

# MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS BASADO EN EL MODELO ICEBERG

---

**Mejoras en la atención al usuario de la municipalidad  
distrital Nueva Cajamarca**

**ELENA RUT QUIRÓZ ZULUETA  
GABRIELA DEL PILAR PALOMINO ALVARADO**

-  Elena Rut Quiróz Zulueta
-  Gabriela del Pilar Palomino Alvarado

# **Modelo de gestión por competencias basada en modelo Iceberg**

para mejorar atención al usuario de municipalidad  
distrital Nueva Cajamarca

  
**SAPIENZA**  
GRUPO EDITORIAL  
**Primera Edición**

**Curitiba  
2021**



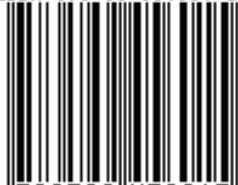
Este libro fue diagramado y editado por solicitud de los autores, bajo la licencia internacional: CC BY-NC-ND 4.0. Todos los derechos reservados a los autores. La revisión gramatical y contenido del texto es responsabilidad de los autores

**Modelo de gestión por competencias basada en modelo Iceberg (libro electrónico):** para mejorar atención al usuario de municipalidad distrital Nueva Cajamarca / Elena Quiróz Zulueta y Gabriela Palomino.  
-- 1. Ed. – Curitiba, PR: Sapienza Grupo Editorial, 2021. ePDF

ISBN 978-65-994560-1-5

1. Gestión pública 2. Reforma y modernización del Estado 3. Atención al usuario

ISBN 978-65-994560-1-5



9 786599 456015



<https://doi.org/10.5281/zenodo.4899480>



## DEDICATORIA

*Esta tesis está dedicada principalmente a Dios porque siempre está conmigo, a mis padres dándome fuerza y valentía para continuar con este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados. A mi hijo de mi corazón Frank, por su paciencia y amor.*

**Elena**

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios por guiarme a lo largo de mi existencia, a mis padres por ser los promotores de mis sueños a mi hijo por inspirarme a superarme cada día. A mis maestros de la escuela de posgrado que día a día, compartieron largas jornadas de trabajo, cuyos resultados se plasman en la presente Investigación, a ellos mi más profunda gratitud.*

**El autor**

## Índice de contenidos

I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	17
3.1.Tipo y diseño de investigación .....	17
3.2.Variable y operacionalización.....	17
3.3.Población, muestra y muestreo.....	17
3.4.Técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	22
3.5.Procedimiento.....	23
3.6.Métodos de análisis de datos .....	24
3.7.Aspectos éticos.....	24
IV. RESULTADOS.....	25
V. DISCUSIÓN.....	41
VI. CONCLUSIONES .....	45
VII. RECOMENDACIONES.....	46
VIII. PROPUESTA DE .....	47
REFERENCIAS.....	73

## **I. INTRODUCCIÓN**

A nivel internacional, se evidencia el crecimiento desenfrenado de las empresas, exigiendo colaboradores con excelente desempeño y organizaciones con una adecuada gestión por competencias por lo tanto, las empresas internacionales han logrado surgir y sobrevivir a esos cambios, en su mayoría han utilizado nuevas técnicas o modelos de gestión por competencias, con el fin de obtener eficientes resultados (Goossen & Austin, 2017). Por su parte Correa (2017) considera que, en la ciudad de Machala, de Ecuador, existen otras instituciones y PYMES que tienen problemas referentes a la gestión por competencias, ya que el manejo de personal lo vienen desarrollando de forma incorrecta, principalmente con la atención del usuario, ya que es la base para ofrecer o comercializar los productos o servicios de la empresa (p. 94-95).

Así mismo, en el Perú las empresas, durante los últimos años han implementado sistemas eficientes, para poder competir, disponiendo de profesionales idóneos que ocupen cargos en función a sus competencias, personas capaces de desempeñarse adecuadamente (Madhavi & Mehrotra, 2019). Por otro lado, se admitió mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, siendo el instrumento que brinda orientación, fija los lineamientos fundamentales para una actuación coherente en el funcionamiento y crecimiento del desarrollo, sin embargo, no se toma en cuenta (PCM, 2013, p. 2-10). Es así que la situación que ha empeorado con la crisis de la pandemia del COVID 19, falta de orientación al usuario en los mercados que se encuentran aglomerados de personas que corren el riesgo de infectarse. Como tampoco existe costumbre de los usuarios en llenar el libro de reclamaciones o quejas por la mala atención recibida, debido al poco conocimiento en las formalidades que se exige, pero si hacen llegar su descontento por medio de emisoras locales.

Sin embargo, esos cambios no se han dado de forma oportuna en las instituciones públicas del país siendo una de ellas la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, se evidencia falta de conocimiento y análisis para aplicar las normas que ayuden en el desarrollo laboral igualmente no cuentan con

estructuras bien definidas en la selección de personal que ocupan cargos de decisión y otros, a pesar que existen normas que ayudan en el buen manejo y dirección en recursos humanos, como es la Ley servir N° 30057, Se siguen utilizando malas prácticas para la selección de personal clave en la gestión pública, es así que se contrata personal elegido a dedo, por decisiones o fines políticos.

Después de analizar la problemática mundial, nacional y regional y /o local, vemos la necesidad de aplicar un nuevo modelo de gestión por competencias para las diferentes instituciones públicas, basado en el “Modelo del iceberg” la cual esta direccionada en desarrollar las competencias y conocimientos de personas en todos los procesos, es necesario que las entidades se desprendan y realicen cambios significativos en las competencias visibles y no visibles.

Es así que las autoridades elegidas puedan tener lineamientos y estructuras mejor definidas a seleccionar personal idóneo para laborar en sus instituciones. Que la institución utilice el estudio que estamos desarrollando en mejoras de atención al usuario, como herramienta y de solución oportuna al problema.

Por todo lo expuesto, nos planteamos la siguiente interrogante ¿En qué medida un Modelo de gestión por competencias basada en el “Modelo del iceberg” mejorará la atención del usuario de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca?, así como los siguientes problemas específicos: ¿Cuál es el estado actual de la atención al usuario de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca?, ¿Cuáles son los factores o razones que limitan la adecuada atención al usuario de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca?, ¿Cómo será el diseño del modelo de gestión por competencias basada en el modelo del iceberg para mejorar atención al usuario para la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca?, ¿se logrará validar el modelo de gestión de atención al usuario a través de expertos?

La actual investigación se respalda por conveniencia, porque servirá como herramienta para dar solución a la problemática encontrada, asimismo es una herramienta que contribuye al aprendizaje de los estudiantes, y sirve como

base para futuras investigaciones. Su relevancia social radica en que, el estudio beneficiará a los funcionarios de la misma institución, ya que identifica la problemática en la gestión por competencias, y tomarán en cuenta el modelo iceberg, para dar solución al problema, asimismo beneficiara a los usuarios o población del distrito, ya que, al mejorarse la gestión y la atención en la institución, estos recibirán un servicio de calidad. Su implicancia práctica, permite mejorar la problemática en la atención a los usuarios, pues una adecuada gestión contribuye a que los colaboradores estén preparados. La investigación posee amplio valor teórico, pues dentro de esta se ha plasmado información de las variables, recogido de libros, revistas, artículos científicos, sitios web confiables, etc. La investigación sirve como herramienta metodológica para futuras investigaciones, como la encuesta diseñada por la autora y los procedimientos desarrollados durante el proceso de investigación.

Para la realización del estudio, se plantea el siguiente objetivo general: Proponer un modelo de gestión por competencias basada en el “Modelo del iceberg” para mejorar la atención del usuario de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, 2020. Y los siguientes objetivos específicos: a). Identificar el estado actual de la atención al usuario de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, 2020; b). conocer los factores o razones en la atención al usuario de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, 2020; c). Identificar las competencias visibles y no visibles de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, 2020; d). Diseñar el modelo de gestión por competencias basada en el modelo del iceberg para mejorar la atención al usuario de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, 2020; y e). Validar la propuesta del modelo de gestión basado en la técnica de criterios de expertos. Así mismo, se plantea la siguiente hipótesis general: El modelo de gestión por competencias propuesto, basado en el “Modelo del iceberg” mejorará la atención al usuario de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, 2020

## II. MARCO TEÓRICO

La finalidad de sostener la presente investigación muestra estudios ya realizados en relación a la variable de gestión por competencias, considerando dentro del contexto internacional a la investigación de Sánchez, A., Martínez, R., Moreno, J. (2017). *Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba*. (artículo científico). Universidad tecnológica Equinoccial, Estudio de consensos de variables integrado en competencias y herramientas. Metodología de la Investigación procedimiento de análisis de consenso de las variables que participan en un modelo teórico diseñando la técnica para el desarrollo de competencia. La población y muestra son 400 expertos de las empresas dentro del contexto que se está estudiando los instrumentos aplicados es el cálculo de indicadores que reflejan una mejora en las perspectivas de los trabajadores. En conclusión, destacan el nivel de competencia con un impacto favorable al 100% ya que poseen nivel superior y vasta experiencia en su profesión. La satisfacción del cliente externo, media diferencia 0.27 error estándar de 5.34. y del 80% de encuestados no se observa carencias en la formación de valores del sistema de comunicación.

Asimismo, Hernández, V., Santamaría, N. (2018). *Modelo de gestión de talento humano basado en un sistema de competencias e indicadores de la organización no gubernamental para la discapacidad Fundación "Cuesta Holguín"* (artículo Científico). Universidad Católica del Ecuador de Abanto. Se utiliza la metodología cuantitativa, investigación no experimental transversal de alcance descriptivo los métodos análisis documental, con una población de 16 personas. los instrumentos utilizados entrevistas cuestionarios, método Delphi. Resultados identificación 4 competencias organizacionales 14 indicadores, 21 competencias, muestra coordinador 12 y asistente 11, técnico de evaluación 16, técnico de evaluación social, Técnico en Seguimiento Laboral 10. Se concluye validando el tipo de dirección, perspicacia y la participación de colaboradores por competencias e indicadores y especialidades, habiendo mejor desenvolvimiento en las labores realizadas con eficiencia y resultados óptimos, del desempeño en sus funciones

laborales de la empresa. Como objetivo 1, garantizar la atención calificada y oportuna de los usuarios y así atender sus necesidades prioritarias, competencia organizacional, orientación al cliente, adaptabilidad al cambio, compromiso, integridad. Objetivo 2 mantener y desarrollar funcionarios comprometidos y capacitados en atención, integridad y compromiso, etc.

Seguidamente Sapién, A., Gutiérrez, M., Piñón, L. y Araiza, P. (2016). *Evaluación del desempeño por el método de 360 grados y por factores de evaluación en una empresa mexicana*. (artículo científico) Universidad Autónoma de Chihuahua, se utilizó la metodología cuantitativa, empírico, descriptiva, analítica y propositiva y técnica de análisis documental y el método teórico deductivo y la situación actual con la técnica del procedimiento del análisis – síntesis con instrumentos de entrevistas semi estructuradas, encuesta al personal administrativo, con una población de 35 empleados de producción y gerentes de áreas. Conclusión la organización requiere asumir una postura de flexibilidad para mejorar los resultados y eleve su desempeño e identificar las metas seguido de la comunicación, el gerente de calidad tubo el 20% ya que se cataloga poco sociable y no tan amable, sin embargo el personal es responsable en un 74.1% honesto y limpio y el 100% de los evaluados poseen conocimiento y destreza, trabajo en equipo un 98% y cooperación entre compañeros 82.32% sin embargo solo el 76.4% poseen la capacidad de identificar los problemas y el 5.88% no cumple con los plazos establecidos para solucionar el inconveniente.

Por su parte, Villa, H., Cando, A., Alcoser, F., Ramos, R. (2017). *Los servicios públicos en la ciudad de Riobamba y la satisfacción de los usuarios*. (artículo Científico) Universidad Técnica de Babahoyo. Estudio metodológico cualitativo, transversal; utilizó como técnica el cuestionario atreves del instrumento la entrevista aplicando una muestra de 252.865 moradores, 95% de confianza, 5%de error muestral. Concluye que existe un porcentaje de ciudadanos satisfechos de 55% y de 38,02% que siguen igual que no habido mejoras en los servicios brindados, sin embargo, existe un porcentaje mínimo de 6.98% de descontento de parte de los usuarios haciendo referencia a la mala atención de los trabajadores, tiempo que se toma en los trámites.

Finalmente se debe mejorar las políticas de atención y satisfacción al ciudadano.

En cuanto a los precedentes de la investigación a nivel nacional Hernández, A., Rojas, C., Prado F., y Bendezu, G. (2019). *Satisfacción del usuario externo con la atención médica en las instalaciones del ministerio de salud del Perú y sus factores asociados*. (artículo científico) Universidad San Ignacio de Loyola. Estudio metodológico analítico transversal utiliza el instrumento de la encuesta para medir condiciones de vida y pobreza, una población de 14,206 mayores, que informaron haber sido tratados en un centro de salud. Conclusión: Tres de cada cuatro usuarios externos califican la atención recibida en las instalaciones del MINSA como buena o muy buena. Hay subgrupos de población con menos satisfacción con la atención recibida.

Así mismo, menciona a Chávez, A., Moscoso, M., y Manrique, Z. (2018). *Capacitación en gestión universitaria para lograr competencias laborales en el personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma Alto andina de Tarma, 2017*. (artículo científico). Universidad Nacional del centro del Perú. Estudio cuantitativo, método pre experimental, utilizando el instrumento de cotejo, para las variables competencias laborales, con una población de 29 servidores públicos del CAS. Se concluyó que el aprendizaje de administración universitaria funciona adecuadamente en el logro de competencias laborales del emprendedor despertando mejoras significativas en la importancia de la gestión universitaria de 0,05y  $p - \text{valor} = (0)$ . Asimismo, las competencias laborales son herramientas que pueden mejorar la gestión del talento humano en la empresa, persona adecuada en el puesto requerido.

Se recoge además el aporte de Diaz, J., Núñez, L., y Cáceres, K. (2018). *Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional*. (artículo científico) Universidad Cesar Vallejo. Estudio cualitativo ordinal con metodología descriptivo correlacional causal, con población de 218, utilizando el instrumento del cuestionario. Se concluye que la competencia gerencial y gestión por resultados influyen positivamente, así mismo en el comportamiento corporativo de la unidad de gestión educativa ya

que la eficacia productiva de ocurrencia es de 68.0%, del mismo modo influyen positivamente en la personalidad corporativa de la unidad de gestión.

Así mismo Chávez, L. y Arias, W. (2018). *Importancia de las competencias directivas desde la Percepción de los empresarios arequipeños*. (artículo científico) Universidad Católica San Pablo. Estudio de investigación tiene carácter exploratorio modelo empresarial antropológico, no planteó hipótesis de investigación, como instrumento se aplicó el cuestionario diseñado para valorar las competencias directivas y consta de 30 competencias para valorar la validez del instrumento se aplicó la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin, que obtuvo un valor de 0,769 para la escala de importancia, mientras que las medidas de adecuación muestral ofrecieron valores chi cuadrado ( $\chi^2 = 1439,862$ ;  $gl = 435$ ) altamente significativos ( $p < 0,000$ ), La población estuvo conformada por 70 empresas locales ubicadas en la ciudad de Arequipa, que fueron seleccionadas de manera no probabilística. Se concluye que las tendencias actuales se enfocan en las personas y los valores humanos dejando huella en la organización. Y asignando mayor cargo al trabajo en equipo, la honestidad y el aprendizaje personal. Referente a las Empresas de servicios consideran honestidad 4.81, gestión de estrés 4.27, autocontrol 4.49, trabajo en equipo 4.57, orientación al cliente 4.49. Referente a las empresas industriales, honestidad 4.72, visión de negocios 4.67, orientación al cliente 4.67.

