

# 6

## MODELO ESTRUCTURAL DE ORGANIZACIÓN MUNICIPAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS DEL GOBIERNO LOCAL DE SAN IGNACIO, CAJAMARCA (PERÚ)

Segundo René Olano Elera (\*)

Universidad Cesar Vallejo

### RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo formular la propuesta de un modelo estructural de organización municipal orientado a la mejora de la calidad de servicios públicos del Gobierno Local de San Ignacio, que pertenece al departamento de Cajamarca y los datos recopilados corresponden al año 2019. El tipo de investigación es cuantitativa, no experimental, con alcance descriptiva proyectiva, teniendo como muestra 56 colaboradores de la municipalidad, donde se aplicó una encuesta a los usuarios, una entrevista a los funcionarios y una lista de cotejo para la observación directa de la situación actual de la gestión, obteniendo como resultados que la calidad de servicio que brinda la municipalidad es percibida por los usuarios con un promedio de 3.268, lo cual significa que, a su juicio, el servicio solo a veces es de calidad, puesto que no se atiende adecuadamente al usuario, así como no se brindan las guías adecuadas para los procedimientos.

### PALABRAS CLAVE:

Gestión, calidad, servicio, modelo, organización.

### ABSTRACT

The objective of this research was to formulate the proposal for a structural model of municipal organization aimed at improving the quality of public services of the Local Government of San Ignacio, which belongs to the department of Cajamarca and the data collected correspond to the year 2019. The type The research is quantitative, not experimental, with a projective descriptive scope, having as a sample 56 employees of the municipality, where a survey was applied to users, an interview to officials and a checklist for direct observation of the current situation of management, obtaining as results that the quality of service provided by the municipality is perceived by users with an average of 3,268, which means that, in their opinion, the service is only sometimes of quality, since it is not adequately served to the user, as well as the adequate guides for the procedures are not provided.

### KEY WORDS:

management, quality, service, model, organization.

(\*) E-mail: olano\_sr@hotmail.com

RECEPCIÓN: 19/05/20

ACEPTACIÓN FINAL: 25/08/20

## 1 INTRODUCCIÓN

Cada vez es más notoria la exigencia a las instituciones del estado en brindar un mejor servicio, adoptando nuevas estrategias de gestión que permitan superar estereotipos que impiden su crecimiento y la mejora continua de la calidad. Esta política general obliga a las autoridades a generar cambios importantes orientados a lograr esa finalidad. La alta competencia obliga a realizar esfuerzos para aplicar las normativas del proceso de modernización de la gestión pública.

Por ello, acogiendo lo recomendado por Cao y Rey (2015) las instituciones públicas, como sucede en el sector privado, deben adaptarse a los cambios que se van produciendo, de acuerdo a los giros de los negocios, en donde los administradores ejecuten las actividades correspondientes a sus funciones aplicando sus estrategias, habilidades y destrezas que permitan al personal un mejor desempeño de sus roles para el cumplimiento de los objetivos para el bienestar de la organización.

Asimismo, la gestión pública tiene la responsabilidad de mejorar la calidad de los servicios a través de la eficiencia, por lo que la modernización del estado no puede excluir de sus objetivos la búsqueda de organizaciones públicas innovadoras que traten de reducir costos, pero que, al mismo tiempo,

aumenten la calidad de su gestión. Si la eficiencia se vincula con la necesidad de optimizar los medios para brindar el servicio deseado, la calidad se relaciona con la excelencia en su aplicación, hasta incluir el calor humano con el que se proporciona (Decreto Supremo N° 123–2018–PCM).

Como observa Arbulú (2019) en el contexto mundial, latinoamericano y nacional, es necesario lograr la construcción de un gobierno corporativo que se encuentre involucrado en la calidad de servicio de los ciudadanos, esto implica una serie de transformaciones, sostenidas en el tiempo, normadas, cimentadas en el estricto valor del respeto de las personas, nutridas de enfoques modernos de concebir la Gestión Pública.

Este aporte es de suma importancia para el estudio, pues la baja calidad de los servicios, identificada en la Municipalidad de San Ignacio, implican la necesidad de transformar su estructura organizativa, con normas que las viabilicen y les den sostenibilidad, que estén basadas en nuevos enfoques de la Gestión Pública.

Estudios desarrollados en diferentes países, permiten tener una visión más clara al respecto. Así, por ejemplo, en una investigación realizada en Brasil, el objetivo fue analizar el compromiso de la empresa y la satisfacción laboral dentro del alcance de los ayuntamientos y también a la comprensión de cómo se interconectan los comportamientos. Entonces se puede decir que los hallazgos pueden contribuir a la mejora del rendimiento en estas instituciones (Lizote, Verdinelli, y Do Nascimento, 2017).

En la municipalidad provincial de San Ignacio, en la región peruana de Cajamarca, se encuentra una diversidad de problemas como la baja calidad de la prestación de los diferentes servicios y el trato inadecuado de los colaboradores. Todo ello tiene como efecto la insatisfacción de los ciudadanos y, como puede constatarse en los resultados más adelante, el origen observable de la situación se encuentra en la ausencia de una organización basada en criterios técnicos sobre la gestión institucional, como la especialización para la división del trabajo y asignación de funciones. (Bernal, 2003; Bueno, 2007).

Fernández (2016) manifiesta que toda actividad pública con referencia a las diferentes ofertas de valor, está destinada a satisfacer las principales necesidades de servicios públicos adecuadamente organizados, estando atribuidos a la administración pública, pudiendo realizarse de manera directa, o indirecta a través de particulares, dentro de un régimen especial.

