemática (diagnostico)

La Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial, adscrita a la Gerencia de Seguridad Ciudadana, desempeña un papel fundamental en la regulación y supervisión del tránsito, la circulación y el transporte público en el distrito de Puente Piedra. Esta entidad mantiene su compromiso activo con la ejecución de operativos de control y el ordenamiento del tránsito vehicular en el Distrito de Puente Piedra, especialmente en la zona del óvalo de Puente Piedra. Estas acciones contribuyen significativamente a lograr una circulación vehicular más fluida y segura en la comunidad.

Es importante destacar que estos esfuerzos buscan no solo mejorar la movilidad en el distrito sino también fortalecer la seguridad vial, reducir los tiempos de viaje y optimizar la experiencia de los usuarios de transporte en la zona. La Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial de la Municipalidad de Puente Piedra, Lima, enfrenta una serie de desafíos críticos que comprometen la eficiencia y efectividad de su gestión, específicamente en lo que respecta a la recopilación, organización y utilización de información relevante. Estos problemas se han identificado a partir de la información proporcionada a través de una lluvia de ideas de los empleados demostrando la necesidad de mejorar la administración de la información en esta entidad gubernamental.

Figura 5. Análisis de la problemática con diagrama Ishikawa



Este diagrama Ishikawa proporciona una representación visual del problema clave y sus posibles causas en la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial. Cada categoría observada en el diagrama ayuda a identificar áreas específicas que requieren atención y mejora en la

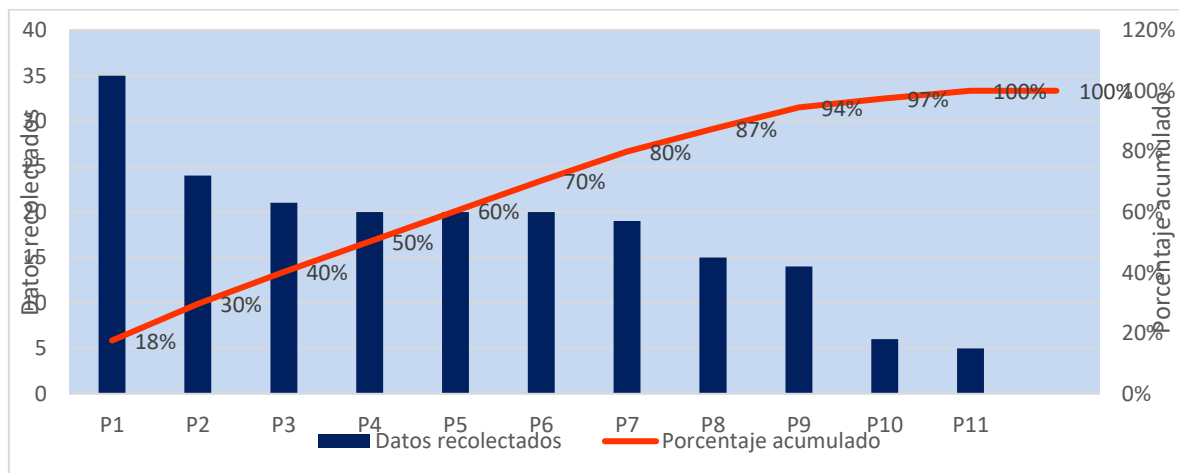
gestión de la información, permitiendo una comprensión más detallada de las fuentes de los problemas. A partir de los datos recopilados durante la observación, se llevó a cabo un análisis para crear un diagrama de Pareto para priorizar y enfocarse en las causas más significativas y que tienen un mayor impacto en el problema, en términos de su frecuencia en la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial. Las causas identificadas y su frecuencia son las siguientes:

Tabla 1. Diagrama Pareto gestión de información

ID en gráfico	Posición real (Causas y datos ordenados)	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
P1	Retardo trámite de expedientes	35	35	18%	18%
P2	Rechazo de solicitudes	24	59	12%	30%
P3	Carga de trabajo excesiva	21	80	11%	40%
P4	Quejas frecuentes de los usuarios	20	100	10%	50%
P5	Dificultades en la comunicación interna	20	120	10%	60%
P6	Ausencia e un sistema integrado para control de papeletas	20	140	10%	70%
P7	Procesos incompletos	19	159	10%	80%
P8	Ausencia de base de datos de vehículos menores	15	174	8%	87%
P9	Recursos limitados	14	188	7%	94%
P10	Procesos incompletos o inadecuados	6	194	3%	97%
P11	mala organización del espacio	5	199	3%	100%

Fuente: Subgerencia de transporte y seguridad vial de la Municipalidad de Puente Piedra, Lima-2023

Figura 6. Diagrama de Pareto de la gestión de información de la Subgerencia de transporte y seguridad vial de la Municipalidad de Puente



La tabla y el diagrama de Pareto proporcionan una visión clara de las posibles causales más significativas identificadas en la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial de la Municipalidad de Puente Piedra, así como su frecuencia relativa y acumulada. Por consiguiente, se aprecia que el retardo en las respuestas de expedientes (35) es la causa más

frecuente, representando el 17% de los problemas totales. Esto indica que la demora en responder a expedientes es una causal crítica que necesita atención inmediata.

Igualmente, el rechazo de solicitudes (24) es la segunda causa más común, contribuyendo al 12% de las causas del problema, lo que lo convierte también en un inconveniente significativo que debe abordarse. Seguidamente se observa que existe una carga de trabajo excesiva (21) para el control de información, representando el 10% de las causas. Esto señala la importancia de establecer un sistema eficiente para la gestión de datos.

También se aprecia quejas frecuentes de los usuarios (20) con un 10% de frecuencia, destacándose la necesidad de mejorar las instalaciones para una mejor organización documental. Finalmente, se presentan dificultades en la comunicación interna (20) representando el 10% de los problemas. Esto indica que mejorar la accesibilidad a la información es esencial.

Por tanto, el diagrama de Pareto muestra que aproximadamente el 49% de las causales se concentran en los tres primeros elementos de la lista. Esto sugiere que enfocarse en resolver estos tres problemas principales tendría un impacto significativo en la mejora de la eficiencia y la calidad en la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial. Las causales restantes también son importantes y deben ser abordadas en un esfuerzo continuo por optimizar la gestión de la información y los procesos en esta entidad.

Una vez conocidos estos resultados se observan actividades que entorpecen el proceso de producción, lo que hizo necesario realizar el diagrama de los 5 porqué con las principales causas de la manera siguiente:

Tabla 2. Matriz de los 5 por qué

Problema a estudiar	Por qué 1	Por qué 2	Por qué 3	Por qué 4	Por qué 5	Causa raíz
El proceso documental de la gestión de información en la subgerencia de transporte y seguridad vial muestra ineficiencia al responder las solicitudes de los usuarios	Por qué hay un retraso en las respuestas de expedientes	Porque no hay un sistema eficiente de seguimiento de expedientes	Porque no se ha implementado un sistema de gestión documental adecuado	Porque no se asignaron suficientes recursos para su desarrollo y mantenimiento	Porque hubo limitaciones presupuestarias y falta de priorización	Porque no se reconoció adecuadamente la importancia de la gestión documental eficiente en la Subgerencia
	Por qué se pierden documentos cruciales	Porque no hay un sistema de control documentario eficaz	Porque no se implementó un sistema de registro y seguimiento adecuado	Porque hubo falta de recursos y capacitación en esta área	Porque la gestión documental no se consideró una prioridad	Porque no se reconoció plenamente la importancia de la gestión de información en la Subgerencia
	Por qué no hay un sistema centralizado para el control de información	Porque no se ha invertido en el desarrollo de un sistema integral	Porque no se genera mejoras en esta área	Porque no se consideran planes de acción o normas específicas para la gestión de información de la subgerencia.	Porque no se reconoció adecuadamente la importancia de un sistema centralizado	Porque no se evaluaron los beneficios potenciales de un sistema centralizado de información para la eficiencia de la gestión de información de la subgerencia
	Porque hay cosas fuera de su sitio	Porque no están claramente definidos las áreas dentro del proceso documental de la gestión de información en la subgerencia de transporte y seguridad vial	Porque no hay líneas ni otros marcadores que indiquen las áreas	Porque no hay señalamiento ni letreros que identifiquen áreas o productos	Porque es más fácil dejar las cosas tiradas por la premura.	Porque no hay orden

Definición del problema

Ante lo anteriormente explicado, se delimita el problema en la falta de eficiencia de respuesta a solicitudes de los usuarios por parte de la subgerencia de transporte y seguridad vial de la Municipalidad de Puente Piedra, lo cual tendrá un alcance importante no solo en el proceso documental de esta área sino también en la productividad, precisamente por cuanto en la medida que la problemática diagnosticada sea solucionada, influirá en la productividad de la municipalidad.

En este contexto, el problema se centra en la necesidad de implementar una solución efectiva para optimizar la gestión de información de la subgerencia. Esto implicará la adaptación a estándares globales de gestión de información y la superación de desafíos específicos, con un enfoque local en la Municipalidad de Puente Piedra para abordar sus problemas particulares. La falta de una gestión eficiente de la información no solo afecta la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial, sino que también impacta en la calidad de los servicios públicos y la satisfacción de los ciudadanos a nivel nacional.

A nivel internacional, la creciente importancia de la gestión eficiente de la información en las entidades gubernamentales se fundamenta principalmente en la promoción de la transparencia, la eficiencia y la toma de decisiones informadas. Las organizaciones de todo el mundo se enfrentan al desafío de adaptarse a entornos digitales y tecnológicos en constante cambio.

A nivel regional, el problema se centra en la necesidad de abordar las deficiencias en la gestión de información en las entidades gubernamentales de América Latina. La región enfrenta desafíos específicos en términos de recursos limitados, falta de infraestructura tecnológica y la necesidad de mejorar la calidad de los servicios públicos.

A nivel nacional, es importante destacar que muchas empresas llevan a cabo sus operaciones de manera empírica. Esta práctica representa una de las principales desventajas del sector, ya que impide a estas empresas establecer objetivos adecuados en el presente y carecer de una visión clara de sus proyecciones a largo plazo. El problema se relaciona con la urgente demanda de mejorar la eficiencia en la gestión de información en el sector público del Perú. La implementación de soluciones tecnológicas en las municipalidades es esencial para avanzar hacia una administración pública moderna y efectiva.

A nivel local, en la Municipalidad de Puente Piedra, se enfrenta un problema crítico de retraso en las respuestas de expedientes y pérdida de documentos cruciales en la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial. Esto ha resultado en una gestión ineficiente, demoras en la toma de decisiones y la insatisfacción de los ciudadanos. La gestión de información ha sobrecargado todas las responsabilidades en el Subgerente de Transporte y seguridad Vial. Este último ha cometido el error de no delegar ni asignar responsabilidades, asumiendo que es él quien lleva sobre sus hombros toda la carga de responsabilidad.

En sus inicios, la empresa no consideraba que la implementación de herramientas Lean funcionaría como un seguro colectivo, ya que cualquier incidente eventual podía poner en riesgo a todos los involucrados en las operaciones de la empresa. Al asumir un proyecto o tarea por parte de los usuarios, los trabajadores tienden a completarlo lo más rápidamente posible. Sin embargo, esta urgencia ha provocado que los empleados corran riesgos innecesarios durante la ejecución de las solicitudes, ya que la prisa a menudo va en detrimento de la calidad del trabajo.

Por lo anteriormente expuesto es por lo que cabe preguntarse:

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema General

¿De qué manera se puede obtener la mejora en el proceso administrativo de la Subgerencia de Transporte y seguridad Vial para incrementar el nivel de satisfacción del usuario de la Municipalidad de Puente Piedra, Lima-2023?

1.3.2. Problemas Específicos

- ¿Cuáles serían las principales causas raíz que generan una baja eficiencia en el sistema administrativo en la Municipalidad de Puente Piedra, Lima-2023?
- ¿Cómo se desarrolla la metodología de Gestión por proceso en la Municipalidad de Puente Piedra, Lima-2023?
- ¿Cuál es el impacto que tendría al implementar la metodología de Gestión por Proceso en la Municipalidad de Puente Piedra, Lima-2023?

1.4. Justificación

Justificación Teórica: La investigación se justifica teóricamente debido a la relevancia de abordar la satisfacción del usuario como un componente esencial en la gestión pública y la

administración municipal. Desde una perspectiva teórica, esta investigación se basa en conceptos fundamentales de la administración pública y la gestión de servicios como la calidad en la atención.

Justificación Práctica: La investigación también se justifica desde una perspectiva práctica debido a que la Municipalidad de Puente Piedra atiende a una comunidad diversa con diversas necesidades y expectativas. Mejorar la satisfacción del usuario es esencial para garantizar que los servicios municipales se alineen con las necesidades reales de la comunidad. Así mismo, una gestión municipal eficiente no solo se traduce en una mayor satisfacción del usuario, sino también en un uso más efectivo de los recursos públicos. Esto tiene un impacto positivo en la comunidad al garantizar que los impuestos se utilicen de manera eficiente.

Justificación Metodológica: La investigación se justifica metodológicamente mediante la aplicación de métodos científicos y herramientas de investigación que permitirán evaluar empíricamente la satisfacción del usuario a través de instrumentos de recopilación de datos. Esto proporcionará datos concretos sobre el nivel de satisfacción y áreas específicas de mejora, además de permitir la identificación de áreas específicas del proceso administrativo que requieren mejoras. Esto facilitará el diseño de intervenciones efectivas y basadas en evidencia para aumentar la satisfacción del usuario.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Implementar la metodología de gestión por procesos para incrementar el nivel de satisfacción del usuario en la Municipalidad de Puente Piedra, Lima-2023.

1.5.2. Objetivos específicos

- Identificar las principales causas raíz que generan una baja eficiencia en el sistema administrativo en la Municipalidad de Puente Piedra, Lima-2023.
- Desarrollar la metodología de gestión por procesos para mejorar el nivel de satisfacción del usuario en la Municipalidad de Puente Piedra, Lima-2023.
- Evaluar el impacto que tendría el implementar la metodología de Gestión por Proceso en la Municipalidad de Puente Piedra, Lima-2023.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Conocimiento práctico de la experiencia laboral

El conocimiento práctico adquirido a través de la experiencia laboral es fundamental para desempeñarse eficazmente en el ámbito de la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial de la Municipalidad de Puente Piedra. A continuación, se detallan algunas de las competencias y habilidades desarrolladas en el desempeño de este cargo:

- Conocimiento y Aplicación de la Ordenanza 182-2011 MDPP: La comprensión y aplicación de la Ordenanza 182-2011 MDPP es esencial, ya que esta normativa rige las operaciones y responsabilidades de la Subgerencia. Este conocimiento permite garantizar el cumplimiento de las regulaciones municipales y brindar un servicio eficiente a la comunidad.
- Manejo de Sistemas Informáticos: La utilización de sistemas informáticos como SIGA-MEF, SIGTRAM y SIGAN es fundamental para llevar a cabo un seguimiento adecuado de las actividades y procesos relacionados con la gestión de transporte y seguridad vial. Estos sistemas facilitan la recopilación y gestión de datos relevantes.
- Elaboración de Documentos: La capacidad para elaborar una variedad de documentos, como informes, cartas, memorandos y otros, es esencial en la comunicación interna y externa de la Subgerencia. Estos documentos son utilizados para informar, tomar decisiones y mantener registros precisos.
- Atención al Administrado: La interacción directa con los administrados es una parte integral de la función. Proporcionar respuestas claras y precisas a las consultas y trámites realizados por los ciudadanos es crucial para garantizar un servicio de calidad y una atención ciudadana efectiva.
- Coordinación Interdepartamental: La colaboración y coordinación con otras áreas de la Municipalidad son necesarias para abordar proyectos y desafíos que requieren un enfoque multidisciplinario. Esta habilidad permite trabajar en conjunto para lograr objetivos comunes y brindar un mejor servicio a la comunidad.

2.2.Sustento teórico y conceptual

2.2.1. Gestión por procesos

La gestión de procesos, como la definen Harrington (1991) y Ruiz, Almaguer, Torres & Hernández (2014), implica una serie de acciones y estrategias destinadas a mejorar la capacidad de una organización para ofrecer valor tanto a sus clientes internos como externos. Esto implica el diseño, control, formalización y organización de procesos con el fin de inspirar confianza en los clientes. Puede entenderse de manera más específica como la identificación de objetivos para el diseño y desarrollo de actividades que integran medidas administrativas, de control y de seguimiento. Estas medidas orientan las actividades de la organización hacia el logro de metas y objetivos, siempre priorizando las necesidades de los clientes.

Varios académicos han contribuido a los fundamentos teóricos de la gestión de procesos, ofreciendo diferentes modelos y enfoques. El autor Porter (1985) introdujo el concepto de procesos horizontales en su modelo de cadena de valor, que Juran (1990) elaboró aún más mediante el modelo de espiral de calidad. Ostroff (1999) propuso inicialmente estos conceptos. Los procesos, tal como menciona Fong (2005), se basan en las capacidades que se derivan del aprendizaje, manifestadas a través de prácticas organizativas coordinadas que son necesarias para alcanzar los resultados requeridos por la empresa.

