



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**“ANÁLISIS DE LA OFERTA DE SERVICIOS DE LOS PROCESOS  
OPERATIVOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE RECURSOS  
HUMANOS DEL REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACION Y ESTADO  
CIVIL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Autor:**

Romaní Meza, Fanny Jessica

**Asesor:**

Silvia Reyna Dávila

**Miembros del Jurado:**

Dra. Gudelia Domitila Vigo Sánchez

Mg Luis Alberto Pintado Córdova

Dr. Juan Alfredo Velásquez Vásquez

LIMA – PERÚ

2021

## INDICE

|         |   |    |
|---------|---|----|
| I.      | INTRODUCCION.....   | 1  |
| I.1     | Descripción y formulación del problema.....   | 2  |
| I.1.1   | Problema principal.....   | 2  |
| I.1.2   | Problemas específicos.....  | 2  |
| I.2     | Antecedentes.....   | 2  |
| I.3     | Objetivos de la Investigación.....  | 3  |
| I.4     | Justificación de la investigación.....  | 4  |
| I.5     | Hipótesis de la Investigación.....  | 4  |
| II.     | MARCO TEÓRICO.....  | 5  |
| II.1    | Bases Teóricas sobre el tema de investigación.....  | 5  |
| III.    | MÉTODO.....   | 15 |
| III.1   | Tipo de Investigación.....  | 15 |
| III.2   | Ámbito temporal y espacial.....   | 15 |
| III.3   | Variables.....  | 16 |
| III.4   | Población y muestra.....  | 16 |
| III.5   | Instrumentos:.....  | 18 |
| III.6   | Procedimientos.....   | 19 |
| III.7   | Análisis de datos.....  | 19 |
| IV.     | RESULTADOS.....   | 23 |
| IV.1    | De la Satisfacción del Servidor Civil - Cliente.....  | 23 |
| IV.2    | De la oferta de servicios.....  | 30 |
| IV.2.1  | Análisis realizado a los servicios prestados en los procesos de<br>Administración de Legajos.....       | 32 |
| IV.2.2  | Análisis realizado a los servicios prestados en el proceso de Registro y<br>Control de Asistencia:..... | 43 |
| V.      | DISCUSION DE RESULTADOS.....  | 55 |
| VI.     | CONCLUSIONES.....   | 59 |
| VII.    | RECOMENDACIONES.....  | 60 |
| VIII.   | REFERENCIAS.....  | 63 |
| IX.     | ANEXOS.....   | 64 |
| Anexo 1 | Formato de Validez de Instrumento.....  | 64 |
| Anexo 2 | Validez de Instrumento N° 01.....   | 65 |
| Anexo 3 | Validez de Instrumento N.° 02.....  | 66 |

|   |    |
|---|----|
| Anexo 4 Validez de Instrumento N.º 03 .....   | 67 |
| Anexo 5 Validez de Instrumento N.º 04.....  | 68 |
| Anexo 6 Interpretación de valorización de Juicio de Expertos .....  | 69 |
| Anexo 7 Resultado de Validez y Concordancia del Instrumento de Investigación<br>(Método de Hernández Nieto) .....                           | 70 |
| Anexo 8 Reunión con el Sub Gerente de Personal y con los servidores civiles –<br>oferentes del Área de Legajos y Control de Asistencia..... | 71 |

## FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 Relación de las variables “X” e “Y”, respecto a la dimensión Tiempo .....                                      | 20 |
| Figura 2 Relación de las variables “X” e “Y”, respecto a la dimensión Alcance .....                                     | 21 |
| Figura 3 Cuestionario de Satisfacción .....   | 23 |
| Figura 4 Rango de abundancia que representa los servicios con mayor satisfacción e<br>insatisfacción de tiempo. ....    | 27 |
| Figura 5 Rango de abundancia que representa los servicios con mayor satisfacción e<br>insatisfacción de tiempo .....    | 28 |
| Figura 6 Clasificación de las preguntas por dimensión.....  | 28 |
| Figura 7 Cuestionario abierto al servidor civil oferente.....   | 31 |
| Figura 8 Evolución de las solicitudes realizadas a los servicios que se desprenden del<br>proceso de Legajos. ....      | 32 |
| Figura 9 Mapa de Flujo de Valor del servicio de Actualización de Legajos.....   | 35 |
| Figura 10 Actividades del proceso Actual “Actualización de Legajos” .....   | 36 |
| Figura 11 Diagrama de Flujo del servicio de Actualización de legajos .....  | 39 |
| Figura 12 Evolución de las solicitudes de los servicios que se desprenden del proceso de<br>Control de Asistencia. .... | 44 |
| Figura 13 Actividades del proceso Actual del servicio “Permiso con papeletas”.....                                      | 47 |
| Figura 14 Mapa De Flujo De Valor Del Servicio De Permisos Con Papeletas.....  | 48 |
| Figura 15 Diagrama de Flujo del servicio Permisos con Papeletas.....  | 50 |

## TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 Cantidad de solicitudes realizadas por servicio y por año.....  | 18 |
| Tabla 2 Resultados de la regresión lineal simple del número de satisfechos en función<br>del tiempo de atención al servidor civil-cliente:..... | 21 |
| Tabla 3 Resultados de la regresión lineal simple del número de satisfechos en función<br>del alcance .....                                      | 22 |
| Tabla 4 Consolidado de encuestas de Satisfacción al servidor Civil - cliente .....  | 24 |
| Tabla 5 Porcentaje de servidores civiles – cliente con percepción negativa respecto al<br>tiempo de atención del servicio .....                 | 26 |
| Tabla 6 Porcentaje de servidores civiles – cliente con percepción negativa respecto al<br>alcance del servicio.....                             | 27 |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 7 Porcentaje de servidores civiles–clientes que manifiestan insatisfacción, respecto al proceso de Administración de legajos .....                           | 29 |
| Tabla 8 Porcentaje de servidores civiles–clientes que manifiestan insatisfacción, respecto al proceso de Control de Asistencia .....                               | 30 |
| Tabla 9 Cantidad de solicitudes demandadas por año .....   | 32 |
| Tabla 10 Tiempo utilizado y cantidad de actividades que se desarrollan para la atención de una solicitud de servicio que se desprende del proceso de Legajos. .... | 33 |
| Tabla 11 Cantidad estimada de servicios atendidos y/o solicitados por día.....   | 34 |
| Tabla 12 Cantidad de solicitudes demandadas por año .....  | 43 |
| Tabla 13 Tiempo utilizado y cantidad de actividades que se desarrollan para la atención de una solicitud de servicio que se desprende del proceso de Legajos ..... | 45 |
| Tabla 14 Cantidad estimada de servicios atendidos por día / proceso de Control de Asistencia .....   | 46 |

## **RESUMEN**

La presente investigación se centra en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, específicamente en los procesos de: Administración de legajos y Registro - control de asistencia, considerando que es el factor humano el motor de toda organización, se pretende conocer la oferta de servicios que se desprenden de los procesos citados en lo que se refiere al tiempo y alcance y su incidencia en la satisfacción de los servidores civiles – clientes, con la finalidad de elaborar el “caso de negocio”, siendo un documento que servirá de entrada para la gestión de un proyecto de mejora, cuya implementación tendrá un impacto positivo en el bienestar del Servidor Civil, lo que redundará en la calidad de atención al ciudadano.

## **PALABRAS CLAVE**

Administración de legajos, Registro - control de asistencia, satisfacción, tiempo y alcance.

## **ABSTRACT**

This research focuses on the Administrative System of Human Resources Management, specifically in the processes of: Administration of files and Registry - attendance control, considering that the human factor is the engine of any organization, it is intended to know the offer of services that emerge from the aforementioned processes with regard to the time and scope and their impact on the satisfaction of civil servants - clients, in order to prepare the "business case", being a document that will serve as input for the management of an improvement project, the implementation of which will have a positive impact on the well-being of the Civil Servant, which will result in the quality of customer service.

## **KEYWORDS**

File management, Registration - attendance control, Administration of compensations, efficiency, cost, time, scope.

## **I. INTRODUCCION**

El Sistema Administrativo de Recursos Humanos, en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – RENIEC, cuenta con el área denominada Sub Gerencia de Personal quien tiene a su cargo la administración de los procesos de: Administración de legajos y el Registro - Control de asistencia, entre otros, para el efecto cuenta con un aplicativo denominado “Sistema Integrado de Recursos Humanos”, cuyo uso es semiautomático, es decir se apoya en herramientas ofimáticas para el procesamiento de la información, la Sub Gerencia de Personal a la fecha de la presente investigación atiende las demandas de aproximadamente 4,000 servidores civiles a nivel nacional, quienes solicitan diversos servicios que se desprenden de dichos procesos, tales como: Actualización de Legajos, Copias de archivo, Constancias de trabajo, Permisos, licencias, descansos, entre otros, designándose a 35 servidores civiles para dicha atención. Para efectos de realizar la presente investigación se ha discriminado al total de servidores civiles del RENIEC en dos grupos, los servidores civiles-cliente, quienes son los que demandan los servicios del RENIEC y los servidores civiles-oferentes, quienes son los que ofrecen y atienden las solicitudes de los servidores civiles-clientes.

Mediante la presente investigación se analiza la oferta de los servicios que se desprenden de los procesos: Administración de legajos y el Registro - Control de asistencia, presumiendo que la oferta de servicios (es decir la atención de las demandas de servicios) es insuficiente, lo cual estaría incidiendo en la insatisfacción del servidor civil – cliente.

Finalmente, la presente investigación se realiza con la finalidad de identificar brechas de atención utilizando diversas herramientas de análisis, para luego proponer acciones que puedan reducir o cerrar dichas brechas, pretendiendo que el presente trabajo sirva de insumo o “caso de negocio” para elaborar proyectos de mejora en la Organización y/o en otras organizaciones afines.

## **I.1 Descripción y formulación del problema**

### **I.1.1 Problema principal**

¿De qué manera la oferta de servicios de los procesos operativos del Sistema Administrativo de Recursos Humanos incide en la satisfacción del servidor civil - cliente?

### **I.1.2 Problemas específicos**

- a) ¿De qué manera la oferta de servicios incide en la satisfacción del servidor civil – cliente respecto al tiempo de atención de un servicio?
- b) ¿De qué manera la oferta de servicios incide en la satisfacción del servidor civil – cliente respecto al alcance?

## **I.2 Antecedentes**

El 29 de diciembre del 2007 se promulga la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo el cual señala en el Artículo 43°, que los niveles de gobierno son de dos tipos: 1) Sistemas Funcionales y 2) Sistemas Administrativos, asimismo, señala en el artículo 43° que los Sistemas Administrativos están referidos a 11 materias, cada uno de ellos está a cargo de un ente rector quienes dictan el marco normativo de los mismos estableciendo procedimientos relacionados al core del negocio. Asimismo es responsable de su correcto funcionamiento.

El presente proyecto de investigación se centra en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, específicamente en los procesos de: Administración de legajos, el registro y control de asistencia y administración de las compensaciones, considerando que es el factor humano el motor de toda organización, se pretende comprender cuales son los factores que afectan la eficiencia en los servicios que se desprenden de los procesos citados.