Caseimeiro (2011) afirma que la performance en los diferentes servicios públicos es un requerimiento constitucional y de rígida aplicación a los responsables de la Administración Pública. Asimismo, es el mecanismo que

posee un estado como compensación a la desigualdad de los ciudadanos a quienes brinda el servicio, debido a que es la posibilidad real que toda la población perciba los mismos servicios.

De este planteamiento, puede inferirse que la gestión pública tiene que asumir un enfoque estratégico en busca del logro de sus objetivos, el establecimiento rígido de sus políticas y la mejora regional para todos los ciudadanos. De ahí la importancia de implantar la mejora en todos los estamentos de los servicios brindados por la gestión municipal, porque para poder brindar servicios con el fin de satisfacer al cliente es necesario que todas las unidades de la organización participen en diferentes momentos.

La revisión de los antecedentes incluyó algunos de los aportes clásicos, tal como señala Sánchez (2014) el modelo burocrático de Weber que mantiene vigencia, en gran medida, en muchas instituciones públicas. Este modelo enfatiza la rigurosidad en el orden y en la normatividad asociada a las funciones de cada colaborador, coincidiendo con nuestro punto de vista en lo referente a una estructura orgánica cimentada en la división del trabajo por la especialización, la jerarquía para garantizar unidad de dirección, entre otros aspectos tradicionales.

Una buena base fue la caracterización de Louffat (2013) respecto al diseño organizacional, entendido como la fase metódica y rigurosa en la gestión del talento humano que tiene como finalidad de especificar, organizar, clasificar y compartir los diferentes puestos y roles que corresponden a cada puesto laboral para lograr la eficiencia y eficacia en el cargo asignado.

De manera similar, se tuvo en cuenta el análisis FODA, utilizado con mucha frecuencia en instituciones públicas, especialmente en el proceso de planificación evaluando el ambiente externo, a través de la identificación de las oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos; y, en el ambiente interno, las fortalezas, debilidades, desempeño, etc. (Daft, 2007).

La gestión pública afronta los retos que plantean los nuevos cambios y que significan romper los paradigmas que se originan en su entorno. Esto incluye las más importantes decisiones económicas y sociales hasta las tendencias progresivas a conseguir que las atenciones sean de mayor calidad para la población. Asimismo, tienen que tener concordancia con los presupuestos correspondientes.

Una excelente atención pública no tiene ninguna frontera y siempre es considerada bajo las circunstancias del lugar donde se brinde el mismo. Por el contrario, una pésima atención al servicio público será recordada como una desastrosa situación vivida. Todos los instantes ofrecidos para el análisis de la

atención de los servicios públicos son importantes y deben tener un esfuerzo constante por mostrar los errores y cuidar los servicios que se desempeñan de forma correcta, pero muchas veces es difícil y algunos poseen un impacto crítico sobre la percepción del cliente. Los períodos de análisis se tienen que dar aún antes de adquirir el servicio.

El análisis precedente permite reafirmar el propósito de la investigación de proponer un modelo estructural alternativo para la organización de la Municipalidad de San Ignacio, como base para una gestión de calidad que beneficie a los usuarios, mejorando la imagen institucional por el impacto positivo en la percepción ciudadana.

Marimón y Guelmes (2012) se refieren a un modelo con definición sintética, que se configura a través de un proceso complejo de abstracción, en el cual se analiza por separado la realidad perceptible y luego se delimita por la vía lógica. Este atributo es muy importante para la resolución del problema; se puede considerar en una representación gráfica e involucra a todos los actores concernientes tanto del ambiente interno como el ambiente externo. Otro punto de vista es el filosófico, que considera al proceso de la modelación que no se constituye como un acto subjetivo, imponente y formalizado de manera única por el interés del investigador, ya que en él se da la premisa objetiva y de igual forma la parte subjetiva.

En el contexto teórico descrito, es posible, entonces, formular el siguiente problema para la investigación: ¿De qué manera un nuevo Modelo Estructural de Organización Municipal lograría mejorar la calidad de servicios públicos del gobierno local de San Ignacio?

Hoy en día, para tener una buena performance en la atención al cliente, debiera tenerse en cuenta que es la grata sensación de un servicio óptimo por el que el cliente se sienta importante para la organización y, a su vez, ésta se vea comprometida con la calidad del mismo. La calidad del servicio se incrementa cuando se cumple con la oferta de valor hacia los conciudadanos. Precisamente, el presente estudio aporta un nuevo modelo estructural de organización municipal que, adicionalmente a la justificación teórica que constituye el modelo teórico, derivado del estudio de distintos análisis y propuestas elaboradas en diversos países y regiones del Perú, tiene una justificación práctica en tanto contribuirá a mejorar los servicios públicos del Gobierno Local de San Ignacio, Cajamarca con miras a lograr un servicio de calidad que mejorando la vida de cada uno de los pobladores.

Los objetivos que se plantean en el siguiente estudio son presididos por uno general: Formular la propuesta de un nuevo modelo estructural de organización

municipal para mejorar la calidad de servicios públicos del Gobierno Local de San Ignacio, Cajamarca, año 2019, de la misma forma se desprenden los siguientes objetivos específicos: i. Identificar el estado actual de la organización municipal en San Ignacio; ii. Determinar el nivel de calidad de los servicios públicos del Gobierno Local de San Ignacio; iii. Diseñar una estrategia para la implementación de un nuevo modelo estructural de organización municipal; y iv. Validar el modelo apelando al juicio de expertos.