Este modelo ha sido presentado y explicado de diversas maneras por autores como Alhama, Alonso y Martínez (2004), Riascos (2006), y Medina, Nogueira & Hernández (2010), y se ajusta al modelo utilizado por Rummler y Brache (2013) basado en su técnica de análisis de procesos. Rummler & Brache (2013) sugirieron que la gestión por procesos abarca diversas áreas funcionales de una organización y se desplazan horizontalmente hasta llegar a los clientes. Esta técnica señala que en las empresas existe una tendencia a regular y limitar la actuación de los empleados a las acciones necesarias para lograr los resultados deseados, pero hay organizaciones que operan con una estricta adhesión a estructuras y normas específicas, mientras que otras permiten una conducta más flexible y con un alcance más amplio (Salazar, y otros, 2022).

Los procesos sirven como un marco estructural que guía y direcciona la actividad humana, siendo los responsables de dar forma a los fenómenos sociales dentro de las organizaciones, puesto que permiten la organización de los recursos para producir los bienes o servicios que la empresa requiere. Este método organiza tanto el trabajo como los resultados,

convirtiéndose así en la estructura organizativa más esencial en una corporación. Es importante destacar que los procesos son cruciales para la supervivencia de la empresa (Pérez & Pérez, 2019).

Las capacidades se desarrollan a través del aprendizaje y se codifican en prácticas organizativas que ayudan a las empresas a aprovechar al máximo sus recursos. Estas capacidades organizacionales están estrechamente relacionadas con las interacciones humanas y se desarrollan a través del aprendizaje. Para lograr resultados efectivos, los procesos deben organizarse de manera simple y convertirse en rutinas que puedan repetirse sistemáticamente; por lo tanto, los procesos son la parte más esencial de las capacidades (Salazar, y otros, 2022).

En una empresa, existen numerosos procesos que conducen a la generación de resultados o productos específicos, y cada uno de estos procesos está compuesto por una serie de acciones o actividades necesarias para obtener dichos resultados o bienes. Como resultado de esta investigación, se ha desarrollado un modelo que define la estructura necesaria para alcanzar un resultado determinado. Los procesos se componen exclusivamente de acciones y, en la mayoría de los casos, requieren insumos sobre los cuales se llevan a cabo estas acciones para producir los productos o resultados deseados al finalizar el proceso (Pérez & Pérez, 2019).

En los Estados Unidos de América, se ha adoptado ampliamente el modelo de proceso horizontal, que se caracteriza por la idea de que los procesos atraviesan diversas funciones y departamentos en una organización, en contraposición a una estructura jerárquica tradicional. Bajo el modelo de la gestión por procesos, se han desarrollado múltiples enfoques de aplicación que los académicos han combinado en un conjunto cohesivo. Este enfoque busca mejorar y optimizar los procesos en una organización, lo que puede traducirse en mejoras palpables en indicadores financieros (Díaz, 2008). Esto sugiere que las empresas que implementan la gestión por procesos pueden experimentar beneficios concretos en términos de eficiencia operativa y resultados financieros más sólidos (Medina, Nogueira, Hernández, & Comas, 2019).

A pesar de los desafíos económicos que puedan surgir, el texto enfatiza que el interés en la implementación de proyectos relacionados con la gestión de procesos sigue siendo notablemente alto. Esto refleja la percepción generalizada de que la gestión por procesos es esencial para la mejora continua y el desarrollo sostenible de una organización. Además, se observa un patrón de desarrollo geográfico, con un enfoque creciente en Estados Unidos y el Reino Unido, puesto que, en estas regiones, la gestión por procesos ha dejado de ser una

práctica informal para convertirse en una parte integral de las operaciones de muchas organizaciones (Vilchez & Sánchez, 2021).

Esto sugiere que la gestión por procesos ha demostrado su eficacia y se ha ganado un lugar central en la gestión empresarial. A pesar de posibles limitaciones o un menor desarrollo en otras regiones, como América Latina, se destaca un aumento en el interés por la implementación de la gestión de procesos en las organizaciones (ISOTools, 2020). Esto da un reconocimiento creciente de utilidad y relevancia a la gestión por procesos, incluso en contextos económicos y regionales diversos (Salazar, y otros, 2022).

Ficha de proceso

Una ficha de proceso es un documento que proporciona información detallada sobre un proceso específico dentro de una organización o entidad. Esta ficha tiene como objetivo principal documentar y describir de manera clara y concisa todos los aspectos relevantes de un proceso, lo que incluye su objetivo, responsabilidades, elementos de entrada y salida, actividades, partes interesadas, controles, registros asociados, indicadores de desempeño y otros detalles relevantes (ISOTools, 2020). Las fichas de proceso son herramientas útiles en la gestión de procesos y la mejora continua, ya que permiten a las organizaciones comprender y analizar a fondo cómo funcionan sus procesos, identificar áreas de mejora, establecer controles y medir su desempeño a lo largo del tiempo (Medina, Nogueira, Hernández, & Comas, 2019).

La ficha de proceso contiene una caracterización de procesos, la cual es una herramienta esencial para comprender y analizar en profundidad cómo funcionan los procesos dentro de una organización. Su objetivo es obtener una visión completa y detallada de un proceso en particular y, a partir de esta comprensión, identificar áreas de mejora, riesgos, oportunidades de automatización y controles necesarios (Pérez-Fernández, 2004). los principales aspectos de la caracterización de procesos son:

- Identificación del proceso: En esta etapa, se selecciona un proceso específico que se va a caracterizar. Puede ser un proceso completo o una parte de un proceso más grande.
- Descripción de actividades: Se detallan todas las actividades que conforman el proceso, en orden secuencial. Esto incluye cada paso, tarea o acción realizada durante la ejecución del proceso.
- Definición de roles y responsabilidades: Se identifican y documentan los roles y responsabilidades de las personas involucradas en el proceso. Esto incluye quién es

responsable de cada actividad y quién está involucrado en el proceso en diferentes capacidades.

- Entradas y salidas: Se especifican las entradas (insumos) que se requieren para que el proceso comience y las salidas (productos o resultados) que se generan al finalizar el proceso.
- Indicadores de desempeño: Se establecen métricas o indicadores clave de desempeño (KPI) que permiten medir la eficiencia y la efectividad del proceso. Estos KPI pueden incluir tiempos de ejecución, calidad, costos, satisfacción del cliente, entre otros.
- Flujo de trabajo: Se crea un diagrama de flujo que ilustra visualmente la secuencia de actividades y las interacciones entre ellas. Esto proporciona una representación gráfica del proceso.
- Recursos necesarios: Se identifican los recursos, como personal, herramientas, equipos, tecnología u otros, que son necesarios para llevar a cabo el proceso de manera efectiva.
- Documentación y registros: Se determina qué documentos o registros son necesarios para respaldar y controlar el proceso. Esto puede incluir formularios, manuales, registros de control de calidad, entre otros.
- Riesgos y controles: Se analizan los posibles riesgos que podrían afectar el proceso y se establecen controles o medidas preventivas para mitigarlos.
- Evaluación de eficiencia y efectividad: Se evalúa cómo el proceso cumple con sus objetivos y se identifican áreas de mejora o ineficiencia.
- Identificación de oportunidades de mejora: A medida que se caracteriza el proceso, se pueden identificar oportunidades para optimizar la eficiencia, reducir costos, mejorar la calidad o satisfacer mejor las necesidades del cliente.

La caracterización de procesos es un paso fundamental en la gestión de procesos, ya que proporciona una comprensión profunda de cómo operan los procesos en una organización. Esto permite identificar áreas de mejora, tomar decisiones informadas y trabajar hacia la eficiencia y la excelencia operativa. Esta caracterización se documenta a través de una ficha o formulario diseñado específicamente para recopilar de manera organizada y estructurada toda la información relevante sobre el proceso que se está caracterizando (Huapaya Capcha, 2019).

Figura 7. Ficha de proceso

FICHA DE PROCESO		
Objeto:		
Responsables:		
Alcance	Inicio:	
	Final:	
Elementos de Entradas		
Elementos de Salidas		
Partes interesadas		
Controles al Proceso		
Registros Asociados a este Proceso		
Indicadores del Proceso		
Descripción de Actividades		
Riesgo de que falle el proceso		

Fuente: (Pérez-Fernández, 2004)

Dimensiones del proceso

Las dimensiones de la gestión por procesos son esenciales para el funcionamiento de una organización. Estas dimensiones se dividen en tres categorías principales: los procesos estratégicos, los procesos operativos o críticos y los procesos de soporte.

- En primer lugar, los procesos estratégicos son fundamentales para establecer la dirección y los objetivos de la entidad. Estos procesos se ocupan de la formulación de políticas, planes y metas de la organización. Son los encargados de definir la visión y la misión de la empresa, asegurando que todas las actividades estén alineadas con estos principios rectores. Además, es esencial establecer procedimientos efectivos para supervisar y evaluar el rendimiento de cada proceso dentro de la organización, lo que garantiza que se cumplan los objetivos estratégicos.
- En segundo lugar, los procesos operativos o críticos son el corazón de la empresa, ya que tienen un impacto directo en la satisfacción del cliente o usuario. Estos procesos se centran en cumplir con los requisitos y las necesidades del cliente, agregando valor a su experiencia. Son esenciales para el éxito de la empresa, ya que contribuyen significativamente a la consecución de los objetivos comerciales y la satisfacción del cliente.

- En tercer lugar, los procesos de soporte desempeñan un papel crucial al proporcionar el respaldo necesario para el funcionamiento adecuado de los procesos principales. Estos procesos facilitan y respaldan las actividades clave de la organización, incluyendo la gestión de recursos, la infraestructura tecnológica y el cumplimiento de regulaciones y normativa.

Figura 8. Categorías de los procesos



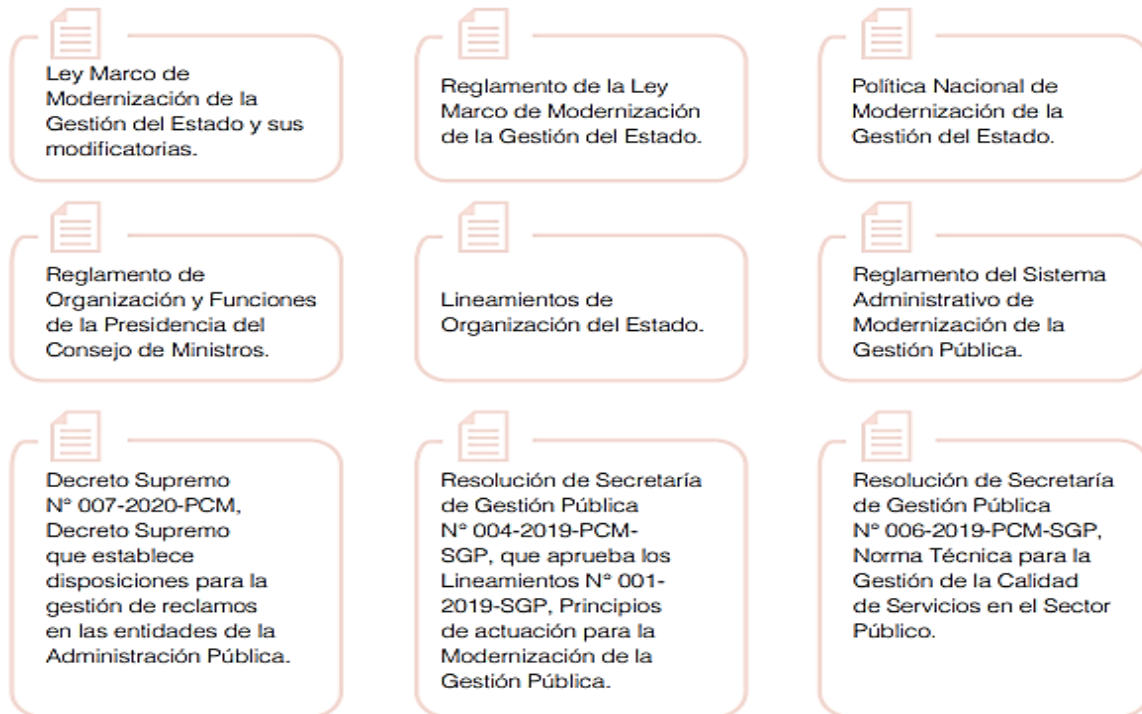
Fuente: (Contreras, Olaya, & Matos, 2017)

En Perú, se ha desarrollado una metodología específica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades públicas, respaldada por un conjunto de normas y una guía metodológica para la implementación de la Gestión por Procesos, para ayudar a las entidades de la administración pública a mejorar sus procesos con el objetivo de ofrecer bienes y servicios de alta calidad que beneficien a los ciudadanos. La guía proporciona un marco de trabajo y orientación para que las entidades públicas puedan implementar la gestión por procesos de manera efectiva, fundamentándose en las normas y enfocándose en mejorar los procesos internos, lo que a su vez se traduce en una mejor prestación de servicios y en una mayor satisfacción de los ciudadanos.

Esta iniciativa ha sido promovida bajo la dirección de la Presidencia del Consejo de Ministros y está especialmente dirigida a la administración del bien público (Perú, 2021). Se destaca que el estado peruano permite adoptar marcos de referencia adaptables a los propuestos en la guía, de acuerdo a la complejidad de las operaciones de la entidad objeto

de la implementación, siempre y cuando esta adopción este en línea con lo establecido en la guía.

Figura 9. Marco normativo para implementar gestión por procesos



La implementación de la gestión por procesos en las instituciones de la administración pública en Perú implica un cambio cultural significativo. La metodología se ha diseñado con el propósito de fomentar y respaldar este cambio cultural al adoptar la gestión por procesos. Se enfoca en los principales factores necesarios para iniciar y avanzar en la implementación de esta metodología. La gestión de procesos, según se consagra en estos documentos, proporciona orientaciones metodológicas y directrices para su implementación que deben ser adaptadas por cada organismo de acuerdo con su naturaleza, características particulares y estado actual de desarrollo.

Para la implementación de la gestión por procesos en entidades públicas se hace en tres fases principales:

Determinación de procesos: En esta etapa, se sientan las bases para la implementación de la gestión por procesos, estableciéndose los fundamentos iniciando con la identificación de productos, identificación de procesos, caracterización de los procesos, determinación de la secuencia e interacción de los procesos y la aprobación y difusión de los documentos generados.

- Paso 1: Identificación de Productos:** En este primer paso, se comienza por reconocer los productos o resultados que la entidad tiene la responsabilidad de generar dentro de su ámbito de competencia. El objetivo es obtener una comprensión completa de los productos que la entidad está encargada de proporcionar y a quiénes van dirigidos.
- Paso 2: Identificación de Procesos:** En el segundo paso, se identifican los procesos operativos o misionales que son esenciales para la creación o prestación de los productos identificados en el paso anterior. Esto implica un análisis detallado de los procesos que se requieren para llevar a cabo las tareas necesarias, así como los procesos estratégicos y los procesos de soporte que respaldan la operación de la entidad. **Diagnóstico e Identificación de Procesos Implicados:** En esta fase, se realiza un análisis en profundidad de los procesos existentes en la entidad pública. Se identifican los procesos que serán objeto de mejora y se evalúan sus deficiencias.
- Paso 3: Caracterización de los Procesos:** En esta fase, se procede a la identificación y caracterización detallada de los elementos clave que conforman los procesos de la entidad, como: objetivo y dueño del proceso, elementos de entrada, actividades, producto, persona que recibe el producto e indicador de desempeño.
- Paso 4: Determinación de la Secuencia e Interacción de los Procesos:** En este paso, se establece la secuencia e interacción de todos los procesos de la entidad, considerando los productos, la persona que los recibe y los elementos de entrada. Para representar visualmente esta interacción, se utilizan diagramas de bloques, que crean un "mapa de procesos".
- Paso 5: Aprobación y difusión de los documentos generados:** se procede a la revisión y aprobación de los documentos generados, como las fichas técnicas y los diagramas de procesos, por parte de los dueños de los procesos y del responsable de la gestión por procesos en la entidad. Además, el mapa de procesos, que representa la secuencia e interacción de todos los procesos, se consolida y se presenta a la máxima autoridad administrativa de la entidad para su aprobación final. Una vez aprobados, estos documentos son ampliamente difundidos entre el personal de la entidad y, en su caso, a los grupos de interés externos, utilizando diversos medios de comunicación y sensibilización para

asegurar una comprensión clara de la metodología de gestión por procesos y su implementación en la organización.

Seguimiento, medición y análisis de procesos: Esta fase se centra en la evaluación y mejora continua de los procesos y consta de varios pasos clave:

Paso 1: Seguimiento y Medición de Procesos: En esta etapa, se seleccionan los indicadores de desempeño previamente identificados en la fase anterior para llevar a cabo un seguimiento y medición del desempeño de los procesos. Estos indicadores están diseñados para verificar la satisfacción de las personas que utilizan los servicios de la entidad, asegurar el cumplimiento de los plazos de entrega, confirmar la cobertura de los servicios y determinar la tasa de inconformidad de los productos o servicios ofrecidos. El objetivo es evaluar cómo están funcionando los procesos en términos de calidad y eficiencia.