A su vez, Coaquira, C. (2018). *Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en una universidad privada*. (Artículo científico) Universidad Peruana Unión. Estudio correlacional, metodológico transversal modelo teórico se aplicó como instrumento el cuestionario a una población de 222 colaboradores. Se concluye que el desempeño organizacional se relaciona con las habilidades de gestión de calidad teniendo resultado con las demás variables así mismo se realizó el análisis estadístico descriptivo de todas las variables.

Así mismo Verde, H., Castañeda, J., Meléndez, J., Gómez, M., y Tapia, C. (2018). *Calidad de servicio y satisfacción del contribuyente de la Municipalidad*

*Distrital de Salaverry.* (artículo científico) Universidad Cesar Vallejo. El estudio es con enfoque cuantitativo y metodología descriptivo, correlacional no experimental, transversal; se manejó el instrumento de encuesta y la técnica es el cuestionario, la población estudiada estuvo constituida por de 3,597 contribuyentes y fue en base al promedio de visitas al módulo de trato al contribuyente de la municipalidad distrital de Salaverry de los últimos 3 años, finalmente se obtuvo una muestra aleatoria de 373 contribuyentes. Se concluye que se allá evidencia de relación relativa y directa entre el buen servicio y agrado del contribuyente ( $\rho=.794$ ;  $p=.000$ ) en la Municipalidad Distrital de Salaverry.

En cuanto a los trabajos previos a nivel Regional se menciona a Quijandría, G. (2019). *Sistema de estrategias basadas en competencias en el quehacer del personal administrativo para mejorar su desempeño y potencializar la gestión administrativa de la UNSM - T – 2018.* (Tesis de Post Grado Doctorado) Universidad Nacional de San Martín. Estudio es cuantitativo, tipo no experimental, descriptivo, propositivo, con una población de 5850 personas, y la muestra de 588, la técnica es encuesta y los instrumentos cuestionarios. Se concluye: Que los expertos han considerado valido las competencias del personal por estar ligadas a recursos humanos con resultados satisfactorios en el docente y en los universitarios.

El tema de estudio se sustenta con las teorías aportadas por diferentes autores respecto a la atención al usuario, así tenemos a Rivas (2015), que define la gestión de atención al usuario como, aquellas acciones que ejecuta el vendedor con el objetivo de que el cliente o usuario reciba un producto de calidad, en el momento preciso y que satisfaga sus necesidades, además que la empresa realice el seguimiento del producto o servicio se haya realizado sin problemas.

Por otra parte, Balarezo (2013) define algunas estrategias en mejorar las habilidades y destrezas al momento de vender los productos o servicios, Mostrando además el poder observar las cualidades de mirar, escuchar y preguntar así mismo, se menciona las dimensiones referidas al

comportamiento de atención, resaltando los indicadores: mostrar atención, tener una presencia adecuada, atención personal y amable, tener a mano la información oportuna, expresión corporal y oral apropiado (p. 24,25,34). Es la capacidad que tiene el personal para resolver los reclamos frente al servicio brindado; según Ok, Suy, Leaksmy, & Chakriya (2018) manifiesta las siguientes capacidades de que un colaborador debe tener: escuchar atentamente, respetar la opinión del usuario, comprometerse a solucionar los reclamos, seguimiento a la solución de problemas. Los factores o razones que impiden la adecuada atención al usuario mencionan que en todo negocio los empleados deben estar con buena disposición, valorar el trabajo que realizan cada empleado, motivar e incentivar metas alcanzadas. (Hue, Nguyen, & Matsui, 2015)

Dentro del marco normativo se menciona, manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades pública (PCM-SGP, 2015, p.47-57), donde se desarrollan lineamientos y su objetivo principal es la satisfacción del usuario, poder comprender sus necesidades, dentro de ellas están las estrategias que generen involucramiento y recojan expectativas respecto a los procesos de mejora de atención que se impulsan en la entidad pública. En el campo de la comunicación, la intervención se planifica en base a planes de entender y saber escuchar (Susana, 2008 citado por Vite, Romero, & Vargas, (2018), p. 175). Así mismo la gestión actualmente debe ser reconocida por brindar una calidad de atención es lo que las empresas anhelan, sin embargo, es algo que difícilmente pueden lograr, ya que para ello es necesario que las empresas cumplan gran cantidad de normas y leyes, además requiere de dedicación y esfuerzo. (Salazar & Cabrera, 2016)

En cuanto a Srivastava & Bhatnagar (2013), manifiesta por su parte que la calidad es evaluada con el fin de conocer la percepción del cliente sobre el producto y servicio, en el que buscan sobresalir, por transmitir confianza, higiene, orden y amabilidad. Del mismo modo, Majava & Isoherranen (2019) define la calidad de observación al cliente como un “conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado” (p. 10); es decir, enfocadas a agradar las exigencias de los consumidores e identificar

sus expectativas actuales, que con una alta probabilidad serán sus necesidades futuras, a fin de poder satisfacerlas en el momento indicado (Díaz-Veiga, Sanchoa, García, Rivas, & Abadb, 2014). Igualmente, para Najul (2011) la atención al cliente “es una actividad de gestión dirigida a satisfacer las necesidades de los clientes, buscando maximizar la productividad y competir en el mercado” (p. 25), en otras palabras, el cliente es el protagonista más importante dentro de las empresas.

Respecto a la variable gestión por competencias, Spencer y Spencer (1993) citado por Araya-Pizarro (2019), considera que, “las competencias atribuidas son en definitivas características fundamentales en el desarrollo de la persona visualizando la parte interior y juega un papel importante en el desarrollo laboral” (p. 4). Sucede pues que las competencias de un trabajador están comprendidas por el comportamiento que genera un buen desempeño en la ejecución de sus funciones (Gil, 2007). Dentro de ese contexto afirma, Alles (2009) que las organizaciones en la actualidad vienen dando gran importancia al reconocimiento del talento humano, acompañado de ello se aplica la evaluación y seguimiento constante de las competencias del personal, ya que en la actualidad los empresarios han llegado a sustentar, que el desarrollo del personal en su puesto de trabajo trae consigo grandes beneficios a la empresa visualizando “nuevos modelos de gestiones que van logrando integrarse en los procesos y dan valor agregado a la institución.” (p. 148).

Muchas de las organizaciones actuales pueden caracterizarse como distribuidas, matriciales y globales, con funciones que a menudo operan de manera autónoma en ausencia de gobernanza (Mendieta-Ortega, Erazo-Álvarez, & Narváez-Zurita, 2020). Estos factores dificultan la identificación, la utilización y la implementación eficientes y efectivas de competencias. De hecho, Albalushi, Zaidan, & Adabi (2019) menciona que el 69 por ciento de las organizaciones encuestadas dijo que su gestión de competencias era solo un poco o nada efectiva. (Collazos & Fernández, 2019, pág. 10) Las competencias son habilidades, comportamientos, conocimientos y habilidades que impactan el éxito de los empleados y las organizaciones. Algunas competencias comunes son el pensamiento analítico, la

comunicación, la flexibilidad, la integridad y el trabajo en equipo (Kondratova, Fourier, & Molyneaux, 2017 y Albalushi, Zaidan, & Adabi, 2019).

Por lo que, Ludeña (2004) y Avella-Forero, Rodriguez-Hernandez, y Limas-Suarez (2019), en las principales tipos de competencia, considera que la personalidad y comportamiento del personal está definida por diversas competencias, que al fusionarse algunas o todas, ofrecen resultados sorprendentes en las actitudes de las personas, así tenemos: i) Competencia técnica que se da cuando el personal domina las tareas o actividades que se han reglamentado en el puesto de trabajo; ii) competencia metodológica cuando comprende los procedimientos establecidos en actividades que demanda su puesto de trabajo, además de encontrar con facilidad soluciones a problemas suscitados; iii) competencias sociales referida a las relaciones que se crea con las personas que lo rodean, que deben ser duraderas y cordiales. Y iv) Competencias participativas, que son las que se evidencian tras la participación del personal en las actividades organizacionales (p.14-16).

Según Horváthová, Copíkova, & Mokra (2019) menciona que la gestión por competencia es un área antigua pero prometedora en el campo de la gestión del talento, que consiste en todos los enfoques formales y organizados de una empresa para garantizar que tenga los talentos humanos necesarios para cumplir sus objetivos comerciales. Ahora, Nikitinsky (2018) menciona que “hay varios sistemas de gestión por competencias que ofrecen funcionalidad para hacer que el proceso de evaluación de competencias sea más formal” (p. 76). Sin embargo, muchos sistemas de gestión por competencia contemporáneos proponen solo un conjunto limitado de herramientas, basadas en métodos de evaluación de competencia tradicionales, como la retroalimentación de 360 grados o las pruebas de habilidades profesionales ordinales. (Rodríguez, 2015)

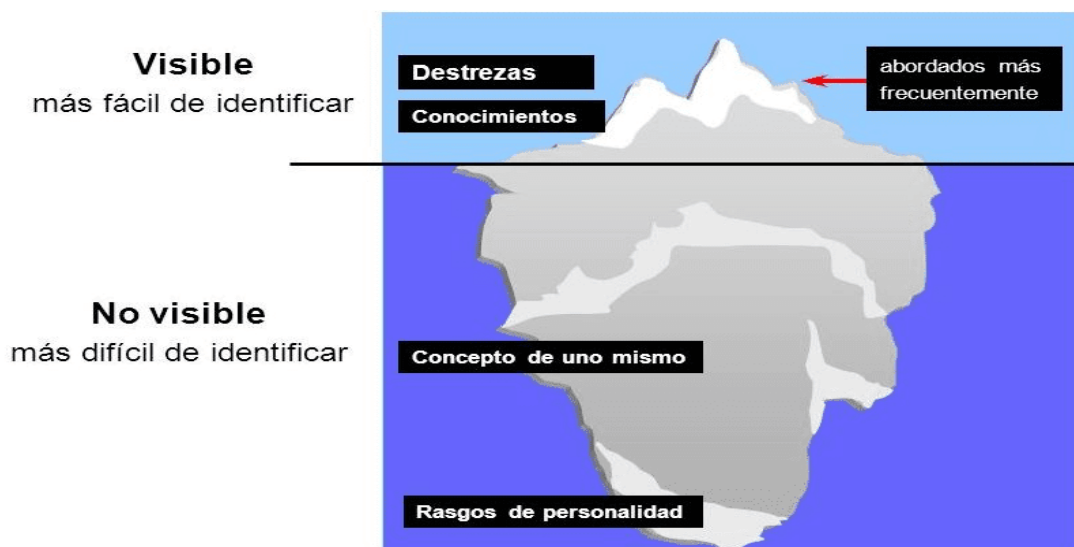
Por su parte, Alles (2005), cita a Spencer y Spencer, (1993) existen 5 principales tipos de competencia, las que se describen primero la motivación es un estado en la que las personas establecen objetivos a las que quiere

llegar, toman responsabilidades de acuerdo a su capacidad, por ende, en la motivación sacan a flote diversas competencias que se desaparecen juntos con ella, por lo que son difíciles de mantener en una persona. Segundo las características son comprendidas por las particularidades que se muestran, es decir las competencias son evidenciadas de acuerdo a la situación en la que se encuentre el personal. Tercero, el concepto propio o concepto de uno mismo está comprendida por la calificación que evidencia el personal, así como los valores personales y la imagen propia de su personalidad. Cuarto, los conocimientos, es una competencia compleja, ya que comprende la acumulación de información que una persona adquiere en cuanto a temas o intereses diversos. Y quinto la habilidad, está comprendida por la capacidad que el personal demuestra para desempeñar ciertas tareas físicas o mentales, de acuerdo a las exigencias de su puesto de trabajo (p. 60 – p.62).

Mientras tanto, Alles, (2009), impone tratar diversos puntos que son esenciales para la institución la cual debe tener conocimiento y tomarlas como instrumentos para dar con las capacidades que posee el personal, cuenta con la entrevista por competencias, que es un paso fundamental para conocer los conocimientos y capacidades del personal, y por ende evaluarlos es así que Shikova (2016) manifiesta que la evaluación por potencial debe ser desarrollada con la finalidad de conocer si los colaboradores se relacionan con las competencias definidas, si estos lo cubren, y de no serlo así es necesario cambiarlos o tiene la posibilidad de desarrollar las competencias (p. 90).

Sin embargo, Spencer y Spencer (1993) citado por Pérez (2020) introduce el “Modelo del iceberg” en la gestión por competencias, siendo esta divididas en dos dimensiones las más fáciles de manifestar y desarrollar competencias visibles: como la destreza con sus indicadores: comunicación oral, comunicación escrita, comprensión lectora, destreza investigativa, trabajo en equipo y conocimientos con sus indicadores: experiencia técnica, experiencia profesional, pensamiento analítico, comprensión y análisis de problemas internos, comprensión y análisis de problemas externos y las competencias no visibles las menos fáciles de manifestar y luego de desarrollar, como el

concepto de uno mismo: confianza en sí mismo, seguridad de poder desempeñarse bien, entendimiento interpersonal, autocontrol, flexibilidad, comportamiento ante los fracasos y los rasgos de la personalidad: se plantea metas, responsabilidad, creatividad, autoridad sobre grupos, preocupación por el orden la calidad y la precisión, tenacidad, iniciativa, tolerancia al estrés adaptabilidad, cooperación (p. 122).

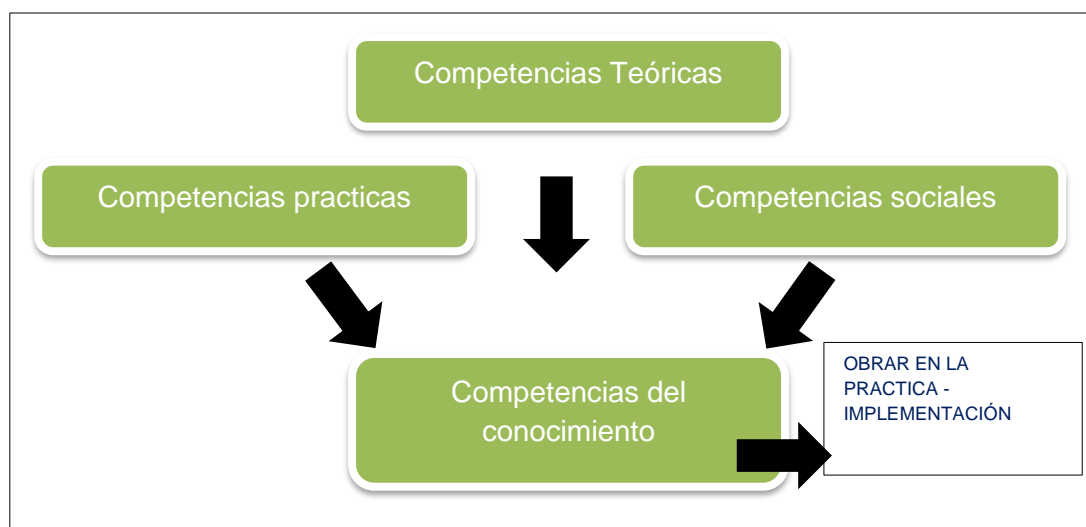


**Fuente:** Modelo de gestión por competencias basada en el “Modelo del iceberg de Spencer y Spencer”

Al respecto, Levy (2003) distingue una serie de competencias universales, resaltando la principal denominada supra competencias, distingue en su mayoría competencias individuales del personal. Sin embargo, estas son indispensables para el desarrollo de sus actividades las que agrupa de la siguiente manera: i). Intelectuales; perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización. ii). Interpersonales; dirigir colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad interpersonal, comunicación oral. iii) Adaptabilidad; adaptación al medio. iv) Orientación a resultados; energía e iniciativa, Deseos de éxito, Sensatez para los negocios. (Ramírez, Espindola, Ruíz, & Hugueth, 2019)

Por otra parte Jolis (1998) citado por Lora-Guzmán, Castilla-Paternina, & Góez-Flórez (2020) considera que las competencias esta relacionadas entre sí, por lo que se dividen en Competencia teórica, es decir, entrelazar saberes

previos durante la formación con la información proporcionada en competencia practica: aplicar y plasmar la información y conocimientos en acciones operativas, mejorando de tal manera los procedimientos de la empresa en competencia social: en ella destacan la capacidad para trabajar en equipo y/o la destreza para tratar con las personas que lo rodean y en competencias del conocimiento: demuestra la capacidad para generar mayor conocimiento tras el desarrollo de sus actividades, ofreciendo soluciones prácticas a los problemas, aportando innovación y creatividad en su trabajo (p.67).