## 2 MÉTODO

### 2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo cuantitativa. Por el alcance, siguiendo a Hurtado (2010) es descriptiva proyectiva ya que permitió detallar las características identificadas y la problemática definida para la elaboración de una propuesta que, aplicada en un escenario futuro, mejorará la calidad de la gestión del gobierno municipal de San Ignacio asimismo según Hernández, Fernández y Baptista (2014) es de corte transversal, ya que los datos analizados corresponden a un periodo determinado, año 2019. Para la recogida de los datos, se elaboró y aplicó una encuesta, consistente en un cuestionario de preguntas cerradas, cuyas respuestas fueron analizadas estadísticamente a través del programa SPSS. Dada la naturaleza del estudio, hubo necesidad de complementar el tipo de investigación, utilizando dos técnicas e instrumentos del enfoque cualitativo, la entrevista y la observación. Obtenido el perfil de la municipalidad, sobre las bases teóricas analizadas, se determinaron los mecanismos necesarios para la mejora, y, a través de la modelación, se configuró el nuevo modelo.

### 2.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para el presente estudio se utilizó el diseño no experimental, puesto que las variables no se sometieron a experimentación ni manipulación, éstas solo se interpretaron en su estado natural. A la vez el diseño fue transversal, puesto que los instrumentos se aplicaron en un solo momento, en una fecha determinada (Hernández, et al, 2014, p.112).

**M** → **O** → **P**

**M:** Muestra de estudio; **O:** información recogida; **P:** Modelo

### 3 DISCUSIÓN

Como es natural, el primer paso en el estudio realizado consistió en identificar el estado actual de la organización municipal, ya que es el primer objetivo específico y, como se ha evidenciado en la presentación de los resultados, pudo comprobarse deficiencia en las diferentes dimensiones en la que se estudiaron la estructura orgánica y la calidad de los servicios, que, conforme a la teoría revisada, guardan una estrecha relación de dependencia de la segunda en la primera, Bernal (2003), Bastidas y Pisconde (2009), Mintzberg (1979), Fernández (2016), Bueno (2007).

Con relación al segundo objetivo específico, la percepción de la calidad del servicio en esta institución pública es considerada en un nivel aceptable solo por un 37.37% de los usuarios, quienes manifestaron que casi siempre y siempre perciben que la municipalidad brinda un servicio de calidad. Sin que pueda considerarse una justificación, ni una generalización, esto coincide con los hallazgos de Fernández (2016) en Berisso, Buenos Aires, quien obtuvo como resultados que el 38% de los usuarios que utilizan el servicio de la institución se encuentran satisfechos, el 27% se encuentran insatisfechos.

En el estudio de la percepción de la calidad de los servicios, se indagó la satisfacción de los usuarios en cuanto a las dimensiones tangibles, fiabilidad, seguridad, empatía y calidad. Se constató el bajo nivel de calidad en todas ellas, justificándose, nuevamente la necesidad de un nuevo modelo que garantice el logro de la calidad. Subrayando la acotación de Bastidas y Pisconde (2009) la innovación regional y local de los gobiernos debe cumplir ciertos requisitos, entre ellos, que el diseño organizacional tiene que responder a los requerimientos del entorno, en el marco de la misión institucional; en el caso de la Municipalidad de San Ignacio, se constata que esto no se tiene en cuenta, reflejándose en el bajo nivel de calidad de los servicios y de satisfacción de los usuarios

De lo analizado con relación a los dos primeros objetivos, se colige la necesidad de un nuevo modelo estructural de organización para la Municipalidad de San Ignacio orientado a garantizar la calidad de la gestión de los servicios públicos municipales del gobierno local en el marco de las tendencias teóricas.

Mirabal, Iglesias y Torres (2018) plantean un modelo para la gestión pública de la calidad de vida a escala municipal contando con las definiciones de sus componentes. En el caso de la propuesta elaborada, se estudiaron e integraron, además, las propuestas de Bernal (2003), Bastidas y Pisconde (2009), Mintzberg (1979), Fernández (2016), Bueno (2007). Hintze (2000). A partir de ellas, pudieron configurarse las dimensiones generales: especialización, jerarquía, gestión, comunicación corporativa, responsabilidad social.

La revisión de los antecedentes incluyó algunos de los aportes clásicos, como el modelo burocrático de Weber que mantiene vigencia, en gran medida, en muchas instituciones públicas. Este modelo enfatiza la rigurosidad en el orden y en la normatividad asociada a las funciones de cada colaborador, coincidiendo con nuestro punto de vista en lo referente a una estructura orgánica cimentada en la división del trabajo por la especialización, la jerarquía para garantizar unidad de dirección, entre otros aspectos tradicionales.

Se complementó lo analizado con un conjunto de criterios básicos para el diseño de actividades en la estructuración y organización de los servicios públicos de calidad en el gobierno municipal: evaluación de la pertinencia de la gestión de la calidad de los servicios públicos y la organización estructural de los servicios públicos. Complementariamente a estas categorías, la contextualización de la estructura organizativa municipal. A partir de ellas, finalmente la estrategia de gestión de los servicios públicos municipales del gobierno local, la cual está basada en reestructurar las funciones o cargos, que existen en la organización municipal, con el fin de mejorar la calidad del servicio público, en aras a la mejora continua y a la modernización de la estructura del estado.