Las conclusiones de la presente investigación facilitarán la búsqueda de posibles soluciones que tengan un impacto positivo en el bienestar del Servidor Civil, lo que redundará en la calidad de atención al ciudadano.

La Gestión de Recursos Humanos ha ido evolucionando en el tiempo sufriendo grandes cambios en lo que se refiere a la concepción del recurso humano como pieza fundamental para el éxito en la consecución de objetivos de la organización, es así que se han aprobado diversas normas a favor del Servidor Civil, por lo que actualmente ellos pueden gozar de diversos beneficios tales como permisos, licencias, bonificaciones, préstamos, capacitaciones, entre otros, asimismo la planilla de los Servidores Civiles se ha incrementado en el tiempo debido al crecimiento poblacional y a los diversos servicios que brindan las Instituciones del estado a favor de la ciudadanía, lo que arriba en el aumento de labores administrativas en lo que se refiere al control de personal, administración de legajos, compensaciones, entre otros, generándose falta de eficiencia en la prestación de estos servicios .

Se presupone que la actual oferta de servicios de los procesos que se desprenden de los procesos de: Administración de legajos, el Registro y control de asistencia del Sistema Administrativo de Recursos Humanos, incide en la satisfacción del servidor civil – cliente, respecto al tiempo y el alcance de la prestación de estos servicios.

### **I.3 Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo general**

Conocer de qué manera la oferta de servicios que se desprenden de los procesos operativos del Sistema Administrativo de Recursos Humanos incide en la satisfacción del servidor civil – cliente.

#### **Objetivos específicos**

- a) Conocer si la oferta de servicios incide en la satisfacción del servidor civil – cliente, respecto al tiempo de atención del servicio recibido.
- b) Conocer si la oferta de servicios incide en la satisfacción del servidor civil – cliente, respecto al alcance del servicio recibido.

#### **I.4 Justificación de la investigación.**

La presente investigación se enfocará en conocer si la oferta de los servicios incide en la satisfacción del servidor civil – cliente respecto a los servicios que se desprenden de los procesos operativos (Administración de legajos y el Registro y control de asistencia) del Sistema Administrativo de Recursos Humanos, estudiando su comportamiento y cuantificando su incidencia, a fin de conocer el “caso de negocio”, siendo un documento que servirá de entrada para la implementación de un proyecto de mejora, el cual tendrá un impacto positivo en el bienestar del Servidor Civil, lo que redundará en la calidad de atención al ciudadano.

#### **I.5 Hipótesis de la Investigación**

##### **Hipótesis general**

La oferta de los servicios que se desprenden de los procesos operativos del Sistema Administrativo de Recursos Humanos incide en la satisfacción del servidor civil – cliente.

##### **Hipótesis específicas**

- a) La oferta de servicios incide en la satisfacción del servidor civil – cliente, respecto al tiempo de atención.
- b) La oferta de servicios incide en la satisfacción del servidor civil – cliente, respecto a su alcance.

## II. MARCO TEÓRICO

### II.1 Bases Teóricas sobre el tema de investigación

Conforme a la hipótesis general del presente proyecto de investigación, afianzare algunas definiciones:

- El término oferta proviene del latín offerre, que significa ofrecer, también es definida como la promesa de cumplir o entregar algo.

Se dice que existe un vínculo estrecho entre la oferta y la demanda, La demanda es una fuerza del mercado que se refiere a la cantidad de bienes y/o servicios que las personas desean adquirir para satisfacer sus necesidades, mientras que oferta es otra fuerza que se refiere a la cantidad de bienes y/o servicios que las personas proveen a otras.

Por lo tanto, la unión de estas dos fuerzas del mercado determina la cantidad de bienes y/o servicios que son precisos producir. (Raffino, 2020)

- Se dice que las personas cumplen tres roles en la sociedad: *“Primero son consumidores de los bienes y servicios que la sociedad provee. Segundo son ofertantes de insumos para producir dichos bienes y servicios, el principal insumo que se oferta es el trabajo de cada persona, pero también ellas pueden ofertar otros insumos que la familia posee como sus ahorros en el sistema financiero, sus tierras (...). Tercero son productores, pues fabrican los bienes y servicios que los consumidores demandan con los insumos que las familias poseen”*. (p.41), asimismo señala que cuando la cantidad de bienes y/o servicios demandados es igual a la cantidad de bienes y/o servicios ofrecidos existe un equilibrio en el mercado. (p.73). (Rivera, 2017), aterrizando esta teoría a la presente investigación, se puede decir que conociendo la oferta de los servicios (e implícitamente la demanda) que se brindan de los procesos materia de estudio podremos verificar la existencia de procesos críticos, con la finalidad de que posteriormente se pueda elaborar un plan o proyecto de mejora que contribuya a mitigar o eliminar la criticidad del o los procesos.

Ahora bien, cuando se habla de satisfacción del personal, algunos autores refieren diversos factores organizacionales que inciden en su satisfacción:

- Se dice que existen cinco dimensiones que influyen de forma directa en la satisfacción laboral y determinan su comportamiento: “*condiciones de bienestar, naturaleza y contenido del trabajo, trabajo en grupo y directivos, condiciones de trabajo y estimulación moral y material*”. (Alvarez-Santos, Alvarez-López, & De Miguel-Guzman, 2017)

En ese sentido la presente investigación se centra en analizar solo una de las cinco dimensiones citadas por el autor: “Condiciones de trabajo”, referida al grado en que los trabajadores perciben la calidad de la atención de sus solicitudes, es decir, si los servicios brindados por la Institución se ajustan a los requerimientos del servidor civil.

El RENIEC, 2018, publicó un Informe acerca de su modelo de gestión para la postulación al Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Administraciones Públicas, promovido por la fundación FUNDIBEQ, en dicho informe, específicamente en el criterio 7 “Resultado de las personas” se muestra datos estadísticos históricos relacionados a la percepción del cliente interno respecto a los servicios y/o beneficios que el RENIEC les ofrece, para el efecto se utilizaron encuestas de clima laboral, basándose en nueve dimensiones, siendo una de ellas “Condiciones de trabajo”, sin embargo, cabe precisar que al revisar las preguntas que se utilizaron para medir esa dimensión, se observó que no incluían una pregunta específica relacionada a los procesos materia de análisis en la presente investigación (ADMINISTRACIÓN DE LEGAJOS, EL REGISTRO Y CONTROL DE ASISTENCIA DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE RECURSOS HUMANOS), sin embargo se ha estimado conveniente mostrar el resultado que nos proporcionó el RENIEC, con la finalidad de conocer la línea base de esta dimensión a continuación se puede apreciar el Cuadro 7.a.1 (Registro Nacional de identificación y Estado Civil, 2018):

**Cuadro 7.a.1 Resultados de la Encuesta de Clima: Nivel de Participación y Satisfacción Laboral**

| N° | Dimensiones               | Nivel de Satisfacción en % |      |      |      |      | Niveles     |
|----|---------------------------|----------------------------|------|------|------|------|-------------|
|    |                           | 2013                       | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |             |
| 1  | Beneficios laborales      | 56%                        | 56%  | 58%  | 61%  | 61%  | Nivel medio |
| 2  | Condiciones de trabajo    | 64%                        | 64%  | 63%  | 62%  | 62%  | Nivel medio |
| 3  | Gestión institucional     |                            |      | 71%  | 72%  | 72%  | Nivel medio |
| 4  | Capacitación del personal | 73%                        | 73%  | 66%  | 66%  | 66%  | Nivel medio |
| 5  | Relación con la autoridad | 76%                        | 76%  | 68%  | 70%  | 70%  | Nivel medio |
| 6  | Relaciones sociales       | 80%                        | 80%  | 71%  | 71%  | 71%  | Nivel medio |
| 7  | Desempeño de tareas       | 76%                        | 76%  | 75%  | 76%  | 76%  | Nivel Alto  |
| 8  | Desarrollo del personal   | 78%                        | 78%  | 75%  | 75%  | 75%  | Nivel Alto  |
| 9  | Políticas administrat.    | 82%                        | 82%  | 81%  | 81%  | 81%  | Nivel Alto  |

Fuente: Base de Datos RENIEC

Elaboración: RENIEC

El cuadro N° 7.a.1, nos muestra que se ha mantenido desde el año 2013 un nivel medio respecto a la percepción del cliente interno respecto a la dimensión “Condiciones de trabajo”.

Teniendo en cuenta que al referimos a las “Condiciones de Trabajo”, estamos abordando todos aquellos factores que inciden en el bienestar o malestar del colaborador, es preciso mencionar que el factor servicios ofrecidos por la Gerencia de Talento Humano es un factor que se evaluará a continuación.

En relación a ello el SERVIR y el *Ministerio de Justicia y Derechos Humanos*, realizaron una investigación a las Oficinas de Recursos Humanos de las instituciones Públicas a nivel nacional, donde recogieron información acerca de las funciones que realizaban cada uno de los 8,425 gestores identificados, dicho levantamiento de información se centró en 19 funciones.

## Cuadro S/N

### Funciones que más realizan las oficinas de RRHH estatales en el Perú

| FUNCIONES                                   | %     |
|---|-------|
| F1 : Planificación RR.HH                    | 2.2%  |
| F2: Manual de Organización y Funciones      | 0.9%  |
| F3: Selección Personal                      | 4.2%  |
| F4: Legajos                                 | 15.1% |
| F5: Administración de Declaraciones Juradas | 0.8%  |
| F6: Prácticas                               | 1.5%  |
| F7: Desplazamiento                          | 1.6%  |
| F8: Control de Asistencia                   | 16.0% |
| F9: Control Contratos                       | 3.1%  |

| FUNCIONES                        | %     |
|----------------------------------|-------|
| F10: Desvinculación              | 1.2%  |
| F11: Negociación Colectiva       | 0.5%  |
| F12: Administración de Pensiones | 4.6%  |
| F13: Gestión de Planilla         | 22.7% |
| F14: Proceso Disciplinario       | 2.3%  |
| F15: Promoción                   | 0.3%  |
| F16: Capacitación                | 4.4%  |
| F17: Gestión del Rendimiento     | 0.5%  |
| F18: Desarrollo Organizacional   | 1.3%  |
| F19: Bienestar Social            | 17.1% |

Fuente: SERVIR y el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos

Elaboración: SERVIR y el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos

El SERVIR señaló que: “La información recabada permitió comprobar con datos numéricos una realidad muchas veces comentada sobre el actual quehacer de las oficinas de recursos humanos del Estado, centrada principalmente en funciones administrativas como: **legajos, control de asistencia, gestión de planillas y bienestar social**, este último entendido sólo como la gestión de seguro social, o alguna otra actividad aislada. Dejando de lado muchas veces funciones asociadas a la gestión del talento y desarrollo de personas. Al respecto, es importante reconocer la importancia de realizar las funciones administrativas; ya que, son estas las que permiten que se cumplan con las necesidades básicas de los trabajadores para el funcionamiento de la entidad. Sin embargo, es preocupante que no se estén realizando las funciones que están vinculadas al desarrollo de las personas”. (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2016)

En ese sentido, en la presente investigación, a través de la entrevista realizada al Sub Gerente de Personal del RENIEC, se ha priorizado la atención de 02 procesos que demandan de la mayor cantidad de personal para su atención: estos procesos son: Administración de Legajos y Registro y Control de Asistencia.