**Fuente:** Gestión por competencia relacionadas por Nadine Jolis (1998) citado por Franco y Bedoya (2018)

Evolución histórica de los modelos de la gestión de atención al usuario, desde hace más de 180 años se vienen dando teorías sobre la Administración. Al inicio se buscaba producir y vender después se fue “ablandando la administración empezó a tener más énfasis en el comprador quienes cada vez empezaban a exigir un producto acorde con sus necesidades y sus gustos” (Roundy, 2018, pág. 326). Se empezó hablar y vivir de globalización emergiendo la figura del cliente, como el individuo que decide donde compra y a quien le compra afirma Shanmugaraja, Nataraj, & Gunasekaran (2010).

Asimismo, “en Europa el servicio de atención al usuario expresa desavenencias hacia las empresas, así lo expresa el reporte de experiencia de compra integrada Econsultancy/CACI, peor situación se vivió en esos años

en América Latina la falta de normas y estructuras en beneficio del consumidor generaron desconfianza en el mercado internacional” (McMahon, Tipirneni, & Chopra, 2016, p. 2). Sin embargo, en estos últimos 10 años se viene dando cambios significativos en América latina, teniendo un despegue en la economía y la parte social ha permitido que los ciudadanos estén informados y exijan mejores servicios, por lo que se le ve a América latina como un mercado atractivo para los inversionistas (Vital, 2008, pág. 64). Es así como se ha venido tomando conciencia que el ciudadano es la razón de ser, es el último eslabón y su atención repercute en el prestigio de la institución y es así como Colombia ha mejorado sus procesos manuales y servicios de calidad. (Luo, Ran, Zhang, & Aspara, 2014)

En relación al Perú el estado aprobado por medio del Presidencia de Consejo de Ministros (PCM) la política nacional de modernización de la gestión pública, decreto supremo N° 004-2013 PCM principal instrumento orientador de la modernidad, igualmente aprobó el “manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración pública” precisa nuevas formas de comunicación, orientación, nuevas tecnologías más actualizadas que se estime mejores estrategias y nuevas soluciones a partir de las necesidades y expectativas del consumidor del siglo XXI, se debe exigir atención de calidad y de una forma personalizada, saber escuchar y comprender sus inquietudes e incentivar el ejercicio de sus derechos y acceso a oportunidades. (p- 13-50-54)

Dentro de la situación que estamos viviendo a nivel mundial por el Covid 19 y afín de salvaguardar la salud de los servidores públicos se aprobó la guía operativa con lineamientos que estable la atención al público en general y el proceso de retorno progresivo de labores bajo la modalidad de trabajo remoto o mixto (Harfield, y otros, 2018)

La tendencia del modelo de gestión actual en la gestión del siglo XXI está relacionada con la globalización a las competencias mundiales, tecnología con la búsqueda de los clientes realizando a través de sitios web, redes sociales, brindando información en tiempo real; la sostenibilidad y

responsabilidad social, desde ese horizonte ha logrado permitir a los usuarios involucrarse en el desarrollo de la sociedad (Lee & Lee, 2019). Es así que nos encontramos en la era del gran cambio con tecnologías avanzadas, digitalizadas igualmente los medios sociales, así mismo las necesidades y expectativas de las empresas han evolucionado más rápido, nuevos perfiles, herramientas y modelos de negocio, marcado en un conjunto de reglas importantes (Rest & Hirsch, 2016, pág. 497)

Sin embargo, Munyai (2017) y menciona a las instituciones públicas basada en su razonamiento hacia los resultados con cambios importantes significativos que viene ocurriendo a nivel internacional, como fuerza que viene haciendo la sociedad en su conjunto para obtener mejores beneficios relacionados al servicio que se presta. El estado peruano ha iniciado la tendencia de gestión pública centrarse en el ciudadano y uno de sus intentos es el servicio Mac que está brindando, sirve para mejorar la atención al ciudadano mediante canales múltiples de atención la PCM evalúa la mayor demanda de atención en saber escuchar y conocer lo que el ciudadano desea, dentro de las plataformas de atención brindar un plus adicional. El estado es precursor del cambio desde los años 2011, 2013, 2016 y 2019 con lineamientos al 2021 acercando al ciudadano por diferentes canales de atención ya sean presenciales, telefónico, virtual, móvil o itinerante, mejorando sus instalaciones, mobiliario y equipamiento.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

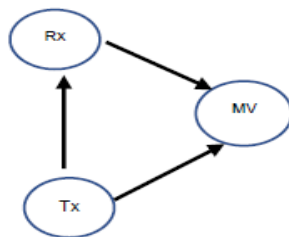
##### Tipo de estudio

La investigación de estudio es aplicada, ya que permite resolver una problemática en la atención al usuario, en base a conocimientos ya existentes en libros, investigaciones, la web, y demás de lo que servirán para la realización de dimensiones e indicadores planteados (CONCYTEC, 2017, p.2).

##### Diseño de Investigación

La investigación se maneja bajo un modelo **descriptivo – propositivo**, con **Enfoque cuantitativo, diseño no experimental**, ya que se analizará y describirá el comportamiento, las características y situación de un fenómeno en contexto real y se pretende plantear un modelo de gestión frente a las necesidades o problemas que fueron identificadas como parte del estudio Hernández, Fernández, & Baptista (2014), que será representado en el siguiente

Esquema:



Donde:

Rx = Diagnóstico de problemática a abordar

Tx = Teorías que fundamentan la propuesta

Mv = Modelo Validado

#### 3.2. Variables y operacionalización

Variable 01: Atención al usuario

Variable 02: Gestión por competencias basada en Modelo iceberg

#### 3.3. Población, muestra y muestreo

### **Población:**

Personas que están directamente involucradas como actores en la atención al usuario y está conformada de las siguientes poblaciones:

Población 01.- Conformada por 08 funcionarios, siendo secretaria general, gerencia de administración y finanzas, gerencias de servicio de administración tributaria, gerencia de infraestructura y desarrollo urbano y rural, gerencia de desarrollo social, gerencia de desarrollo económico, agropecuario y ambiente, gerencia de seguridad ciudadana, de la municipalidad distrital de nueva Cajamarca, periodo 2020 (Fuente: Oficina de recursos humanos de la municipalidad distrital de Nueva Cajamarca).

Población 02.- Conformada por 53 colaboradores que realizan la parte administrativa y operativa (Fuente: Oficina de recursos humanos de la municipalidad distrital de Nueva Cajamarca)

Población 03.- Conformada por un total de 8,800 usuarios relacionados a la atención en la municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, periodo 2020 (Fuente: Oficina de rentas de la municipalidad distrital de Nueva Cajamarca).

Resumen de Población	
Población 1	08 Funcionarios
Población 2	53 Colaboradores
Población 3	8,800 Usuarios

**Fuente:** elaboración propia

### **Muestra**

El estudio estará conformado de la siguiente manera.

Muestra 01.- conformada por el 100% de la población accesible conocida que son 08 funcionarios.

Muestra 02.- conformada por el 100% de los colaboradores de la población conocida, que son 53.

Muestra 03.- corresponde al número de usuarios según el cálculo del tamaño muestral, utilizando la fórmula de población finita, se detalla:

$$n = \frac{N Z^2 P Q}{(N-1) E^2 + Z^2 P Q}$$

Donde:

N	= Población finita de usuarios	8,800
Z	= Nivel confianza al 95%	1.96
P	= Variabilidad positiva = 90%	0.90
Q	= Variabilidad negativa = 90% (1-P=0.90)	0.10
E	= Error de estimación máximo aceptado 5%	0.05

Fuente: Elaboración Propia

**Calculando:**

$$n = \frac{(8,800) (3.8416) (0.10) (0.90)}{(0.0025) (8,799) + (3.8416) (0.090)}$$

Parámetro	Insertar Valor
N	8,800
Z	1.960
P	0.90%
Q	0.1%
E	0.05%

Tamaño de muestra

"n" =

**136.17**

Aplicando la fórmula, nos da como resultado 136 personas que formaran la muestra 03.

Resumen de la Muestra	
Muestra 1	08 funcionarios
Muestra 2	53 colaboradores
Muestra 3	136 usuarios

Fuente: Elaboración propia

**Criterios de selección:**

**Criterios de inclusión:** Se considerarán dentro del estudio todos los sujetos que cumplan con los siguientes criterios:

- ✓ Todos los funcionarios que ocupan cargos de línea o directivos, de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, periodo 2020.
- ✓ Colaboradores que realizan la parte administrativa de la gestión municipal.
- ✓ Los usuarios que se encuentran registrados en la base de datos de rentas, registrados en la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, periodo 2020.

**Criterios de exclusión:** Se excluirán todas las personas que no cuenten con los requisitos:

- ✓ Personas que aún no han registrado sus propiedades en la Municipalidad distrital de Nueva Cajamarca.
- ✓ Personas que no deseen estar dentro de la investigación.

### **Muestreo**

Se aplicará solo para la población 03, técnica de muestreo probabilístico intencional al estudio, por el investigador.

### **3.4. Técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad técnica**

Se ha empleado la encuesta y mediante ella se formula una serie de ítem que posteriormente es aplicada a la muestra 01, conformada por 8 funcionarios y directivos, de igual manera para la muestra 02, que está conformada por 53 colaboradores que están relacionados con el trato al usuario, así mismo para la muestra 03, conformada por 136 usuarios.

### **Instrumentos**

El instrumento permitirá obtener información necesaria y con objetividad a las respuestas, elaboración propia, siendo lo siguiente.

El cuestionario hacer aplicado al usuario, consta de 12 ítems, según modelo de escala Likert, con 5 alternativas de respuestas: Nunca (1), Casi Nunca (2) A veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5), así mismo con 3

dimensiones, la primera comportamiento de atención al usuario con 6 ítems, la segunda Respuesta a los reclamos de los usuarios con 4 ítems y la tercera factores fundamentales en la atención al usuario con 2 ítems.

El cuestionario hacer aplicado al funcionario consta de dos encuestas la primera en atención al usuario consta de 11 ítems según escala Likert, con 5 alternativas de respuestas: Nunca (1), Casi Nunca (2) A veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5), con 3 dimensiones, siendo la primera comportamiento de atención al usuario con 6 ítems, la segunda Respuesta a los reclamos de los usuarios con 3 ítems y la tercera factores fundamentales en la atención al usuario con 2 ítems.

El siguiente cuestionario aplicar para el funcionario es el modelo de gestión por competencias que consta de 21 ítems, según modelo de escala Likert, con 5 alternativas de respuestas: Nunca (1), Casi Nunca (2) A veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5), con 4 dimensiones la primera Destrezas con 2 ítems, la segunda Conocimientos con 5 ítems, la tercera concepto de uno mismo con 5 ítems y la última rasgos de personalidad consta de 9 ítems.

Así mismo el cuestionario aplicar por parte de los colaboradores en referencia a la atención que brindan al usuario consta de 12 ítems según escala Likert, con 5 alternativas de respuestas: Nunca (1), Casi Nunca (2) A veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5), con 3 dimensiones, siendo la primera comportamiento de atención al usuario con 6 ítems, la segunda Respuesta a los reclamos de los usuarios con 4 ítems y la tercera factores fundamentales en la atención al usuario con 2 ítems.

El siguiente cuestionario a contestar por parte de los colaboradores en modelo de gestión por competencias consta de 24 ítems, según modelo de escala Likert, con 5 alternativas de respuestas: Nunca (1), Casi Nunca (2) A veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5), con 4 dimensiones la primera Destrezas con 5 ítems, la segunda Conocimientos con 5 ítems, la tercera concepto de uno mismo con 5 ítems y la última rasgos de personalidad consta de 9 ítems.

<b>Muestra</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Muestra 01	Encuesta	Cuestionario
Muestra 02	Encuesta	Cuestionario
Muestra 03	Encuesta	Cuestionario

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Validez**

Seguidamente se obtendrá la validación mediante juicio de expertos.

<b>Variable</b>	<b>N.º</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Promedio de validez</b>	<b>Opinión del experto</b>
Atención al Usuario 1	1	Metodólogo	48	Existe suficiencia
	2	Gestión Pública y Gobernabilidad	46	Existe suficiencia
	3	Gestión Pública y Gobernabilidad	44	Existe suficiencia
	4	Gestión Pública y Gobernabilidad	49	Existe suficiencia
	5	Gestión Pública y Gobernabilidad	49	Existe suficiencia
Gestión por Competencias 2	1	Gestión Pública y Gobernabilidad	48	Existe suficiencia
	2	Gestión Pública y Gobernabilidad	48	Existe suficiencia
	3	Gestión Pública y Gobernabilidad	46	Existe suficiencia
	4	Gestión Pública y Gobernabilidad	49	Existe suficiencia
	5	Gestión Pública y Gobernabilidad	48	Existe Suficiencia

Los instrumentos fueron sometidos a juicio de cinco expertos mencionados anteriormente; quienes han verificado la coherencia y pertinencia de los indicadores con las variables de estudio. Dando como resultado 47.50, representando el 95.00% de concordancia entre los expertos para los instrumentos de ambas variables, lo que indica, que reúne las condiciones metodológicas para ser aplicado.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. George y Mallery (2003: p. 231) sugieren los siguientes parámetros para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach.

### **3.5. Procedimiento**

#### **Fase diagnostica**

Para la fase diagnostica se procederá de la siguiente forma:

- Se validará los instrumentos por juicio de expertos, para proceder a su aplicación.
- Solicitare a la autoridad máxima de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, la autorización para la aplicación del instrumento.
- Identificaremos a los sujetos de la investigación para la aplicación de los instrumentos de atención al usuario y gestión por competencias (muestra 1 y 2)
- Se procederá a la selección de la muestra utilizando la técnica de muestreo intencional a la muestra 3.
- El instrumento a aplicar tendrá un tiempo de duración de 30 minutos. Siendo la finalidad evaluar la situación actual de la atención al usuario en la Municipalidad Distrital Nueva Cajamarca, en el año 2020, se aplica el siguiente cuestionario de preguntas, en la cual debe responder marcando una X la respuesta que califique cada interrogante referente a la atención percibida.
- Cuando recolectemos los datos corresponderá ingresar los mismos en la base de datos del software SPSS Vs 25, para el análisis respectivo.
- Se mostrarán los resultados figuras y tablas.

#### **Fase propositiva**

- alcanzando la fase diagnóstica, se conocerá las razones o nudos críticos que dificultan una adecuada atención al usuario
- Se analizará la evolución histórica de los modelos de gestión por competencias en funcionamiento hasta ahora, para identificar las debilidades o insuficiencias que dificultaron la satisfacción del usuario en relación a la atención que brinda la municipalidad distrital de nueva Cajamarca.
- Se analizan las teorías que fundamentarán la construcción del modelo de gestión por competencias en base al modelo iceberg a proponer.
- Se diseñará un modelo de gestión por competencias basada en el modelo iceberg, para mejorar la atención al usuario de la municipalidad distrital de nueva Cajamarca, y de acuerdo al plan estructural de la Universidad Cesar Vallejo.
- Procederemos a la validación por juicio de expertos.
- Socializará y sustentará y afirmará la propuesta basada en el modelo iceberg.

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

Los datos de las encuestas serán procesados a través de Microsoft Excel y el programa estadístico SPSS versión 25. Utilizó la estadística descriptiva, de tendencia central (media aritmética y mediana). Se hará uso de las frecuencias simples y porcentajes (frecuencia relativa).