## **4 RESULTADOS**

En la presente investigación, tras el análisis obtenido de los resultados, se llegó a los siguientes resultados:

### **4.1 RESULTADOS DE LA VARIABLE MODELO ESTRUCTURAL**

Los colaboradores entrevistados, en número de 10, coincidieron en las respuestas a las preguntas que se les formuló, lo que confirmó lo registrado en la observación del investigador a través de la lista de cotejo. Las preguntas estuvieron referidas a la organización, especialización de los colaboradores, jerarquía, gestión, capacitación, comunicación, etc.

## 4.2 RESULTADOS DE LA VARIABLE CALIDAD DE SERVICIO

**Tabla 4.**

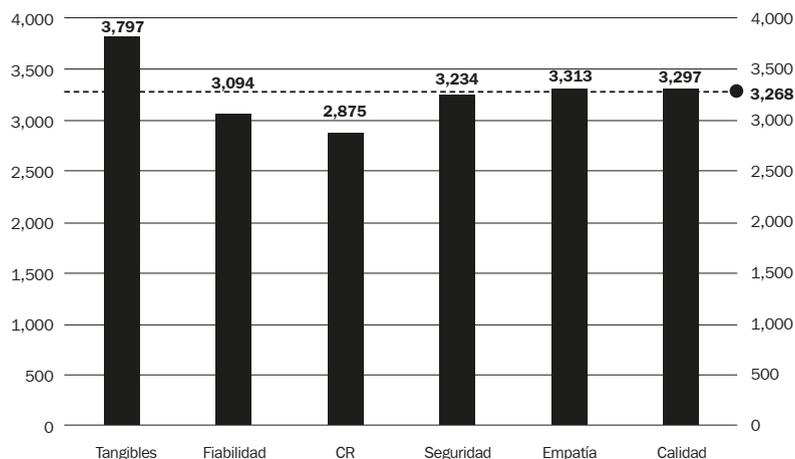
Medias de las Dimensiones

		Tangibles	Fiabilidad	CR	Seguridad	Empatía	Calidad
<b>N</b>	<b>Válido</b>	64	64	64	64	64	64
<b>Media</b>		3,797	3,094	2,875	3,234	3,313	3,297
<b>Desviación estándar</b>		,7803	1,0346	,9677	,8308	,8141	,7055

Fuente: elaboración propia

**Figura 1.**

Resultados de medias de las dimensiones



*Interpretación:* en la Figura 01 se observa que la calidad de servicio percibido por los usuarios alcanza un promedio de 3.268, lo cual significa que los usuarios solo a veces perciben un servicio de calidad. Se observa además que las dimensiones Tangibles y empatía se encuentran por encima de la media de la variable, y solamente la dimensión Tangibles, está muy cerca a un promedio de 4; lo cual significa que la calidad de servicio en el aspecto tangibles se percibe casi siempre.

**Tabla 5.**

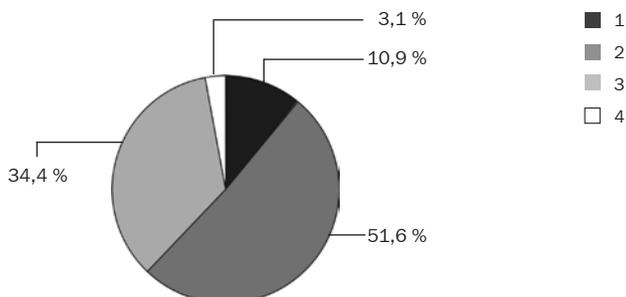
Calidad de servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,0	7	10,9	10,9	10,9
3,0	33	51,6	51,6	62,5
4,0	22	34,4	34,4	96,9
5,0	2	3,1	3,1	100,0
<b>Total</b>	64	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

**Figura 2.**

Resultados de calidad de servicio



*Interpretación:* en líneas generales podemos observar que 37.37% de los usuarios de la municipalidad perciben *casi siempre* y *siempre* un servicio de calidad. Por otro lado un 10.9% indica que *casi nunca* perciben un servicio de calidad por parte de la municipalidad. EL mayor porcentaje está reflejado por los usuarios que consideran que solo *a veces* perciben la calidad de servicio.

**Tabla 6.**

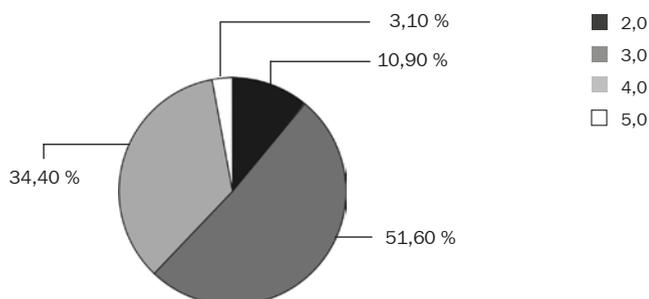
Elementos tangibles

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,0	3	4,7	4,7	4,7
3,0	18	28,1	28,1	32,8
4,0	32	50,0	50,0	82,8
5,0	11	17,2	17,2	100,0
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: elaboración propia

**Figura 3.**

Resultados de dimensión elemento tangibles



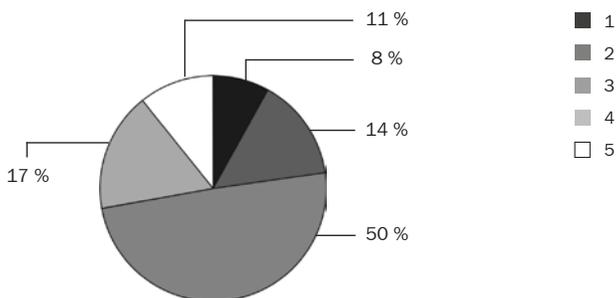
*Interpretación:* los resultados de la calidad de servicio de los aspectos tangibles, es la dimensión con mejores resultados frente a las otras dimensiones, se puede observar que el 67.2% de las personas encuestadas manifiestan percibir *siempre* y *casi siempre* la calidad de servicio en esta dimensión; frente a 4.7% y 28.1% que *casi nunca* y *a veces*, respectivamente.