Paso 2: Análisis de Procesos: En este paso, se procede a comparar los resultados obtenidos a partir de la medición y el seguimiento con las metas predefinidas para cada indicador, para cuantificar el desempeño de los procesos y determinar si se están cumpliendo las metas establecidas. El análisis se realiza de manera planificada y periódica para identificar tendencias y evaluar el progreso de la entidad en el logro de sus objetivos. A partir de este análisis, se pueden identificar brechas en el cumplimiento de metas y potenciales problemas que deben abordarse en la siguiente fase de mejora de procesos.

Mejora de los Procesos: La última etapa se centra en la mejora de los procesos identificados anteriormente. Se implementan cambios y se aplican mejoras para optimizar la eficiencia y la efectividad de estos procesos. Esta fase se compone de varios pasos interconectados.

Paso 1: Selección de Problemas en los Procesos: En esta etapa, se identifican y eligen los problemas que, una vez resueltos, impactarán positivamente en diversos aspectos de la gestión de la entidad. Estos aspectos incluyen el logro de los objetivos estratégicos, la satisfacción de las personas, la tecnificación de los procesos, la productividad de los servidores, el clima laboral, la eficacia en el uso de recursos, la organización interna y otros. La selección de problemas se basa en su relevancia para la entidad.

Paso 2: Análisis de Causa-Efecto: Este paso implica un análisis objetivo y sistemático de las causas que generan los problemas previamente seleccionados. El

objetivo es comprender en profundidad por qué ocurren estos problemas y cuáles son sus raíces fundamentales.

Paso 3: Selección de Mejoras: Aquí se eligen las soluciones que son factibles de implementar y que se consideran efectivas para abordar o minimizar los problemas identificados. La selección de mejoras se basa en criterios como el respaldo de la alta dirección, el impacto en la causa subyacente, el costo, el tiempo de implementación, los recursos disponibles y la autonomía del equipo.

Paso 4: Implementación de Mejoras: Este paso involucra la puesta en marcha de las mejoras seleccionadas y el seguimiento de su progreso. Se crea un plan de trabajo que establece las tareas y responsabilidades para la implementación de las mejoras. Si se identifican desviaciones en los plazos o el cumplimiento de las tareas, se toman medidas correctivas, como asignar más recursos, ajustar plazos o facilitar coordinaciones de alto nivel jerárquico.

Una vez que las mejoras se implementan con éxito, se incorporan en la gestión de la entidad para mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos. Este ciclo de mejora continua asegura que la entidad esté constantemente buscando oportunidades para optimizar sus operaciones y cumplir sus objetivos de manera más efectiva.

2.2.2. Satisfacción del cliente

La sociedad moderna ha experimentado un cambio significativo en la forma en que los consumidores eligen y compran productos. La selectividad y el cuidado en la elección de productos se han convertido en características distintivas de los consumidores contemporáneos (Reyes-Zapata & Veliz-Valencia, 2021). De hecho, el éxito o el fracaso de una empresa en el proceso de comercialización de sus productos a menudo depende en gran medida de cómo se adapta a las expectativas, deseos y necesidades de los consumidores, puesto que es importante conocer a fondo a los consumidores en el mercado. Esto implica no solo ofrecer productos de alta calidad, sino también comprender las preferencias y preocupaciones de los consumidores en constante cambio (Febres-Ramos & Mercado-Rey, 2020).

Los actores empresariales se enfrentan al desafío de proporcionar más valor y beneficios en comparación con sus competidores. Esto no solo implica la calidad de los productos, sino también la experiencia general del cliente. La clave está en no solo competir en el mercado, sino en ganar la lealtad de los consumidores (Caballero, Cruz, & Arias, 2020). El objetivo

fundamental de cualquier empresa debe ser tener consumidores satisfechos. La satisfacción del cliente es un concepto fundamental en marketing, ya que no solo implica cubrir las necesidades y deseos del cliente en el momento de la compra, sino también crear relaciones a largo plazo. Cuando los clientes están satisfechos con sus compras, tienen más probabilidades de volver y mantener una relación duradera con la empresa (Fabian-Sánchez, Podestá-Gavilano, & Ruiz-Arias, 2022).

La satisfacción del usuario, también conocida como satisfacción del cliente o satisfacción del consumidor, es un concepto fundamental en el ámbito empresarial y de servicios, no es solo una idea abstracta, sino una estrategia empresarial bien definida. Se basa en brindar un alto nivel de calidad y calidez en el servicio al cliente, lo que a su vez establece relaciones sólidas y duraderas (Moliner, 2001). Se refiere al grado de contento, felicidad o cumplimiento que experimenta una persona después de haber utilizado un producto o servicio, o después de haber interactuado con una organización, empresa o entidad (Reyes-Zapata & Veliz-Valencia, 2021).

La satisfacción del usuario se basa en su percepción subjetiva de cómo se han cumplido sus expectativas y necesidades en relación con lo que recibió. En otras palabras, cuando un usuario siente que sus objetivos o requerimientos han sido satisfechos de manera positiva, tiende a estar satisfecho. La construcción de la felicidad del cliente es un proceso a largo plazo. Comienza por comprender el valor que los consumidores encuentran en los productos y servicios ofrecidos. A través de una atención constante a las necesidades del cliente, la empresa puede construir una relación sólida y, en última instancia, lograr la lealtad del cliente (Silva, Julca, Luján-Vera, & Trelles, 2021).

Un cliente extremadamente satisfecho no solo es un cliente leal, sino también un defensor de la empresa. La satisfacción es una actitud que, cuando se traduce en acciones, puede llevar a la recomendación de la empresa a otros consumidores. La satisfacción del cliente es esencial para la competitividad de una empresa en el mercado. Ayuda a la empresa a adaptar sus productos y servicios a las necesidades específicas de su audiencia. Además, la retroalimentación de los clientes a través de estudios y encuestas posventa proporciona información valiosa para mejorar los productos y la calidad del servicio (Dam & Dam, 2021).

Un cliente satisfecho aporta estabilidad a la empresa al reducir los riesgos y permitir una gestión financiera más eficiente. También promueve la diferenciación de la empresa con respecto a la competencia, lo que puede aumentar su cuota de mercado y su posición en la industria. En fin, la satisfacción del cliente es un concepto central en el campo del marketing

y la gestión empresarial que se refiere al grado en que los clientes se sienten contentos, complacidos o satisfechos con los productos o servicios que han adquirido de una empresa o marca. Esta medida de satisfacción se basa en la evaluación que realiza el cliente en función de sus expectativas previas, sus necesidades y sus experiencias de compra o consumo (Mahecha, López, & Socarras, 2020).

Importancia de la percepción

De acuerdo con Pérez-Fernández (2004) la percepción del usuario es de suma importancia en cualquier organización, ya sea pública o privada, y desempeña un papel fundamental por varias razones:

- Feedback y retroalimentación: La percepción del usuario proporciona información valiosa sobre cómo se sienten los usuarios con respecto a los productos o servicios ofrecidos por la organización. Esta retroalimentación es esencial para identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas.
- Satisfacción del cliente: La satisfacción del cliente es un indicador clave del éxito de una organización. La percepción positiva del usuario indica que se están cumpliendo sus expectativas y necesidades, lo que puede llevar a la lealtad del cliente y a la retención a largo plazo.
- Reputación y credibilidad: La percepción positiva del usuario puede ayudar a construir una buena reputación y credibilidad para la organización. Los usuarios satisfechos tienden a hablar positivamente sobre la organización, lo que puede atraer a nuevos usuarios y mejorar la imagen pública.
- Identificación de problemas: La percepción negativa del usuario puede señalar problemas o deficiencias en los productos o servicios de la organización. Estos problemas pueden ser abordados antes de que escalen y se conviertan en crisis.
- Toma de decisiones informadas: La percepción del usuario puede proporcionar información que respalde la toma de decisiones informadas. Por ejemplo, si los usuarios expresan una necesidad específica o un problema recurrente, la organización puede tomar decisiones estratégicas para abordar esas preocupaciones.
- Competitividad: En entornos altamente competitivos, la percepción del usuario puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Las organizaciones que comprenden y

responden a las necesidades y preferencias de los usuarios pueden ganar una ventaja competitiva.

- **Cumplimiento normativo:** En algunos casos, la percepción del usuario puede ser crucial para cumplir con regulaciones y estándares. Por ejemplo, las organizaciones de atención médica pueden necesitar garantizar altos niveles de satisfacción del paciente para cumplir con regulaciones gubernamentales.
- **Fomento de la mejora continua:** La percepción del usuario promueve una cultura de mejora continua dentro de la organización. Cuando los usuarios ven que sus comentarios se tienen en cuenta y se traducen en mejoras reales, están más dispuestos a participar y proporcionar retroalimentación continua.

Teoría de la satisfacción del cliente

La teoría de la satisfacción del cliente sugiere que la satisfacción se deriva de la comparación entre las expectativas del cliente y sus percepciones sobre el desempeño real del producto o servicio. Si las percepciones superan las expectativas, se genera una satisfacción positiva, y viceversa. Existen diversos modelos teóricos que intentan explicar la satisfacción del cliente.

Diversos factores pueden influir en la satisfacción del cliente, como la calidad del producto o servicio, la comunicación de marketing, la interacción con el personal de la empresa, la relación precio-calidad, las expectativas del cliente y la competencia en el mercado. La teoría identifica estos factores como variables clave para gestionar y mejorar la satisfacción del cliente (Özkan, Süer, Keser, & Kocakoç, 2020).

La satisfacción del cliente tiene un impacto directo en el comportamiento futuro del consumidor. Los clientes satisfechos tienen más probabilidades de ser leales, repetir compras, recomendar la empresa a otros y participar en un boca a boca positivo. Por otro lado, los clientes insatisfechos pueden abandonar la marca y compartir sus experiencias negativas (Mahecha, López, & Socarras, 2020). El conocer la satisfacción del usuario es tan importante como el medirla.

Diversos métodos han sido creados por los autores, con el propósito de identificar y evaluar la satisfacción del usuario, pero el más avalado a nivel internación, aplicado en diversidad de contextos es el Modelo de Satisfacción del Cliente SERVQUAL, que se centra en la calidad del servicio y satisfacción del cliente. Fue desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry en la década de 1980 como una herramienta para evaluar y medir la calidad percibida por los clientes en entornos de servicio. Esta herramienta puede adaptarse a cualquier

contexto específico y ayudar a evaluar la satisfacción de los usuarios de manera completa (Ganga, Alarcón, & Pedraja, 2019).

Desde el punto de vista de la satisfacción del cliente, el SERVQUAL sugiere que para que un cliente esté satisfecho con un servicio, todas estas dimensiones deben cumplirse de manera efectiva. Si alguna de estas dimensiones falla o no cumple con las expectativas del cliente, puede dar lugar a la insatisfacción del cliente. Por lo tanto, el SERVQUAL se utiliza como una herramienta para medir y mejorar la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente, ayudando a las empresas a identificar áreas de mejora y brindar un servicio más satisfactorio (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988).

Dimensiones de la satisfacción del usuario de acuerdo al SERVQUAL

Este modelo se basa en la premisa de que la calidad del servicio es un factor crítico para la satisfacción y la retención de los clientes, y se compone de cinco dimensiones clave que abordan diferentes aspectos de la experiencia del cliente.

La primera dimensión es "Tangibilidad", que se refiere a la apariencia física de las instalaciones, el personal y los materiales utilizados en la prestación del servicio. Esto incluye aspectos como la limpieza, el orden y la presentación del entorno de servicio, así como la apariencia del personal.

La segunda dimensión es "Fiabilidad", que se relaciona con la capacidad del proveedor de servicios para cumplir de manera consistente y precisa con sus promesas y compromisos. Los clientes valoran la confiabilidad en la entrega de servicios, esperando que se hagan correctamente y dentro de los plazos acordados.

La tercera dimensión es "Capacidad de Respuesta", que se refiere a la voluntad y la capacidad del personal de servicio para ayudar y responder a las necesidades de los clientes de manera oportuna. Esto implica la disposición para atender preguntas, resolver problemas y brindar asistencia cuando sea necesario.

La cuarta dimensión es "Seguridad", que aborda la capacidad del proveedor de servicios para garantizar la seguridad y la ausencia de riesgos en la prestación de servicios. Los clientes desean sentirse protegidos y seguros al utilizar un servicio y esperan que se tomen medidas para minimizar cualquier posible peligro.

La quinta dimensión es "Empatía", que se relaciona con la atención personalizada y la preocupación del personal de servicio por las necesidades y preocupaciones individuales de los clientes. Los clientes valoran la sensación de ser tratados con cuidado y consideración.

En conjunto, estas cinco dimensiones conforman el marco SERVQUAL, que proporciona una estructura para medir y evaluar la calidad percibida por los clientes en una amplia variedad de industrias y sectores de servicios. Al utilizar este modelo, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora en la calidad del servicio y tomar medidas para satisfacer las expectativas de sus clientes, lo que a su vez puede conducir a una mayor satisfacción del cliente y a una ventaja competitiva en el mercado.

2.3. Limitaciones que se presentaron para el desarrollo del proyecto ejecutado.

Las limitaciones que se presentaron durante el desarrollo del proyecto fueron:

Recursos Limitados: Uno de los desafíos más frecuentes en la ejecución de proyectos es la disponibilidad limitada de recursos financieros, humanos y tecnológicos. Esto afectó la capacidad de llevar a cabo investigaciones exhaustivas, implementar soluciones tecnológicas avanzadas o contratar personal adicional.

Resistencia al Cambio: La implementación de una gestión por procesos suele implicar cambios significativos en la cultura organizacional y en las rutinas de trabajo. La resistencia al cambio por parte del personal y los líderes de la organización es una limitación importante.

Complejidad Organizacional: La estructura organizacional de la Municipalidad de Puente Piedra es compleja, con múltiples departamentos y niveles de gobierno. Coordinar esfuerzos en un entorno organizativo complejo es una limitación.

Cambio de Liderazgo: Al presentarse cambios de liderazgo durante el proyecto, esto produjo a su vez incertidumbre y cambios en la dirección estratégica, lo que a su vez afectó la continuidad del proyecto.

Cultura Organizacional Preexistente: La cultura organizacional preexistente no era propicia para la adopción de una gestión por procesos orientada al usuario, lo que requirió un esfuerzo adicional para cambiar mentalidades y prácticas.

Capacitación y Conciencia: La capacitación del personal y la creación de conciencia sobre la importancia de la gestión por procesos y la satisfacción del usuario fue el mayor desafío en el proyecto.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

El proyecto se titula " mejora en el proceso administrativo de la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial para incrementar el nivel de satisfacción del usuario de la Municipalidad de Puente Piedra, Lima-2023" se desarrolló en varias etapas clave, desde la identificación del problema hasta su implementación. A continuación, se detalla el proceso en cada una de estas etapas:

- a) Personas involucradas en el proyecto laboral: Para la implementación de este proyecto se formó un equipo de trabajo que involucró:
- Líder del Proyecto: Esencial para dirigir y supervisar todo el proyecto, coordinando las actividades y tomando decisiones estratégicas.
 - Personal de la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial: Los empleados de la Subgerencia son parte fundamental, ya que conocen a fondo los procesos actuales y pueden proporcionar información valiosa sobre las áreas de mejora.
 - Expertos en Gestión de Procesos y satisfacción del cliente: Profesionales con experiencia en metodologías de gestión de procesos, que pueden asesorar en la identificación, documentación y mejora de los procesos. Además de personas con experiencia en la medición de la satisfacción del usuario, la interpretación de resultados de encuestas y la implementación de mejoras basadas en la retroalimentación del cliente.
 - Personal de Capacitación: Si se requiere capacitación en nuevas metodologías o procesos, se deben involucrar formadores o capacitadores.
 - Personal de Comunicación Interna: Para garantizar una comunicación efectiva dentro de la organización acerca de los cambios y mejoras implementados.
 - Especialistas en Análisis de Datos: Para recopilar, analizar y presentar datos de desempeño y satisfacción del usuario de manera efectiva.
 - Auditor Interno o Evaluador Independiente: Alguien que pueda evaluar de manera objetiva el progreso del proyecto y asegurarse de que se sigan mejores prácticas
- b) Funciones desempeñadas: La investigadora quien actúa como líder del proyecto y asistente administrativo de la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial desempeña un papel crucial en la implementación exitosa de la gestión de procesos y la mejora de

la satisfacción del usuario. Sus funciones abarcan una amplia gama de responsabilidades, que incluyen:

- Planificación Estratégica: La investigadora debe liderar la planificación estratégica del proyecto. Esto implica definir los objetivos a largo plazo, identificar las metas específicas y determinar la estrategia general para lograr esos objetivos.
- Identificación de Problemas: Debe llevar a cabo una evaluación exhaustiva de los procesos actuales de la Subgerencia para identificar áreas problemáticas y oportunidades de mejora. Esto puede implicar la revisión de datos, entrevistas con el personal y la recopilación de retroalimentación de los usuarios.
- Diseño de Procesos Mejorados: Una vez que se hayan identificado los problemas, la investigadora debe colaborar con el equipo para diseñar procesos mejorados. Esto incluye la creación de flujos de trabajo más eficientes y la eliminación de procesos innecesarios.
- Coordinación del Equipo: La investigadora debe coordinar y liderar al equipo de proyecto, asegurándose de que todos comprendan sus roles y responsabilidades. Esto implica programar reuniones, asignar tareas y garantizar que el proyecto se mantenga en el camino correcto.
- Comunicación Interna: Es responsable de comunicar eficazmente los cambios y mejoras propuestos a todo el personal de la Subgerencia. Esto implica la preparación de materiales de capacitación y la organización de sesiones informativas.
- Gestión de Datos: Debe supervisar la recopilación y el análisis de datos relacionados con la satisfacción del usuario y el desempeño de los procesos. Esto puede requerir el uso de herramientas de análisis de datos y la presentación de informes regulares.
- Resolución de Problemas: A medida que surgen desafíos durante la implementación del proyecto, la investigadora debe estar preparada para abordarlos de manera proactiva y encontrar soluciones efectivas.
- Evaluación Continua: Debe llevar a cabo una evaluación continua del progreso del proyecto, asegurándose de que se cumplan los objetivos y ajustando la estrategia según sea necesario.
- Documentación y Seguimiento: La investigadora también es responsable de mantener registros precisos y documentación de todo el proyecto, lo que incluye la documentación de procesos, informes de progreso y registros de capacitación.