Para entender el significado y la importancia de estos procesos se ha revisado literatura relacionada, como se muestra a continuación:

- La administración de legajos consiste en custodiar la información y documentación generada durante el vínculo laboral con cada servidor civil. En su legajo puede existir archivos en físico o digitalizados: actas de selección, declaraciones juradas, resultados de evaluaciones, resoluciones de ascensos, documentación relacionada al otorgamiento de beneficios, entre otros. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos / Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2016)
- El registro y control de asistencia, es el proceso donde se analiza el tiempo de permanencia en el centro de trabajo con la finalidad de controlar el tiempo efectivo de trabajo, compensaciones de horas extraordinarias, record vacacional, permisos, licencias, entre otros, siendo esta data necesaria para la verificación de la prestación de trabajo y el otorgamiento de beneficios de corresponder. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos / Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2016)

Por otro lado, diversos autores señalan que existe relación entre satisfacción laboral y productividad, (causa y efecto):

- Se señala que uno de los aspectos que ha recibido mayor atención es la satisfacción laboral, toda vez que la clave para que las empresas obtengan resultados positivos es el recurso humano siendo fundamental su trabajo para el logro de los objetivos organizacionales y en consecuencia la calidad del servicio brindado al cliente externo. (Peña Cárdenas, Olloqui López, & Aguilar Fraire, 2013)

- International Organization for Standardization , señala que la Satisfacción del cliente consiste en la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de este, lo que conlleva a realizar mediciones que nos permitan conocer el grado de satisfacción del cliente o la línea base del mismo para poder realizar seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados por la organización. (International Organization for Standardization, 2015)

Es así que: “El problema principal entonces se basaba en determinar de qué forma medir la calidad del servicio, de tal manera que la organización pudiera conocer si efectivamente el cliente estaba recibiendo el servicio que esperaba recibir”, (Alcalde, 2015), el autor señala que, en el año 1985, se propuso un modelo de calidad del servicio, al cual se le denominó SRVQUAL, el cual mide 5 dimensiones de la percepción del cliente acerca del servicio recibido:

- 1) **Fiabilidad:** referido a la habilidad para desempeñar el servicio prometido de manera precisa y fiable.
- 2) **Garantía:** referido al conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para expresar confianza.
- 3) **Tangibilidad:** La apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y dispositivos de comunicaciones
- 4) **Empatía:** La capacidad de sentir y comprender las emociones de otros, mediante un proceso de identificación, atención individualizada al cliente.
- 5) **Sensibilidad-respuesta:** La buena disposición y apoyo al cliente, dotándole de un servicio oportuno.

Al respecto, se puede apreciar que las 5 dimensiones en las que se ha clasificado la percepción del cliente externo, respecto al servicio recibido, se basan en la cantidad y calidad del esfuerzo que el trabajador le otorgue a su producto o entregable, así como a la forma que se relaciona con el cliente.

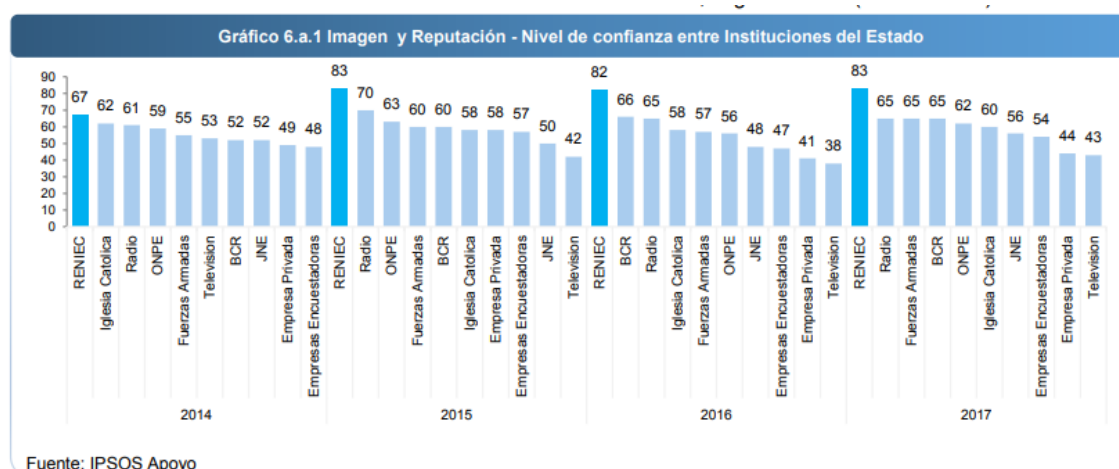
El RENIEC, 2018, publicó un Informe acerca de su modelo de gestión para la postulación al Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Administraciones Públicas, promovido por la fundación FUNDIBEQ, en dicho informe se muestra datos estadísticos históricos relacionados a la percepción del cliente externo respecto a los servicios y/o productos clave que RENIEC ofrece,

utilizando para el efecto diversas dimensiones, a continuación, se muestran algunas de ellas:



Elaboración: RENIEC

Asimismo, se muestra un cuadro general a nivel nacional acerca de la imagen y reputación que el RENIEC ha ido cosechando en el tiempo:



Elaboración: RENIEC

Se solicitó a la Gerencia de Calidad e Innovación del RENIEC, información acerca de la línea base 2019 de las encuestas de satisfacción al cliente externo, con la finalidad de conocer el porcentaje de clientes satisfechos 2018.

Para esta encuesta se consideró el porcentaje de clientes que manifestaron una percepción entre “bueno” y “muy bueno”, el cual se muestra en el gráfico: siguiente:

Cuadro S/N

Matriz de Planificación del Objetivo estratégico del Sistema de Gestión de Calidad

| Objetivos estratégicos   | Objetivos de Calidad Institucional  | Num. LB. | Denom. LB. | Linea base (2018) | Meta (2019) | Indicadores  |              | Fuente de los datos   | Fórmula  | Frecuencia de medición |
|--|---|----------|------------|-------------------|-------------|--|--------------|---|--|------------------------|
|  |   |          |            |                   |             | Nombre   | Unid. Medida |   |  |                        |
| Intensificar los procesos para la identidad y la identificación digital de la población.<br>- Fortalecer la gestión Institucional. | Aumentar la satisfacción de los grupos de interés mejorando los productos y servicios, mediante innovación tecnológica, sistematización y simplificación de los procesos, con personal competente | 442      | 5          | 88%               | 90          | Porcentaje de personas satisfechas con el servicio que brinda RENIEC en sus oficinas de atención | Porcentaje   | Base de datos generada de la encuesta de satisfacción al cliente externo de (GOR, GRIAS, GRC, GRI, GRE, GRCD) | (Porcentaje de satisfacción de la pregunta relacionada al trato del personal + Porcentaje de satisfacción de la pregunta relacionada al tiempo de entrega. + Porcentaje de satisfacción de la pregunta relacionada al producto o servicio recibido)/3) de cada órgano. | Semestral              |

Fuente: Base de datos 2019 de la Gerencia de Calidad e Innovación – RENIEC

Elaboración: RENIEC

Si bien es cierto, de los cuadros 6.a.8, 6.a.10 y 6.a.1,6.a1 y el Cuadro de “Matriz de Planificación del Objetivo estratégico del Sistema de Gestión de Calidad”, se puede advertir que el RENIEC presenta altos niveles de satisfacción del cliente externo, se debe tener en cuenta que una organización que busca la excelencia, hace uso de diversas herramientas de mejora continua, con la finalidad de mantenerse vigente en el mercado o lograr el liderazgo del mismo y en el caso del Sector Público, brindar servicios de calidad al cliente por lo que se considera que el actual nivel de satisfacción del cliente externo del RENIEC, podría superar sus niveles porcentuales actuales, aplicando diversas acciones de mejora en sus procesos.

Asimismo, los cambios sociales, culturales y tecnológicos, orientan a las empresas e instituciones del estado a reinventarse e innovar continuamente en la generación de bienes y/o servicios acordes a las nuevas necesidades de los clientes, en ese sentido se hace imprescindible la necesidad de medir las necesidades y expectativas del cliente.

En ese devenir el RENIEC ha implementado un Sistema de Gestión de Calidad en sus procesos claves (Registro Civil y Registro de Identificación), diseñando diversos mecanismos de recojo de información del cliente, con la finalidad de conocer la satisfacción respecto de los servicios que brinda, y asimismo a partir de estos pueda mejorar sus procesos o diseñar modelos que permitan enfrentar diversos desafíos, entre estos documentos se advierte la existencia de un documento denominado: Carta de Servicios, puesto a disposición de sus clientes, el cual permite comunicar a los usuarios, de manera sencilla y amigable, los compromisos de calidad que ha asumido la Institución, promoviendo su participación y contribución a la mejora de estos compromisos. (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, 2020)

El RENIEC cuenta con una Gerencia de Calidad e Innovación el cual utiliza diversas metodologías de Innovación que permitan el rediseño de procesos y/o productos, entre ellas utiliza la Metodología Design Thinking, para el efecto conforma equipos Multidisciplinarios, reclutando personal de diversas

especialidades y áreas de la Institución, es aquí donde el cliente – interno del RENIEC, (servidores civiles) adoptan un papel importante.

Se señala que, La gestión de la innovación requiere entonces de un modelo organizacional, cultural, actitudinal y competitivo que permita la utilización de herramientas como el Design thinking, el diseño y el marketing de forma multidisciplinaria y coherente para diseñar e innovar bienes y servicios (...). (p.23). Desde el punto de vista de las competencias del equipo se requiere el conocimiento técnico que aporta cada miembro del equipo, (...). Para que el proceso de innovación ocurra no basta con poseer una metodología o proceso, lo que realmente necesitamos es un grupo de personas con características particulares, personas con un conjunto de habilidades, conocimientos y aptitudes que les permiten articular las metodologías y el proceso (...)" (p.24), "(...). Se requiere entonces de un ambiente que acoja la experimentación, que de espacios para aprender del error y que facilite el trabajo multidisciplinario" (p.23). (Rodriguez Bastias & Rodriguez Musso, 2013)

Partiendo de lo afirmado por el autor en el párrafo precedente, se puede inferir que las organizaciones deben contar con una cultura organizacional que permita al trabajador centrar sus esfuerzos en el core del negocio contando con espacios que le permitan aportar cuotas de innovación. Sin embargo en las Instituciones del Estado se ha advertido que una gran parte del tiempo y esfuerzos de los trabajadores están orientados a trámites administrativos.

Partiendo de estas premisas, la presente investigación pretende conocer la oferta de servicios que se prestan en los procesos de Administración de Legajos y Registro y Control de Asistencia del RENIEC y su incidencia en la satisfacción del servidor civil-cliente, con la finalidad de mejorar la productividad del mismo lo cual contribuirá a mejorar la calidad del servicio y de los productos que se brinda en RENIEC, aumentando así los niveles de percepción del cliente externo.

### **III. MÉTODO**

#### **III.1 Tipo de Investigación**

La presente tesis de investigación es de tipo básico, de nivel descriptivo y correlacional.