**Tabla 7.**  
Fiabilidad

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,0	5	7,8	7,8	7,8
2,0	9	14,1	14,1	21,9
3,0	32	50,0	50,0	71,9
4,0	11	17,2	17,2	89,1
5,0	7	10,9	10,9	100,0
<b>Total</b>	64	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

**Figura 4.**  
Resultados de la dimensión fiabilidad



*Interpretación:* la fiabilidad es percibida a veces, por el 50% de los usuarios, mientras que el 28.1% manifiesta que la *casi siempre* y *siempre* si perciben la calidad de servicio, respecto a la dimensión fiabilidad.

**Tabla 8.**

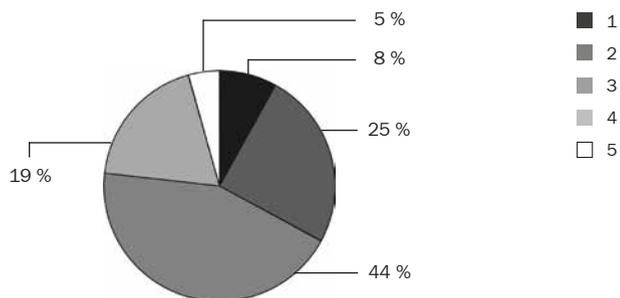
Capacidad de Repuesta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,0	5	7,8	7,8	7,8
2,0	16	25,0	25,0	32,8
3,0	28	43,8	43,8	76,6
4,0	12	18,8	18,8	95,3
5,0	3	4,7	4,7	100,0
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: elaboración propia

**Figura 5.**

Resultados de dimensión de capacidad de repuesta



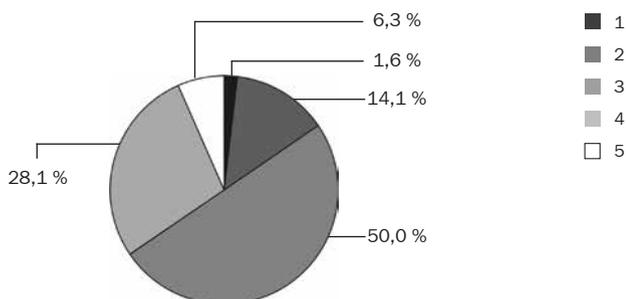
*Interpretación:* la calidad por la capacidad de respuesta, consigue solamente un 4.7% en la que *siempre* es percibida, mientras que el 32.8% consideran que *casi nunca* y *nunca* existe.

**Tabla 9.**  
Seguridad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,0	1	1,6	1,6	1,6
2,0	9	14,1	14,1	15,6
3,0	32	50,0	50,0	65,6
4,0	18	28,1	28,1	93,8
5,0	4	6,3	6,3	100,0
<b>Total</b>	64	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

**Figura 6.**  
Resultados de la dimensión de Seguridad



*Interpretación.* la seguridad sin embargo, *siempre* y *casi siempre* es percibida por el 34.4% de los usuarios; mientras que el 15.7% *casi nunca* y *nuca* logran percibir la calidad de Servicio. Siempre el porcentaje mayor 50% de los que solo a veces percibe esta dimensión en la calidad de servicio.

**Tabla 10.**

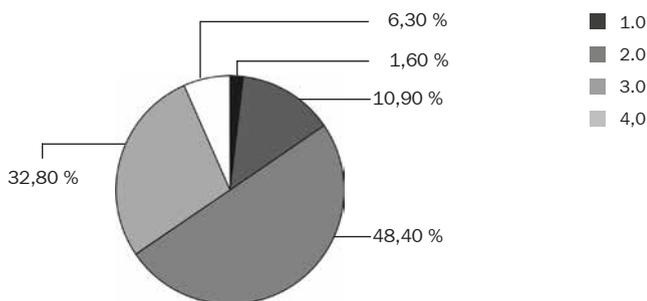
Empatía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,0	1	1,6	1,6	1,6
2,0	7	10,9	10,9	12,5
3,0	31	48,4	48,4	60,9
4,0	21	32,8	32,8	93,8
5,0	4	6,3	6,3	100,0
<b>Total</b>	64	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

**Figura 7.**

Resultados de la dimensión empatía



*Interpretación:* la empatía es considerada por el 48,4% de los usuarios como una dimensión que solo a veces se puede percibir en la calidad de servicio que brinda la institución, mientras que el 39.1% de los usuarios *siempre* y *casi siempre* sienten percibir la empatía en la calidad de servicio.

Respecto al tercer objetivo, diseñar una estrategia para la implementación de un nuevo modelo estructural de organización municipal, se elaboró la propuesta.