### **3.7. Aspectos éticos**

Se consideró las normas internacionales de formato de estilo de redacción APA en su sexta edición y todas las referencias bibliográficas con sus respectivas citas de las investigaciones correspondientes. Como autor del estudio nos responsabilizamos por los contenidos y la base teórica de la cual se compone el mencionado trabajo. Así mismo guardamos estricta confidencialidad en cuanto a las identidades de los sujetos de la muestra a fin de evitar coacción por las labores que realizan. Se respetará las reglas morales y ética profesional de la investigación (Autonomía, beneficencia, no maleficencia y justicia).

#### **IV. RESULTADOS**

**Objetivo 1.** Identificar el estado actual de la atención al usuario de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, 2020.

**Tabla 1.**

*Percepción del usuario sobre el estado actual de la atención recibida*

Indicador		Nunca / casi nunca		A veces		Casi siempre/ siempre	
		fi	%	Fi	%	fi	%
Comportamiento del colaborador durante la atención al usuario	Se escucha con atención su requerimiento	71	52.2%	58	42.6%	7	5.1%
	Personal con buena presencia física y de vestimenta	47	34.6%	19	14.0%	70	51.5%
	Recibe atención amable	78	57.4%	52	38.2%	6	4.4%
	Recibe atención personalizada	58	42.6%	60	44.1%	18	13.2%
	Se da respuesta a inquietudes del usuario	77	56.6%	54	39.7%	5	3.7%
	El personal se expresa corporal y oralmente de forma adecuada	55	40.4%	74	54.4%	7	5.1%
Capacidad en la resolución de reclamos	De tener un reclamo, el colaborador escucha y soluciona rápidamente	102	75.0%	27	19.9%	7	5.1%
	Respeto la opinión del usuario	76	55.9%	46	33.8%	14	10.3%
	Comprometido en la solución rápida de los reclamos	87	64.0%	36	26.5%	13	9.6%
	Conoce la gestión administrativa del reclamo	87	64.0%	44	32.4%	5	3.7%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los usuarios de la municipalidad distrital de Nueva Cajamarca

### **Interpretación:**

Del 100% (136) de usuarios atendidos en la municipalidad distrital de Nueva Cajamarca, respecto a la capacidad en la resolución de reclamos, el (75,0%) refiere que Nunca o casi nunca el colaborador escucha o soluciona su reclamo rápidamente, debido tal vez, a que no se siente comprometido en la solución

de los reclamos en un (64,0%), ni conoce la forma de gestionarla administrativamente (64,0%).

Asimismo, referente al comportamiento del colaborador durante la atención al usuario, el (57,4%) considera que Nunca o casi nunca recibe atención amable, ni se da respuesta a sus inquietudes (56,6%), ni se escucha con atención su requerimiento (52,2%), tampoco recibe atención personalizada (42,6%). Además, cuando se refiere a la expresión corporal y oral del colaborador durante la atención, el (54,4%) indica que a veces es de forma adecuada y el (40,4%) considera que Nunca o casi nunca.

**Tabla 2.**

*Percepción del funcionario sobre el estado actual de la atención realizada por el colaborador.*

Estado actual		Nunca / casi nunca		A veces		Casi siempre/ siempre	
		fi	%	Fi	%	fi	%
Comportamiento del colaborador durante la atención al usuario	Escucha con atención el requerimiento del usuario	2	25.0%	5	62.5%	1	12.5%
	Presenta buena presencia física y de vestimenta	0	0.0%	0	0.0%	8	100.0%
	Brinda atención amable	0	0.0%	2	25.0%	6	75.0%
	Brinda atención personalizada	4	50.0%	4	50.0%	0	0.0%
	Da respuesta a inquietudes del usuario	1	12.5%	5	62.5%	2	25.0%
	Se expresa corporal y oralmente de forma adecuada	2	25.0%	6	75.0%	0	0.0%
Capacidad en la resolución de reclamos	De haber un reclamo, el colaborador escucha y soluciona rápidamente	4	50.0%	4	50.0%	0	0.0%
	Respeto la opinión del usuario	0	0.0%	3	37.5%	5	62.5%
	Comprometido en la solución rápida de los reclamos	3	37.5%	5	62.5%	0	0.0%
	Realiza seguimiento al reclamo del usuario	4	50.0%	4	50.0%	0	0.0%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los funcionarios de la municipalidad distrital de Nueva Cajamarca

**Interpretación:**

Según la percepción de los funcionarios, el 100% de colaboradores “Siempre y casi siempre” presentan buena presencia física y de vestimenta, y brinda atención amable al usuario (75,0%). Asimismo, el 75,0% (6) “A veces” se expresa corporal y oralmente de formada adecuada, el (62,5%) escucha con atención el requerimiento del usuario y da respuesta a sus inquietudes, respectivamente. Respecto a si brinda una atención personalizada, el 50,0% (4) de los funcionarios considera que “Nunca o casi nunca” lo realiza.

Respecto a la capacidad de resolución de reclamos manifiesta el funcionario que el 62.5% (5) de colaboradores “siempre y casi siempre” respeta la opinión del usuario y “A veces” el 62.5% (5) se sienten comprometidos en la solución rápida de los reclamos con tendencia a no realizarlo (37.5%). Así mismo, el 50% (4) opina que de haber un reclamo escucha y lo soluciona rápidamente con tendencia a “Nunca o casi nunca” ejecutarlo, respectivamente.

**Tabla 3.***Percepción del colaborador sobre el estado actual de la atención realizada*

Estado actual		Nunca / casi nunca		A veces		Casi siempre/ siempre	
		fi	%	Fi	%	fi	%
Comportamiento del colaborador durante la atención al usuario	Escucha con atención el requerimiento del usuario	1	1.9%	15	28.3%	37	69.8%
	Presenta buena presencia física y de vestimenta	0	0.0%	0	0.0%	53	100.0%
	Brinda atención amable al usuario	12	22.6%	22	41.5%	19	35.8%
	Brinda atención personalizada	28	52.8%	17	32.1%	8	15.1%
	Da respuesta a inquietudes del usuario	34	64.2%	17	32.1%	2	3.8%
Capacidad en la resolución de reclamos	Se expresa corporal y oralmente de forma adecuada	4	7.5%	27	50.9%	22	41.5%
	De haber un reclamo escucha y soluciona rápidamente	30	56.6%	20	37.7%	3	5.7%
	Respeto la opinión del usuario	23	43.4%	16	30.2%	14	26.4%
	Comprometido en la solución rápida de los reclamos	36	67.9%	15	28.3%	2	3.8%
	Realiza seguimiento al reclamo del usuario	29	54.7%	19	35.8%	5	9.4%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la municipalidad distrital de Nueva Cajamarca

### Interpretación:

Según la percepción de los colaboradores respecto a su comportamiento durante la atención al usuario, manifiestan que “siempre casi siempre” presentan buena presencia física y de vestimenta (100%) y que escuchan con atención el requerimiento del usuario (69.8%). Sin embargo, manifiestan que “Nunca o casi nunca” se da respuestas a inquietudes del usuario (64.2%), ni se brinda atención personalizada (52.8%); aunque “A veces” se expresen corporal y oralmente de forma adecuada (50.9%).

Según la percepción de los colaboradores, referente a la capacidad de resolución de reclamos, manifiestan que “Nunca o casi nunca” están comprometidos en la solución rápida de los reclamos (67.9%), así mismo de

haber un reclamo ni se escucha, menos se da solución rápida (56.6%), de igual manera no se da el seguimiento oportuno al reclamo del usuario (54.7%).

**Objetivo 2. Conocer los factores o razones en la atención al usuario de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, 2020.**

**Tabla 4.**

*Factores o razones que limitan la adecuada atención al usuario desde la perspectiva del funcionario.*

Funcionarios	fi	%
Desmotivación para alcanzar las metas institucionales	6	75.0%
Se contrata colaboradores que no se ajustan al perfil del puesto.	8	100.0%
Estrés laboral y carga laboral	6	75.0%
Carencia de capacitación al colaborador	8	100.0%
Logística e infraestructura inadecuada.	6	75.0%
Descortesía entre compañeros de trabajo	6	75.0%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a funcionarios de la municipalidad distrital de Nueva Cajamarca

**Interpretación:**

Respecto a los factores o razones que limitan la adecuada atención al usuario desde la perspectiva del funcionario para el colaborador, consideran que se Contrata personal para laborar en puestos claves sin tener el perfil adecuado, ya que se contrata personal para fines políticos, además que carecen de capacitaciones en temas de atención al usuario que es de gran importancia para el desarrollo de sus labores (100%), o tal vez se deba al deficiente trabajo en equipo por el poco entendimiento entre compañeros debido que sean formado grupos de colaboradores, que pertenecen a cada grupo político que ha sido gobierno en su momento. además de no contar con la logística e infraestructura adecuada para realizar la atención personalizada del usuario, todo ello conlleva al estrés laboral, porque ni se reconoce las labores de los

que sí, conocen sus funciones y las realizan de manera oportuna, como tampoco se les motiva para alcanzar las metas y poder cumplir con los objetivos institucionales, 75%.

**Tabla 5.**

*Factores o razones que limitan la adecuada atención al usuario desde la perspectiva del colaborador*

<b>Colaborador</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Desmotivación para alcanzar las metas institucionales	39	73.58%
Se contrata trabajadores no afines al perfil del puesto.	29	54.72%
Estrés laboral y carga laboral	14	26.42%
Carecemos de capacitaciones	48	90.57%
Logística e infraestructura Inadecuada	15	28.30%
Desavenencia entre compañeros de trabajo	33	62.26%
No se reconoce ni valora nuestras labores realizadas	38	71.70%
No se cuenta con un programa o manual para la atención al usuario	17	32.08%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a colaboradores de la municipalidad distrital de Nueva Cajamarca

### **Interpretación:**

Referente a los factores o razones que limitan la adecuada atención al usuario los colaboradores manifiestan que no se encuentran capacitados para brindar una atención al usuario de calidad (90.57%), talvez se deba a que se sienten desmotivados o porque no se les reconoce su labores que realizan (73.58%), sienten que su trabajo no es valorado (71.70%), o talvez sea por la desavenencia entre compañeros, debido a los grupos que se han formado dentro de la institución cada grupo pertenece a un poder político, por tal motivo se debe el deficiente trabajo en equipo (62.26%), por que ocupan puestos de trabajo no acordes al perfil requerido, si no por decisión política (54.72%), y hasta ahora no se han realizado mejoras que podrían ayudar a conocer mejor

al usuario, como el de tener a la mano un manual de atención, así mismo de la logística e infraestructura adecuada siendo los espacios de atención en ambientes pequeños (32.08%).

**Objetivo 3. Identificar las competencias visibles y no visibles de los colaboradores de la de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, 2020.**

**Tabla 6.**

*Competencias visibles de los funcionarios a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca*

Estado actual	Nunca / casi nunca		A veces		Casi siempre/ siempre	
	fi	%	Fi	%	fi	%
Poseen facilidad en destreza investigativa dentro de la institución	5	62.5%	3	37.5%	0	0.0%
Los colaboradores tienen la capacidad para trabajar en equipo y/o capacidad para relacionarse con las personas que lo rodean	5	62.5%	3	37.5%	0	0.0%
Demuestran dominio en las tareas o actividades que se han reglamentado en el puesto de trabajo	4	50.0%	3	37.5%	1	12.5%
Demuestran capacidad técnica en el desarrollo de sus actividades	6	75.0%	1	12.5%	1	12.5%
Demuestran pensamiento analítico en las funciones que desarrollan dentro de su institución	5	62.5%	2	25.0%	1	12.5%
Demuestran comprensión y análisis a los problemas internos de la organización	7	87.5%	1	12.5%	0	0.0%
Demuestran comprensión y análisis a los problemas externos de la organización	6	75.0%	1	12.5%	1	12.5%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a funcionarios de la municipalidad distrital de Nueva Cajamarca

**Interpretación:**

Respecto a las competencias visibles que consideran los funcionarios para los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, “nunca o casi

nunca” demuestran los colaboradores comprensión y análisis a los problemas internos de la organización (87.5%) , podría deberse a la capacidad técnica en el desarrollo de sus actividades o tal vez se deba a la deficiente comprensión y análisis de los problemas externos de la organización (75,0%), así mismo tampoco posee facilidad en destreza investigativa dentro de la institución y del mismo modo carecen de capacidad para trabajar en equipo y /o capacidad para relacionarse con las personas que lo rodean, ni demuestran pensamiento analítico en las funciones que desarrollan dentro de su institución (62.5%) por lo que tienen dificultades en el dominio de tareas o actividades que se han reglamentado en el puesto de trabajo (50.0%).

**Tabla 7**

*Competencias no visibles de los funcionarios a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca*

Estado actual	Nunca / casi nunca		A veces		Casi siempre/ siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%
Demuestra tener confianza en su mismo	6	75.0%	1	12.5%	1	12.5%
Demuestra estar seguro de sus acciones	6	75.0%	1	12.5%	1	12.5%
Demuestra tener autocontrol de su comportamiento	6	75.0%	2	25.0%	0	0.0%
Es flexible a cualquier cambio organizacional	6	75.0%	1	12.5%	1	12.5%
Tiene la capacidad para manejar una situación de fracaso	7	87.5%	1	12.5%	0	0.0%
Propone metas laborales y personales que le ayudan a mejorar su desempeño	7	87.5%	0	0.0%	1	12.5%
Demuestra tener responsabilidad en sus acciones	6	75.0%	1	12.5%	1	12.5%
Demuestra creatividad en el desarrollo de sus actividades	6	75.0%	1	12.5%	1	12.5%
Tiene la capacidad para liderar grupos de trabajo	3	37.5%	3	37.5%	2	25.0%
Se preocupa por la calidad y precisión del trabajo	7	87.5%	1	12.5%	0	0.0%
Demuestra tener iniciativa para desarrollar sus actividades	7	87.5%	0	0.0%	1	12.5%
Sabe manejar situaciones difíciles que provoquen estrés	7	87.5%	1	12.5%	0	0.0%
Se adapta con facilidad a cualquier situación organizacional	4	50.0%	3	37.5%	1	12.5%
Coopera en todas las actividades que sea necesario	4	50.0%	3	37.5%	1	12.5%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los funcionarios de la municipalidad distrital de Nueva Cajamarca

### **Interpretación:**

Respecto a las competencias no visibles que consideran los funcionarios para los colaboradores, manifiestan que “nunca o casi nunca” tienen poca capacidad para manejar una situación de fracaso, debido tal vez a que no se proponen metas laborales y personales o al poco empeño en realizar un

trabajo de calidad y precisión. Del mismo modo, no demuestran iniciativa en el desarrollo de actividades, ni manejan situaciones para evitar el estrés (87.5%), podría deberse, a la carencia de confianza en sí mismo, inseguridad de sus acciones, poco autocontrol en su comportamiento. Asimismo, existe negación a cambio organizacional donde no cuentan con jefatura, por lo que no asume su responsabilidad y sus acciones, siendo poco creativo en el desarrollo de funciones (75%), motivo por el que no se adapta con facilidad a cualquier situación organizacional, ni coopera con las actividades necesarias (50%).