- Gestión del Cambio: Durante la implementación de mejoras, la investigadora debe gestionar eficazmente el cambio organizacional, ayudando al personal a adaptarse a nuevos procesos y garantizando que los cambios se realicen de manera fluida.

c) Desarrollo del proyecto en cada etapa:

- Identificación del Problema: El proyecto se originó debido a la necesidad de mejorar el proceso administrativo de la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial de la Municipalidad distrital de Puente Piedra. El problema principal identificado fue una baja satisfacción por parte de los usuarios de los servicios de la Municipalidad de Puente Piedra en relación con la gestión de transporte y seguridad vial.
- Objetivos planteados: Los objetivos establecidos para este proyecto son el establecer la mejora en el proceso administrativo de la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial para incrementar el nivel de satisfacción del usuario de la Municipalidad de Puente Piedra, Lima-2023. Y esto se logra con el cumplimiento de los objetivos específicos: Establecer la mejora que proporciona la gestión por procesos en su fase determinación de procesos en el proceso administrativo de la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial. Establecer la mejora que proporciona la gestión por procesos en su fase seguimiento, medición y análisis de procesos en el proceso administrativo de la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial. Establecer la mejora que proporciona la gestión por procesos en su fase mejora de los procesos en el proceso administrativo de la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial.
- Estrategia: La estrategia clave fue implementar un enfoque de gestión por procesos para abordar la problemática identificada a través del diagnóstico realizado. Se formó un equipo interdisciplinario que incluyó personal de la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial, así como un experto en gestión de procesos. Se estableció una visión clara de cómo se esperaba que el proyecto mejorara la satisfacción del usuario.
- Metodología: Se optó por utilizar un enfoque basado en la metodología gestión por procesos. La metodología incluyó la identificación y documentación de los procesos existentes, la medición de su desempeño actual y la implementación de mejoras. Se llevaron a cabo auditorías internas y revisiones periódicas para garantizar la efectividad de las mejoras implementadas.
- Modelos o herramientas: Se utilizaron herramientas estándar de gestión por procesos, como diagramas de flujo de procesos, matrices de responsabilidad, indicadores clave

de desempeño (KPI) y software de gestión de procesos. Se aplicaron modelos de mejora continua, para evaluar y mejorar los procesos de manera constante.

- Planificación: Se elaboró un plan detallado que incluyó la definición de roles y responsabilidades, la asignación de recursos y un cronograma de implementación. Se identificaron indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el progreso hacia los objetivos específicos.

Plan de Acción

Fase 1: Determinación de Procesos

Objetivo: Identificar y documentar los procesos clave que afectan directamente la satisfacción del usuario.

Formación del Equipo de Proyecto: Se realiza de la siguiente manera:

- Designar un líder de proyecto responsable de la implementación de la gestión por procesos.
- Seleccionar un equipo interdisciplinario que incluya a miembros de la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial y expertos en gestión de procesos.
- Identificación de Procesos Clave:
 - a) Realizar un análisis exhaustivo de los procesos actuales dentro de la Subgerencia.
 - b) Identificar procesos que tengan un impacto directo en la satisfacción del usuario, como la gestión de trámites, la atención al cliente y la respuesta a consultas.

Documentación de Procesos: Se documentaron los procesos identificados utilizando diagramas de flujo, descripciones narrativas y matrices de responsabilidad. Lo que permitió capturar información sobre las entradas, salidas, roles y responsabilidades en cada proceso.

Fase 2: Seguimiento, Medición y Análisis de Procesos

Objetivo: Evaluar y medir el desempeño de los procesos identificados para identificar áreas de mejora.

Definición de Indicadores Clave de Desempeño (KPI): A través de identificar KPI específicos para cada proceso, como tiempos de respuesta, calidad del servicio y niveles de satisfacción del usuario. Igualmente, se establecieron umbrales de desempeño aceptable para cada KPI.

Implementación de Herramientas de Seguimiento:

- Utilizar software de gestión de procesos para rastrear el flujo de trabajo y el desempeño en tiempo real.
- Establecer sistemas de retroalimentación para que los usuarios proporcionen comentarios sobre su experiencia.

Análisis de Datos y Mejora Continua:

- Recopilar y analizar datos de desempeño en función de los KPI establecidos.
- Identificar áreas de bajo rendimiento y oportunidades de mejora.
- Realizar reuniones regulares de revisión de procesos para discutir hallazgos y definir acciones correctivas.

Fase 3: Mejora de Procesos

Objetivo: Implementar mejoras en los procesos identificados para aumentar la satisfacción del usuario.

Diseño de Procesos Mejorados: Estos diseños permiten la colaboración con el equipo interdisciplinario para diseñar procesos mejorados que aborden las deficiencias identificadas. Esto permitió asegurarse de que los cambios propuestos sean lógicos, eficientes y orientados al usuario. También es necesario capacitar al personal de la Subgerencia en los nuevos procesos y procedimientos y comunicar los cambios a los usuarios finales para garantizar una transición sin problemas.

Implementación de Mejoras:

- Poner en práctica los procesos mejorados siguiendo un plan de implementación definido.

- Supervisar de cerca la ejecución de los nuevos procesos y abordar cualquier problema que surja.

Evaluación Post-implementación:

- Evaluar el impacto de las mejoras implementadas mediante la medición de KPI y la retroalimentación de los usuarios.
- Realizar ajustes según sea necesario para garantizar que los cambios generen un aumento significativo en la satisfacción del usuario.

Este plan de acción proporciona una guía detallada para implementar la gestión de procesos y mejorar el proceso administrativo de la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial de la Municipalidad de Puente Piedra, Lima-2023, con el objetivo final de aumentar el nivel de satisfacción del usuario. Cada fase se centra en actividades específicas para lograr este objetivo.

- g) Implementación: Se implementaron los procesos y las mejoras identificadas en cada fase de la gestión por procesos, planteada en el plan de acción
- h) Seguimiento y Control: Se establecieron mecanismos de seguimiento continuo para medir el nivel de satisfacción del usuario y el desempeño de los procesos, realizando revisiones periódicas para identificar posibles áreas de mejora y se tomaron medidas correctivas según fuera necesario.

Este proyecto siguió un enfoque metódico y estratégico para abordar la problemática de la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial, con el objetivo de lograr mejoras sostenibles en la calidad de los servicios ofrecidos por la Municipalidad de Puente Piedra, Lima.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. Descripción de los Resultados

Se procedió a ejecutar el plan de acción de acuerdo a las fases programadas iniciando con:

Fase 1: Determinación de Procesos

En la primera fase del proyecto, que se centra en la determinación de procesos, se han logrado importantes avances que sientan las bases para la mejora de la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial de la Municipalidad de Puente Piedra, Lima-2023. Uno de los aspectos más destacados de esta fase fue la minuciosa identificación de los procesos clave. Se realizó un análisis exhaustivo de los procesos existentes dentro de la Subgerencia, buscando identificar aquellos que tienen un impacto directo en la satisfacción del usuario. Esto incluyó procesos relacionados con la gestión de trámites, la atención al cliente y la respuesta a consultas, entre otros.

Esta fase conllevó los pasos siguientes:

Paso 1: Identificación de Productos: La subgerencia de transporte y seguridad vial gestiona una serie de documentos que la entidad tiene la responsabilidad de generar.

Tabla 3. Lista de productos

Gestión documental	
1	Modificación de flota (padrón vehicular)
2	Modificación (reubicación)de paradero.
3	Ampliación de paradero.
4	Ampliación de flota.
5	Permiso de operación para una nueva persona jurídica.
6	Señalización horizontal y vertical de paraderos
7	Permiso de un elemento de seguridad (rejas, caseta, pluma levadiza)
8	Permiso para instalación de gibas.
9	Recurso de reconsideración.
10	Recurso de apelación:
11	Solicitud de Nulidad de Resolución

Nota. Esto es fundamental para comprender completamente el alcance de la entidad y su impacto en los usuarios y partes interesadas.

Paso 2: Identificación de Procesos: se identificaron los procesos operativos o misionales esenciales para la creación o prestación de los productos identificados en el paso anterior.

Esto implica una revisión detallada de los procesos necesarios para llevar a cabo las tareas requeridas, así como la identificación de procesos estratégicos y de soporte.

Diagnosis

Se procedió a identificar, analizar y comprender los problemas o situaciones específicas a través de la recopilación y evaluación de datos, evidencia, síntomas o información relevante, utilizando el diagrama Ishikawa, el Pareto, la matriz de priorización y los 5 por qué. Este diagnóstico se realizó para determinar las causas subyacentes del problema detectado en los procesos y satisfacción de los usuarios, lo que a su vez va a guiar la toma de decisiones y la implementación de soluciones.

El proceso de diagnóstico implicó la recopilación información relevante sobre el problema, para analizar e identificar patrones, tendencias o problemas específicos. Basándose en el análisis de datos, se identificaron las causas raíces del problema.

Tabla 4. Causas del problema

Nº	Causas ordenadas por prioridad	Situaciones
1	Retardo tramite de expedientes	No se cumplen los tiempos programados
2	Rechazo de solicitudes	Múltiples observaciones a las solicitudes realizadas por los usuarios
3	Carga de trabajo excesiva	Debido a la cantidad de solicitudes y el cumplimiento de los tiempos
4	Quejas frecuentes de los usuarios	Mala atención, solicitudes sin respuesta, falta de empatía, procesos engorrosos
5	Dificultades en la comunicación interna	Los procesos no están bien definidos o documentados, errores y conflictos en el lugar de trabajo
6	Procesos incompletos	Actividades que no se han llevado a cabo en su totalidad o de acuerdo con los pasos o las normativas establecidas, errores de los trabajadores
7	Ausencia de un sistema integrado para control de papeletas	Falta de una plataforma o sistema informático que permita gestionar y llevar un registro completo y centralizado
8	Recursos limitados	Disponibilidad limitada de los recursos
9	Procesos incompletos o inadecuados	Procesos no se han desarrollado de manera integral y de modo ineficiente
10	Mala organización del espacio	

En general, estas causas identificadas sugieren una serie de desafíos en la gestión de procesos, atención al cliente, comunicación interna y recursos dentro de la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial. Identificar y abordar estas causas es esencial para mejorar los procesos y la satisfacción tanto de los empleados como de los usuarios de la subgerencia.

Una vez identificados estos procesos críticos, se procedió a documentarlos de manera detallada, utilizando diversas herramientas, como diagramas de flujo, descripciones narrativas y matrices de responsabilidad. Esto permitió capturar de manera precisa y completa información sobre las entradas, salidas, roles y responsabilidades en cada proceso.

Paso 3: caracterización de los procesos: En esta etapa, se realizó una caracterización detallada de los elementos clave de los procesos de la entidad, a través de una ficha de proceso.

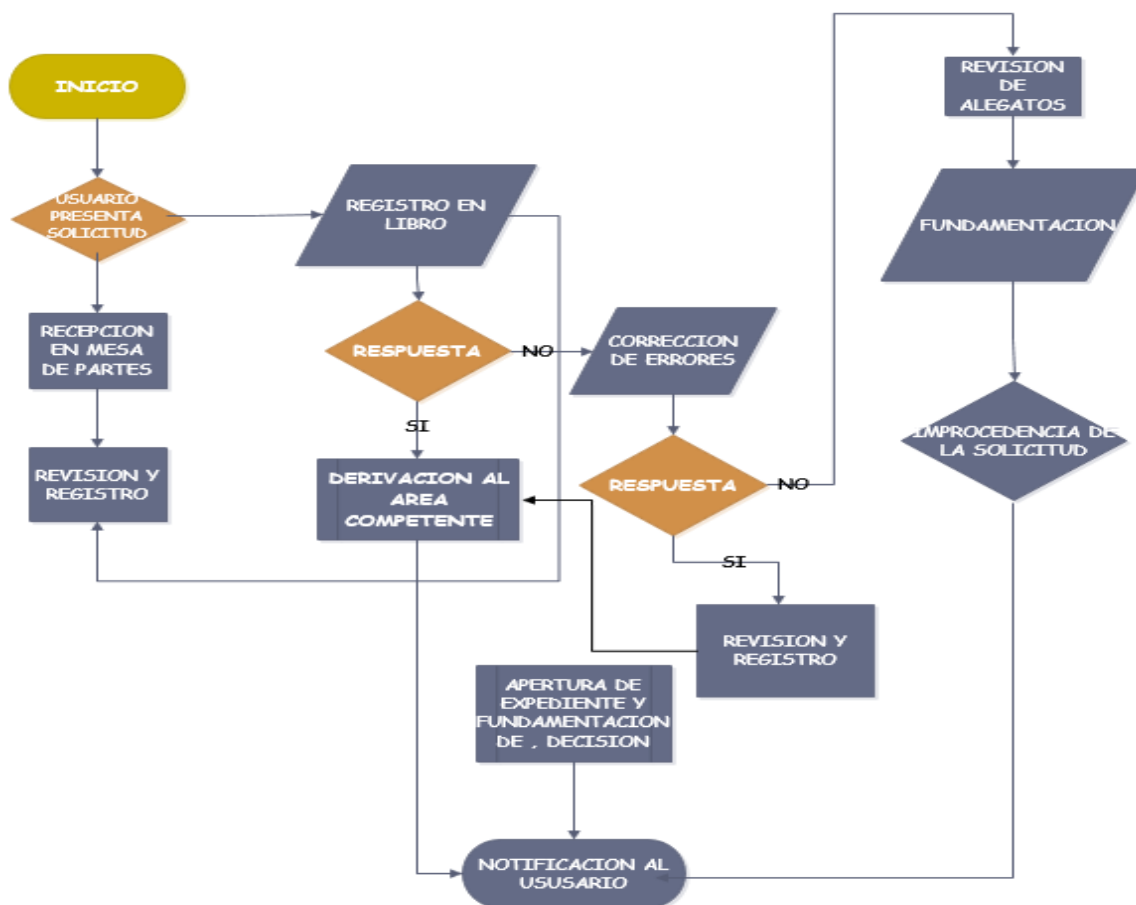
Figura 10. Ficha de proceso

FICHA DE PROCESO	
Proceso	Gestión documental de la subgerencia de transporte y seguridad vial
Objeto	Gestionar todos los documentos de la organización en forma oportuna y eficiente
Responsable	Viky Montalvo
Alcance	Aplica a todos los cargos dentro de la subgerencia e incluye todas las actividades propias de la subgerencia desde el inicio del trámite hasta la respuesta al usuario
Elementos de entrada	Inicio de trámite, registro, evaluación
Elementos de salida	Respuesta, notificación
Partes interesadas	Empleados de la subgerencia y usuarios solicitantes de tramites
Controles al proceso	Recursos
Registros asociados a este proceso	
Indicadores del proceso	Cumplimiento cabal del proceso a partir de las siguientes métricas: Tiempo promedio de respuesta, índice de cumplimiento de plazos, numero de documentos gestionados, tasa de error, índice de satisfacción del usuario, tasa de rechazo de documentos, numero de solicitudes de seguimiento.
Descripción de actividades	Cumplimiento de los requisitos legales planteados por las normativas o políticas necesarias para llevar a cabo el proceso
Riesgo de que falle el proceso	Ineficiencia de la gestión y quejas por parte del usuario

En general, la ficha de proceso proporciona una visión general adecuada, por cuanto esta permite agregar más detalles específicos sobre las actividades y los indicadores para una comprensión más completa del proceso a medida que este se cumple. También es importante que esta ficha sea revisada y aprobada por las partes interesadas relevantes antes de su implementación.

Paso 4: Determinación de la secuencia e interacción de los procesos: se establece la secuencia e interacción de todos los procesos de la entidad. Esto implica definir cómo se conectan y dependen unos de otros en la cadena de actividades y resultados. Para mejor comprensión y entendimiento de cómo funciona el proceso actual se realizó la siguiente diagramación de procesos

Figura 11. Diagramación de procesos



La fase de determinación de procesos se ha revelado como un pilar fundamental para establecer una base sólida sobre la cual construir mejoras significativas. Durante esta etapa, se conformó un equipo comprometido que llevó a cabo la identificación y documentación de procesos clave con un impacto directo en la satisfacción del usuario. Estos avances permitirán avanzar de manera efectiva en las siguientes etapas del proyecto.