Descriptiva porque a través del método de cuestionarios cerrados de satisfacción al servidor civil-cliente, cuestionarios abiertos al servidor civil-oferente, entrevistas, así como de la información histórica obtenida de los servicios que se desprenden de los procesos materia de estudio, se pudo conocer la información cuantitativa y cualitativa que permitieron responder a las preguntas planteadas en la formulación de problemas.

Correlacional, porque permitió medir el nivel de relación existente entre las dos variables en estudio: la oferta de servicios y la Satisfacción del servidor civil-cliente.

El método de investigación es Hipotético-deductivo, dado que se ha combinado la observación, la creación de una hipótesis para explicar el fenómeno observado y la deducción de las posibles consecuencias, lo cual fue verificado y comprobado.

#### **III.2 Ámbito temporal y espacial**

##### **3.2.1. Ámbito temporal**

Enero 2014 - 2018

##### **3.2.2. Ámbito espacial**

Jr. Bolivia N° 109 (Centro Cívico) Lima – Lima

##### **3.2.2. Ámbito social**

Servidores Civiles del RENIEC

### **III.3 Variables**

A fin de poder hacer operativa la hipótesis se ha determinado las siguientes variables:

#### **3.3.1. Variable independiente**

La oferta de servicios.

##### Indicadores

Tiempo:

- Cantidad de minutos empleados en la atención de cada uno de los procesos materia de estudio

Alcance (características del servicio y forma de entrega) del servicio ofrecido:

- Cantidad de actividades a realizar desde la recepción de la solicitud del servicio hasta su entrega al servidor civil-cliente.

#### **3.3.2. Variable dependiente**

Satisfacción del servidor civil - cliente

##### Indicadores:

- Porcentaje de servidores civiles-cliente con percepción negativa del servicio recibido respecto al tiempo de entrega.
- Porcentaje de servidores civiles-cliente con percepción negativa del servicio recibido respecto al alcance del servicio.

Satisfacción del cliente externo:

- Porcentaje de clientes con percepción positiva del servicio recibido

### **III.4 Población y muestra**

3.4.1. Para compilar información acerca de la oferta de servicios respecto al tiempo y alcance, se encuestó a los servidores civiles-oferentes, de cada proceso materia de estudio, del Sistema Administrativo de Gestión de

Recursos Humanos, utilizándose para el efecto el muestreo no probabilístico por cuotas, eligiendo proporcionalmente al tamaño del estrato, es decir se contó con una muestra de diez (10) servidores civiles, un representante de cada uno de los nueve (9) servicios que se desprenden de los procesos de Administración de Legajos y Control de asistencia así como el Sub Gerente de Personal.

Asimismo, se solicitó al Sub Gerente de Personal, información histórica respecto a la cantidad de atenciones por cada servicio que se desprende de los procesos materia de estudio. (ver cuadro N° 01)

3.4.2. Para conocer el nivel de satisfacción del servidor civil-cliente, se realizó encuestas respecto a cada servicio de los procesos materia de estudio, para el efecto se consideró el tipo de muestreo aleatorio – estratificado.

Es así que para determinar el universo se sumó el total de los servicios solicitados en los años 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018, lo cual ascendió a 491,817 solicitudes, seguidamente utilizando la calculadora de muestras de pamplona, se determinó el tamaño de la muestra, basándose en un nivel de confianza del 80% y un margen de error del 20%, obteniendo así una muestra de 99 encuestas, (ver cuadro N.º 01).

**Tabla 1 Cantidad de solicitudes realizadas por servicio y por año**

| PROCESOS                  | SERVICIOS   | 2014         | 2015         | 2016         | 2017          | 2018          | total servicios en 5 años | muestra nivel de confianza 80% margen de error 20% |
|---------------------------|---|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------------------|--|
| Administración de Legajos | Servicio de entrega de constancias y/o certificados de trabajo. | 2130         | 1693         | 1491         | 1295          | 1199          | 7808                      | 11   |
|                           | Servicio de entrega de copias de contrato y/o adendas           | 262          | 384          | 273          | 395           | 314           | 1628                      | 11   |
|                           | Servicio de entrega de copias de archivo                        | 21           | 63           | 118          | 215           | 150           | 567                       | 11   |
|                           | Servicio de actualización de legajos                            | 9548         | 11015        | 25000        | 39000         | 75900         | 160463                    | 11   |
| Control de Asistencia     | Permisos con papeletas  | 21076        | 26743        | 27886        | 28841         | 28920         | 133466                    | 11   |
|                           | Licencias con goce y/o sin goce de haber                        | 12207        | 28271        | 28853        | 24611         | 30543         | 124485                    | 11   |
|                           | Compensacion de horas   | 3791         | 3651         | 9597         | 5967          | 9207          | 32213                     | 11   |
|                           | Descanso fisico vacacional                                      | 4357         | 4882         | 4865         | 5302          | 5076          | 24482                     | 11   |
|                           | Recuperación de horas   |              | 989          | 1685         | 1923          | 2108          | 6705                      | 11   |
| <b>TOTALES</b>            |   | <b>53392</b> | <b>77691</b> | <b>99768</b> | <b>107549</b> | <b>153417</b> | <b>491817</b>             | <b>99</b>  |

Elaboración propia.

Fuente; Sistema Integrado de Recursos Humanos

### III.5 Instrumentos:

3.5.3. Para compilar información cualitativa acerca de la insatisfacción del servidor civil – cliente, respecto a los servicios que se brindan, se utilizó el método de encuestas, teniendo como instrumento el cuestionario cerrado basado en la técnica de Likert, (ver figura N° 01) para medir la validez del instrumento de investigación se utilizó el coeficiente de validez de contenido de expertos utilizando el método de Rafael Hernández Nieto (ver Anexo N° 03).

3.5.4. Para conocer la oferta de los servicios se contó con información cuantitativa-discreta acerca del tiempo y alcance de cada servicio materia de estudio, del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, para el efecto se utilizó el método de cuestionario semi-abierto (ver figura N° 03) y entrevistas, técnica de reuniones presenciales y de observación, asimismo se solicitó realizar consultas de base de datos o “queries” del Sistema

Integrado de Recursos Humanos de RENIEC a partir del periodo 2014 hasta el periodo 2018, (ver tabla N° 01).

En ese sentido se envió una solicitud al Sub Gerente de Personal del RENEC, solicitando la autorización de la aplicación de los instrumentos para la tesis.

### **III.6 Procedimientos**

El procedimiento para realizar la investigación fue de la siguiente manera: Primero, se estableció el marco teórico pertinente a los procesos operativos y la satisfacción del personal analizando las diversas dimensiones, luego se aplicó una encuesta para identificar el nivel de satisfacción del servidor y la percepción del servicio que tiene el público, luego se realizó el análisis de los resultados a través de las herramientas estadísticas y se puede apreciar en los gráficos de tablas para identificar los diferentes dimensiones de satisfacción del servicio. Después se procedió a realizar la discusión con investigaciones similares, y finalmente basados en las teorías se realizó las recomendaciones respectivas.

### **III.7 Análisis de datos**

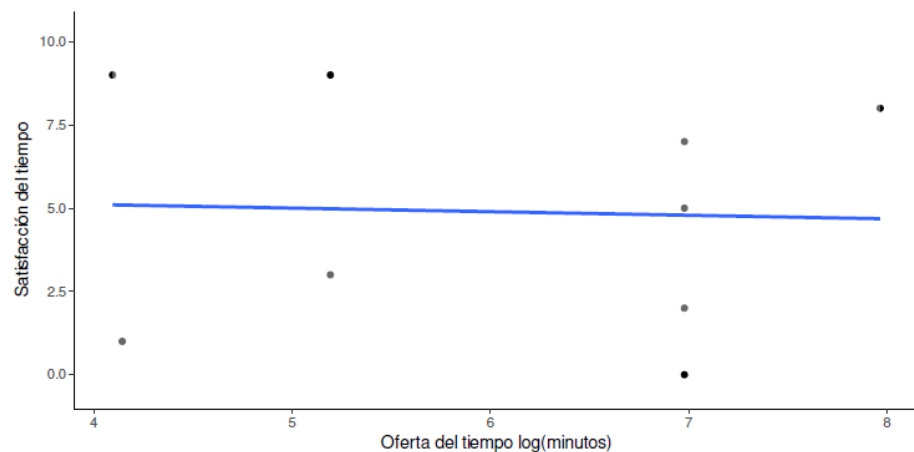
- 3.7.1. El método de investigación utilizado para conocer la variable **oferta de servicios**, fue de tipo cuantitativo-deductivo, utilizando para el efecto reportes estadísticos que permitieron conocer el comportamiento de las solicitudes atendidas a partir del año 2014 hasta el periodo 2018, así como el uso de cuestionarios abiertos al servidor civil-oferente, por otro lado, para analizar el tiempo y alcance actual de los procesos materia de estudio, se utilizó un “Mapa de flujo de valor” y “Diagrama de flujo de procesos” los cuales permitieron visualizar y analizar los procesos desde el inicio de la solicitud del servicio hasta la entrega del mismo al servidor civil-cliente, identificando los desperdicios de tiempo las actividades que no generan valor al proceso y el nivel actual de eficiencia de los procesos materia de estudio.
- 3.7.2. El método de investigación utilizado para conocer la variable **satisfacción del servidor civil-cliente** de los procesos de Administración de Legajos y el Control de asistencia fue de tipo cualitativo utilizando para el efecto

cuestionarios cerrados realizados al servidor civil-cliente, con respecto al tiempo y alcance de los servicios brindados por los procesos materia de estudio., cuyos resultados fueron sintetizados en cuadros y graficas estadísticas para su análisis.

**3.7.3.** Para conocer la relación de dependencia entre la variable dependiente “Y” (satisfacción del servidor civil-cliente) y la variable independiente “X” (oferta de servicios), de las dimensiones tiempo y alcance, se utilizó el modelo matemático de Regresión lineal.

Para el procesamiento se utilizó el software estadístico R, mostrándose a continuación los resultados de la prueba estadística:

**Figura 1 Relación de las variables “X” e “Y”, respecto a la dimensión Tiempo**



Fuente: Cuestionarios abiertos y cerrados

Elaboración propia

Como se observa en la Gráfica de dispersión existe una relación nula del número de satisfechos en función del tiempo expresado en minutos. (Debido a que el tiempo tiene datos muy extremos se realizó el logaritmo del tiempo para reducir la escala).