**Tabla 8.**

*Competencias visibles de los colaboradores durante la atención al usuario*

Estado actual	Nunca / casi nunca		A veces		Casi siempre/ siempre	
	Fi	%	Fi	%	fi	%
Comunicación oral fluida	35	66.04%	12	22.64%	6	11.32%
Comunicación escrita entendible	32	60.38%	13	24.53%	8	15.09%
Posee comprensión lectora para entender los requerimientos dentro de la institución	34	64.15%	15	28.30%	4	7.55%
Demuestra que posee facilidad en destreza investigativa	34	64.15%	14	26.42%	5	9.43%
Destaca usted la capacidad para trabajar en equipo y/o capacidad para relacionarse con las personas que lo rodean?	34	64.2%	11	20.8%	8	15.09%
Demuestran en los colaboradores dominio en las tareas o actividades que se han reglamentado en el puesto de trabajo	34	64.2%	10	18.9%	9	16.98%
Demuestran los colaboradores capacidades técnicas en el desarrollo de sus actividades	34	64.2%	13	24.5%	6	11.32%
Demuestran los colaboradores pensamiento analítico en las funciones que desarrollan dentro de su organización	34	64.2%	11	20.8%	8	15.09%
Considera que los colaboradores demuestran comprensión y análisis a los problemas internos de la organización	39	73.6%	8	15.1%	6	11.32%
Considera que los colaboradores demuestran comprensión y análisis a los problemas externos de la organización	34	64.2%	14	26.4%	5	9.43%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la municipalidad distrital de Nueva Cajamarca

**Interpretación:**

Competencias visibles de los colaboradores de la municipalidad distrital de nueva Cajamarca mencionan que “nunca o casi nunca” demuestran comprensión y análisis a los problemas internos de la organización (73.6%), comunicación no es fluida (66.04%), poca capacidad para trabajar en equipo y /o para relacionarse con las personas que los rodean, menos demuestran dominio en las tareas o actividades que se han reglamentado en el puesto de trabajo; por falta de capacidades técnicas en el desarrollo de sus actividades. De igual importancia tienen dificultad en mostrar pensamiento analítico en las funciones que desarrollan dentro de la organización, poca comprensión y análisis a los problemas externos de la organización (64.2%) motivo por el cual no posee facilidad de comprensión lectora para entender los requerimientos dentro de la institución, dificultad en destreza investigativa (64.15%) o talvez sea que la comunicación escrita por el personal no es clara (60.38%).

**Tabla 9.***Competencias no visibles de los colaboradores*

Estado actual	Nunca / casi nunca		A veces		Casi siempre/ siempre	
	fi	%	Fi	%	fi	%
Demuestran tener confianza en su mismo	31	58.5%	14	26.4%	8	15.09%
Demuestran estar seguro de sus acciones	34	64.2%	14	26.4%	5	9.43%
Demuestran tener autocontrol de su comportamiento	34	64.2%	14	26.4%	5	9.43%
Es flexible a cualquier cambio organizacional	35	66.0%	14	26.4%	4	7.55%
Capacidad para manejar una situación de fracaso	31	58.5%	16	30.2%	6	11.32%
Propone metas laborales y personales que le ayudan a mejorar su desempeño	36	67.9%	11	20.8%	6	11.32%
Son responsables en sus acciones	33	62.3%	14	26.4%	6	11.32%
Son creativos en el desarrollo de sus actividades	36	67.9%	12	22.6%	5	9.43%
Tiene la capacidad para liderar grupos de trabajo	34	64.2%	11	20.8%	8	15.09%
Se preocupa por la calidad y precisión del trabajo	37	69.8%	9	17.0%	7	13.21%
Tiene iniciativa para desarrollar sus actividades	33	62.3%	15	28.3%	5	9.43%
Sabe manejar situaciones difíciles que provoquen estrés	36	67.9%	13	24.5%	4	7.55%
Se adapta con facilidad a cualquier situación organizacional	36	67.9%	13	24.5%	4	7.55%
Coopera en todas las actividades que sea necesario	32	60.4%	14	26.4%	7	13.21%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la municipalidad distrital de Nueva Cajamarca

**Interpretación:**

En las competencias no visibles de los colaboradores de la municipalidad distrital de Nueva Cajamarca consideran que “nunca o casi nunca” se preocupan por la calidad o precisión del trabajo (69.8%), menos se propone

metas laborales y personales que le ayuden a mejorar su desempeño, ni demuestran creatividad en el desarrollo de sus actividades, no saben manejar situaciones difíciles que les provoca estrés; así mismo les cuesta adaptarse a cualquier situación (67.9%) y ser flexibles al cambio organizacional 66.0%. Situación, que podría deberse a la inseguridad de sus acciones, poco control de su comportamiento, carencia de capacidad para liderar grupos de trabajo (64.2%), irresponsabilidad en sus acciones (62.3%), y poca iniciativa para desarrollar sus actividades, del mismo modo tampoco coopera en las actividades que son necesarias para la institución (60.4%), reflejan no tener confianza en sí mismo y capacidad para manejar situaciones de fracaso, (58.5%).

**Objetivo 4 Diseñar el modelo de gestión por competencias basada en el modelo del iceberg para mejorar la atención al usuario de la Municipalidad distrital de Nueva Cajamarca, 2020**

**Tabla:** 10 Diseño de Procesos de gestión por competencia

Macroproceso Proceso nivel 0	Proceso nivel 1	Proceso nivel 2
Gestión por competencias	1. Potenciar competencias visibles	1.1. Desarrollo de destrezas
		1.2. Desarrollo de conocimientos
	2. Potenciar competencias no visibles	2.1. Mejora de concepto de sí mismo
		2.2. Formación de rasgos de personalidad

**Fuente:** Diseño del modelo de procesos de gestión por competencias de la municipalidad distrital de Nueva Cajamarca

## Interpretación:

El modelo a diseñar consiste que el macroproceso nivel 0, es la gestión por competencia seguidamente de los procesos de nivel 1 potenciaremos las competencias visibles y las competencias no visibles de los procesos a desarrollar

## Objetivo 5. Validar la propuesta del modelo de gestión basado en la técnica de expertos.

### Tabla 11: Resultados de la Validación del Modelo

Valoración de algunos aspectos del “Modelo de gestión por competencias basada en modelo iceberg para mejorar atención al usuario de municipalidad distrital Nueva Cajamarca”.

Aspectos valorados del Modelo de gestión por competencias basada en modelo iceberg para mejorar atención al usuario de municipalidad distrital Nueva Cajamarca”									
Experto	Valorar si la concepción teórica del “Modelo de gestión por competencias basada en modelo iceberg para mejorar atención al usuario de municipalidad distrital Nueva Cajamarca” refleja los principios teóricos que la sustentan	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del “Modelo de gestión por competencias basada en modelo iceberg para mejorar atención al usuario de municipalidad distrital Nueva Cajamarca”	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar el “Modelo de gestión por competencias basada en modelo iceberg para mejorar atención al usuario de municipalidad distrital Nueva Cajamarca” como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.	Valorar la contribución que realiza el “Modelo de gestión por competencias basada en modelo iceberg para mejorar atención al usuario de municipalidad distrital Nueva Cajamarca” a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.	Valorar la contribución que realiza el modelo al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.
E1	8	8	8	8	9	9	8	8	8
E2	8	9	8	8	8	9	8	9	8
E3	8	8	8	9	9	9	8	8	8
E4	8	8	9	8	9	9	9	8	9
E5	9	8	9	9	9	9	9	9	9
	41	41	42	42	44	45	42	42	42
Promedio:		42.33 (Coherencia y solidez de los contenidos de la propuesta)							
Porcentaje		94.06 %							

**Fuente:** Validación del modelo de gestión por competencias de la municipalidad distrital de Nueva Cajamarca

**Interpretación:**

Los resultados de validación fueron a juicio de cinco expertos mencionados anteriormente; quienes han validado el modelo propuesto existiendo coherencia y solidez de los contenidos de la propuesta es de 42.33 Dando como resultado, el 94.06% de concordancia entre los expertos, lo que indica, que reúne las condiciones del modelo propuesto para ser aplicado.

## **V. DISCUSIÓN**

La presente investigación tiene resultados que están en función de conceptos que sustentan diversos autores como soporte teórico para la investigación.

El objetivo específico 1, está referido a Identificar el estado actual de la atención al usuario; reportándose como resultado, que de los 136 usuarios atendidos en la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca, respecto a la capacidad en la resolución de reclamos, el 75% refiere que “Nunca o casi nunca” el colaborador escucha o soluciona su reclamo rápidamente, debido tal vez, a que no se sienten comprometidos en la solución de los reclamos, ni conocen la forma de gestionarla administrativamente, no brinda atención amable, no se da respuesta o escucha con atención el requerimiento, tampoco brinda atención personalizada. Además, cuando se refiere a la expresión corporal y oral indica que a veces es de forma adecuada y el 40,4% considera que “Nunca o casi nunca”, suele escuchar atentamente a su reclamo, por lo que no ofrecen rápidamente una solución; sin embargo, son respetuosos con la opinión del usuario, pero no están muy pendientes con que se solucione el reclamo de manera oportuna y razonable.

En tal sentido, Villa, Cando, Alcocer y Ramos (2017), presenta mejores resultados en relación a nuestro estudio; determina que existe un porcentaje mínimo (6.98%) de descontento de parte de los usuarios haciendo referencia al trato áspero de los trabajadores y al tiempo que se toma en los trámites. Asimismo, Hernández y Santamaría (2018) manifiesta resultados óptimos en garantizar la competencia de compromiso en la calidad de la atención calificada y oportuna de los usuarios, en las necesidades prioritarias de orientación al cliente. Igualmente, Hernández, Rojas, Prado y Bendezú (2019) refiere que, tres de cuatro usuarios externos califican la atención recibida en las instalaciones del MINSA como buena o muy buena.

Igualmente, Sapién, Gutiérrez, Piñón y Araiza (2016) refieren en sus resultados que el 76.4% poseen la capacidad de identificar los problemas y el 5.88% no cumplen con los plazos establecidos para solucionar los inconvenientes que se presenten.

Sin embargo, Verde, Castañeda, Meléndez, Gómez, Tapia, (2018) refiere que existe evidencia relativa y directa entre el buen servicio y agrado del contribuyente en la Municipalidad en estudio.

Respecto al Objetivo específico 2, los factores o razones que limitan la adecuada atención al usuario desde la perspectiva del funcionario y colaboradores refieren en su mayoría, que se contrata personal sin tener el perfil adecuado, ni se les brinda capacitaciones en temas de atención y satisfacción al usuario, además ni se realiza trabajo en equipo por la poca empatía que hay entre compañeros, del mismo modo se sienten desmotivados y no comprometidos para alcanzar las metas institucionales. Sin embargo, los colaboradores difieren en resultados con los funcionarios por debajo del 50%, respecto al estrés laboral, logística e infraestructura inadecuada, en el no reconocimiento, ni valoración de las labores que realizan, ocupando puestos de jefatura más por decisiones políticas que por conocimientos.

Al respecto, Sapién, Gutiérrez, Piñón y Araiza, (2016) manifiesta que la organización requiere asumir una postura de flexibilidad para mejorar resultados, elevar su desempeño e identificar las metas; sin embargo, la totalidad del personal evaluado poseen conocimiento y destreza, en su mayoría trabajan en equipo (98%) y cooperan entre compañeros (82.32%).

Para Siles (2013), las empresas demandan más competencias de trabajo en equipo con un 40.74% y empatía entre compañeros.

Con respecto al objetivo 3, Identificar las competencias visibles y no visibles desde la perspectiva de los funcionarios y colaboradores, se ha determinado que la gestión por competencia “Nunca o casi nunca” el 60% superior de colaboradores demuestran, fluidez en la comunicación oral empleada debido a la poca comprensión lectora dentro de la organización y la falta de capacidad para trabajar en equipo. Asimismo los colaboradores son poco flexibles a los cambios, tienen dificultad de manejar una situación de fracaso; sin embargo proponen metas laborales y personales que de cierto modo contribuye a su desempeño, pero ello se ve opacado cuando no son responsables con sus acciones y se cohíben a demostrar su creatividad, a ello se le agrega que no

posee la capacidad para liderar grupos, no demuestran iniciativa, no saben manejar situaciones difíciles, no se adaptan con facilidad a cualquier situación, y poca veces cooperan en todas las actividades que sea necesario, de todo esto se desprende que carecen de valores para realizar un buen desempeño en sus labores.

Del mismo modo, Chávez y Arias, (2018) menciona que las tendencias actuales se enfocan en las personas y los valores humanos dejando huella en la organización. Y asignando mayor cargo al trabajo en equipo, la honestidad y el aprendizaje personal. Referente a las empresas de servicios consideran honestidad 4.81%, gestión de estrés 4.27%, autocontrol 4.49%, trabajo en equipo 4.57%, orientación al cliente 4.49%. Referente a las empresas industriales, honestidad 4.72%, visión de negocios 4.67% y orientación al cliente 4.67%.

Por su parte, Siles (2013), manifiesta que en Tarapoto las empresas demandan más competencias de trabajo en equipo 40.74%, valores 8.52%, siendo este último una de las más requeridas seguidamente por la empatía, naturalidad y liderazgo, repitiendo esta conducta en todos los demás sectores.

En tal sentido, Quijandría (2019) ha considerado válido las competencias del personal por estar ligadas a recursos humanos con resultados satisfactorios en el docente y en los universitarios.

Con respecto al objetivo 4, es imperante diseñar un modelo de gestión por competencias basada en el “Modelo de Iceberg”, para mejorar la atención del usuario de la municipalidad distrital de Nueva Cajamarca, considerando que la deficiente competencia del personal conduce a que el usuario sea atendido inadecuadamente, debiendo mejorarse, destrezas, conocimientos, concepto de uno mismo y rasgos de personalidad. Un alto nivel de competencias incide en la buena atención al usuario, siendo necesario trabajar los valores que debe tener toda persona para bien de la sociedad.

Con respecto al objetivo 5, los resultados de la validación de la propuesta se realizaron por 5 expertos, quienes han validado el modelo propuesto existiendo coherencia y solidez de los contenidos de la propuesta es de 42.33

Dando como resultado, el 94.06% que indica, que reúne las condiciones del modelo propuesto para ser aplicado.

Finalmente, se indica que las dificultades en la satisfacción del usuario por parte del servicio municipal desde su perspectiva del usuario, funcionario y colaborador en el distrito de Nueva Cajamarca, refleja varios nudos críticos que dificultan la calidad del servicio. De tener un reclamo el colaborador “Nunca o casi nunca” escucha y soluciona rápidamente, ni se siente comprometido en la solución rápida del reclamo, tal vez sea porque desconozca de la gestión administrativa para resolver lo solicitado, por ello, se contrata colaboradores que no cumplen el perfil del puesto. A esto se suma, que no se les brinda capacitaciones, viéndose reflejada en la poca fluidez en la comunicación oral empleada, poca comprensión lectora dentro de la organización, y falta de capacidad para trabajar en equipo.

Esta realidad, motiva a proponer un modelo de gestión por competencias basada en el “Modelo del iceberg” para mejorar Es importante precisar que el concepto de gestión por competencias está vinculado a la selección, mediación y desarrollo de las competencias, que terminan afectando el servicio que se brinda a los usuarios.

## **VI. CONCLUSIONES**

- 6.1.** El modelo de gestión por competencias está sustentado en la teoría de Spencer y Spencer (1993), la cual implica el desarrollo de las destrezas, el desarrollo de conocimientos, la mejorar del concepto de sí mismo y la formación de rasgos de personalidad de los colaboradores, con la visión de lograr satisfactoriamente la adecuada atención al usuario.
- 6.2.** El estado actual de la atención al usuario es insatisfactorio, por cuanto el comportamiento del colaborador no es amable, ni presta atención a los reclamos y/o requerimientos del usuario para solucionar sus necesidades, tampoco brinda información inmediata a sus inquietudes.
- 6.3.** Desde la perspectiva del funcionario y colaborador, los factores o razones determinan que es inadecuada la atención al usuario; debido tal vez, a que la institución no realiza capacitaciones en temas de atención al usuario y gestión administrativa, no se sienten reconocidos ni motivados para alcanzar las metas institucionales, como tampoco se contrata colaboradores que se ajustan al perfil del puesto.
- 6.4.** En las competencias visibles y no visibles de los colaboradores y funcionarios se determinó que la gestión por competencia es inadecuada, debido a la poca fluidez de comunicación oral empleada y comprensión lectora dentro de la organización, lo cual ha repercutido en la capacidad para trabajar en equipo y en adaptarse a cambios que se dan en la organización, no demuestran iniciativa propia, ni saben manejar situaciones difíciles, poca veces se sienten comprometidos en cooperar con actividades que son necesario para alcanzar las metas institucionales.
- 6.5.** De acuerdo a la valoración de los expertos se determina que la propuesta es viable para la investigación ya que se obtuvo un puntaje de 42.33 promedio, lo que se determina que el 94.06% es válido el Modelo del iceberg en la gestión por competencias para su aplicación.