Paso 5: Aprobación y Difusión de los Documentos Generados: Una vez que se han generado y revisado los documentos que describen los procesos, se procedió a la aprobación de estos documentos por parte de los responsables de la gestión por procesos en la entidad. Además, el mapa de procesos, que representa la secuencia e interacción de todos los procesos, se consolidó y se presentó a la máxima autoridad administrativa de la entidad para su aprobación final. Luego, se lleva a cabo una amplia difusión de estos documentos y el mapa de procesos entre el personal de la entidad y las partes interesadas.

Fase 2: Seguimiento, Medición y Análisis de Procesos

Esta fase tiene como objetivo evaluar y medir el desempeño de los procesos identificados para identificar áreas de mejora. Para lograr este objetivo, se aplicó una encuesta y se definieron Indicadores Clave de Desempeño (KPI) específicos para cada proceso, que incluyen tiempos de respuesta, calidad del servicio y niveles de satisfacción del usuario. En esta fase se han establecido sistemas de retroalimentación para que los usuarios puedan proporcionar comentarios sobre su experiencia, lo que permitió recopilar información valiosa para evaluar el rendimiento.

El análisis de datos desempeñó un papel fundamental en esta fase, ya que se recopilaron y analizaron datos de desempeño en función de los KPI establecidos. Esto permitió identificar áreas de bajo rendimiento y oportunidades de mejora. Además, se realizaron reuniones regulares de revisión de procesos para discutir hallazgos y definir acciones correctivas con el objetivo de mejorar continuamente los procesos identificados, además de realizar capacitaciones continuas sobre la metodología. Ya identificadas las causas se llevó a cabo una encuesta a los trabajadores (Gestión por procesos) y una a los usuarios (satisfacción del usuario), las cuales van a permitir evaluar el nivel de gestión por procesos y el nivel de satisfacción. Esta evaluación se realizó en dos momentos, antes de la mejora y después de la mejora.

Contexto antes de la mejora (gestión por procesos)

Tabla 5. Nivel de gestión por procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	baja gestión	17	22,4	22,4	22,4
	media gestión	45	59,2	59,2	81,6
	alta gestión	14	18,4	18,4	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Se entiende de esta tabla que, 17 respuestas indicaron "baja gestión", 45 respuestas indicaron "media gestión" y 14 respuestas indicaron "alta gestión". Esto sugiere que la mayoría de los participantes (el 81,6%) se encuentran en los niveles de "baja gestión" o "media gestión", lo que indica que puede haber espacio para mejoras en la gestión de procesos en la organización.

Tabla 6. Nivel de procesos estratégicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bajo proceso estratégico	37	48,7	48,7	48,7

medio proceso estratégico	39	51,3	51,3	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Se entiende de esta tabla que, hubo 37 respuestas que indicaron "bajo proceso estratégico" y 39 respuestas que indicaron "medio proceso estratégico". Esto sugiere que la mayoría de los participantes (el 51,3%) indicaron un nivel de "medio proceso estratégico", mientras que el 48,7% indicó "bajo proceso estratégico". Esto indica que existe un margen para mejorar la atención a los procesos estratégicos dentro de la organización.

Tabla 7. Nivel de proceso operativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bajo proceso operativo	36	47,4	47,4	47,4
	medio proceso operativo	40	52,6	52,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Se entiende de esta tabla que, hubo 36 respuestas que indicaron "bajo proceso operativo" y 40 respuestas que indicaron "medio proceso operativo". Esto sugiere que la mayoría de los participantes (52.6%) indicaron un nivel de "medio proceso operativo", mientras que el 47.4% indicó "bajo proceso operativo". Esto indica que la organización podría beneficiarse de una mayor atención y mejora en sus procesos operativos.

Tabla 8. Nivel de proceso de soporte

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bajo proceso de soporte	29	38,2	38,2	38,2
	medio proceso de soporte	47	61,8	61,8	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Se entiende de esta tabla que, hubo 29 respuestas que indicaron "bajo proceso de soporte" y 47 respuestas que indicaron "medio proceso de soporte". Esto sugiere que la mayoría de los participantes (61.8%) indicaron un nivel de "medio proceso de soporte", mientras que el 38.2% indicó "bajo proceso de soporte". Esto indica que la organización podría beneficiarse de mejorar sus procesos de soporte para lograr una mayor eficiencia y satisfacción del usuario.

En resumen, en el contexto previo a la implementación de la gestión por procesos en la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial de la Municipalidad de Puente Piedra, se identificaron una serie de desafíos y áreas de mejora que afectaban directamente la satisfacción de los usuarios. Estos desafíos incluían la falta de eficiencia en la prestación de servicios, la falta de documentación y seguimiento de procesos, y la percepción de baja calidad en el servicio por parte de los usuarios. Uno de los aspectos clave que se destacaron en este contexto fue la necesidad de mejorar la gestión de los procesos administrativos, desde la atención al cliente hasta la respuesta a consultas. La falta de una estructura clara de procesos y la ausencia de documentación adecuada dificultaban la identificación de áreas de mejora y la implementación de cambios efectivos.

Indicadores de satisfacción del usuario antes de la mejora

Tabla 9. Nivel de satisfacción de usuario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	baja satisfacción	32	42,1	42,1	42,1
	media satisfacción	44	57,9	57,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Se entiende de esta tabla que, hubo 32 respuestas que indicaron "baja satisfacción" y 44 respuestas que indicaron "media satisfacción". Esto sugiere que la mayoría de los participantes (el 57,9%) indicaron un nivel de "media satisfacción", mientras que el 42,1% indicó "baja satisfacción". Esto indica que hay espacio para mejoras en la satisfacción de los usuarios.

Tabla 10. Nivel de tangibilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	baja tangibilidad	34	44,7	44,7	44,7
	media tangibilidad	42	55,3	55,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Se entiende de esta tabla que, hubo 34 respuestas que indicaron "baja tangibilidad" y 42 respuestas que indicaron "media tangibilidad". La mayoría de los participantes (55.3%) indicaron un nivel de "media tangibilidad", mientras que el 44.7% indicó "baja tangibilidad".

Esto apunta que la organización podría mejorar la percepción de la tangibilidad de sus servicios o productos para satisfacer mejor a sus usuarios.

Tabla 11. Nivel de fiabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	baja fiabilidad	26	34,2	34,2	34,2
	media fiabilidad	50	65,8	65,8	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Se entiende de esta tabla que, hubo 26 respuestas que indicaron "baja fiabilidad" y 50 respuestas que indicaron "media fiabilidad". Esto sugiere que la mayoría de los participantes (65.8%) indicaron un nivel de "media fiabilidad", mientras que el 34.2% indicó "baja fiabilidad". Esto sugiere que la organización tiene margen para mejorar la percepción de la fiabilidad de sus servicios o productos para satisfacer mejor a sus usuarios.

Tabla 12. Nivel de capacidad de respuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	baja capacidad	24	31,6	31,6	31,6
	media capacidad	52	68,4	68,4	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Se entiende de esta tabla que, hubo 24 respuestas que indicaron "baja capacidad" y 52 respuestas que indicaron "media capacidad". Esto sugiere que la mayoría de los participantes (68.4%) indicaron un nivel de "media capacidad", mientras que el 31.6% indicó "baja capacidad". Esto apunta que la organización tiene margen para mejorar la percepción de su capacidad de respuesta para satisfacer mejor a sus usuarios.

Tabla 13. Nivel de empatía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	baja empatía	34	44,7	44,7	44,7
	media empatía	42	55,3	55,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Se entiende de esta tabla que, hubo 34 respuestas que indicaron "baja empatía" y 42 respuestas que indicaron "media empatía". Esto sugiere que La mayoría de los participantes (55.3%) indicaron un nivel de "media empatía", mientras que el 44.7% indicó "baja empatía". Esto sugiere que la organización tiene margen para mejorar la percepción de su empatía hacia los usuarios para brindar un mejor servicio.

Tabla 14. Nivel de seguridad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido baja seguridad	37	48,7	48,7	48,7
media seguridad	39	51,3	51,3	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Se entiende de esta tabla que, hubo 37 respuestas que indicaron "baja seguridad" y 39 respuestas que indicaron "media seguridad". Esto sugiere que la mayoría de los participantes (51.3%) indicaron un nivel de "media seguridad", mientras que el 48.7% indicó "baja seguridad". Esto apunta que la organización podría mejorar la percepción de seguridad de sus servicios para satisfacer mejor a los usuarios.

En resumen, se identificó que la satisfacción de los usuarios era variable, con un número significativo de usuarios expresando niveles bajos de satisfacción. Esto señaló la importancia de abordar los problemas presentes en la gestión de procesos y trabajar en la mejora de la calidad de los servicios ofrecidos. El contexto previo a la implementación de la gestión por procesos está marcado por desafíos en la eficiencia, la documentación de procesos y la satisfacción del usuario. Estos desafíos proporcionaron la base para la implementación de un enfoque más estructurado y centrado en procesos con el objetivo de elevar el nivel de satisfacción de los usuarios en la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial.

Para evaluar el desempeño y los cambios en el proceso de la implementación de la gestión por procesos se recopiló información de los trámites realizados por la subgerencia, aprobados y rechazados, lo que permite evaluar la anterior eficiencia y la calidad de los trámites.

Tabla 15. Cantidad promedio de trámites

Tramites expedientes	Aprobados	Rechazados	total
----------------------	-----------	------------	-------

Diario	8	2	10
Mensual	166	34	200
Anual	1989	410	2399

Igualmente, se recabo información referente a los tiempos de proceso para diferentes tipos de trámites o solicitudes en la Subgerencia de transporte y seguridad vial de la Municipalidad de Puente Piedra, lo cual causa retardo en las respuestas de expedientes.

Tabla 16. Tiempos de proceso (retardo en las respuestas de expedientes)

Diligencia	Sin observaciones (Programado)	Con observaciones (Programado)	Sin observaciones (Real)	Con observaciones (Real)
Modificación de flota (padrón vehicular)	2 días	10 días	3 días	12 días
Modificación (reubicación) de paradero.	3-5 días previa inspección ocular en campo	10 días	4-6 días previa inspección ocular en campo	15 días
Ampliación de paradero.	3 días	10 días	4 días	15 días
Ampliación de flota.	2 días	10 días	3 días	15 días
Permiso de operación para una nueva persona jurídica.	3 días	10 días	4 días	15 días
Señalización horizontal y vertical de paraderos	3-5 días	8 días	4-6 días	10 días
Permiso de un elemento de seguridad (rejas, caseta, pluma levadiza)	15 días a más		15 días a más.	
Permiso para instalación de gibas.	10 días ya que se deriva a la municipalidad de Lima		10 días ya que se deriva a la municipalidad de Lima.	
Recurso de reconsideración.	15 días hábiles para interponer	15 días hábiles para interponer	15 días hábiles para interponer	15 días hábiles para interponer
	15 días para resolver.	15 días para resolver.	15 días para resolver.	15 días para resolver.
Recurso de apelación:	15 días para interponer.	15 días para interponer.	15 días para interponer.	15 días para interponer.
	15 días para resolver	15 días para resolver	15 días para resolver	15 días para resolver
Solicitud de Nulidad de Resolución	2 años para interponer.	2 años para interponer.	2 años para interponer.	2 años para interponer.
	30 días para responder	30 días para responder	30 días para responder	30 días para responder

Nota. Cada fila en la tabla corresponde a un tipo específico de trámite o solicitud, y se detallan los tiempos de proceso tanto en situaciones ideales (sin observaciones) como en situaciones en las que pueden surgir observaciones o retrasos.

Al analizar esta tabla se tiene una idea clara de cuánto tiempo puede llevar completar diferentes tipos de trámites en la Municipalidad, tanto en condiciones ideales como cuando surgen complicaciones u observaciones. Para calcular los porcentajes entre lo real y lo programado, tanto con observaciones como sin observaciones, se aplica la fórmula:

$$\% \text{ proceso} = \left(\frac{\text{Valor Real}}{\text{Valor Programado}} - 1 \right) \times 100$$

Aplicando la fórmula, para mayor seguridad de lo apreciado, se evidencia que efectivamente hay retrasos que incluso pueden llegar al doble del tiempo programado. En otras palabras, es evidente que en la mayoría de las diligencias hay retrasos en los tiempos reales en comparación con los tiempos programados. Esta discrepancia indica que los procesos están tomando más tiempo del previsto, lo que podría afectar la eficiencia y el cumplimiento de los plazos y, por consiguiente, la satisfacción del usuario.

Fase 3: Mejora de Procesos

Esta fase involucró el diseño e implementación de los planes de acción y soluciones propuestos. Estos diseños permitieron la colaboración con el equipo interdisciplinario para crear procesos mejorados que abordaran las deficiencias identificadas. Además, se aseguró de que los cambios propuestos fueran lógicos, eficientes y centrados en el usuario. También se consideró esencial capacitar al personal de la Subgerencia en los nuevos procesos y procedimientos, y comunicar los cambios a los usuarios finales para garantizar una transición sin problemas. En esta etapa, se pusieron en práctica los procesos mejorados siguiendo un plan de implementación bien definido. Se supervisó de cerca la ejecución de los nuevos procesos y se abordaron cualquier problema que surgiera. Luego, se llevó a cabo una evaluación post-implementación para realizar ajustes según fuera necesario, asegurando que los cambios generaran un aumento significativo en la satisfacción del usuario.

Diseño de la propuesta de solución

Realizado el diagnóstico se procede a determinar la selección de soluciones que van a permitir disminuir o eliminar de modo total o parcial, las causas más resaltantes de la problemática expuesta. Por tanto, se desarrolló la propuesta de solución al problema diagnosticado, siguiendo los pasos expuestos en el plan de acción, utilizando la metodología gestión por procesos, la cual se aplicó en el proyecto de implementación de la gestión por

procesos en la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial de la Municipalidad de Puente Piedra, Lima-2023, de la siguiente manera:

La metodología se aplicó de manera continua a lo largo del proyecto, lo que permitió una mejora en los procesos y una respuesta ágil a los problemas identificados. El enfoque garantizó que el proyecto avanzará hacia el logro de sus objetivos de aumentar la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial.

En esta fase, uno de los logros clave fue la formación de un equipo de proyecto sólido y multidisciplinario. Esto incluyó la designación de un líder de proyecto altamente capacitado y comprometido con la implementación de la gestión por procesos. Además, se conformó un equipo que combinó a miembros de la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial con expertos en gestión de procesos, lo que permitió una visión integral de la situación.

El plan de acción se diseñó enfocado directamente sobre las 6 primeras causas debido al tiempo límite de entrega de este trabajo. Este plan de acción se desglosa de la siguiente forma:

Tabla 17. Plan de acción

Fecha de emisión: 01/08/2023	Próxima fecha de	18/10/2022
Fecha de revisión: 14/09/2023	Responsable:	Viky Montalvo
Nº de revisión:		

ID	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	CAUSA RAÍZ	ACCIÓN CORRECTIVA	RESPONSABLE
1	Retardo tramite de expedientes	no se cumplen los tiempos programados	Aplicación de mejoras, análisis de los plazos, revisión de procesos con y sin observaciones, capacitación de personal	Viky Montalvo
2	Rechazo de solicitudes	múltiples observaciones a las solicitudes realizadas por los usuarios	orientaciones y actualización de los conocimientos con el propósito de agilizar todo lo referente a los requerimientos de las solicitudes y apertura de expedientes	Carlos Bruston
3	Carga de trabajo excesiva	cantidad de solicitudes y el cumplimiento de los tiempos	priorización de tareas entre los empleados y se identificaron cuáles son las más importantes y urgentes. A través de la matriz de Eisenhower	Valery Solis
4	Quejas frecuentes de los usuarios	mala atención, solicitudes sin respuesta, falta de empatía, procesos engorrosos y exigencia de requisitos sin importancia o que no tienen que ver con el trámite	Capacitación de personal y disminución de quejas	Viky Montalvo
5	Dificultades en la comunicación interna	los procesos no están bien definidos o documentados, lo que causa que los empleados enfrenten dificultades en la comunicación interna, lo que puede llevar a malentendidos,	revisión de manuales, creación de diagramas de flujo y realización de descripciones narrativas que explicaran claramente cómo se llevan a cabo las actividades	Angie Huerta

	errores y conflictos en el lugar de trabajo		
6	Procesos incompletos	actividades que no se han llevado a cabo en su totalidad o de acuerdo con los pasos o las normativas establecidas, además de errores de los trabajadores o la falta de atención que llevan a que ciertos pasos o tareas no se completen correctamente	Identificación de causas subyacentes, rediseño de procesos, capacitación de personal, establecimiento de procedimientos claros, implementación de controles de calidad Carlos Bruston

Contexto después de la mejora.