**Tabla 2 Resultados de la regresión lineal simple del número de satisfechos en función del tiempo de atención al servidor civil-cliente:**

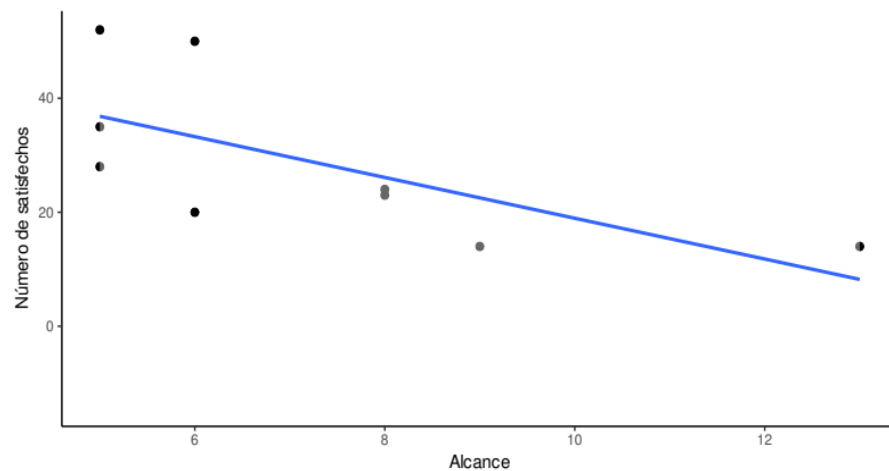
|   | Estimados | EE     | t      | P      |
|---|-----------|--------|--------|--------|
| b | 4.4412    | 1.7591 | 2.5247 | 0.0395 |
| m | 0.0005    | 0.0015 | 0.3592 | 0.7300 |

Fuente: Cuestionarios abiertos y cerrados

Elaboración propia

El valor de P no significativo para la pendiente (m) muestra que la satisfacción no depende del tiempo de atención al cliente. El valor de P de la ordenada al origen (b) es distinta de cero. EE = Error, estándar; t = estadístico de prueba; P = valor de probabilidad

**Figura 2 Relación de las variables “X” e “Y”, respecto a la dimensión Alcance**



Fuente: Cuestionarios abiertos y cerrados

Elaboración propia

Como se muestra en la Gráfica de dispersión existe una relación negativa del número de satisfechos en función del alcance.

**Tabla 3 Resultados de la regresión lineal simple del número de satisfechos en función del alcance**

|   | Estimados | EE      | t       | P      |
|---|-----------|---------|---------|--------|
| b | 54.730    | 11.5390 | 4.7430  | 0.0021 |
| m | -3.578    | 1.5108  | -2.3683 | 0.0497 |

Fuente: Grafica de Dispersión respecto a la relación de la dimensión Alcance.

Elaboración propia

El valor de P significativo para la pendiente (m) muestra que la satisfacción depende negativamente del alcance, con una variación explicada del 36 % ( $r^2 = 0.36$ ). El valor de P de la ordenada al origen (b) es distinta de cero. EE = Error estándar; t = estadístico de prueba; P= valor de probabilidad.

#### **3.7.4. Hipótesis General nula**

La oferta en los servicios que se desprenden de los procesos operativos del Sistema Administrativo de Recursos Humanos no incide en la satisfacción del servidor civil – cliente.

#### **3.7.5. Hipótesis específicas nulas**

- a) La oferta de servicios respecto al tiempo de atención no incide en la satisfacción del servidor civil - cliente
- b) La oferta de servicios respecto a su alcance no incide en la satisfacción del servidor civil – cliente

## IV. RESULTADOS

### IV.1 De la Satisfacción del Servidor Civil - Cliente.

4.1.1. Para la obtención de esta información se utilizó el modelo de cuestionario cerrado, aplicado a 99 servidores civiles – cliente:

**Figura 3 Cuestionario de Satisfacción**

**CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN AL SERVIDOR CIVIL-CLIENTE**

Cuestionario Nro.

*Buenas tardes, con la finalidad de mejorar la calidad de este servicio, le pedimos por favor llenar y responder a las siguientes preguntas: (Marque con una "X" sus respuestas)*

**1. ¿Qué tipo de trámite solicitó?**

|  |                          |                            |                          |
|--|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Entrega de constancias y/o certificados de trabajo | <input type="checkbox"/> | Permisos con papeletas     | <input type="checkbox"/> |
| Entrega copias de contrato y/o adendas             | <input type="checkbox"/> | Compensación de horas      | <input type="checkbox"/> |
| Entrega de copias de archivo.                      | <input type="checkbox"/> | Recuperación de horas      | <input type="checkbox"/> |
| Actualización de Legajos                           | <input type="checkbox"/> | Descanso Físico Vacacional | <input type="checkbox"/> |
| Licencias con goce y/o sin goce de haber           | <input type="checkbox"/> |                            |                          |

---

**2. ¿Cómo califica usted:**

| Atributos  | Muy malo | Malo | Bueno | Muy bueno |
|--|----------|------|-------|-----------|
| 2.1. El Tiempo que demore la entrega del servicio,                                     | 1        | 2    | 3     | 4         |
| 2.2. La forma de entrega del servicio o producto recibido,                             | 1        | 2    | 3     | 4         |
| 2.3. El trato del servidor que atendió su servicio,                                    | 1        | 2    | 3     | 4         |
| 2.4. El lugar de entrega del servicio o producto recibido,                             | 1        | 2    | 3     | 4         |
| 2.5. El gasto y/o logística utilizada por usted para solicitar y recoger este servicio | 1        | 2    | 3     | 4         |

**MENCIONE SUGERENCIAS Y/O RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL SERVICIO Y/O PRODUCTO:**

.....

.....

Nombre del encuestado (opcional): .....

Nº de DNI: ..... (opcional)                      Nº de celular: ..... (opcional)

**MUCHAS GRACIAS**

4.1.2. La información obtenida de la aplicación de la encuesta se sintetizó en el siguiente cuadro:

**Tabla 4 Consolidado de encuestas de Satisfacción al servidor Civil - cliente**

| Nº cue | Tipo_Servicio                                    | Tiempo de respuesta | Forma de entrega | Trato del servidor | Lugar de entrega | Gastos por desplazamiento |
|--------|--|---------------------|------------------|--------------------|------------------|---------------------------|
| 1      | Servicio de actualización de legajos             | 1                   | 2                | 3                  | 2                | 2                         |
| 2      | Permisos con papeletas                           | 2                   | 2                | 3                  | 2                | 2                         |
| 3      | Permisos con papeletas                           | 1                   | 3                | 3                  | 2                | 2                         |
| 4      | Licencias con goce y/o sin goce de haber         | 3                   | 2                | 3                  | 2                | 1                         |
| 5      | Compensacion de horas                            | 3                   | 3                | 3                  | 3                | 3                         |
| 6      | Licencias con goce y/o sin goce de haber         | 2                   | 2                | 3                  | 3                | 3                         |
| 7      | Permisos con papeletas                           | 2                   | 2                | 3                  | 2                | 2                         |
| 8      | Compensacion de horas                            | 2                   | 3                | 3                  | 3                | 3                         |
| 9      | Servicio de entrega de constancias y/o certifica | 3                   | 2                | 3                  | 3                | 2                         |
| 10     | Servicio de entrega de constancias y/o certifica | 2                   | 2                | 3                  | 2                | 3                         |
| 11     | Recuperación de horas                            | 3                   | 3                | 4                  | 3                | 3                         |
| 12     | Permisos con papeletas                           | 2                   | 2                | 3                  | 2                | 2                         |
| 13     | Permisos con papeletas                           | 2                   | 1                | 3                  | 2                | 2                         |
| 14     | Servicio de entrega de constancias y/o certifica | 3                   | 3                | 4                  | 3                | 2                         |
| 15     | Servicio de entrega de copias de archivo         | 2                   | 3                | 3                  | 2                | 2                         |
| 16     | Descanso fisico vacacional                       | 3                   | 3                | 3                  | 4                | 4                         |
| 17     | Servicio de entrega de copias de contrato y/o a  | 2                   | 3                | 3                  | 3                | 2                         |
| 18     | Compensacion de horas                            | 3                   | 3                | 4                  | 3                | 3                         |
| 19     | Permisos con papeletas                           | 2                   | 1                | 3                  | 2                | 2                         |
| 20     | Servicio de entrega de copias de archivo         | 2                   | 2                | 3                  | 3                | 3                         |
| 21     | Servicio de entrega de constancias y/o certifica | 2                   | 2                | 3                  | 1                | 1                         |
| 22     | Compensacion de horas                            | 2                   | 2                | 4                  | 3                | 3                         |
| 23     | Descanso fisico vacacional                       | 3                   | 4                | 4                  | 4                | 4                         |
| 24     | Servicio de entrega de copias de contrato y/o a  | 3                   | 3                | 3                  | 3                | 2                         |
| 25     | Servicio de entrega de constancias y/o certifica | 2                   | 2                | 3                  | 2                | 1                         |
| 26     | Servicio de entrega de copias de archivo         | 3                   | 3                | 3                  | 3                | 2                         |
| 27     | Compensacion de horas                            | 3                   | 3                | 3                  | 2                | 2                         |
| 28     | Licencias con goce y/o sin goce de haber         | 3                   | 2                | 3                  | 2                | 1                         |
| 29     | Compensacion de horas                            | 3                   | 3                | 3                  | 3                | 3                         |
| 30     | Licencias con goce y/o sin goce de haber         | 2                   | 2                | 3                  | 3                | 3                         |
| 31     | Servicio de entrega de copias de archivo         | 3                   | 2                | 3                  | 2                | 2                         |
| 32     | Descanso fisico vacacional                       | 2                   | 3                | 3                  | 3                | 3                         |
| 33     | Servicio de actualización de legajos             | 1                   | 2                | 3                  | 2                | 2                         |
| 34     | Servicio de entrega de constancias y/o certifica | 2                   | 2                | 3                  | 2                | 3                         |
| 35     | Recuperación de horas                            | 3                   | 3                | 4                  | 3                | 3                         |
| 36     | Permisos con papeletas                           | 2                   | 2                | 3                  | 2                | 2                         |
| 37     | Servicio de entrega de copias de archivo         | 3                   | 1                | 3                  | 2                | 2                         |
| 38     | Servicio de entrega de copias de archivo         | 2                   | 2                | 4                  | 2                | 2                         |
| 39     | Servicio de actualización de legajos             | 2                   | 3                | 3                  | 2                | 2                         |
| 40     | Descanso fisico vacacional                       | 3                   | 3                | 3                  | 4                | 4                         |
| 41     | Servicio de entrega de copias de contrato y/o a  | 3                   | 2                | 3                  | 2                | 2                         |
| 42     | Compensacion de horas                            | 3                   | 3                | 4                  | 3                | 3                         |
| 43     | Permisos con papeletas                           | 2                   | 1                | 3                  | 2                | 2                         |
| 44     | Servicio de entrega de copias de archivo         | 3                   | 2                | 3                  | 2                | 3                         |
| 45     | Servicio de entrega de constancias y/o certifica | 2                   | 2                | 3                  | 1                | 1                         |
| 46     | Licencias con goce y/o sin goce de haber         | 3                   | 2                | 4                  | 3                | 3                         |
| 47     | Descanso fisico vacacional                       | 3                   | 4                | 4                  | 4                | 4                         |
| 48     | Servicio de entrega de copias de contrato y/o a  | 3                   | 2                | 3                  | 2                | 2                         |
| 49     | Servicio de actualización de legajos             | 1                   | 2                | 3                  | 2                | 1                         |
| 50     | Servicio de entrega de copias de contrato y/o a  | 3                   | 2                | 3                  | 2                | 2                         |