Finalmente, con respecto al cuarto objetivo, Validar el modelo apelando al juicio de expertos, se recurrió a tres expertos en la materia, obteniéndose los siguientes resultados:

**Tabla 11.**

Validación por juicios de expertos

N°	Nombre y apellidos del experto	% valoración
01	Dra. Emma Verónica Ramos Farroñan	80
02	MBA. Carlos Antonio Angulo Corcuera	79
03	Mg. Ericka Julissa Suysuy Chambergo	75
	<b>Promedio</b>	<b>78</b>

Fuente: elaboración propia

## 5 DISCUSIÓN

Como es natural, el primer paso en el estudio realizado consistió en identificar el estado actual de la organización municipal (primer objetivo específico) y, como se ha evidenciado en la presentación de los resultados, pudo comprobarse deficiencia en las diferentes dimensiones en la que se estudiaron la estructura orgánica y la calidad de los servicios, que, conforme a la teoría revisada, guardan una estrecha relación de dependencia de la segunda en la primera, Bernal (2003), Bastidas y Pisconde (2009), Mintzberg (1979), Fernández (2016), Bueno (2007).

En efecto, al contrastar el perfil profesional (o técnico) de los colaboradores con la especialización que requiere el cumplimiento de las funciones correspondientes a sus cargos, se pudo constatar una estructura orgánica establecida sin criterios teóricos, la especialización, dimensión reclamada por Bernal (2003), no se ve reflejada en la división del trabajo, en la distribución de las funciones y roles a los cargos existentes; es más, no se percibe la aplicación del principio general de racionalidad, pues se constató, mediante las entrevistas y la observación directa, que a un nivel alto (gerencia), los funcionarios son asignados sin contar con el perfil requerido y, en otros casos, las funciones son confundidas al asignar responsabilidades que corresponden a otros cargos, o exceder el número de trabajadores por área.

Esto se complementa con la ausencia de planes de capacitación al personal, lo que debilita la gestión del talento humano, coincidiendo con otras realidades del país, como la identificada por Ríos (2018) en Ayacucho. Esta situación, sumada a la asignación de personal no calificado para las funciones correspondientes a sus cargos, aleja las posibilidades del logro y mantenimiento

de un servicio de calidad, disminuyendo las posibilidades de enmarcar la gestión en un concepto de responsabilidad social.

Desatendiendo lo recomendado en el modelo Mintzberg se evidenció ausencia de interacción entre los diferentes niveles de la organización, y entre los colaboradores que integran cada uno de ellos, tal como indican Rivas y Ponce (2014). Se observa que esto obedece a la falta de liderazgo de los responsables de área, o a la reducción de su visión al cumplimiento de las tareas diarias, de manera reactiva. Esta peculiaridad tiene su impacto en el desempeño de los colaboradores y en los resultados que se obtienen por áreas, muchas veces desarticulados de los objetivos generales o de las metas previstas en el Plan Operativo Institucional (POI).

En el caso de la Municipalidad de San Ignacio, Cajamarca como recomienda Hintze (2000) es necesario considerar el análisis realizado y proponer las reclasificaciones a niveles superiores, más frecuentes, aumentos en la complejidad de las tareas, aumento de las exigencias de los requisitos que deben cumplir los ocupantes, tales como experiencia, conocimientos y otros.

Para la elaboración del modelo, la revisión de los antecedentes incluyó algunos de los aportes clásicos, como Sánchez (2014) que menciona el modelo burocrático de Weber que mantiene vigencia, en gran medida, en muchas instituciones públicas. Este modelo enfatiza la rigurosidad en el orden y en la normatividad asociada a las funciones de cada colaborador, coincidiendo con nuestro punto de vista en lo referente a una estructura orgánica cimentada en la división del trabajo por la especialización, la jerarquía para garantizar unidad de dirección, entre otros aspectos tradicionales.

Una buena base fue la caracterización de Louffat (2013) respecto al diseño organizacional, entendido como la fase metódica y rigurosa en la gestión del talento humano que tiene como finalidad de especificar, organizar, clasificar y compartir los diferentes puestos y roles que corresponden a cada puesto laboral para lograr la eficiencia y eficacia en el cargo asignado.

De manera similar, se tuvo en cuenta el análisis FODA, utilizado con mucha frecuencia en instituciones públicas, especialmente en el proceso de planificación evaluando el ambiente externo, a través de la identificación de las oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos; y, en el ambiente interno, las fortalezas, debilidades, desempeño, etc. (Daft, 2007).

Resulta pertinente subrayar que, desde el nacimiento del estado, históricamente, su razón de ser ha sido la organización de la sociedad para el logro de su bienestar, es decir, del bien común. Los estados encontraron que la manera más lógica y elemental de organizar a la sociedad era por

sectores de actividad, cuyas acciones y logros, integrados, contribuyan al logro del fin primero. De modo, que la consideración de la sectorización de las responsabilidades y funciones, resulta un principio validado históricamente. Sin embargo, los resultados de la aplicación de la encuesta, de la entrevista y de la lista de cotejo evidencia que en el caso de la Municipalidad de San Ignacio, se hace necesario el rediseño de la estructura orgánica, con un modelo teóricamente fundamentado, metodológicamente viable y de utilidad práctica, realidad fáctica que ha justificado plenamente el presente estudio.