## **VII. RECOMENDACIONES**

- 7.1.** A la autoridad edil y a la gerencia de administración y finanzas, se sugiere un plan de atención al usuario, con el respectivo programa y guía; con el fin de fortalecer la calidad de los servicios prestados, elevar la satisfacción del usuario y crear una buena imagen de la comuna.
- 7.2.** Aplicar mejor la gestión de procesos y la dimensión de respuesta a los reclamos de los usuarios capacidad de respuesta en la calidad de servicio, se recomienda brindar las herramientas e instrumentos necesarios para que los colaboradores ofrezcan a la ciudadanía una respuesta inmediata.
- 7.3.** A la Jefatura de Recursos Humanos, para que pueda fortalecer la gestión de procesos en los factores y razones en la atención al usuario, se le sugiere realizar capacitaciones referente a las relaciones humanas, atención al usuario, donde se les enseñe a los colaboradores a manejar una comunicación asertiva, a controlar el estrés laboral, y así se pueda brindar información clara y confiable a los usuarios, donde el servidor público demuestre compromiso en ayudar inmediatamente a las inquietudes de la ciudadanía y mejor atención.
- 7.4.** Al Gerente General, se recomienda implementar el modelo de gestión por competencias propuesto, que conduzca a la optimización de los procesos y así brindar a los colaboradores la oportunidad de desarrollar sus conocimientos y capacidades a través de formaciones técnicas que permitan complementar su formación profesional con el fin de satisfacer las necesidades de desarrollo profesional, estimulando a su vez las oportunidades de promoción.
- 7.5.** Se sugiere al Gerente General, capacitar al responsable idóneo que será encargado en aplicar el modelo de gestión por competencias en el área de recursos humanos, habiendo sido validado por los expertos que dan confiabilidad al modelo propuesto.

## VIII. PROPUESTA DE MODELO

### Modelo de gestión por competencias basada en modelo iceberg para mejorar atención al usuario de municipalidad distrital Nueva Cajamarca, 2020

#### 1.- Representación gráfica



**Fuente:** Elaboración propia, basando en Ley (30057) Ley del Servicio Civil. Ley (27972) Ley Orgánica de Municipalidades.

## **2.- Introducción**

Las políticas públicas tienen una gran relevancia y ha recobrado aún mayor importancia en estos últimos tiempos con el acontecer nacional; es preciso ratificar que las pautas de las acciones públicas se cimientan en la problemática de la ciudadanía, donde los decisores tienen la responsabilidad de generar respuestas a la problemática a través de diversas acciones técnico políticas emanadas del estamento público, cuya representación son las instituciones u organismos gubernamentales (Roth, 2007). En ese sentido, son las instituciones públicas responsables de diseñar, gestionar, implementar y evaluar las acciones gubernamentales, en donde las políticas públicas surgen en respuesta a las necesidades, solucionando haciendo uso de diversos medios, herramientas e instrumentos centrándose en resultados tangibles, que generen un verdadero impacto en la ciudadanía y que sea un generador de cambio (Winchester, 2011). Para ellos las acciones públicas, deben estar alienadas a las políticas nacionales y sectoriales, donde sea capaz de articularse para cumplir objetivos y alcanzar resultados y metas, en donde se necesita la pericia de los decisores embestidos de poder (Tamayo, 1997, pág. 281).

## **3.- Objetivos**

### **Objetivo general**

Contribuir a la mejora de la atención al usuario a través de un modelo de gestión por competencias basada en el “Modelo iceberg” en la Municipalidad Distrital Nueva Cajamarca, 2019.

### **Objetivos específicos**

- Desarrollar mejores destrezas individuales del personal que mejore la
- capacidad de relacionarse con su entorno.
- Enriquecer los conocimientos del personal para hacer frente a las situaciones de su entorno laboral.
- Mejorar el concepto de sí mismo en los trabajadores.
- Determinar los rasgos de personalidad adecuada para mejorar el comportamiento del personal.

## **4.- Teorías**

### **Teorías de satisfacción de necesidades**

A lo largo del tiempo se han desarrollado diversos estudios sobre las necesidades humanas, generándose dos grandes controversias en cuanto a las teorías que la sustentan, por un lado, se han sustentado teorías universalistas, la cual tiene la fundamentación que absolutamente todas las personas, sin distinción algunas tiene las mismas necesidades, sin embargo, las teorías relativistas, se fundamentan en que las necesidades varían según las condiciones o características que identifican a cada persona (Puig, Sabater y Rodríguez, 2012). A partir de ello, en las ciencias sociales se han tomado en cuenta las teorías relativistas por estar más centrada a la realidad que percibimos en nuestro país, no obstante, una de las teorías de gran reconocimiento es la Pirámide de las Necesidades creada por Maslow en el año 1943; teoría que está constituida por 5 niveles, que de acuerdo a los dispuesto por Maslow, una persona en todo su vida tienen necesidades, pero son las necesidades fisiológicas las que debe satisfacer como base para continuar con la satisfacción de las necesidades de seguridad y protección, dando paso a la necesidad de afecto y pertenencia, cabe precisar que conforme se van satisfaciendo estas necesidades se generan otras, ello contrasta la representación gráfica de estos niveles; dicho ello, las personas tienen la necesidad de ser reconocidas, hasta lograr la necesidad más anhelada por las personas, como es la autorrealización.

Por otro lado, también se evidencia la teoría de las tres necesidades de McClelland creada en el año 1961, la misma que sigue los postulados teóricos de Maslow. Teoría que también surge de la corriente relativista, pues se fundamenta en que las personas tienen necesidades de acuerdo a su cultura, su sexo y cualquier otra variable, que probablemente pueden influir en otras necesidades, por lo tanto, McClelland determina que toda persona tiene la necesidad de logro, posee también la necesidad de afiliación y la necesidad de poder o influencia.

### **Atención al usuario**

La Gestión de atención al usuario son aquellas acciones que ejecuta el vendedor con el objetivo de que el cliente o usuario reciba un producto de calidad, en el momento preciso, que satisfaga sus necesidades, asimismo que la empresa se

asegure y verifique que dicho producto o servicio sea recibido adecuadamente. (Rivas, 2015)

En función al comportamiento de atención al usuario Balarezo (2013) menciona indicadores que la persona percibe y califica la calidad de atención que recibe: Amabilidad, mostrar atención, tener una presentación adecuada, atención personal y amable, tener a mano la información adecuada, expresión corporal y oral adecuada. En la capacidad que tiene el personal para resolver problemas, inconvenientes y los reclamos que el usuario presente frente al servicio brindado. Balarezo (2013) Manifiesta: escuchar atentamente, Respetar la opinión del usuario, comprometerse a solucionar los reclamos, seguimiento a la solución de problemas.

### **Teoría de Gestión por competencias**

Las organizaciones en la actualidad vienen dando gran importancia al reconocimiento del talento humanos, acompañado de ello se aplica la evaluación y seguimiento constante de las competencias del personal, ya que en la actualidad los empresarios han llegado a sustentar que el desarrollo del personal en su puesto de trabajo trae consigo grandes beneficios a la organización.

A lo largo de la historia se han fundamentado diversas teorías de competencias, entra las que destacan la teoría de Spencer y Spencer (1993) quienes introducen el Modelo del iceberg en la gestión por competencias, siendo esta divididas en dos gran des grupos, las más fáciles de detectar y desarrollar, como la destreza y conocimiento, y las menos fáciles de detectar y luego de desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores, y el núcleo mismo de la personalidad (Pérez, 2020).

Por su parte, Jolis (1998) a través de su teoría establece cuatro niveles de competencias. La primera relacionada con las competencias teorías, la cual entrelaza los saberes previos durante la formación con la información proporcionada; la competencia práctica, comprende la aplicación de la información y conocimientos en acciones operativas, mejorando de tal manera los procedimientos de la organización; las competencias sociales, destacan la capacidad para trabajar en equipo y/o la destreza para tratar con las personas que lo rodean y en competencias del conocimiento: demuestra la capacidad para

generar mayor conocimiento tras el desarrollo de sus actividades, ofreciendo soluciones prácticas a los problemas, aportando innovación y creatividad en su trabajo (Franco y Bedoya, 2018).

En cuanto a la teoría de Levy (2003), la cual distingue una serie de competencias universales, resaltando la principal denominada supra competencias, distingue en su mayoría competencias individuales del personal. Sin embargo, estas son indispensables para el desarrollo de sus actividades las que agrupa de la siguiente manera: i). Intelectuales; perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización. ii). Interpersonales; dirigir colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad interpersonal, comunicación oral. iii) Adaptabilidad; adaptación al medio. iv) Orientación a resultados; energía e iniciativa, Deseos de éxito, Sensatez para los negocios. (Ramírez, Espindola, Ruíz, y Hugueth, 2019)

Respecto a la variable gestión por competencias, Spencer y Spencer (1993) citado por Araya-Pizarro (2019) considera que “las competencias atribuidas son en definitivas características fundamentales en el desarrollo de la persona visualizando la parte interior y juega un papel importante en el desarrollo laboral” (p. 4). Sucede pues que las competencias de un trabajador están comprendidas por el comportamiento que genera un buen desempeño en la ejecución de sus funciones (Gil, 2007). Dentro de ese contexto Alles (2009) confirma que las organizaciones en la actualidad vienen dando gran importancia al reconocimiento del talento humano, acompañado de ello se aplica la evaluación y seguimiento constante de las competencias del personal, ya que en la actualidad los empresarios han llegado a sustentar, que el desarrollo del personal en su puesto de trabajo trae consigo grandes beneficios a la empresa visualizando “nuevos modelos de gestiones que van logrando integrarse en los procesos y dan valor agregado a la institución.” (p. 148).

### **Teoría del Recurso y las capacidades**

Es necesario visualizar a la empresa como un conjunto de recursos actitudes centrales heterogéneos, cada empresa debe tener recursos y capacidades que no poseen otras empresas, mejorando sus competitividades, y en esencia esta se

basa en la estrategia en términos de una posición competitiva única. Hitt; Ireland; Hoskinsson (pg. 94-104).

### **Teoría de la Gestión del Conocimiento**

La Gestión del conocimiento es la gestión que genera valor en la organización, son activos intangibles tienen que ver con el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La gestión del conocimiento es un conjunto de procesos que permite que el capital intelectual de una organización aumente, en la resolución de problemas de manera eficiente con el objetivo de generar ventajas competitivas sostenible en el tiempo. Grantt (1996).

### **Teoría de Iceberg**

Spencer y Spencer (1993) citado por Pérez (2020) introduce el “Modelo del iceberg” en la gestión por competencias, siendo esta divididas en dos dimensiones las más fáciles de manifestar y desarrollar competencias visibles: como la destreza con sus indicadores: comunicación oral, comunicación escrita, comprensión lectora, destreza investigativa, trabajo en equipo y conocimientos con sus indicadores: experiencia técnica, experiencia profesional, pensamiento analítico, comprensión y análisis de problemas internos, comprensión y análisis de problemas externos y las competencias no visibles las menos fáciles de manifestar y luego de desarrollar, como el concepto de uno mismo: confianza en sí mismo, seguridad de poder desempeñarse bien, entendimiento interpersonal, autocontrol, flexibilidad, comportamiento ante los fracasos y los rasgos de la personalidad: se plantea metas, responsabilidad, creatividad, autoridad sobre grupos, preocupación por el orden la calidad y la precisión, tenacidad, iniciativa, tolerancia al estrés adaptabilidad, cooperación (p. 122).

### **Teoría sistémica**

Bertalanffy (1901-1972) fue el creador de la teoría general de sistemas (GST): acuñó el término, lo desarrolló en detalle en sus numerosos escritos y fue una parte clave del grupo que lo llevó adelante y difundió el concepto. De hecho, el movimiento de los sistemas no habría tomado la forma que tomó sin Bertalanffy, porque si bien el pensamiento holístico ha surgido en muchos lugares, fue el

lenguaje y los conceptos de Bertalanffy los que se afianzaron como el núcleo del pensamiento de sistemas (Ramage & Karen, 2020).

Bertalanffy resalta la importancia de todo el sistema y la idea de que la distinción entre un sistema y una colección de partes es que el sistema tiene alguna forma de organización de sus partes. Hace referencia a dos tipos de sistemas: sistemas cerrados, que no tenían intercambios con su entorno, y sistemas abiertos, que toman entradas de su entorno y luego las devuelven como algún tipo de producto a su entorno. Dependen del entorno para su existencia y se adaptan como reacción a los cambios en su entorno. Es importante destacar que esta apertura permitió la creatividad y lo que se ha descrito como autotranscendencia: la capacidad de un sistema para llegar más allá de sus límites, cuando sea necesario, para asegurar su supervivencia. Además, Bertalanffy defendió la importancia de su concepto de equilibrio dinámico: observó que un sistema necesita poder cambiar constantemente sus componentes para poder mantener su forma básica de organización (Oliva, 2020).

Por lo tanto, cabe precisar que la propuesta del modelo de gestión por competencia se basará en la del “Modelo iceberg”, la cual estará orientada a mejorar la atención al usuario de Municipalidad Distrital Nueva Cajamarca; por lo que entre los objetivos específicos es mejorar las competencias del personal para que este comportamiento se vea reflejado en el proceso de atención, buscando de tal forma la comodidad del usuario.

Es por ello, que el plan estará bajo la responsabilidad de tesis quien se encargara de ofrecer las herramientas necesarias para su aplicación, asimismo, los directivos tienen cierta responsabilidad, pues serán quienes apoyaran en la supervisión y control de cada una de las actividades a desarrollar.

## **5.- Fundamentación**

### **a. Filosofía**

La propuesta distingue elementos valiosos, en donde se vislumbra procesos que hacen sinergia, capaces de complementarse para generar resultados que generar

bienestar social y ello contribuye a alcanzar metas programadas, generando valor público.

#### **b. Sociología**

Las instituciones, son la célula viva de la sociedad, la misma que subsiste por los ciudadanos, son estos que en vivir diaria se encuentran con problemas y que muchas veces ponen en riesgo su integridad, donde surge la necesidad de emplear el método científico para conocer sus necesidades, en donde identifica sus causas y efectos; es ahí donde las instituciones hacen usos de sus condiciones de poder y decisiones para generar respuesta pública y controlar el riesgo, restaurando su bienestar.

#### **c. Axiología**

Centrada en la valoración de la propuesta, donde toma importancia las condiciones del investigador, en donde se centra en los juicios, sustentada en las competencias técnicas, a ello se añade la experiencia en el campo de estudio para asegurar el aporte a la comunidad científica.

#### **d. Pedagogía**

El proceso de aprendizaje y enseñanza siempre está centrado con el aprender, donde cada caso o problema público tiene sus propias particularidades y por ende su complejidad. Para ello, las instituciones deben implementar instancias de fortalecer las capacidades y competencias de los servidores públicos para responder de manera oportuna y eficiente a los problemas que tienen los ciudadanos.

### **6.- Caracterización de la propuesta**

#### **❖ Pilares**

- **Competencia:** es el conjunto de conocimientos que posee un prestador público, en donde hace uso de habilidades y es capaz de contextualizar diversos escenarios, generando diferentes destrezas y responde a las necesidades de los ciudadanos.

- **Capacidades:** es la cualidad de un servidor público, el mismo que es transmitido a su centro de laboral, y que por sus dotes tiene la capacidad de desarrollar diversas funciones y ejercer grandes responsabilidades todas ellas institucionales que generan resultados.
- **Talento humano:** denominado por otros estudiosos como capital humano, pues es el conglomerado de procesos vinculantes de una institución, todos ellos encaminados a atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores de la institución.
- **Atención usuaria:** se refiere a un determinado número de actividades que se relacionan para ofertar determinados bienes y servicios a la ciudadanía, cuyo fin es la obtención de los mismos en el momento y lugar adecuado, asegurando un uso correcto de los mecanismos institucionales.
- **Trabajo en equipo:** relación de servidores públicos que responde a necesidades de un ciudadano, comunidad o de una sociedad; mediante la colaboración de servidores que interactúan de manera sinérgica en busca de una solución adecuada y oportuna.