En esta etapa el líder junto con el equipo multidisciplinario procedió a realizar la capacitación del personal con el fin de intercambiar y reforzar conocimientos y disminuir o eliminar rechazo hacia la metodología. Las capacitaciones fueron realizadas dirigidas a todo el personal el cual se encuentra conformado de la forma siguiente:

Tabla 18. Personal adscrito a la subgerencia

Cargo	Personal de la subgerencia
Oficina	
Subgerente de Transporte	1
Asistente Administrativo	1
Analista	1
Técnico	1
Campo	
Jefe de Operaciones	1
Supervisores	3
Inspectores Municipales de Transporte	68

Por consiguiente, se realizaron 5 capacitaciones cada una de ellas conformando dos sesiones de 90 minutos cada sesión, dirigida a 74 personas, arrojando un total de ejecución de capacitación del personal equivalente a 100%. Esto se debe a que la asistencia fue total y las capacitaciones planificadas fueron ejecutadas cabalmente. Por tanto, al aplicar el Kpi que mide la efectividad del dictado de tales capacitaciones se tiene:

$$\% \text{ capacitaciones} = \left(\frac{\text{Valor Real}}{\text{Valor Programado}} - 1 \right) \times 100$$

$$\% \text{ de capacitaciones} = \frac{5 \text{ capacitaciones efectuadas} - 1 \times 100}{5 \text{ capacitaciones programadas}}$$

$$\% \text{ capacitaciones} = 100\%$$

Figura 12. Control de asistencia a las capacitaciones

CAPACITACIONES

TEMA: PHVA

FECHA: 14/09/2023

RESPONSABLE: VIKY MONTALVO

	NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA:	AREA DE TRABAJO	FIRMA
	Edu Arta Buitamante Dominguez De Caba	41948942		Sub-Gerencia de Transporte y Seguridad Vial	[Firma]
	Nancy Roque Gamboa	47190720		transporte	[Firma]
	Elizabeth Garcia Solsol	41101143		Transporte	[Firma]
	Carolina Jimenez Trancuelos	41521976		Transporte	[Firma]
	Poma Yntaca Elian Miluska	74849668		Transporte	[Firma]
	RIVERA UILLANUEVA JESUS	74966192		Transportes	[Firma]
	Walter J. Diaz Valtierrez	42071460		transporte	[Firma]
	Sebastian Ezequiel Cabio Espada	70814815		Transporte	[Firma]
	ROSAS FLORES JOSE LEIS	46538748		Trans. porte	[Firma]
9	TARAZONA UILLASUAN ALEJANDRO	42299887		transporte	[Firma]
10	Torres Barrantes Diego Armando	73043418		Sub-Gerencia de Transporte y Seguridad Vial	[Firma]
11	Jara Sanchez Reyfer Avel	74702004		Transporte	[Firma]
12	Malvas Mendoza Anabel Esther	47571096		Sub Gerencia de Transporte y seguridad vial	[Firma]
13					
14	Lila P. Guerrero Quintanilla	41396618		Subgerencia Transporte y Seguridad Vial	[Firma]
15	Bruno Dominguez Brandon Estren	76542347		Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial	[Firma]
16	Nelson CONGONA Avila	40084302		Sub-Gerencia de Transportes y seguridad vial	[Firma]
17	Devit Quintana Torres	4229126		Sub gerencia de transporte y seg vial	[Firma]
18	Renzo Paul Morales Penullo	10536340		Subgerencia de Transportes y Seguridad vial	[Firma]
19	Dionicio Cosme Javier Hilton	4665835		Subgerencia de transporte y seguridad vial	[Firma]
20	Jesús Cesar Segura Vivanco	06951420		Sub gerencia de Transporte y seguridad vial	[Firma]
21	Morano Silva Pedro Leonardo	75000221		Sub gerencia de transporte y seguridad vial	[Firma]
22	Cagata Chaca Marco Antonio	77917459		Sub gerencia de transporte y seguridad vial	[Firma]
23	Manchego Gonzalez Charles	45712065		SGTSV	[Firma]

Figura 13. Capacitación al personal



Resultado por causas del plan de implementación

A continuación, se procedió a aplicar el diseño de soluciones y plan de acción planteado obteniendo:

Causa retardo en trámite de expedientes

El líder del proyecto llevo a cabo reuniones orientadoras al personal persiguiendo el intercambio de las normativas inherente a los procedimientos y el cumplimiento de los plazos. Seguidamente se muestran los datos relacionados con la eficiencia de los procesos, como el tiempo promedio de ejecución y el número de procesos completados sin retrasos, por lo que nuevamente se procedió a recopilar la información de los tramites verificados por la subgerencia, aprobados y rechazados, lo que permite realizar una comparación de eficiencia y la calidad de los trámites utilizando el indicador:

$$\% \text{ Mejora} = \frac{\text{valor despues} - \text{valor antes}}{\text{valor antes}} * 100$$

Tabla 19. Cantidad promedio de trámites antes y después de la mejora

Tramites expedientes promediados	Aprobados (antes)	Aprobados (después)	Total de tramites	% de mejora
Diario	8	9	10	12.50%
Mensual	166	180	200	8.43%
Anual	1989	2160	2399	7.91%

Igualmente, la desorganización del espacio interviene en los retrasos por ello el equipo procedió a realizar una organización del área retirando los expedientes ya culminados a archivo de la municipalidad y ordenando los pendientes.

Figura 14. Organización de área (antes y después)

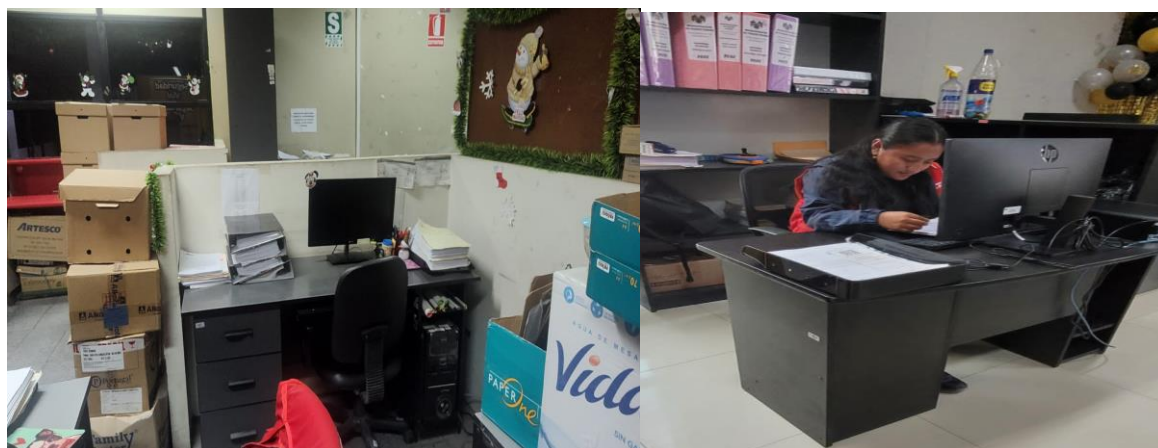
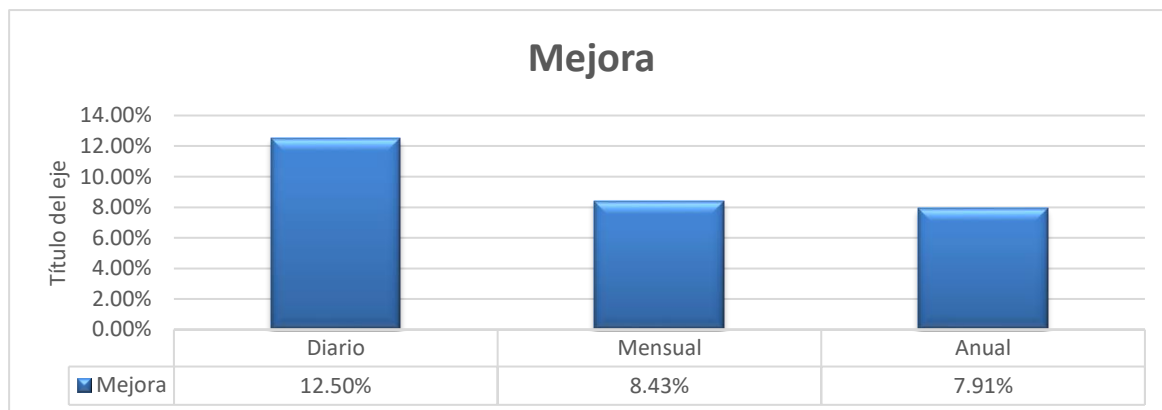


Figura 15. Mejora presentada



Estos resultados indican que, en general, la implementación de mejoras en la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial ha tenido un impacto positivo en la eficiencia de la tramitación de documentos. Ha habido un aumento en el promedio de la cantidad de trámites aprobados y una reducción en la cantidad de trámites rechazados en todos los intervalos de tiempo (diario, mensual y anual).

Causa rechazo de solicitudes

Igualmente, se le entregó al personal orientaciones y actualización de los conocimientos con el propósito de agilizar todo lo referente a los requerimientos de las solicitudes y apertura de expedientes. Una vez hecho esto se realizaron nuevos cálculos de las actividades realizadas por la subgerencia obteniendo las cifras actuales y se procedió a comparar las cifras referentes a tramites rechazados antes y después de la implementación.

Tabla 20. Cantidad promedio de trámites rechazados antes y después

Tramites expedientes	Rechazados (antes)	Rechazados (después)	Total
Diario	2	1	10
Mensual	34	20	200
Anual	410	239	2399

Se aprecia de la tabla que efectivamente los tramites rechazados por parte de la subgerencia disminuyeron, cuestión calculada a través de los promedios. Se prevé que con el transcurrir del tiempo esta disminución se amplie. A este tenor, se recabó información relativa a los tiempos de proceso para diferentes tipos de trámites o solicitudes en la Subgerencia de transporte y seguridad vial de la Municipalidad de Puente Piedra.

Tabla 21. Tiempos de proceso después de la mejora

Diligencia	Sin observaciones (Programado)	Con observaciones (Programado)	Sin observaciones (Real)	Con observaciones (Real)
Modificación de flota (padrón vehicular)	2 días	10 días	2 días	11 días
Modificación (reubicación) de paradero.	3-5 días previa inspección ocular en campo	10 días	4 días previa inspección ocular en campo	10 días
Ampliación de paradero.	3 días	10 días	4 días	10 días
Ampliación de flota.	2 días	10 días	2 días	10 días
Permiso de operación para una nueva persona jurídica.	3 días	10 días	3 días	10 días
Señalización horizontal y vertical de paraderos	3-5 días	8 días	5 días	10 días
Permiso de un elemento de seguridad (rejas, caseta, pluma levadiza)	15 días		15 días a más	
Permiso para instalación de gibas.	10 días ya que se deriva a la municipalidad de Lima.		10 días ya que se deriva a la municipalidad de Lima.	
Recurso de reconsideración.	15 días hábiles para interponer 15 días para resolver.	15 días hábiles para interponer 15 días para resolver.	15 días hábiles para interponer 15 días para resolver.	15 días hábiles para interponer 15 días para resolver.
Recurso de apelación:	15 días para interponer. 15 días para resolver	15 días para interponer. 15 días para resolver	15 días para interponer. 15 días para resolver	15 días para interponer. 15 días para resolver
Solicitud de Nulidad de Resolución	2 años para interponer. 30 días para responder	2 años para interponer. 30 días para responder	2 años para interponer. 30 días para responder	2 años para interponer. 30 días para responder

Nota. Cada fila en la tabla corresponde a un tipo específico de trámite o solicitud, y se detallan los tiempos de proceso tanto en situaciones ideales (sin observaciones) como en situaciones en las que pueden surgir observaciones o retrasos después de la mejora aplicada.

Se evidencia en esta tabla que, en la mayoría de los casos, los tiempos reales se equipararon a los programados, lo que indica que se han mejorado algunos procesos, pero aún se mantienen retrasos en la realización de estas diligencias. Esto puede ser un indicador de posibles problemas en la eficiencia de los procesos, que podrían seguir afectando la satisfacción del usuario, y para los cuales se debe aplicar una mejora continua. Es importante analizar detenidamente cada diligencia para identificar las causas de los retrasos y tomar

medidas para mejorar la eficiencia y reducir los tiempos de procesamiento. Además, se destaca que las diligencias relacionadas con recursos legales (como recursos de reconsideración y apelación) tienen plazos definidos tanto para presentación como para resolución, lo que proporciona claridad en los tiempos esperados.

Causa carga de trabajo excesiva: La mejora planteada permitió que el líder junto con el equipo multidisciplinario abordase este problema para mantener la productividad y el bienestar de los empleados. Por consiguiente, se fomentó la priorización de tareas entre los empleados y se identificaron cuáles son las más importantes y urgentes. A través de la matriz de Eisenhower se categorizaron las tareas en función de su importancia y urgencia.

Figura 16. Matriz de Eisenhower

	Urgente	No Urgente
Importante	# Hacer	# Programar
	1 Fechas límites de procesos críticos	1 Planificación y asignación de tareas
	2 Capacitaciones necesarias para cumplimiento de objetivos	2 Crecimiento personal dentro de la organización
	3 Respuesta a solicitudes de alto impacto	3 Firma de respuestas a solicitudes de rutina o críticas
	4 Revisión de propuesta de mejora	4 Desarrollo de planes estratégicos
	5 Revisión y respuesta a quejas de usuarios insatisfechos	5 Inversión en nuevas tecnologías
6 Comunicación interna efectiva entre el personal	6 Evaluación y mejora continua de procesos internos	
No Importante	# Delegar	# Eliminar
	1 Organización del área de trabajo	1 Tiempos muertos o tareas innecesarias
	2 Registro de solicitudes pendientes de baja prioridad	2 Proyectos de inversión en áreas que no están alineados con los objetivos estratégicos de la subgerencia.
	3 Monitoreo de fallas que no representan amenaza inmediata	3 Reuniones no productivas
	4 Tareas administrativas de rutina	4 Reportes de seguimiento detallados que se generan regularmente pero que no se utilizan para tomar decisiones o acciones significativas.
5 tareas de recolección de datos que pueden ser realizadas por personal de nivel inicial	5 Procedimientos obsoletos o redundantes no relevantes para las operaciones actuales de la subgerencia	

Nota. Esta matriz se utiliza para clasificar tareas y actividades en función de su urgencia e importancia, lo que ayuda a las personas a tomar decisiones informadas sobre cómo gestionar su tiempo y priorizar sus responsabilidades.

Realizado esto se procedió a designar responsables para las tareas asegurando la capacidad y habilidad del personal asignado. Seguidamente se definieron plazos y horarios para llevar a cabo las tareas programadas para evitar el estrés de última hora y a mantener un flujo de trabajo más organizado. Por ello se realizaron capacitaciones que permitieron la aceptación de la metodología aplicada.

Causa quejas frecuentes de los usuarios

La aplicación de las encuestas arrojó resultados que permitieron realizar comparación entre el estado inicial y el estado actual de la eficiencia de los procesos y la satisfacción de los usuarios una vez ejecutado el plan de acción. En este punto se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 22. Nivel de gestión por procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja Gestión	7	9,2	9,2	9,2
	Media Gestión	10	13,1	13,1	22,3
	Alta Gestión	59	77,7	77,7	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Se entiende de esta tabla que, 7 respuestas indicaron "baja gestión", 10 respuestas indicaron "media gestión" y 59 respuestas indicaron "alta gestión". Esto indica que la mayoría de los participantes (el 77,7%) se encuentran en los niveles de "alta gestión", lo que sugiere que la implementación de mejoras ha tenido un impacto positivo en la gestión por procesos en la subgerencia de acuerdo a la percepción de los empleados. Al comparar con el antes (tabla 4), los resultados indican que la mejora ha tenido un impacto positivo en el nivel de gestión por procesos, con una disminución en la percepción de niveles bajos y medios, y un aumento significativo en la percepción de un alto nivel de gestión.

Tabla 23. Nivel de procesos estratégicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio proceso estratégico	33	43,4	43,4	43,4
	Alto proceso estratégico	43	56,6	56,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Se entiende de esta tabla que, hubo 33 respuestas que indicaron "medio proceso estratégico" y 43 respuestas que indicaron "alto proceso estratégico". Esto sugiere que la mayoría de los participantes (el 56,6%) indicaron un nivel de "alto proceso estratégico", mientras que el 43,4% indicó "medio proceso estratégico". Esto indica que, aunque la mejora ha tenido un impacto positivo, todavía existe un segmento que considera que el nivel de procesos estratégicos es medio. Al comparar con el antes (tabla 5), los resultados indican que la implementación de mejoras en los procesos estratégicos ha tenido un impacto positivo en la percepción de un alto nivel de procesos estratégicos, eliminando las percepciones previas de bajo nivel estratégico y reduciendo las de nivel medio.