La percepción de los usuarios de que el Alcalde no cumple sus promesas de campaña caracteriza su gestión como improvisada, reactiva y oportunista, en lugar de basarse en una planificación prospectiva, estratégica, sistemática, reafirma la necesidad de un rediseño organizacional que se propone con la intención de aumentar la participación, la velocidad, sensibilidad, creatividad, permeabilidad, espontaneidad, entre los aspectos que consideran Gómez y Gil (2010). Se evidenció la desactualización de los documentos de gestión en todas las unidades de la municipalidad.

Con relación al segundo objetivo específico, la calidad del servicio en esta institución pública es considerada en un nivel aceptable solo por un 37.37% de los usuarios, quienes manifestaron que casi siempre y siempre perciben que la municipalidad brinda un servicio de calidad. Sin que pueda considerarse una justificación, ni una generalización, esto coincide con los hallazgos de Fernández (2016), en Berisso, Buenos Aires, quien obtuvo como resultados que el 38% de los usuarios que utilizan el servicio de la institución se encuentran satisfechos, el 27% se encuentran insatisfechos.

En el estudio de la calidad de los servicios, se indagó la satisfacción de los usuarios en cuanto a las dimensiones tangibles, fiabilidad, seguridad, empatía y calidad. Se constató el bajo nivel de calidad en todas ellas, justificándose, nuevamente la necesidad de un nuevo modelo que garantice el logro de la calidad. Subrayando la acotación de Bastidas y Pisconde (2009) la innovación regional y local de los gobiernos debe cumplir ciertos requisitos, entre ellos, que el diseño organizacional tiene que responder a los requerimientos del entorno, en el marco de la misión institucional; en el caso de la Municipalidad de San Ignacio, se constata que esto no se tiene en cuenta, reflejándose en el bajo nivel de calidad de los servicios y de satisfacción de los usuarios.

De lo analizado con relación a los dos primeros objetivos, se colige la necesidad de un nuevo modelo estructural de organización para la Municipalidad de San Ignacio orientado a garantizar la calidad de la gestión de los servicios públicos municipales del gobierno local en el marco de las tendencias teóricas.

Mirabal, Iglesias y Torres (2018) plantean un modelo para la gestión pública de la calidad de vida a escala municipal contando con las definiciones de sus componentes. En el caso de la propuesta elaborada, se estudiaron e integraron, además, las propuestas de Bernal (2003), Bastidas y Pisconde (2009), Rivas y Ponce (2014), Fernández (2016), Bueno (2007). Hintze (2000). A partir de ellas, pudieron configurarse las dimensiones generales: especialización, jerarquía, gestión, comunicación corporativa, responsabilidad social.

La revisión de los antecedentes incluyó algunos de los aportes clásicos, como el modelo burocrático de Weber (1991), que mantiene vigencia, en gran medida, en muchas instituciones públicas. Este modelo enfatiza la rigurosidad en el orden y en la normatividad asociada a las funciones de cada colaborador, coincidiendo con nuestro punto de vista en lo referente a una estructura orgánica cimentada en la división del trabajo por la especialización, la jerarquía para garantiza unidad de dirección, entre otros aspectos tradicionales.

Una buena base fue la caracterización de Louffat (2013) respecto al diseño organizacional, entendido como la fase metódica y rigurosa en la gestión del talento humano que tiene como finalidad de especificar, organizar, clasificar y compartir los diferentes puestos y roles que corresponden a cada puesto laboral para lograr la eficiencia y eficacia en el cargo asignado.

De manera similar, se tuvo en cuenta el análisis FODA, utilizado con mucha frecuencia en instituciones públicas, especialmente en el proceso de planificación evaluando el ambiente externo, a través de la identificación de las oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos; y, en el ambiente interno, las fortalezas, debilidades, desempeño, etc. (Daft, 2007).

Se complementó lo analizado con un conjunto de criterios básicos para el diseño de actividades en la estructuración y organización de los servicios públicos de calidad en el gobierno municipal: evaluación de la pertinencia de la gestión de la calidad de los servicios públicos y la organización estructural de los servicios públicos. Complementariamente a estas categorías, la contextualización de la estructura organizativa municipal. A partir de ellas, finalmente la estrategia de gestión de los servicios públicos municipales del gobierno local, la cual está basada en reestructurar las funciones o cargos, que existen en la organización municipal, con el fin de mejorar la calidad del servicio público, en aras a la mejora continua y a la modernización de la estructura del estado.

En definitiva, el gran desafío actual de los programas de mejora de la calidad en la administración pública, no se basa precisamente en implantar sistemas de dirección por objetivos, control de gestión o rediseño de procesos (calidad

interna), sino en realizar mejoras en la calidad desde el punto de vista del usuario, y/o cliente de los servicios públicos (calidad externa) Y, sin dudar, el primordial problema es que se está acostumbrado a no poseer ni idea de cómo los usuarios ven los servicios y, menos aún, de cómo quieren que sean.

## **6 CONCLUSIONES**

Los colaboradores en la Municipalidad de San Ignacio no están distribuidos correctamente de acuerdo a su perfil o grado de especialidad, lo que origina que no se atienda correctamente los requerimientos de los usuarios ocasionando demora en los trámites, quejas, incumplimiento en pago de tributos y por ende un mal servicio. La gestión municipal es deficiente. La calidad de servicio que brinda es percibida en un nivel bajo, puesto que no se atiende adecuadamente al usuario, así como no se da las guías adecuadas para los procedimientos.

El modelo propuesto está direccionado a distribuir adecuadamente a los colaboradores de acuerdo a su especialidad y de esta manera pueda cumplir a cabalidad sus funciones, lo que es un camino a una reestructuración moderna en la Municipalidad, en donde tengan que adecuar los documentos de gestión de acuerdo a las necesidades de la institución que permita racionalizar al personal y brindar un servicio de calidad con enfoque a la nueva gestión pública.