| Nº cue | Tipo_Servicio  | Tiempo de respuesta | Forma de entrega | Trato del servidor | Lugar de entrega | Gastos por desplazamiento |
|--------|--|---------------------|------------------|--------------------|------------------|---------------------------|
| 51     | Servicio de entrega de copias de archivo               | 2                   | 3                | 3                  | 2                | 2                         |
| 52     | Licencias con goce y/o sin goce de haber               | 1                   | 2                | 3                  | 2                | 1                         |
| 53     | Compensación de horas                                  | 3                   | 3                | 3                  | 3                | 3                         |
| 54     | Licencias con goce y/o sin goce de haber               | 2                   | 2                | 3                  | 3                | 3                         |
| 55     | Servicio de entrega de copias de archivo               | 3                   | 2                | 3                  | 2                | 2                         |
| 56     | Descanso físico vacacional                             | 2                   | 3                | 3                  | 3                | 3                         |
| 57     | Servicio de actualización de legajos                   | 1                   | 2                | 3                  | 2                | 2                         |
| 58     | Servicio de entrega de constancias y/o certificaciones | 2                   | 2                | 3                  | 2                | 3                         |
| 59     | Recuperación de horas                                  | 3                   | 3                | 4                  | 3                | 3                         |
| 60     | Recuperación de horas                                  | 3                   | 2                | 3                  | 2                | 2                         |
| 61     | Recuperación de horas                                  | 3                   | 3                | 3                  | 2                | 2                         |
| 62     | Servicio de entrega de copias de archivo               | 2                   | 2                | 4                  | 2                | 2                         |
| 63     | Servicio de actualización de legajos                   | 2                   | 3                | 3                  | 2                | 2                         |
| 64     | Descanso físico vacacional                             | 3                   | 3                | 3                  | 4                | 4                         |
| 65     | Servicio de entrega de copias de contrato y/o actas    | 2                   | 2                | 3                  | 2                | 2                         |
| 66     | Compensación de horas                                  | 3                   | 3                | 4                  | 3                | 3                         |
| 67     | Recuperación de horas                                  | 3                   | 3                | 3                  | 2                | 2                         |
| 68     | Recuperación de horas                                  | 3                   | 2                | 3                  | 2                | 3                         |
| 69     | Servicio de entrega de constancias y/o certificaciones | 2                   | 2                | 3                  | 1                | 1                         |
| 70     | Licencias con goce y/o sin goce de haber               | 2                   | 2                | 4                  | 3                | 3                         |
| 71     | Descanso físico vacacional                             | 3                   | 4                | 4                  | 4                | 4                         |
| 72     | Servicio de entrega de copias de contrato y/o actas    | 1                   | 3                | 3                  | 2                | 2                         |
| 73     | Servicio de actualización de legajos                   | 1                   | 2                | 3                  | 2                | 1                         |
| 74     | Recuperación de horas                                  | 3                   | 2                | 3                  | 2                | 2                         |
| 75     | Recuperación de horas                                  | 1                   | 3                | 3                  | 2                | 2                         |
| 76     | Licencias con goce y/o sin goce de haber               | 1                   | 2                | 3                  | 2                | 1                         |
| 77     | Compensación de horas                                  | 3                   | 3                | 3                  | 3                | 3                         |
| 78     | Licencias con goce y/o sin goce de haber               | 2                   | 2                | 3                  | 3                | 3                         |
| 79     | Recuperación de horas                                  | 3                   | 2                | 3                  | 2                | 2                         |
| 80     | Descanso físico vacacional                             | 2                   | 3                | 3                  | 3                | 3                         |
| 81     | Servicio de actualización de legajos                   | 1                   | 2                | 3                  | 2                | 2                         |
| 82     | Servicio de entrega de constancias y/o certificaciones | 2                   | 2                | 3                  | 2                | 3                         |
| 83     | Recuperación de horas                                  | 2                   | 2                | 4                  | 3                | 3                         |
| 84     | Permisos con papeletas                                 | 2                   | 2                | 3                  | 2                | 2                         |
| 85     | Permisos con papeletas                                 | 2                   | 1                | 3                  | 2                | 2                         |
| 86     | Servicio de entrega de copias de archivo               | 2                   | 2                | 4                  | 2                | 2                         |
| 87     | Servicio de actualización de legajos                   | 2                   | 3                | 3                  | 2                | 2                         |
| 88     | Descanso físico vacacional                             | 3                   | 3                | 3                  | 4                | 4                         |
| 89     | Servicio de entrega de copias de contrato y/o actas    | 3                   | 2                | 3                  | 2                | 2                         |
| 90     | Compensación de horas                                  | 3                   | 3                | 4                  | 3                | 3                         |
| 91     | Servicio de entrega de copias de contrato y/o actas    | 3                   | 1                | 3                  | 2                | 2                         |
| 92     | Permisos con papeletas                                 | 2                   | 2                | 3                  | 2                | 3                         |
| 93     | Servicio de entrega de constancias y/o certificaciones | 2                   | 2                | 3                  | 1                | 1                         |
| 94     | Licencias con goce y/o sin goce de haber               | 2                   | 2                | 4                  | 3                | 3                         |
| 95     | Descanso físico vacacional                             | 3                   | 4                | 4                  | 4                | 4                         |
| 96     | Servicio de entrega de copias de contrato y/o actas    | 2                   | 1                | 3                  | 2                | 2                         |
| 97     | Servicio de actualización de legajos                   | 1                   | 2                | 3                  | 2                | 1                         |
| 98     | Servicio de actualización de legajos                   | 1                   | 2                | 3                  | 2                | 2                         |
| 99     | Servicio de entrega de copias de contrato y/o actas    | 3                   | 3                | 3                  | 2                | 2                         |

Elaboración propia

Fuente: Cuestionarios de satisfacción al servidor civil-cliente 2019

Dónde:

- 1 Es “Muy malo”
- 2 Es “Malo”
- 3 Es “Bueno”
- 4 Es “Muy Bueno”

Analizando la tabla precedente se pudo observar los servicios que obtuvieron mayor percepción negativa (“malo” y “muy malo”) respecto a las preguntas formuladas

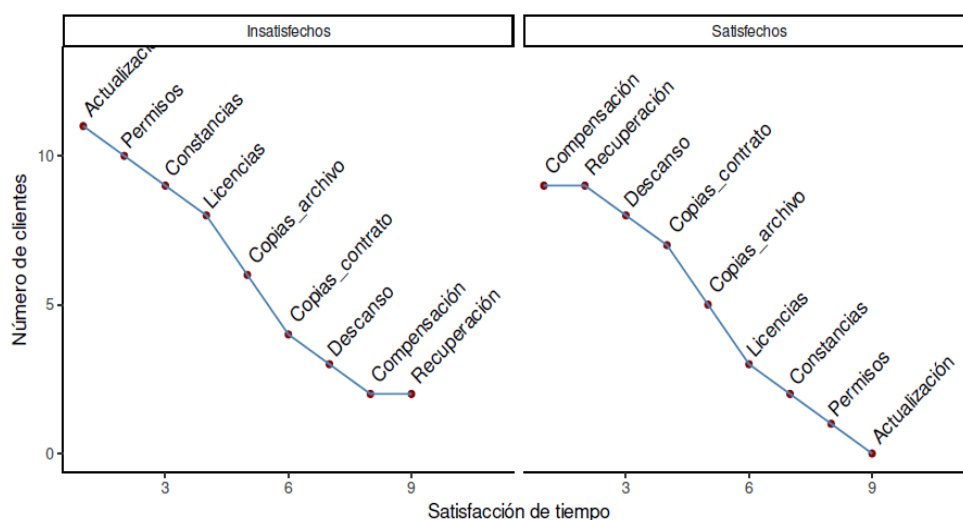
**Tabla 5 Porcentaje de servidores civiles – cliente con percepción negativa respecto al tiempo de atención del servicio**

| Servicio        | Insatisfechos | Satisfechos | Insatisfacción (%) |
|-----------------|---------------|-------------|--------------------|
| Actualización   | 11            | 0           | 100.00             |
| Compensación    | 2             | 9           | 18.18              |
| Constancias     | 9             | 2           | 81.82              |
| Copias_archivo  | 6             | 5           | 54.55              |
| Copias_contrato | 4             | 7           | 36.36              |
| Descanso        | 3             | 8           | 27.27              |
| Licencias       | 8             | 3           | 72.73              |
| Permisos        | 10            | 1           | 90.91              |
| Recuperación    | 2             | 9           | 18.18              |

Elaboración propia

Fuente: Cuestionarios de satisfacción al servidor civil-cliente

**Figura 4 Rango de abundancia que representa los servicios con mayor satisfacción e insatisfacción de tiempo.**



Elaboración propia

Fuente: Cuestionarios de satisfacción al servidor civil-cliente

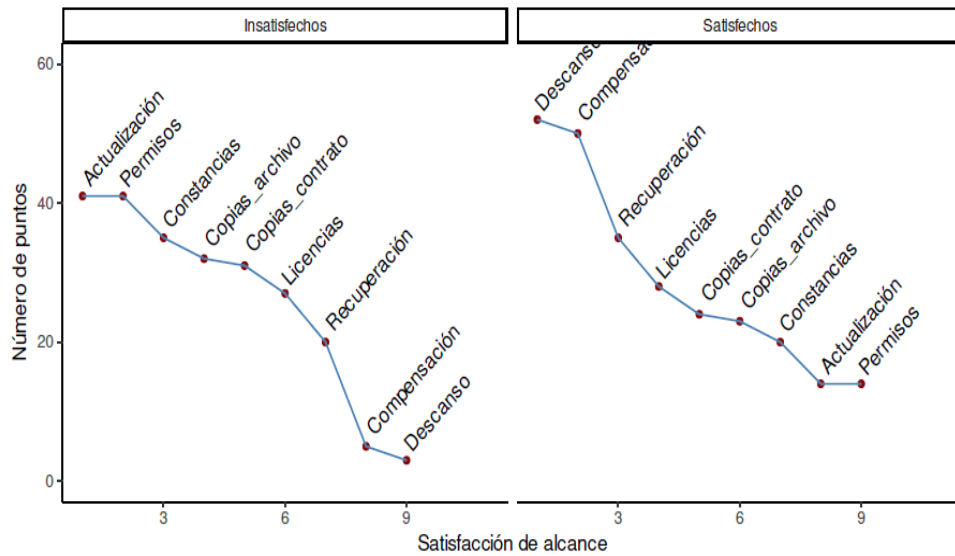
**Tabla 6 Porcentaje de servidores civiles – cliente con percepción negativa respecto al alcance del servicio.**

| Servicio        | Insatisfechos | Satisfechos | Insatisfacción (%) |
|-----------------|---------------|-------------|--------------------|
| Actualización   | 41            | 14          | 74.55              |
| Compensación    | 5             | 50          | 9.09               |
| Constancias     | 35            | 20          | 63.64              |
| Copias_archivo  | 32            | 23          | 58.18              |
| Copias_contrato | 31            | 24          | 56.36              |
| Descanso        | 3             | 52          | 5.45               |
| Licencias       | 27            | 28          | 49.09              |
| Permisos        | 41            | 14          | 74.55              |
| Recuperación    | 20            | 35          | 36.36              |