Tabla 24. Nivel de proceso operativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo proceso operativo	11	14,4	14,4	14,4
	Medio proceso operativo	32	42,1	42,1	56,5
	Alto proceso operativo	33	43,5	43,5	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Se entiende de esta tabla que, hubo 11 respuestas que indicaron "bajo proceso operativo", 32 respuestas que indicaron "medio proceso operativo" y 33 respuestas que indicaron "alto proceso operativo". Esto sugiere que la mayoría de los participantes (43.5%) indicaron un nivel de "alto proceso operativo", mientras que el 42.1% indicó "medio proceso operativo". Esto indica que existe un espacio para seguir trabajando en la mejora de los procesos, especialmente para aquellos que perciben un nivel medio o bajo de procesos operativos. Al comparar con el antes (tabla 6), los resultados indican que la implementación de mejoras en los procesos operativos ha tenido un impacto positivo en la percepción de un alto nivel de procesos operativos, reduciendo significativamente las percepciones previas de bajo nivel operativo y mejorando la calidad de los procesos en la Subgerencia.

Tabla 25. Nivel de proceso de soporte

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo proceso de soporte	18	23,6	23,6	23,6
	Medio proceso de soporte	44	57,8	57,8	81,4
	Alto proceso de soporte	14	18,6	18,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Se entiende de esta tabla que, hubo 18 respuestas que indicaron "bajo proceso de soporte", 44 respuestas que indicaron "medio proceso de soporte" y 14 respuestas que indicaron "alto proceso operativo". Esto sugiere que la mayoría de los participantes (57.8%) indicaron un nivel de "medio proceso de soporte", mientras que el 23.6% indicó "bajo proceso de soporte". Esto indica que las mejoras en el proceso de soporte han tenido un impacto positivo en la mayoría de los encuestados, ya que la categoría "Medio Proceso de Soporte" es la más numerosa. Sin embargo, aún existe una proporción significativa que percibe un nivel bajo de procesos de soporte, lo que podría indicar áreas que requieren más atención y mejora en el futuro. Al comparar con el antes (tabla 7), los resultados indican que la implementación de mejoras en los procesos de soporte ha tenido un impacto positivo en la percepción de un nivel más alto de proceso de soporte, reduciendo la percepción de nivel bajo.

En resumen, la implementación de la gestión por procesos en la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial de la Municipalidad de Puente Piedra resultó en una mejora sustancial en la percepción de los niveles de gestión, procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte por parte de los empleados. Estas mejoras reflejan un esfuerzo exitoso por parte de la organización para abordar los desafíos identificados anteriormente y mejorar la satisfacción de los usuarios al elevar la calidad y eficiencia de sus operaciones.

Indicadores de satisfacción del usuario después de la mejora

Tabla 26. Nivel de satisfacción de usuario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja satisfacción	20	26,3	26,3	26,3
	Media satisfacción	39	51,3	51,3	77,6
	Alta satisfacción	17	22,4	22,4	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Se entiende de esta tabla que, hubo 20 respuestas que indicaron "baja satisfacción", 39 respuestas que indicaron "media satisfacción" y 17 respuestas que indicaron "alta satisfacción". Esto sugiere que la mayoría de los participantes (el 51,3%) indicaron un nivel de "media satisfacción". Al comparar con el antes (tabla 8), los resultados indican que la implementación de mejoras ha tenido un impacto positivo en la satisfacción de usuario, con una disminución en la percepción de baja satisfacción y la aparición de la categoría de "alta satisfacción de usuario". Esto sugiere que las mejoras han sido efectivas en elevar la calidad de los servicios y mejorar la satisfacción general de los usuarios en la Subgerencia.

Tabla 27. Nivel de tangibilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja tangibilidad	19	25,0	25,0	25,0
	Media tangibilidad	27	35,5	35,5	60,5
	Alta tangibilidad	30	39,5	39,5	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Se entiende de esta tabla que, hubo 19 respuestas que indicaron "baja tangibilidad", 27 respuestas que indicaron "media tangibilidad" y 30 respuestas que indicaron "alta tangibilidad". La mayoría de los participantes (39.5%) indicaron un nivel de "alta tangibilidad". Al comparar con el antes (tabla 9), los resultados indican que los resultados indican que la implementación de mejoras ha tenido un impacto positivo en la percepción de la tangibilidad de los servicios o productos, con una disminución en la percepción de baja tangibilidad y la aparición de la categoría de "alta tangibilidad". Esto sugiere que las mejoras han sido efectivas en aumentar la percepción de la calidad y la tangibilidad de los servicios o productos ofrecidos por la Subgerencia.

Tabla 28. Nivel de fiabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	baja fiabilidad	11	14,5	14,5	14,5
	media fiabilidad	50	65,8	65,8	80,3
	Alta fiabilidad	15	19,7	19,7	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Se entiende de esta tabla que, hubo 11 respuestas que indicaron "baja fiabilidad", 50 respuestas que indicaron "media fiabilidad" y 15 respuestas que indicaron "alta fiabilidad". Esto sugiere que la mayoría de los participantes (65.8%) indicaron un nivel de "media fiabilidad". Al comparar con el antes (tabla 10), los resultados indican que la implementación de mejoras ha tenido un impacto positivo en la percepción de la fiabilidad de los servicios o productos, con una constante en la percepción de la categoría "media fiabilidad", una disminución en la percepción "baja fiabilidad" y la aparición de una categoría de "alta fiabilidad". Esto sugiere que las mejoras han sido efectivas en aumentar la percepción de la calidad y la fiabilidad de los servicios o productos ofrecidos por la Subgerencia.

Tabla 29. Nivel de capacidad de respuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja capacidad de respuesta	12	15,8	15,8	15,8
	Media capacidad de respuesta	45	59,2	59,2	75,0
	Alta capacidad de respuesta	19	25,0	25,0	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Se entiende de esta tabla que, hubo 12 respuestas que indicaron "baja capacidad", 45 respuestas que indicaron "media capacidad" y 19 respuestas que indicaron "alta capacidad". Esto sugiere que la mayoría de los participantes (59.2%) indicaron un nivel de "media capacidad". Al comparar con el antes (tabla 11), los resultados indican que la implementación de mejoras ha tenido un impacto positivo en la percepción de la fiabilidad de los servicios o productos, con una disminución en la percepción de "baja fiabilidad" y la aparición de una categoría de "alta fiabilidad". Esto sugiere que las mejoras han sido efectivas en aumentar la percepción de la calidad y la fiabilidad de los servicios o productos ofrecidos por la Subgerencia.

Tabla 30. Nivel de empatía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja empatía	21	27,6	27,6	27,6
	Media empatía	39	51,3	51,3	78,9
	Alta empatía	16	21,1	21,1	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

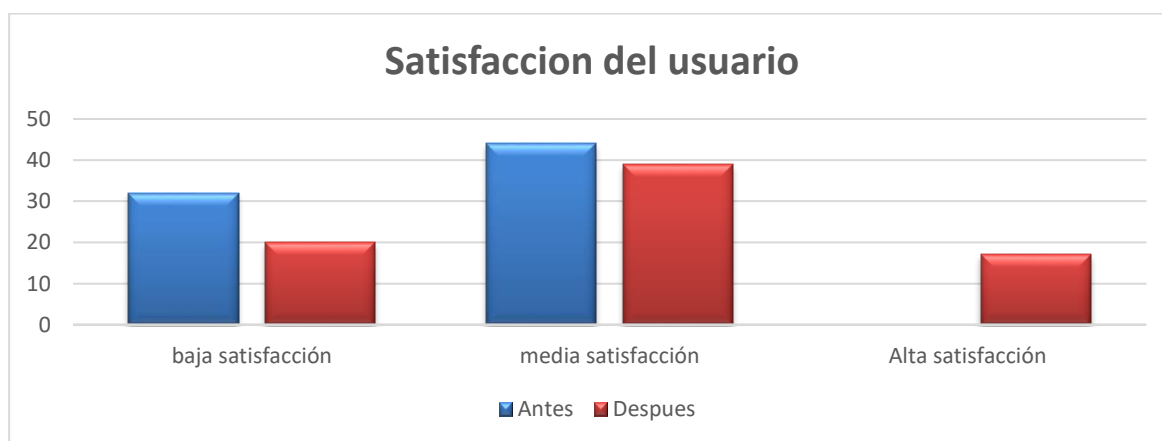
Se entiende de esta tabla que, hubo 21 respuestas que indicaron "baja empatía", 39 respuestas que indicaron "media empatía" y 16 respuestas que indicaron "alta empatía". Esto sugiere que la mayoría de los participantes (51.3%) indicaron un nivel de "media empatía". Al comparar con el antes (tabla 12), los resultados indican que la implementación de mejoras ha tenido un impacto positivo en la percepción de la empatía de la organización hacia los usuarios, con una disminución en la percepción de "baja empatía" y la aparición de una categoría de "alta empatía". Esto sugiere que las mejoras han sido efectivas en aumentar la percepción de la organización como más empática y preocupada por las necesidades de los usuarios, lo que puede contribuir a una mayor satisfacción de los usuarios.

Tabla 31. Nivel de seguridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja seguridad	30	39,5	39,5	39,5
	Media seguridad	33	43,4	43,4	82,9
	Alta seguridad	10	13,1	13,1	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Se entiende de esta tabla que, hubo 30 respuestas que indicaron "baja seguridad", 33 respuestas que indicaron "media seguridad" y 10 respuestas que indicaron "alta seguridad". Esto sugiere que la mayoría de los participantes (43.4%) indicaron un nivel de "media seguridad", y un nivel de "baja seguridad" (39.5%). Al comparar con el antes (tabla 13), los resultados indican que la implementación de mejoras ha tenido un impacto positivo en la percepción de la seguridad de los servicios, aunque se aprecia poca disminución en la percepción de baja y media seguridad y aparece la categoría de "alta seguridad" con cifras muy bajas. Esto sugiere que las mejoras han sido efectivas en aumentar la percepción de la organización como más segura y confiable en la prestación de servicios, lo que puede contribuir a una mayor satisfacción y confianza de los usuarios.

Figura 17. Comparación satisfacción del usuario



Esta figura da una idea de la evolución de la satisfacción de los usuarios en el tiempo ante las nuevas circunstancias presentes a raíz de la mejora aplicada. Se muestra que, en algún momento, una proporción significativa de usuarios tenía una baja satisfacción, pero esta situación parece haber mejorado en una segunda perspectiva, con un aumento en la

proporción de usuarios que reportan una alta satisfacción. Sin embargo, todavía hay margen para mejorar la satisfacción de los usuarios en general. Estos datos proporcionan información importante para la gestión de procesos y la toma de decisiones orientadas a la satisfacción del usuario. La mejora en la satisfacción del usuario está asociada a una disminución en las quejas, puesto que cuando los usuarios están satisfechos con el servicio prestado, es menos probable que tengan razones para quejarse.

Sin embargo, es importante destacar que la mejora en la satisfacción del usuario no garantiza la eliminación completa de las quejas, ya que siempre habrá circunstancias individuales que puedan generar problemas o insatisfacción. Pero en general, una mejora en la satisfacción del usuario suele ir acompañada de una reducción en las quejas y una mejor relación con los usuarios, siendo fundamental para la subgerencia trabajar en la mejora continua de la satisfacción del usuario como parte de su estrategia de gestión de procesos.

En resumen, los resultados referentes a la satisfacción del usuario en la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial de la Municipalidad de Puente Piedra muestran una mejora general después de la implementación de mejoras en diversos aspectos. Antes de las mejoras, se observaban niveles significativos de baja satisfacción en varios aspectos clave (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y seguridad). La organización ha logrado abordar las deficiencias identificadas previamente, lo que ha llevado a una mejora en la percepción de calidad y satisfacción por parte de los usuarios.

Causa dificultades en la comunicación interna

El equipo disciplinario al priorizar las causas se abocó en abordar la falta de definición y documentación adecuada de los procesos. Esta carencia provoca dificultades en la comunicación interna entre los empleados, lo que, a su vez, puede dar lugar a malentendidos, errores y conflictos en el entorno laboral. Por consiguiente, se implementaron las siguientes acciones:

- Documentar Procesos: Se inició un proceso de documentación detallada de todos los procesos relevantes en la organización, lo que implicó la revisión de manuales, creación de diagramas de flujo y realización de descripciones narrativas que explicaran claramente cómo se llevan a cabo las actividades.
- Establecer Responsabilidades: Se definieron roles y responsabilidades específicos para cada empleado en relación con los procesos. Esto aseguró que todos sepan quién es responsable de qué y cómo se relacionan entre sí.

- **Formación y Capacitación:** Se proporcionó formación y capacitación adecuadas a los empleados para que comprendan los procesos y cómo desempeñar sus funciones de manera efectiva. Esto incluyó asegurarse de que todos estén al tanto de las actualizaciones y cambios en los procesos. De esta forma se garantizó la participación del personal contribuyendo de este modo a los resultados del proyecto. Las capacitaciones se realizaron tocando los temas siguientes:
 - a) **Gestión por procesos:** Comprender los conceptos básicos de la gestión por procesos, como una metodología sólida para abordar problemas, mejorar procesos y lograr resultados más efectivos en la organización. Enseñar a los empleados cómo implementar y ejecutar los planes de acción de manera efectiva. Esto incluye la asignación de responsabilidades, el seguimiento del progreso y la gestión de recursos.
 - b) **Comunicación Efectiva:** Brindar a los empleados habilidades de comunicación efectiva, que incluyan la escucha activa, la expresión clara de ideas y la empatía hacia los demás. Esto les ayudará a transmitir información de manera clara y comprender las necesidades y preocupaciones de sus colegas.
 - c) **Trabajo en Equipo y Colaboración:** Fomentar la importancia del trabajo en equipo y la colaboración en la organización. Las capacitaciones pueden incluir ejercicios de construcción de equipos y técnicas para trabajar eficazmente en grupos.
 - d) **Resolución de Conflictos:** Enseñar a los empleados cómo abordar y resolver conflictos de manera constructiva. Esto incluye estrategias para manejar desacuerdos y tensiones en el lugar de trabajo.
 - e) **Documentación de Procesos:** En el contexto de las dificultades de comunicación relacionadas con la falta de definición y documentación de procesos, las capacitaciones pueden incluir cómo acceder y utilizar la documentación de procesos de manera efectiva.

Causa procesos incompletos

Esta causa a menudo impide que la subgerencia alcance sus objetivos y metas de manera efectiva y eficiente, lo que asegura que la organización pueda cumplir con sus metas de manera más consistente. De este modo se mejora la calidad de los servicios prestados por la subgerencia y mantener la satisfacción de los usuarios. Esto se hizo a través de los pasos siguientes:

- Lo primero que permitió corregir esta causa fue identificar las causas subyacentes de por qué ciertos procesos no se han completado según lo previsto. Esto implicó la realización de un análisis de causa raíz para comprender completamente los factores que contribuyen a la incompletitud de los procesos.
- Una vez identificadas las causas, se puede proceder al rediseño de los procesos para abordar las deficiencias identificadas. Esto implicó la simplificación de los procedimientos, eliminando pasos innecesarios y, por consiguiente, disminuyendo tiempos.
- Seguidamente, se procedió a la capacitación del personal para mejorar sus habilidades y conocimientos para garantizar que puedan llevar a cabo sus tareas de manera efectiva.
- Por último, se estableció las normativas y procedimientos claros y bien documentados para guiar a los empleados en la realización de sus tareas, incluyendo el proporcionar instrucciones detalladas y asegurarse de que los empleados las comprendan.

Evaluación del cumplimiento de las fases

Se verificaron todos los pasos propuestos para implementar la mejora y realizaron las respectivas evaluaciones por lo que durante esta fase se llevó a cabo un proceso riguroso para medir y comparar los resultados obtenidos con los objetivos establecidos. A continuación, se resumen las principales acciones realizadas en esta etapa:

- El objetivo general se evaluó a través de la recopilación de datos sobre el nivel de satisfacción del usuario. Se compararon los niveles de satisfacción antes de la implementación de la gestión por procesos con los niveles posteriores. Se consideraron los comentarios y opiniones de los usuarios para medir el impacto de las mejoras en la satisfacción.
- Se evaluaron los resultados de la fase de determinación de procesos, donde se identificaron y documentaron los procesos clave. Para verificar el progreso, se compararon los procesos documentados con los procesos existentes antes de la implementación de la gestión por procesos. Se midieron indicadores clave de eficiencia y calidad en los procesos identificados.

- En la fase de mejoras de proceso, se monitoreó el desempeño de los procesos identificados utilizando indicadores clave de desempeño (KPI) y herramientas de seguimiento en tiempo real. Se recopilaron datos y se analizaron para identificar cualquier desviación o áreas que requirieran atención inmediata.
- Tras la implementación de soluciones y mejoras en los procesos identificados, se evaluaron los resultados posteriores a la implementación para comparar los datos posteriores con los datos previos a la implementación y los objetivos establecidos.

En cada uno de estos objetivos, se observaron mejoras en la eficiencia de los procesos, la reducción de errores y malentendidos, y un aumento en la satisfacción del usuario. Los resultados fueron consistentes con los objetivos establecidos, lo que demuestra que la implementación de la gestión por procesos fue exitosa y contribuyó de manera significativa a mejorar la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial de la Municipalidad de Puente Piedra, Lima-2023.