Se logró establecer una estrategia para la implementación del nuevo modelo propuesto para la Municipalidad Provincial de San Ignacio, basando la estructura orgánica en el trabajo por especialización, jerarquía garantizada por la unidad de dirección, comunicación, corporativa y responsabilidad social; donde por medio de juicio de expertos se confirmó la validez del modelo.

## BIBLIOGRAFÍA

**Arbulú, C. (2019).** *Metodología de la Investigación en Gestión Pública* (1st ed., Vol. 1; C. Arbulu, ed.). Chiclayo: Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2018-00295.

**Bastidas V. y Pisconde R.** Material Estado y Gestión Pública Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral – IDEA Internacional, 2008 Asociación Civil Transparencia recuperado en [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/9506FA981DDF086405257C2B0056BEF1/\\$FILE/Gestión\\_Pública.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/9506FA981DDF086405257C2B0056BEF1/$FILE/Gestión_Pública.pdf)

**Belmont, (1979).** Estudio de Tuskegee. «Principios éticos» sujetos humanos de investigación». Centro de Documentación de Bioética de la Universidad de Navarra. Disponible en: <http://www.unav.es/cdb/usotbelmont.html> (1979)

**Bernal, A. (2013).** Proceso administrativo para las organizaciones del S.XXI. 2ª ed. Colombia: Pearson educación. (Disponible en la Biblioteca Virtual ULA, colección Pearson).

**Bernal, C. (2010).** Metodología de la Investigación (3ra ed.). Colombia: Pearson.

**Bueno, E. (2007).** *Organización de Empresas. Estructura, procesos y modelos*, 2.ª ed., Madrid: Pirámide.

**Cao H, y Rey M (2015).** El modelo de administración pública en cuestión–Visiones desde América Latina. Artículo publicado en la revista Nueva Sociedad 258, julio – agosto 2015, ISSN: 0251-3552

**Caseimeiro. D.G. (2011).** Material La Calidad en los Servicios Públicos en los Servicios Públicos Oficina de Calidad de los Servicios, dependiente de la Secretaría de la Función Pública del Poder Ejecutivo de la Provincia de Salta. Recuperado en [http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs\\_la\\_calidad\\_en\\_los\\_servicios\\_publicos.pdf](http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs_la_calidad_en_los_servicios_publicos.pdf)

**Daft, R. (2007).** Teoría y Diseño Organizacional. Madrid: Learning Editores S.A

**Decreto Supremo N° 123-2018-PCM** el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública fe fecha 19 de diciembre de 2018

**Fernández, M. (2016).** Servicio de atención al ciudadano por parte del sector público: Un estudio sobre la recaudación de tasas municipales en la Municipalidad de Berisso. (Tesis de maestría). Universidad de Argentina

**Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014).** Metodología de la investigación. Sexta. México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., 2014. 978-1-4562-2396-0.

**Hintze J. (2000).** Administración de Estructuras Organizativas Documentos TOP sobre Gestión Pública (2000), Centro de Desarrollo y asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública TOP, Buenos Aires, [www.top.org.ar/publicac.htm](http://www.top.org.ar/publicac.htm)

**Hurtado de Barrera, J. (2010).** Metodología de la Investigación Holística Tercera Edición, Fundación Sypal: Caracas

**Ley Servir (2012).** Ley Servir. Recuperado de <https://www.servir.gob.pe/servicio-civil/ley-del-servicio-civil/>

**Ley N° 27972.** Ley Orgánica de Municipalidades y sus modificatorias (2003). Publicado en Lima de fecha 27/05/2003 en el diario oficial el Peruano – Normas Legales

**Lizote, S.A., Verdinelli, M.A., & do Nascimento, S. (2017).** Organizational commitment and job satisfaction: a study with municipal civil servants. RAP: Revista Brasileira de Administração Pública, 51(6), 947–967. <https://doi.org/10.1590/0034-7612156382http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=b7029324-757d-4eff-8914-2749c33c8626%40sessionmgr103&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=127124900&db=a9h>

**Louffat, E. (2013).** Administración del potencial humano (2da. ed.). Argentina: Cengage, Learning

**Marimón C., Guelmes V. (2012).** La estrategia como resultado científico de la investigación.

**Mirabal, Y., Torres, C.C. & Iglesias, A. (2018).** Modelo para la gestión pública de la calidad de vida a escala municipal en Cuba. Avances, 20(1), 40–51. Recuperado de <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/312/1165>

**Ríos R. (2018).** tesis Gestión por procesos en la prestación de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de Azángaro, 2017 recuperado de <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/1745>

**Rivas, L. y Ponce, S. (2014).** Conocimiento gerencial: El caso de una empresa multinegocios: Suramericana S.A. Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2014. 978–958–720–310–3.

**Sánchez, M. (2014).** Administración 1. Primera edición ebook. Madrid : Grupo Editorial Patria, 2014.

---

**PARA CITAR ESTE ARTÍCULO:**

Olano Elera, S.R. (2020). «Modelo estructural de organización municipal para mejorar la calidad de servicios públicos del gobierno local de San Ignacio, Cajamarca (Perú)», *DAAPGE*, año 20, N° 34 (ene–jun), 2020, pp. 159–180. Santa Fe, Argentina: UNL.

---