Elaboración propia

Fuente: Cuestionarios de satisfacción al servidor civil-cliente

**Figura 5 Rango de abundancia que representa los servicios con mayor satisfacción e insatisfacción de tiempo**



Elaboración propia

Fuente: Cuestionarios de satisfacción al servidor civil-cliente

Cabe precisar que, las preguntas formuladas en el cuestionario corresponden a dos dimensiones que se ha pretendido analizar: Tiempo y Alcance:

**Figura 6 Clasificación de las preguntas por dimensión**

| Preguntas del cuestionario  | Dimension |
|---|-----------|
| El tiempo que demora la entrega del servicio                                      | Tiempo    |
| La forma de entrega del servicio o producto recibido                              | Alcance   |
| El trato del servidor que atendio su servicio                                     | Alcance   |
| El lugar de entrega del servicio o producto recibido                              | Alcance   |
| El gasto y/o logistica utilizada por usted para solicitar y recoger este servicio | Alcance   |

Elaboración: propia

#### 4.1.3. Análisis realizado a los servicios prestados en el proceso de Administración de Legajos

**Tabla 7 Porcentaje de servidores civiles–clientes que manifiestan insatisfacción, respecto al proceso de Administración de legajos**

| Servicios  | Encuestados | Insatisfechos (Tiempo) | Insatisfacción (%) | Insatisfechos (Alcance) | Insatisfacción (%) |
|--|-------------|------------------------|--------------------|-------------------------|--------------------|
| Actualización de legajos                           | 11          | 11                     | 100.00%            | 41                      | 74.55%             |
| Entrega de constancias y/o certificados de trabajo | 11          | 9                      | 81.82%             | 35                      | 63.64%             |
| Entrega de copias de archivo                       | 11          | 6                      | 54.55%             | 32                      | 58.18%             |
| Entrega de copias de contrato y/o adendas          | 11          | 4                      | 36.36%             | 31                      | 56.36%             |
| Totales  | 44          | 30                     | 68.18%             | 139                     | 63.18%             |

Elaboración: propia

Fuente: Cuestionario de Satisfacción del Servidor Civil – Cliente

El resultado obtenido de las encuestas de satisfacción aplicadas a la muestra servidor civil-cliente, permite advertir que el 68.18% de la población encuestada por los servicios que se desprenden del proceso de Administración de legajos, manifiesta una percepción negativa respecto al tiempo de atención, tal como se observa en el Cuadro N° 05.

Por otro lado. El 63.18% de esta población, manifiesta una percepción negativa respecto al alcance de los servicios.

Se observó, además que el servicio con mayor percepción negativa es el de Actualización de Legajos.

#### 4.1.4. Análisis realizado a los servicios prestados en el proceso de Control de Asistencia

**Tabla 8 Porcentaje de servidores civiles–clientes que manifiestan insatisfacción, respecto al proceso de Control de Asistencia**

| Servicios                                | Encuestados | Insatisfechos (Tiempo) | Insatisfacción (%) | Insatisfechos (Alcance) | Insatisfacción (%) |
|--|-------------|------------------------|--------------------|-------------------------|--------------------|
| Compensación de horas                    | 11          | 2                      | 18.18%             | 5                       | 9.09%              |
| Descanso físico vacacional               | 11          | 3                      | 27.27%             | 3                       | 5.45%              |
| Licencias con goce y/o sin goce de haber | 10          | 8                      | 80.00%             | 27                      | 49.09%             |
| Permisos con papeletas                   | 11          | 10                     | 90.91%             | 41                      | 74.55%             |
| Recuperación de horas                    | 11          | 2                      | 18.18%             | 20                      | 36.36%             |
| Totales                                  | 54          | 25                     | 46.30%             | 96                      | 34.91%             |

Elaboración: propia

Fuente; Encuestas de Satisfacción del Servidor Civil – Cliente

El resultado obtenido de las encuestas de satisfacción al servidor civil-cliente, nos muestra que 46.30% de la población encuestada por los servicios que se desprenden del proceso de Control de Asistencia, manifiesta una percepción negativa respecto tiempo de su atención, tal como se observa en la tabla precedente Por otro lado, el 34.91% de la población encuestada, manifiesta una percepción negativa respecto al alcance de los servicios.

Se observó que el servicio con mayor percepción negativa es el de Permisos con papeletas.

#### IV.2 De la oferta de servicios.

Para conocer la oferta de servicios que se ofrecen en la Sub Gerencia de Personal, se ha procedido a recoger información a través de cuestionarios abiertos realizados a los servidores civiles – oferentes de cada servicio materia de estudio, eligiendo a un ocupante referente del servicio, considerando al servidor con mayor conocimiento empírico y científico en la materia.

**Figura 7 Cuestionario abierto al servidor civil oferente**

**CUESTIONARIO ABIERTO AL SERVIDOR CIVIL-OFERENTE**

*Por favor marque con una "X" sus respuestas:*

1. ¿Qué tipo de servicio ofrece usted?

|  |                          |                            |                          |
|--|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Entrega de constancias y/o certificados de trabajo | <input type="checkbox"/> | Permisos con papeletas     | <input type="checkbox"/> |
| Entrega copias de contrato y/o adendas             | <input type="checkbox"/> | Compensación de horas      | <input type="checkbox"/> |
| Entrega de copias de archivo.                      | <input type="checkbox"/> | Recuperación de horas      | <input type="checkbox"/> |
| Actualización de Legajos                           | <input type="checkbox"/> | Descanso Físico Vacacional | <input type="checkbox"/> |
| Licencias con goce y/o sin goce de haber           | <input type="checkbox"/> |                            |                          |

---

2. Respecto al servicio que usted ofrece:

| Preguntas  | Respuesta |
|--|-----------|
| 2.1. Cuanto tiempo demora su atención? (en minutos)  |           |
| 2.2. Que cantidad de actividades se tiene mapeada que debe realizar para atender dicho servicio desde que es solicitado? |           |

**2.1. Atención del servicio:** Se considera desde el momento en que el servidor civil-cliente solicita el servicio hasta que lo recibe.

Nombre del encuestado (opcional): \_\_\_\_\_

Nº de DNI: \_\_\_\_\_ (opcional)                      Nº de celular: \_\_\_\_\_ (opcional)

**MUCHAS GRACIAS**

Elaboración propia

Por otro lado se recopiló información histórica de los servicios materia de estudio, los cuales fueron obtenidos del Sistema Administrativo de Recursos Humanos del RENIEC, desarrollando el siguiente análisis:

**IV.2.1 Análisis realizado a los servicios prestados en los procesos de Administración de Legajos.**

**Tabla 9 Cantidad de solicitudes demandadas por año**

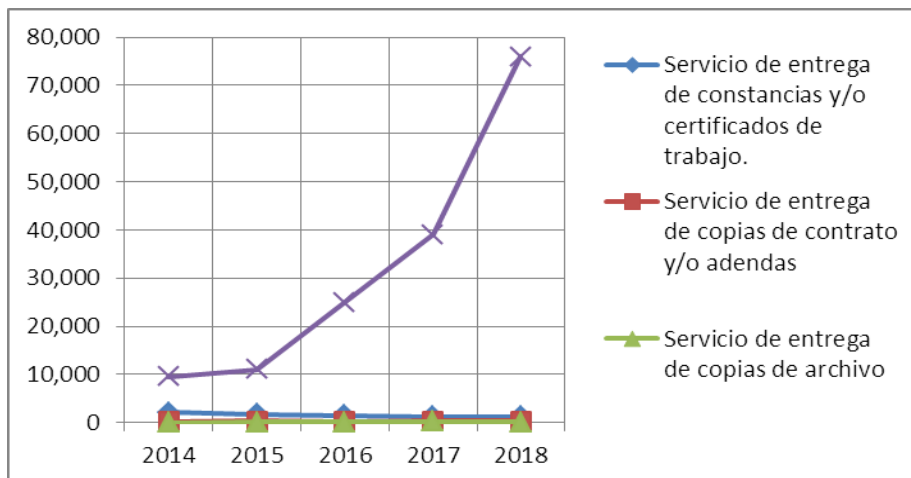
| SERVICIOS   | 2014 | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  |
|---|------|-------|-------|-------|-------|
| Servicio de entrega de constancias y/o certificados de trabajo. | 2130 | 1693  | 1491  | 1295  | 1199  |
| Servicio de entrega de copias de contrato y/o adendas           | 262  | 384   | 273   | 395   | 314   |
| Servicio de entrega de copias de archivo                        | 21   | 63    | 118   | 215   | 150   |
| Servicio de actualización de legajos                            | 9548 | 11015 | 25000 | 39000 | 75900 |

Elaboración propia

Fuente: SIARRHH - RENIEC

La información que se muestra en la tabla precedente ha sido proporcionada por el responsable de los procesos, en él se muestra la cantidad de solicitudes atendidas por año, discriminado por tipo de servicio

**Figura 8 Evolución de las solicitudes realizadas a los servicios que se desprenden del proceso de Legajos.**



Elaboración propia.

Fuente: Sistema Integrado de Recursos Humanos RENIEC

El gráfico precedente nos muestra que el servicio de Actualización de Legajos es el que más ha sido solicitado por los servidores civiles – cliente y que en el tiempo ha incrementado su demanda.

A través de las reuniones llevadas a cabo con los responsable de los procesos y utilizando los cuestionarios abiertos dirigidos al servidor civil – oferente, se ha podido identificar el tiempo que se emplea y la cantidad de actividades que realizan dichos servidores para poder atender un servicio demandado.

El resultado de las encuestas abiertas se sintetizó en el siguiente cuadro:

**Tabla 10 Tiempo utilizado y cantidad de actividades que se desarrollan para la atención de una solicitud de servicio que se desprende del proceso de Legajos.**

| Tipo_Servicio   | Tiempo   | Alcance  |
|---|--|--|
|   | Tiempo de atención al cliente por servicio (minutos) | Cantidad de actividades realizadas para la atención de un servicio |
| Servicio de entrega de constancias y/o certificados de trabajo. | 1073   | 6  |
| Servicio de entrega de copias de contrato y/o adendas           | 1073   | 8  |
| Servicio de entrega de copias de archivo                        | 1073   | 8  |
| Servicio de actualización de legajos                            | 1073   | 13   |

Elaboración; propia

Fuente: Cuestionario abierto realizado al servidor – civil oferente

Con la finalidad de contar con datos que nos permitan elaborar el Mapa de flujo de valor de la situación actual del proceso materia de análisis, se ha recogido la información que se muestra en las tablas 9 y 10, con lo cual se ha podido estimar:

- El tiempo de proceso
- El alcance del servicio ofrecido

### Tiempo de proceso

Debido a que la cantidad de solicitudes demandadas por día es variable, y no se cuenta con esa información, se procedió a estimar la cantidad en base a la información histórica de las solicitudes por año, (Tabla 9) de la siguiente manera:

- 1) Solicitudes por año / 12 = Solicitudes por mes
- 2) Solicitudes por mes / 20 = Solicitudes por día.
- 3) Promedio de solicitudes por día durante los años 2014 al 2018.