## ❖ Principios

- **Integridad:** responde exclusivamente a los valores que tiene un trabajador integro, que dentro su desempeño muestra sus dotes de calidad humana y profesionalismo, y tiene como característica de brindar el soporte a sus colegas de trabajo de manera voluntaria y sin nada a cambio.
- **Continuidad:** considerado como uno de los principios relevantes, en donde su propósito es articular procesos que permitan generar resultados que contribuyan a responder las necesidades y demandas de los usuarios (ciudadanía).
- **Compromiso:** es el ente que conmueve a cada trabajador, donde sus acciones y actividades que desarrolla se relaciona en una satisfacción personal, que a la vez contribuye a la institución en la obtención de los objetivos planificados.

- **Universalidad:** en donde la prestación de los oferentes públicos debe ser integral y de manera equitativa para los todos ciudadanos para dar solución a sus necesidades, donde además se realiza el cierre de brechas en diversos indicadores sociales.

#### ❖ Componentes

- **Destrezas:** son competencias innatas de los servidores, los mismos que hacen uso en el momento de la prestación de la atención a los ciudadanos, en las que destacan la comunicación, escucha activa, resolución de problemas, adaptación, búsqueda inquieta, empatía y creatividad; los mismos que se practican de manera paralela para identificar las necesidades y encontrar una pronta respuesta a sus solicitudes.
- **Conocimientos:** responde a los saberes adquiridos en su formación de pre y posgrado, en donde es capaz de hacer uso de herramientas de manera oportuna en búsqueda de una respuesta, la misma que responde a sus necesidades y genera satisfacción a los ciudadanos.
- **Rasgos personales:** un servidor público posee como fin principal las ganas y el deseo de servir, en donde brinda atención a diversas necesidades que poseen los ciudadanos, poniendo a disposición sus capacidades, con el fin de contribuir al desarrollo de ésta y anteponiendo los máximos fines institucionales.
- **Concepción personal:** es el sentir y percibir lo que piensan los demás colaboradores y la misma ciudadanía sobre la prestación que oferta en la institución, considerando en todo momento un buen desempeño y productividad.

#### ❖ Contenidos

El modelo planteado se centra directamente en los colaboradores de la Municipalidad del Distrito de Nueva Cajamarca, quienes de manera rutinaria tienen que responder a las necesidades y demandas de los ciudadanos mediante la prestación de atenciones, siendo para este caso uno de los insumos principales. A ello, los colaboradores de la municipalidad deben contar con determinadas competencias y capacidades que se refleja directamente en los componentes de conocimiento, destrezas, concepción personal y en los rasgos personales; los mismos que tienen que estar articulados de manera cíclica, con una mirada

transversal que permita generar productos y resultados, que en el modelo se denominan bienes y servicios. Estos bienes y servicios generados por los colaboradores de la municipalidad, deben de responder a las necesidades y expectativas de los ciudadanos, al suceder ello, se estaría generando valor público; en ese sentido, se estaría mejorando sus condiciones de vida, mediante la generación de bienestar social de los ciudadanos.

Lo mencionado tiene un factor determinante, que es el generador de mejoras institucionales, refiriéndose a la gestión por competencias, esta variable es capaz de propiciar colaboradores satisfechos y con alto nivel de compromiso institucional, donde su trabajo corporativo, en equipo son determinantes para alcanzar objetivos, en ese sentido surge la importancia de la gestión del talento humano, convirtiéndose en catalizador principal en promover y fortalecer el recurso humano, para alcanzar una alta competencia y de gran sensibilidad humana, que se redunda particularmente en un servidor público eficiente y con valores personales.

#### ❖ **Actividades**

El modelo desarrollado, tiene incorporado una serie de actividades, formuladas para alcanzar resultados y cumplir objetivos, siendo preciso presentar las actividades planteadas.

Macroprocesos			Actividad
Proceso Nivel 0	Proceso Nivel 1	Proceso Nivel 2	
Gestión por competencias	Competencias visibles	Destrezas	Dinámicas grupales comunicacionales entre colaboradores
			Crear grupo de WhatsApp para la interacción entre colaboradores
			Crear un espacio de lectura en la institución para fomentar la lectura y conocimiento
			Desarrollar investigación institucional relacionados con temas de mayor relevancia institucional
			Crear grupos de trabajo para desarrollar y solucionar problemas de los ciudadanos
		Conocimientos	Cursos de capacitación en temas relacionadas a procesos de atención
	Ofertar cursos de especialización para fortalecer competencias de los colaboradores		
	Comunicar permanentemente a responsables sobre necesidades o situación problemática que interfieran en el desarrollo de funciones		
	Competencias no visibles	Concepción personal	Charlas motivacionales que fortalezcan la confianza, autocontrol y la seguridad para mejorar la atención y el trato a los ciudadanos
			Actividades de confraternidad para fortalecer las relaciones interpersonales
			Contrato de psicólogo para mejorar el clima organizacional

			Instalar línea de apoyo para tratar problema de índole personal y dar soporte psicológico
		Rasgos personales	Instalar sistema de supervisión de actividades donde identifica debilidades y genera mejora continua
			Sesiones de relajación para reducir los niveles de estrés.
			Delegar responsabilidad a colaboradores para mejorar el desempeño y productividad en base a funciones que desarrolla
			Afiches relacionados con valores practicados en la institución

### Gestión por Proceso por Áreas, competencias y perfiles

Gestión por Procesos (Área)	Responsable del Área	Competencias	Perfiles de Puesto
Alcaldía	Alcalde	Representación legal, dirección y coordinación de actividades políticas y administrativas de alto nivel institucional de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca.	Ser elegido por voto popular. Ser ciudadano en ejercicio
Gerencia Municipal	Gerente Municipal	encargado de implementar la gestión estratégica de planificación, la organización, la dirección y el control interno, con la finalidad de alcanzar niveles de eficiencia y eficacia en las acciones municipales en beneficio de la comunidad; así como también, promover y asegurar la correcta marcha administrativa de la gestión municipal, la coordinación en la atención de los servicios municipales y la realización de las inversiones municipales, sustentada en los principios de legalidad, economía, transparencia,	a. Profesional Titulado b. Experiencia en gestión municipal c. Manejo de paquetes informáticos. d. Amplia capacidad para actuar y tomar decisiones. e. Capacidad para conocer y criticar, creativamente, los fundamentos técnicos de los sistemas administrativos y de los distintos procesos técnicos de los gobiernos locales. f. Experiencia mínima en cargos directivos del sector público. g. Capacitación especializada permanente.

		simplicidad, participación y seguridad ciudadana, con el fin de conseguir el desarrollo local y el bienestar de los habitantes del distrito. Está a cargo del Gerente Municipal, quien depende funcional y jerárquicamente del alcalde.	
Secretaría General	Secretario General (a)	Planificar, programar y coordinar la ejecución de las acciones del Concejo Municipal y la Alcaldía. Supervisa actividades relacionadas a los sistemas de Trámite Documentario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Título profesional universitario, afín con el cargo a desempeñar.</li> <li>b. Amplia capacidad para actuar y tomar de decisiones.</li> <li>c. Conocimiento amplio de los procesos administrativos municipales.</li> <li>d. Experiencia profesional no menor de dos (02) años en el cargo y/o en gestión pública.</li> <li>e. Capacitación especializada.</li> </ul>
Gerencia de Servicios de Administración Tributaria Municipal	Gerente del SAT	Administrar las actividades relacionadas con el registro y mantenimiento de la información tributaria, ejecución coactiva de las obligaciones tributarias, la gestión de recaudación,	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Profesional Titulado.</li> <li>b. Capacidad para actuar y tomar decisiones.</li> <li>c. Conoce y critica creativamente los fundamentos técnicos del</li> </ul>

		fiscalización tributaria, el registro y orientación al contribuyente, las cuales se orientan para impulsar el cumplimiento de las obligaciones, constituidas por impuestos, arbitrios y sanciones tributarias registradas en el sistema de gestión. Asimismo, se encarga de optimizar los servicios tributarios a favor de los contribuyentes y/o usuarios.	sistema o proceso técnico que maneja. d. Experiencia mínima en el desempeño del cargo y/o en gestión pública. e. Capacitación especializada
Gerencia de Infraestructura Desarrollo Urbano y Rural	Gerente de Infraestructura	Encargado de conducir el proceso de desarrollo urbano, en sus aspectos de planeamiento de la infraestructura urbana, vivienda, control de obras públicas y privadas, ornato y adjudicación y expropiación de terrenos	a. Título profesional universitario de Ingeniero Civil, Arquitecto ó afín al cargo a desempeñar. b. Estudios de Especialización en Gestión Pública, Administración, Gestión Municipal o Desarrollo Local. c. Manejo de paquetes informáticos. d. Capacidad para actuar y tomar decisiones. e. Conoce y critica creativamente los fundamentos técnicos del

			<p>sistema o proceso técnico que maneja.</p> <p>f. Experiencia no menor de dos (02) años en el desempeño del cargo y/o en gestión pública.</p> <p>g. Capacitación especializada</p>
Gerencia de Desarrollo Social	Gerente de Desarrollo Social	<p>Supervisar el cumplimiento de las actividades destinadas a la promoción del desarrollo humano sostenible, fomentando la recreación, el deporte, la salud y el bienestar social dentro del Distrito.</p> <p>b. Formular e implementar el Plan de Desarrollo Social y los programas de bienestar en beneficio de niños, adolescentes, jóvenes, adultos, adultos mayores y comunidad en general, articulándolos con el Plan de Desarrollo Local Concertado y el Plan Estratégico Institucional.</p> <p>c. Supervisar las acciones de atención primaria de la salud, programas de promoción De la salud, prevención de</p>	<p>a. Profesional Titulado.</p> <p>b. Capacidad para actuar y tomar decisiones.</p> <p>c. Conoce y critica creativamente los fundamentos técnicos del sistema o proceso técnico que maneja.</p> <p>d. Experiencia mínima en el desempeño del cargo y/o en gestión pública.</p> <p>e. Capacitación especializada</p>

		<p>enfermedades y zoonosis, en el ámbito local.</p> <p>d. Definir políticas y supervisar las acciones preventivas de educación sanitaria, de salud y de los programas alimentarios que se ejecutan en el Distrito</p> <p>e. Administrar El Programa del Vaso de Leche, el Programa de Complementación Alimentaria, comedores autogestionarios y asistencia al adulto mayor.</p> <p>f. Aprobar la presentación de la información del Programa de Vaso de Leche, conforme a la normatividad vigente.</p> <p>g. Establecer políticas y supervisar los programas, promoción y fortalecimiento de la juventud en la sociedad.</p>	
Gerencia de Seguridad Ciudadana	Gerente de Seguridad Ciudadana	<p>a. Programar, dirigir, coordinar y evaluar las actividades técnicas y administrativas de la Gerencia de Seguridad Ciudadana.</p> <p>b. Proponer normas y directivas para el desarrollo</p>	<p>a. Título profesional universitario, u Oficial retirado de las Fuerzas Armadas y Policiales</p> <p>b. Estudios de Especialización en Gestión Pública, Administración,</p>

		<p>de acciones relacionadas con el ámbito de su competencia.</p> <p>c. Emitir informes técnicos y propuestas de mejoras correspondientes a la funcionabilidad y operatividad de la Gerencia de Seguridad Ciudadana</p>	<p>Gestión Municipal o Desarrollo Local.</p> <p>c. Manejo de paquetes informáticos.</p> <p>d. Capacidad para actuar y tomar decisiones.</p> <p>e. Conoce y critica creativamente los fundamentos técnicos del sistema o proceso técnico que maneja.</p> <p>f. Experiencia no menor de dos (02) años en el desempeño del cargo y/o en gestión pública.</p> <p>g. Capacitación especializada</p>
Oficina de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	<p>Encargada de administrar las acciones propias del sistema administrativo del personal, orientando la realización individual de los trabajadores a través de una efectiva participación en el logro de los objetivos institucionales de la Municipalidad</p>	<p>a. Título Profesional universitario y/o Técnico relacionado con la especialidad.</p> <p>b. Capacidad de actuar y tomar decisiones.</p> <p>c. Conoce y critica creativamente los fundamentos técnicos del sistema o proceso técnico que maneja.</p> <p>d. Experiencia no menor de dos (02) años en el</p>

			desempeño del cargo y/o en gestión pública. e. Capacitación permanente en gestión municipal y en sistemas administrativos relacionados con el cargo. f. Alternativa: g. Poseer una combinación equivalente de formación y experiencia
--	--	--	--

En la tabla presentada se menciona las áreas más representativas de mayor contacto con la ciudadanía, donde se detalla sus competencias y el perfil que debe de tener cada gerente para genera valor público.

## **7.- Evaluación**

Para determinar el nivel de atención en los ciudadanos, que traen consigo necesidades y demandas sentidas de manera colectiva, quienes requieren una pronta solución que puedan continuar con su forma de vivencia acorde a sus costumbres y realidades. Al llegar a la municipalidad, son los colaboradores y servidores públicos quienes responden de manera satisfactoria a dichas demandas. En ese sentido, el modelo presenta actividades formuladas muy cuidadosamente para ser ejecutadas, e incluso cuenta con determinados indicadores que se convierte en la métrica, que permite cuantificar su alcance y/o avance, y para garantizar su cumplimiento el modelo ha incorporado determinados actores que se denominan responsables e incluso se ha añadido un área responsable.

Por otro lado, la gestión pública valora fuertemente al factor tiempo, con el propósito de hacer uso eficiente de dicho factor (tiempo) se plantea un cronograma que se presenta de manera mensual, abarcando un total de dos bimestres que corresponde al año entrante, y de la misma manera el recurso financiero asignado de manera eficiente para cada actividad, donde los gastos deben ser publicados y transparentados, evitando un mal uso de los recursos públicos. Finalmente, queda en manos de los decisores para considerar su implementación e incluso a ser evaluado por un equipo de expertos que permita certificar fehacientemente el valor que tiene la propuesta en respuesta a la atención de los ciudadanos. Seguidamente se presenta la matriz, cuyo diseño recoge todos los elementos necesarios que permita cumplir objetivos y generar resultados para el ciudadano, de la misma manera para la municipalidad.