Impacto de la implementación de la metodología gestión por procesos

La implementación de la metodología de gestión por procesos en la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial de la Municipalidad de Puente Piedra ha tenido varios impactos significativos en su funcionamiento y resultados. Este impacto se puede detallar así:

- Mejora en la eficiencia operativa: La identificación y optimización de procesos ha permitido que la Subgerencia realice sus tareas de manera más eficiente, debido a una ejecución más rápida de trámites y solicitudes, lo que a su vez reduce el tiempo y los recursos necesarios para completarlos.
- Mayor satisfacción del usuario: La implementación de la gestión por procesos se ha centrado en la satisfacción del usuario, puesto que los usuarios que interactúan con la Subgerencia experimentan una mejor atención, tiempos de respuesta más rápidos y una experiencia general más positiva.
- Transparencia y visibilidad: La documentación y el mapeo de procesos han mejorado la transparencia y la visibilidad de cómo opera la Subgerencia, facilitando la comunicación interna y la comprensión de los roles y responsabilidades, lo que contribuye a un entorno de trabajo más eficaz.

- Cultura de mejora continua: La implementación de la metodología de gestión por procesos ha fomentado una cultura de mejora continua en la Subgerencia, puesto que los empleados se han vuelto más proactivos en la identificación de oportunidades de mejora y en la implementación de cambios positivos.
- Cumplimiento normativo: La gestión por procesos ha facilitado el seguimiento y el cumplimiento de regulaciones y estándares relevantes en el ámbito de la Subgerencia, lo que redujo el riesgo de incumplimiento y sanciones.
- Toma de decisiones informadas: La recopilación y el análisis de datos relacionados con los procesos permitió a la Subgerencia tomar decisiones más informadas y basadas en datos. Esto contribuye a la identificación de áreas de mejora y a la formulación de estrategias más efectivas.

Cabe destacar que el impacto principal de esta implementación es de carácter social y posiblemente político, ya que se centra en la mejora de la eficiencia y la aceleración de las respuestas de los expedientes sin necesariamente reducir costos directos. Dado que se trata de mejorar la calidad y la velocidad de un servicio público, la mejor forma de medir y evaluar el impacto de esta implementación sería a través de la satisfacción de los usuarios que interactúan con los servicios de la municipalidad, puesto que un aumento en la satisfacción del ciudadano puede considerarse un impacto social positivo. Igualmente, la reducción del tiempo de procesamiento de las solicitudes puede indicar un impacto positivo en la eficiencia y la velocidad de respuesta. También, una mayor calidad, un uso más efectivo del personal, una reducción de tiempos muertos de los servicios y, por ende, una disminución de quejas y reclamos, se considera un impacto positivo en la satisfacción del ciudadano.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- En el trabajo de investigación, mediante las herramientas de los 5porque se diagnosticaron causas raíz relevantes para eliminar el problema, se identificó que el retardo para el trámite de expedientes tuvo una alta frecuencia
- Se estableció la mejora en el proceso administrativo de la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial de la Municipalidad de Puente Piedra, Lima-2023, con el fin de aumentar el nivel de satisfacción del usuario, con un enfoque estratégico clave en la búsqueda de la excelencia en el servicio público. A lo largo de este proyecto, se ha logrado una comprensión más profunda de los procesos existentes y se han implementado cambios significativos para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios ofrecidos.
- Se estableció la mejora que proporciona la gestión por procesos en su fase de determinación de procesos en el proceso administrativo de la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial para incrementar el nivel de satisfacción del usuario centrándose en identificar y documentar los procesos clave que inciden en la satisfacción del usuario. Esto permitió un entendimiento más profundo de cómo operan los procesos dentro de la Subgerencia y sentó las bases para futuras mejoras. Los procesos documentados proporcionaron una visión clara de las entradas, salidas, roles y responsabilidades, lo que facilitará la identificación de áreas de mejora en el futuro.
- Se estableció la mejora que proporciona la gestión por procesos en su fase de seguimiento, medición y análisis de procesos en el proceso administrativo de la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial para incrementar el nivel de satisfacción del usuario enfocándose en la evaluación continua del desempeño de los procesos identificados. Se establecieron indicadores clave de desempeño (KPI) y herramientas de seguimiento en tiempo real. Esto permite a la Subgerencia monitorear de cerca cómo se están desarrollando los procesos y tomar medidas inmediatas en caso de desviaciones. La recopilación y análisis de datos proporciona información valiosa para la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones informadas.
- Se estableció la mejora que proporciona la gestión por procesos en su fase de mejora de los procesos en el proceso administrativo de la Subgerencia de Transporte y Seguridad Vial para incrementar el nivel de satisfacción del usuario enfocándose en la implementación de soluciones concretas y mejoras en los procesos identificados. Esto

se logró a través de la colaboración con un equipo interdisciplinario para diseñar procesos más eficientes y orientados al usuario. Además, se aseguró la capacitación del personal y la comunicación efectiva de los cambios a los usuarios finales. La evaluación post-implementación será fundamental para garantizar que estas mejoras generen un impacto positivo en la satisfacción del usuario.

Recomendaciones

- Instituir un Comité de Mejora Continua compuesto por miembros de diferentes áreas de la Subgerencia para revisar regularmente los procesos y proponer mejoras. Este comité debe reunirse periódicamente para evaluar el desempeño y la eficacia de las mejoras implementadas.
- Continuar la monitorización constante del nivel de satisfacción del usuario para asegurarse de que las mejoras implementadas tengan un impacto sostenible. Esto implica recopilar regularmente retroalimentación de los usuarios y realizar encuestas periódicas para evaluar la percepción del servicio.
- Mantener actualizada la documentación de procesos a medida que evolucionen las operaciones. La revisión y actualización periódica de los procedimientos garantizará que los cambios en los procesos se reflejen con precisión en la documentación, lo que facilitará la capacitación y la mejora continua.
- Implementar un sistema de informes y paneles de control que permita a los responsables de los procesos y a la alta dirección acceder a datos clave en tiempo real. Esto facilitará la toma de decisiones ágiles y la identificación inmediata de desviaciones que requieran acciones correctivas.
- Establecer un programa formal de reconocimiento y recompensas para motivar y reconocer el esfuerzo del personal en la implementación de mejoras. Reconocer y celebrar los éxitos fomentará la cultura de mejora continua.

Referencias

- Alhama, R., Alonso, F., & Matínez, T. (2004). *Nuevas formas organizativas*. La Habana, Cuba: Eumed.Net.
- Caballero, L., Cruz, N., & Arias, E. (2020). Procedimiento para medición y mejora de la satisfacción del cliente industrial en empresas de manufactura. Caso de una industria de calzado. *Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 5(1), 64-76. Obtenido de <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Recus/article/view/978/848>
- Contreras, F., Olaya, J., & Matos, F. (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información*. Lima: Editorial Matos.
- Dam, S., & Dam, T. (2021). Relationships between Service Quality, Brand Image, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 585-593. doi:<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.0585>
- Díaz, P. (2008). Gestión de Procesos de Negocio (Business Process Management), TICs y Crecimiento Empresarial. *Universidad & Empresa*, 10(15), 151-176. Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1061>
- Fabian-Sánchez, A., Podestá-Gavilano, L., & Ruiz-Arias, R. (2022). Calidad de atención y satisfacción del paciente atendido en una cadena de clínicas, Lima-Perú, 2019-2020. *Horizonte medico*, 22(1), e1589. doi:<https://doi.org/10.24265/horizmed.2022.v22n1.02>
- Febres-Ramos, R., & Mercado-Rey, M. (2020). Satisfacción del usuario y calidad de atención del servicio de medicina interna del Hospital Daniel Alcides Carrión. Huancayo - Perú. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 20(3), 397-403. doi:<http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v20i3.3123>
- Fong, C. (2005). *La teoría de Recursos y Capacidades*. Guadalajara, México: universidad de Guadalajara. doi:<https://doi.org/10.13140/2.1.2817.8722>
- Ganga, F., Alarcón, N., & Pedraja, L. (2019). Medición de calidad de servicio mediante el modelo SERVQUAL: el caso del Juzgado de Garantía de la ciudad de Puerto Montt - Chile. *Ingeniare Revista Chilena*, 27(4), 668-681. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000400668>
- Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement; The breakthrough strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*. New York: Harper Collins.

- Huapaya Capcha, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Per. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinoní*, 4(8), 243-261. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>
- ISOTools. (2020). *La gestión de procesos como estrategia de mejora de la calidad*. Madrid, España: ISOTools Excellence. Obtenido de Calidad y excelencia: <https://www.isotools.org/>
- Juran, J. (1990). *Juran y la Planificación para la Calidad*. Madrid, España: Díaz Santos Editores.
- Mahecha, O., López, D., & Socarras, C. (2020). Percepción del cliente y su satisfacción en el sector bancario del departamento de La Guajira, Colombia. *Revista Espacios*, 41(17), 12. Obtenido de <http://ww.revistaespacios.com/a20v41n17/a20v41n17p12.pdf>
- Medina, A., Nogueira, D., & Hernandez. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Eidos*, 1(2), 65-72. doi:<http://dx.doi.org/10.29019/eidos.v0i2.62>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 1-11. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Moliner, C. (2001). Calidad de Servicio y Satisfacción del cliente. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2), 233-235. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231324550006>
- MuniPuentePiedra. (2020). Plan estrategico institucional PEI 2020-2024. Lima, Lima, Perú: Municipalidad Distrital de Puente Piedra.
- MuniPuentePiedra. (2023). Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital puente Piedra. Lima, Lima, Perú: Municipalidad Distrital de Puente Piedra.
- Ostroff, F. (1999). *La organización Horizontal: La forma que Transformará Radicalmente el Desempeño de Las Organizaciones del siglo XX*. México D-F, México: : Oxford University Pres.

- Özkan, P., Süer, S., Keser, İ., & Kocakoç, İ. (2020). The effect of service quality and customer satisfaction on customer loyalty: mediating perceived value of services, corporate image and corporate reputation. *International Journal of Banking Marketing*, 38(2), 384-405. doi:<https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2019-0096>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1988), 12-40.
- Pérez, G., & Pérez, A. (2019). *Bases teóricas y beneficios de la gestión por procesos*. Ciudad de México: Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración ANFECA.
- Pérez-Fernández, J. (2004). *Gestión por procesos. Cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Perú, G. d. (2021). *Implementación de la Gestión por Procesos en la administración pública*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/2065136-implementacion-de-la-gestion-por-procesos-en-la-administracion-publica>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York, USA: The Free Press.
- Reyes-Zapata, L., & Veliz-Valencia, M. (2021). Calidad del servicio y su relación con la satisfacción al cliente en la empresa pública de agua potable del cantón Jipijapa. *Polo del Conocimiento*, 6(4), 570-591. doi:<https://dx.doi.org/10.23857/pc.v6i4.2586>
- Riascos, G. (2006). De la estructura por funciones al enfoque en procesos y a la visión sistémica de la organización. *Ciencias Estratégicas*, 14(5), 33-42. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151320329003>
- Ruiz, D., Almaguer, R. M., Torres, I. C., & Hernández, A. M. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 20(1), 1-11. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>
- Rummler, A. G., & Brache, P. A. (2013). *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. New York: Jossey - Bass.
- Salazar, A., Prado, H., Garro, L., Díaz, J., Aliaga, A., & Uribe, Y. (2022). La incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales. *Gestión I+D*, 5(1), 84-102. Obtenido de http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/17708/144814484466

- Silva, R., Julca, F., Luján-Vera, P., & Trelles, L. (2021). Calidad del servicio y su relación con la satisfacción del cliente empresas turísticas de Canchaque-Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(Extra 3), 193-203. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8081766.pdf>
- Vilchez, M., & Sánchez, K. (2021). Gestión por procesos e imagen institucional: en busca de mayor visibilidad municipal para los ciudadanos. *Ciencia Latina*, 5(4), 6444-6473. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.778

ANEXOS

Anexo 1. Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario Gestión por procesos

Edad: _____ Sexo: _____

Grado de instrucción: _____ Ocupación de trabajo: _____

INSTRUCCIONES:

El presente cuestionario sirve para medir la gestión por procesos. Para cada ítem indique su grado de aceptación o rechazo. No hay respuestas buenas ni malas. Marque su respuesta con X de acuerdo a la escala que se presenta a continuación: 1 = 'Nunca', 2 = 'casi nunca', 3 = 'a veces', 4 = 'Casi siempre' y 5 = 'Siempre'.

Cuestionario Gestión por procesos		1	2	3	4	5
Proceso estratégico	La Subgerencia de transporte y seguridad vial cuenta con información visual sobre sus metas y objetivos a desarrollar					
	La Empresa de Transporte de Personas cuenta con un listado de actividades básicas que el usuario debe programar y cumplir (estar una hora antes de la hora de salida, guardar número de equipaje en lugar seguro, etc.)					
	La subgerencia de transporte y seguridad vial muestra eficiencia en sus actividades desde la adquisición del boleto hasta la entrega del equipaje al llegar al lugar de destino					
	La Subgerencia de transporte y seguridad vial necesita mejorar la experiencia percibida por el usuario					
	Es necesario mejorar la calidad de servicio					
	El libro de reclamaciones es accesible a los usuarios					
Proceso operativo	Está conforme con la capacidad de respuesta de la Subgerencia de transporte y seguridad vial hacia sus requerimientos					
	Está conforme con el servicio prestado evaluando tiempo y uso de recursos					
	Fue registrado en una base de datos al momento de adquirir un boleto de viaje					
	La Subgerencia de transporte y seguridad vial revisa los documentos obligatorios para abordar el vehículo					
	La Subgerencia de transporte y seguridad vial cumple con el horario programado					
	Los empleados de la Subgerencia de transporte y seguridad vial muestran una buena predisposición en la atención de los usuarios					
Proceso de soporte	La Subgerencia de transporte y seguridad vial genera documentación al momento de embarcarse					
	Considera que la Subgerencia de transporte y seguridad vial brinda un servicio post venta dándole las facilidades necesarias (utilizando WhatsApp, correo electrónico, etc.)					
	La Subgerencia de transporte y seguridad vial atiende satisfactoriamente cualquier tipo de consulta o reclamo que realiza el pasajero					
	Las respuestas ante consultas del pasajero postventa son oportunas y eficaces					
	La Subgerencia de transporte y seguridad vial cuenta con una base datos de registro de usuarios					
Recomendaría los servicios que brinda la Subgerencia de transporte y seguridad vial						

Cuestionario Satisfacción del usuario

Edad: _____ Sexo: _____

Grado de instrucción: _____ Ocupación de trabajo: _____

INSTRUCCIONES:

El presente cuestionario sirve para medir la satisfacción del usuario. Para cada ítem indique su grado de aceptación o rechazo. No hay respuestas buenas ni malas. Marque su respuesta con X de acuerdo a la escala que se presenta a continuación: 1 = 'Nunca', 2 = 'casi nunca', 3 = 'a veces', 4 = 'Casi siempre' y 5 = 'Siempre'.

Cuestionario SERVQUAL		1	2	3	4	5
Tangibilidad	Las instalaciones de la Subgerencia de transporte y seguridad vial son visualmente atractivas					
	Las instalaciones se encuentran limpias y desinfectadas					
	Los empleados de la Subgerencia de transporte y seguridad vial tienen una apariencia pulcra y prolija dotados con implementos de seguridad (uniforme, guantes, mascarillas)					
	Los materiales asociados a los servicios ofrecidos por la Subgerencia de transporte y seguridad vial (folletos, promociones, ofertas, etc.) son visualmente atractivos					
Fiabilidad	La Subgerencia de transporte y seguridad vial está dispuesta a resolver reclamos y quejas del cliente cuando el servicio prestado no cumple con las expectativas					
	La Subgerencia de transporte y seguridad vial brinda u ofrece servicios de manera satisfactoria (eficiencia)					
	La Subgerencia de transporte y seguridad vial brinda u ofrece sus servicios, de forma efectiva					
	La Subgerencia de transporte y seguridad vial se esmera en ofrecer que el viaje sea seguro, cómodo y tranquilo.					
Capacidad de respuesta	Los empleados de la Subgerencia de transporte y seguridad vial informan con exactitud a sus clientes las promociones u ofertas					
	Los empleados de la Subgerencia de transporte y seguridad vial responden con prontitud alguna duda que presenta el usuario del servicio ante cualquier eventualidad					
	Los empleados de la Subgerencia de transporte y seguridad vial muestran disposición para la atención de los usuarios					
Seguridad	Los empleados de la Subgerencia de transporte y seguridad vial mantienen un control sobre el cumplimiento del protocolo de bioseguridad por parte de los usuarios					
	Los empleados de la Subgerencia de transporte y seguridad vial tienen el conocimiento suficiente para responder las preguntas de sus clientes ante el protocolo de bioseguridad					
	El comportamiento de los empleados de la Subgerencia de transporte y seguridad vial, transmite confianza ante el cumplimiento de los protocolos de seguridad					
Empatía	La Subgerencia de transporte y seguridad vial brinda a sus clientes atención esmerada					
	La Subgerencia de transporte y seguridad vial tiene una diversidad de horarios convenientes para todos sus usuarios					
	La Subgerencia de transporte y seguridad vial está enfocada en la satisfacción de sus usuarios					
	Los empleados de la Subgerencia de transporte y seguridad vial conocen las necesidades específicas de los usuarios					