Insumos	Proceso	Responsable	Actividades	Indicadores	Recursos	Cronograma	Producto /Resultado
Colaboradores con inadecuadas destrezas	Desarrollo de destrezas	Jefe de Recursos Humanos	Dinámicas grupales comunicacionales entre colaboradores	% de colaboradores que participan en dinámica grupales	S/. 500.00 Soles	Enero - 2021	Colaboradores con adecuadas destrezas para desarrollar una adecuada atención al ciudadano
			Crear grupo de WhatsApp para la interacción entre colaboradores	% de colaboradores que interactúan en grupo de WhatsApp	S/. 0 soles	Enero - 2021	
			Crear un espacio de lectura en la institución para fomentar la lectura y conocimiento	N° de espacio de lectura en la institución para fomentar la lectura y conocimiento	S/. 5000.00 Soles	Febrero - 2021	
			Desarrollar investigación institucional relacionados con temas de mayor relevancia institucional	N° de investigaciones desarrolladas relacionadas con temas de mayor relevancia institucional	S/. 10000.00 Soles	Febrero - 2021	
			Crear grupos de trabajo para desarrollar y	N° de grupos de trabajo para desarrollar y solucionar	S/. 0 soles	Febrero - 2021	

			solucionar problemas de los ciudadanos	problemas de los ciudadanos			
Colaboradores con inadecuado conocimiento y competencia	Desarrollo de conocimientos	Jefe de Recursos Humanos	Cursos de capacitación en temas relacionadas a procesos de atención	N° de cursos de capacitación en temas relacionados en procesos de atención	S/. 1500.00 Soles	Marzo -2021	Colaboradores con adecuado conocimiento y competencia
			Ofertar cursos de especialización para fortalecer competencias de los colaboradores	N° de cursos de especialización ofertados para fortalecer competencias de los colaboradores	S/. 10000.00 Soles	Marzo -2021	
			Comunicar permanentemente a responsables sobre necesidades o situación problemática que interfieran en el desarrollo de funciones	% de comunicados a responsables sobre necesidades o situación problemática que interfieran en el desarrollo de funciones	S/. 0 soles	Marzo -2021	
Colaborador con concepción inadecuado de	Mejora de concepción personal	Jefe de Recursos Humanos	Charlas motivacionales que fortalezcan la confianza, autocontrol y la	N° Charlas motivacionales que fortalezcan la confianza, autocontrol y la	S/. 300.00 Soles	Abril - 2021	Colaborador con concepción adecuado de

servidor público			seguridad para mejorar la atención y el trato a los ciudadanos	seguridad para mejorar la atención y el trato a los ciudadanos			servidor público
			Actividades de confraternidad para fortalecer las relaciones interpersonales	N° de actividades de confraternidad para fortalecer las relaciones interpersonales	S/. 1000.00 Soles	Abril - 2021	
			Contrato de psicólogo para mejorar el clima organizacional	Psicólogo contratado para mejorar el clima organizacional	S/. 24000.00 Soles	Abril - 2021	
			Instalar línea de apoyo para tratar problema de índole personal y dar soporte psicológico	N° de línea de apoyo instalada para tratar problema de índole personal y dar soporte psicológico	S/. 1200.00 Soles	Abril - 2021	
Colaborar con rasgos personales inadecuados ofertar servicios públicos	Formación de rasgos personal	Jefe de Recursos Humano	Instalar sistema de supervisión de actividades donde identifica debilidades y genera mejora continua	N° de sistema instalado de supervisión de actividades donde identifica debilidades y genera mejora continua	S/. 3000.00 Soles	Abril - 2021	Colaborar con rasgos personales adecuados ofertar servicios públicos

			Sesiones de relajación para reducir los niveles de estrés.	N° de actividades de relajación para reducir los niveles de estrés	S/. 1500.00 Soles	Abril – 2021	
			Delegar responsabilidad a colaboradores para mejorar el desempeño y productividad en base a funciones que desarrolla	N° de responsabilidades delegadas a colaboradores de acuerdo a funciones que desarrolla y mejorar su desempeño y productividad	S/. 0 Soles	Abril – 2021	
			Afiches relacionados con valores practicados en la institución	N° de afiches relacionados con valores institucionales	S/. 2000.00 Soles	Abril - 2021	

## **8.- Viabilidad**

El modelo formulado sustentado en la gestión de competencias, tiene una proyección a ser implementado en un 1 año, aunque la prueba piloto puede desarrollarse en dos bimestres, siempre y cuando existan las condiciones, acompañado de la decisión de los políticos y técnicos; es por ello se plantea en acápite anterior la necesidad de ser validados por expertos, donde la credibilidad del modelo se hace cada vez más fuerte. Lo mencionado tiene gran relevancia, ya que su implementación se estaría llevando a cabo en un gobierno local, en un primer momento se valora la vinculación directa de las autoridades con la ciudadanía, segundo tiene un enfoque real, en donde el ciudadano ejerciendo sus derechos presenta sus necesidades para ser respondido por la autoridad. En ello se genera la generación de bienes y servicios públicos que tiene como propósito mejorar su bienestar social y su mayor externalidad positiva en la creación de valor público.

## REFERENCIAS

- Albalushi, A., Zaidan, A., & Adabi, F. Y. (2019). Competency Management in the Context of Omani Civil Service Reform & Development. *International Business Research*, 12(4), 76-89. Obtenido de <https://ideas.repec.org/a/ibn/ibrjnl/v12y2019i4p76-89.html>
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias* (1a ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestion por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/73382397/Gestion-Por-Competencias>
- Araya-Pizarro, S. C. (2019). Competencias genéricas de los estudiantes de Auditoría requeridas por las Big Four en Chile. *Cuadernos de Contabilidad*, 20(49), 1 - 16. doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc20-49.cgea>
- Avella-Forero, F., Rodriguez-Hernandez, A., & Limas-Suarez, S. (2019). Propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias para la educación a distancia y en línea. *Revista ESPACIOS*, 40(39), 1 - 12. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n39/a19v40n39p29.pdf>
- Balarezo, S. (2013). *Manual de atención al cliente*. Quito: FAD – CEPAM,.
- Chávez, A., Moscoso, K., & Manrique, Z. (2018). Capacitación en gestión universitaria para lograr competencias laborales en el personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma Alto andina de Tarma, 2017. *Horizonte De La Ciencia*, 8(14), 131 - 139. doi:<https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2018.14.431>
- Chávez, L., & Arias, W. (2018). Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños. *Contabilidad Y Negocios*, 13(26), 109-128. doi:<https://doi.org/10.18800/contabilidad.201802.007>
- Coaquira, C. (2018). Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en una universidad privada. *Revista de*

- Investigación Apuntes Universitarios*, 8(3), 57-76. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6717860>
- Collazos, M. A., & Fernández, A. E. (2019). Propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán- Periodo 2018. *Revista científica tzhoecon*, 6(1), 1 - 13. doi: <https://orcid.org/0000-0002-5656-2243>
- CONCYTEC. (2017). *Reglamento de calificación, clasificación y registro de los Investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica - Reglamento RENACYT*. Lima, Perú: Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Obtenido de [https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento\\_renacyt\\_version\\_final.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento_renacyt_version_final.pdf)
- Correa, S. E. (2017). Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(1), 88-98. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5920542.pdf>
- Díaz, J. R., Núñez, L. A., & Cáceres, K. V. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides Et Ratio*, 16(16), 169 - 197. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2071-081X2018000200010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2071-081X2018000200010&lng=pt&nrm=iso)
- Díaz-Veiga, P., Sanchoa, M., García, Á., Rivas, E., & Abad, E. (2014). Efectos del Modelo de Atención Centrada en la Persona en la calidad de vida de personas con deterioro cognitivo de centros gerontológicos. *Revista Española de Geriatria y Gerontología*, 49(6), 266 - 271. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.regg.2014.06.003>
- Franco, J. A., & Bedoya, J. (2018). Análisis de modelos del talento humano aplicados en organizaciones PYMES. *Revista CEA*, 4(7), 85-101. doi: <https://doi.org/10.22430/24223182.761>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1*, 10(1), 83-106. doi: <https://doi.org/10.5944/educxx1.1.10.298>

- Goossen, C., & Austin, M. (2017). Service User Involvement in UK Social Service Agencies and Social Work Education. *Journal of Social Work Education*, 53(1), 37-51. doi:<https://doi.org/10.1080/10437797.2016.1246271>
- Harfield, S., Davy, C., McArthur, A., Munn, Z., Brownm, A., & Brown, N. (2018). Characteristics of Indigenous primary health care service delivery models: a systematic scoping review. *Global Health*, 14(12), 1 - 11. doi:<https://doi.org/10.1186/s12992-018-0332-2>
- Hernández, A., Rojas, C., Prado, F., & Bendezu, G. (2019). Satisfacción del usuario externo con la atención medica en las instalaciones del ministerio de salud del Perú y sus factores asociados. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 36(4), 620 - 628. doi:<https://doi.org/10.17843/rpmesp.2019.364.4515>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ta ed.). México DF: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Hernández, V., & Santamaría, N. V. (2018). Modelo de gestión de talento humano basado en un sistema de competencias e indicadores de la organización no gubernamental para la discapacidad Fundación “Cuesta Holguín”. *Revista Científica Ecociencia*, 5(3), 1-36. Obtenido de <http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/111>
- Horváthová, P., Copíková, A., & Mokra, K. (2019). Methodology proposal of the creation of competency models and competency model for the position of a sales manager in an industrial organisation using the AHP method and Saaty's method of determining weights. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 32(1), 2594 - 2613. doi:<https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1653780>
- Hue, N., Nguyen, T., & Matsui, Y. (2015). Service Quality and Customer Satisfaction: A Case Study of Hotel. *Asian Social Science*, 11(10), 73 - 85. doi:<http://dx.doi.org/10.5539/ass.v11n10p73>
- Kondratova, I., Fourier, H., & Molyneaux, H. (2017). An Overview of Competency Management for Learning and Performance Support: A Canadian Perspective. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 10(2), 47 - 62. doi:<https://doi.org/10.3991/ijac.v10i2.7395>

- Lee, S., & Lee, D. (2019). "Untact": a new customer service strategy in the digital age. *Service Business*, 14(1), 1–22. doi:<https://doi.org/10.1007/s11628-019-00408-2>
- Levy, C. (2003). *Gestión de las competencias*. Fracia: Ediciones Gestión 2000.
- Lora-Guzmán, H. S., Castilla-Paternina, S., & Góez-Flórez, M. C. (2020). Management by Competencies as a Strategy for the Improvement of Efficiency and Organizational Effectiveness. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83 - 94. doi:<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Ludeña, A. (2004). *La Formación por Competencias Laborales: Guía Técnico – Pedagógica para Docentes de Formación profesional* (2da ed.). Lima, Perú: Programa de Capacitación Laboral - Time Publicidad.
- Luo, X., Ran, Z., Zhang, W., & Aspara, J. (2014). Do institutional investors pay attention to customer satisfaction and why? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 119–136. doi:<https://doi.org/10.1007/s11747-013-0342-9>
- Madhavi, T., & Mehrotra, R. (2019). Competency-Based Talent Management—An Effective Management Tool. *Proceedings of the Third International Conference on Microelectronics, Computing and Communication Systems*, 556(1), 381–388. doi:[https://doi.org/10.1007/978-981-13-7091-5\\_27](https://doi.org/10.1007/978-981-13-7091-5_27)
- Majava, J., & Isoherranen, V. (2019). Business model evolution of customer care services. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(1), 1-12. doi:<http://dx.doi.org/10.3926/jiem.2725>
- Martínez, L. (2007). *Consideraciones Teóricas sobre la Atención al Cliente*. La Habana, Cuba: Capiro.
- McMahon, L., Tipirneni, R., & Chopra, V. (2016). Health System Loyalty Programs An Innovation in Customer Care and Service. *JAMA*, 315(9), 863-864. doi:[10.1001/jama.2015.19463](https://doi.org/10.1001/jama.2015.19463)
- Mendieta-Ortega, M., Erazo-Álvarez, J., & Narváez-Zurita, C. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 5(10), 287 - 312. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696>

- Munyai, E. (2017). Examining the implementation of customer care as a strategy of enhancing service delivery: a case of Thulamela Local Municipality, Limpopo, South Africa. *University of Limpopo*, 1 - 75. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10386/2553>
- Najul, J. (2011). *El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio*. Venezuela: IESA.
- Nikitinsky, N. (2018). Improving Talent Management with Automated Competence Assessment: Research Summary. *Proceedings of the Scientific-Practical Conference*, 5(2), 73-82. doi:[https://doi.org/10.1007/978-3-319-62870-7\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-62870-7_8)
- Ok, S., Suy, R., Leaksmy, C., & Chakriya, C. (2018). Customer Satisfaction and Service Quality in the Marketing Practice: Study on Literature Review. *Asian Themes in Social Sciences Research*, 1(1), 21-27. doi:<https://doi.org/10.33094/journal.139.2018.11.21.27>
- Pérez, T. E. (2020). Reconociendo una fracción no visible del iceberg de la violencia simbólica contra las mujeres en la publicidad televisiva difundida en México. *Asparkía, Investigació Feminista*, 36(1), 79-101. doi:<http://dx.doi.org/10.6035/Asparkia.2020.36.5>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). *Resolución Ministerial N° 156-2013-PCM / Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administración Pública*. Lima, Perú: El Peruano. Recuperado el 12 de junio de 2018
- Quijandría, G. F. (2019). *Sistema de estrategias basadas en competencias en el quehacer del personal administrativo para mejorar su desempeño y potencializar la gestión administrativa de la UNSM - T - 2018*. Tesis de Post Grado Doctorado, Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:CSBh7BQ3CNgJ:repositorio.unsm.edu.pe/handle/11458/3431&hl=es&gl=pe&strip=1&vwsr=0>
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 36(6), 167 - 176. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>

- Rest, K.-D., & Hirsch, P. (2016). Daily scheduling of home health care services using time-dependent public transport. *Flexible Services and Manufacturing Journal* volume, 25(1), 495–525. doi:<https://doi.org/10.1007/s10696-015-9227-1>
- Rivas, S. (17 de Marzo de 2015). *Servicio al cliente*. Obtenido de Rivas santi: <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-al-cliente-definicion/>
- Rodríguez, J. (2015). Implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en una universidad de Lima Metropolitana. *Propósitos y Representaciones* , 3(2), 319 - 401. doi:<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2015.v3n2.81>
- Roundy, P. (2018). Paying attention to the customer: consumer forces in small town entrepreneurial ecosystems. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(2), 323-34. doi:<https://doi.org/10.1108/JRME-11-2017-0054>
- Salazar, W., & Cabrera, M. (2016). Diagnóstico de la calidad de servicio, en la atención al cliente, en la Universidad Nacional de Chimborazo - Ecuador. *Revista Industrial Data*, 19(2), 13-20. doi:<http://dx.doi.org/10.15381/idata.v19i2.12811>
- Sánchez, A., Martínez, R., & Moreno, J. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Revista Innovar Journal*, 21(66), 169-184. doi:<https://doi.org/10.15446/innovar.v27n66.66811>
- Sapién, A. L., Gutiérrez, M. d., Piñón, L. C., & Araiza, P. A. (2016). Evaluación del desempeño por el método de 360 grados y por factores de evaluación en una empresa mexicana. *Publicaciones F.E.H.C - Melilla* , 46(1), 13–29. doi:<https://doi.org/10.30827/publicaciones.v46i0.5794>
- Shanmugaraja, M., Nataraj, M., & Gunasekaran, N. (2010). Customer Care Management Model for Service Industry. *Scientific Research*, 2(2), 146 - 155. doi:<https://doi.org/10.4236/ib.2010.22018>
- Shikova, N. (2016). Competency-Based Management in Public Administration. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1(1), 1 - 6. doi:[https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_3923-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3923-1)

- Siles, M. M. (2013). Competencias profesionales requeridas por las empresas en Tarapoto. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, 3(2), 19 - 38. Obtenido de [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ra\\_universitarios/article/view/37](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ra_universitarios/article/view/37)
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Nueva York, USA: Wiley India Pvt.
- Srivastava, S., & Bhatnagar, A. (2013). Impact of customer care services on customer satisfaction-a study of mobile phone subscribers of u.p. (east) circle. *International Journal of Management Research and Review*, 3(1), 2224 - 2242. Obtenido de [http://ijmrr.com/admin/upload\\_data/journal\\_SHEKHAR%20IJMRR%20NEW.pdf](http://ijmrr.com/admin/upload_data/journal_SHEKHAR%20IJMRR%20NEW.pdf)
- Susana, I. S. (2008). *Salud reproductiva y condiciones de vida en mexico*. Mexico: Editorial ESIC.
- Verde, H., Castañeda, J., Meléndez, J., Gómez, R., & Tapia, C. (2018). Calidad de servicio y satisfacción del contribuyente de la Municipalidad Distrital de Salaverry. *Revista de Investigación Estadística*, 1(1), 1-7. Obtenido de <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/REDIES/article/view/2788/2864>
- Villa, H., Cando, A. d., Alcoser, F., & Ramos, R. (2017). Los servicios públicos en la ciudad de Riobamba y la satisfacción de los usuarios. *3C Empresa*, 6(4), 55 – 71. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060432.55-71>
- Vital, D. (2008). Customer care. *Springer Nature SharedIt*, 5(4), 64. doi:<https://doi.org/10.1038/vital813>
- Vite, H., Romero, W., & Vargas, J. (2018). Análisis de procesos en unidades de atención al usuario en instituciones públicas caso de estudio: dirección provincial IESS el Oro. *SATHIRI: Sembrador*, 13(1), 70 - 182. doi:<https://doi.org/10.32645/13906925.510>