Obteniendo la siguiente tabla:

**Tabla 11 Cantidad estimada de servicios atendidos y/o solicitados por día**

| PROCESOS                 | SERVICIOS   | CANT POR DIA |
|--------------------------|---|--------------|
| Adminstración de Legajos | Servicio de entrega de constancias y/o certificados de trabajo. | 7            |
|                          | Servicio de entrega de copias de contrato y/o adendas           | 1            |
|                          | Servicio de entrega de copias de archivo                        | 0.5          |
|                          | Servicio de actualización de legajos                            | 134          |

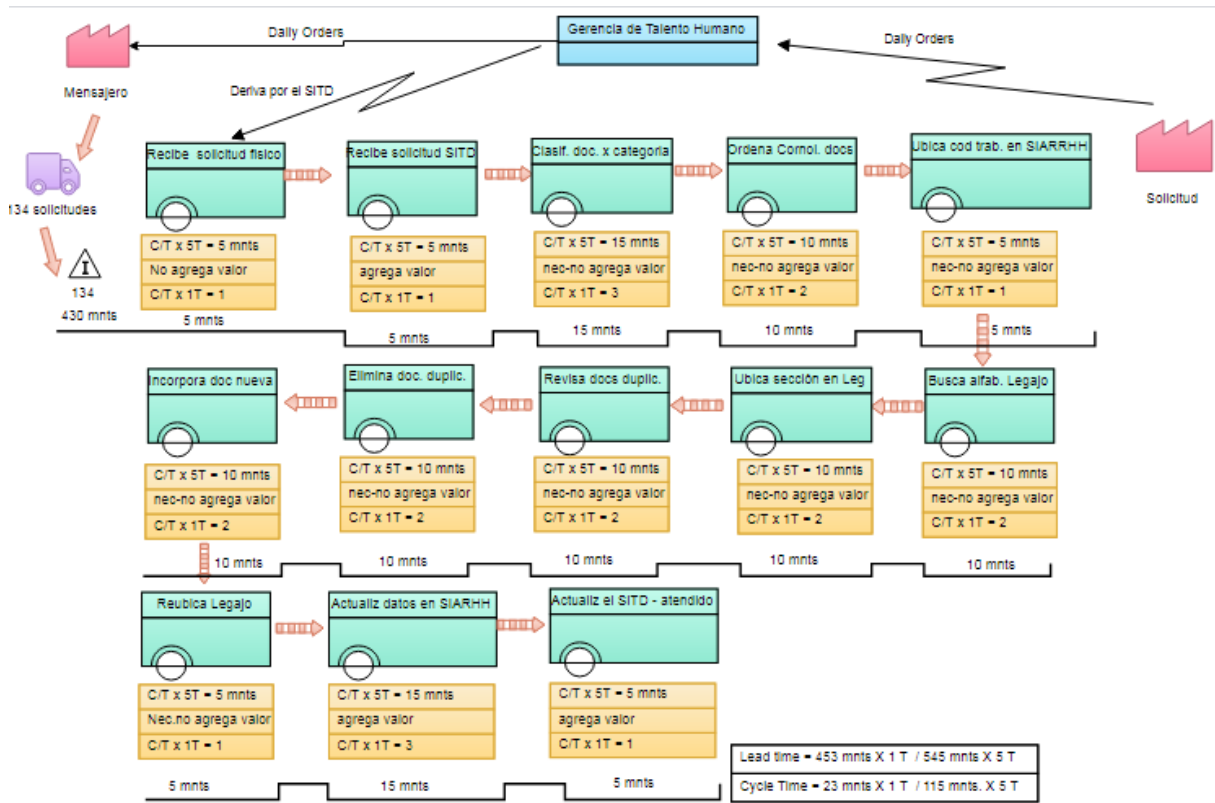
Elaboración Propia

Sistema Integrado de Recursos Humanos

Debido a que el servicio de Actualización de legajos, es el más recurrente en su solicitud, nos centraremos en analizar este servicio.

Para ello se ha recurrido a una herramienta utilizada para la implementación de Técnicas Lean Service llamada “Mapa de Flujo de Valar”, la cual permitirá determinar si el proceso actual de atención del citado servicio es el adecuado o se requiere mejorar o rediseñar:

**Figura 9 Mapa de Flujo de Valor del servicio de Actualización de Legajos**



Elaboración: propia

Fuente: Cuestionario abierta realizado al servidor civil - oferente

Resumiendo:

**Figura 10 Actividades del proceso Actual “Actualización de Legajos”**

| Actividad                               | Nº               | Actividad/Tarea   | Tiempo Real<br>mnts * 1<br>trabajador | Tiempo Real<br>mnts * 5<br>trabajadores | Tipo de<br>aactividad          |              |
|---|------------------|---|---------------------------------------|---|--------------------------------|--------------|
| Recepcion y derivacion de solicitud     | 1                | Recibe Solicitud en fisico en Mesa de Partes  | 5                                     | 5                                       | No agrega valor                |              |
|   | 2                | Deriva solicitud fisica a la Gerencia de Talento Humano                             | 240                                   | 240                                     | No agrega valor                |              |
|   | 3                | Gerencia de Talento Humano deriva solicitud en el SITD                              | 5                                     | 5                                       | No agrega valor                |              |
|   | 3                | Traslado de documento desde la Gerencia de Talento Humano hasta el área de Legajos. | 180                                   | 180                                     | No agrega valor                |              |
| Total recepción y derivación            |                  |   | 430                                   | 430                                     |                                |              |
| Ingreso de solicitud                    | 4                | Recibe Solicitud en fisico  | 1                                     | 5                                       | No agrega valor                |              |
|   | 5                | Recibe Solicitud en el SITD   | 1                                     | 5                                       | Agrega valor                   |              |
| Total Ingreso                           |                  |   | 2                                     | 10                                      |                                |              |
| operación                               | 6                | Clasifica documentos recibidos por categoria  | 3                                     | 15                                      | Necesario pero no agrega valor |              |
|   | 7                | Ordena cronologicamente los documentos que se clasificaron por categoria            | 2                                     | 10                                      | Necesario pero no agrega valor |              |
|   | 8                | Ubica codigo del trabajador en el SIARRHH   | 1                                     | 5                                       | Necesario pero no agrega valor |              |
|   | 9                | Busca por orden alfabetico el Folder del Legajo del trabajador en el repositorio    | 2                                     | 10                                      | Necesario pero no agrega valor |              |
|   | 10               | Ubica en el Folder la seccion que corresponde a la catergoria de la documentacion   | 2                                     | 10                                      | Necesario pero no agrega valor |              |
|   | 11               | Revisa si existen documentacion duplicada   | 2                                     | 10                                      | Necesario pero no agrega valor |              |
|   | 12               | Elimina documentacion duplicada   | 2                                     | 10                                      | Necesario pero no agrega valor |              |
|   | 13               | Incorpora documentacion nueva en la seccion que corresponde                         | 2                                     | 10                                      | Agrega valor                   |              |
|   | 14               | Reubica el folder del Legajo en el repositorio que corresponde                      | 1                                     | 5                                       | Necesario pero no agrega valor |              |
|   | 15               | Actualiza los datos del trabajador en el SIARRHH                                    | 3                                     | 15                                      | Agrega valor                   |              |
|   | Total Operación  |   |                                       | 20                                      | 100                            |              |
|   | Entrega          | 16  | Actualiza el SITD como Atendido       | 1                                       | 5                              | Agrega valor |
|   | Total Entrega    |   |                                       | 1                                       | 5                              |              |
|   | Total Cycle Time |   |                                       | 23                                      | 115                            |              |
|   | Total Lead Time  |   |                                       | 453                                     | 545                            |              |
| Tareas que agregan Valor                |                  |   | 7                                     | 35                                      |                                |              |
| Tareas que no agregan valor             |                  |   | 431                                   | 435                                     |                                |              |
| Tareas necesarias pero no agregan valor |                  |   | 15                                    | 75                                      |                                |              |
| Eficiencia del ciclo del proceso (PCE)  |                  |   | 1.55%                                 | 6.42%                                   |                                |              |

Elaboración propia

Fuente: Cuestionario abierto y Método de observación.

La información que se visualiza en las figuras 9 y 10, muestran el tiempo en minutos que demanda la atención de una (01) solicitud (Cycle Time) y el tiempo total que demora todo el procedimiento desde la Recepción hasta la entrega (Total Lead Time).

Cabe señalar que el procedimiento inicial de “Recepción y derivación de solicitud”, se realiza por lotes, es decir diariamente se hace entrega al área de Legajos un estimado de 134 solicitudes en un solo lote.

### **Análisis I:**

**Cycle Time.**- Es el tiempo que transcurre desde que se comienza a atender la solicitud del servicio del cliente hasta finalizar la atención del servicio.

**Lead Time.**- Es el tiempo que transcurre desde que se inicia la solicitud del cliente hasta que se le entrega el servicio.

**Takt time.**- Es el tiempo ideal que debe demorar la atención de un servicio para satisfacer la demanda del cliente:

Para tal efecto, es necesario conocer el tiempo disponible de la cadena de producción, por lo cual se realizó el siguiente ejercicio:

- A) Horas disponibles por día por un trabajador = 7 horas
- B) Recurso Humano disponible por día = 5 trabajadores
- C) Total horas disponibles por día = A) \* B) 35 horas
- D) Total minutos disponibles por día = 35 \* 60 = 2,100 mnts.
- E) Total minutos empleados en la operación de “Atención de una solicitud de Actualización de Legajos” = 23 mnts.
- F) Total de solicitudes atendidas por día actualmente =  $2100 / 23 = 91$  solicitudes.

Dado que diariamente ingresan un estimado de 134 solicitudes, se puede observar que la actual oferta no satisface la demanda de atención, existiendo una brecha de atención de 43 solicitudes diarias.

Ahora bien, el tiempo requerido para satisfacer la demanda diaria se determina de la siguiente forma:

- G) Tiempo Takt =  $2100 \text{ mnts} / 134 \text{ solicitudes por día} = 15.7 \text{ mnts}$

Es decir el tiempo estándar por solicitud atendida debe ser igual o inferior a 15.7 mnts.

### **Análisis 2:**

- Tareas que agregan Valor (Value adding): “son aquellas por las que el cliente está dispuesto a pagar, son las que está esperando para resolver su necesidad” (Cabrera, 2016)
- Tareas que no agregan valor (Non – value adding): Son aquellas que se desperdician en tareas que no le agregan valor al proceso y deben ser eliminados.
- Tareas necesarias pero no agregan valor: (Non value adding but necessary) “Son actividades que necesita la empresa para la realización del servicio, pero que no agregan valor desde el punto de vista del cliente, esta se debe reducir sin afectar las políticas internas de la empresa” (Cabrera, 2016)
- Con estos datos, podremos determinar el porcentaje de eficiencia actual del proceso, utilizando para ello la siguiente formula:
- Eficiencia del ciclo del proceso (PCE) realizado para la atención de una solicitud:

$$= \text{Value Adding} / \text{Total Lead Time}$$

$$= 7 \text{ mnts} / 453 \text{ mnts.} = 1.55\%$$

- Eficiencia del ciclo del proceso (PCE) realizado por los 05 trabajadores disponibles en el turno:

$$= \text{Value Adding} / \text{Total Lead Time}$$

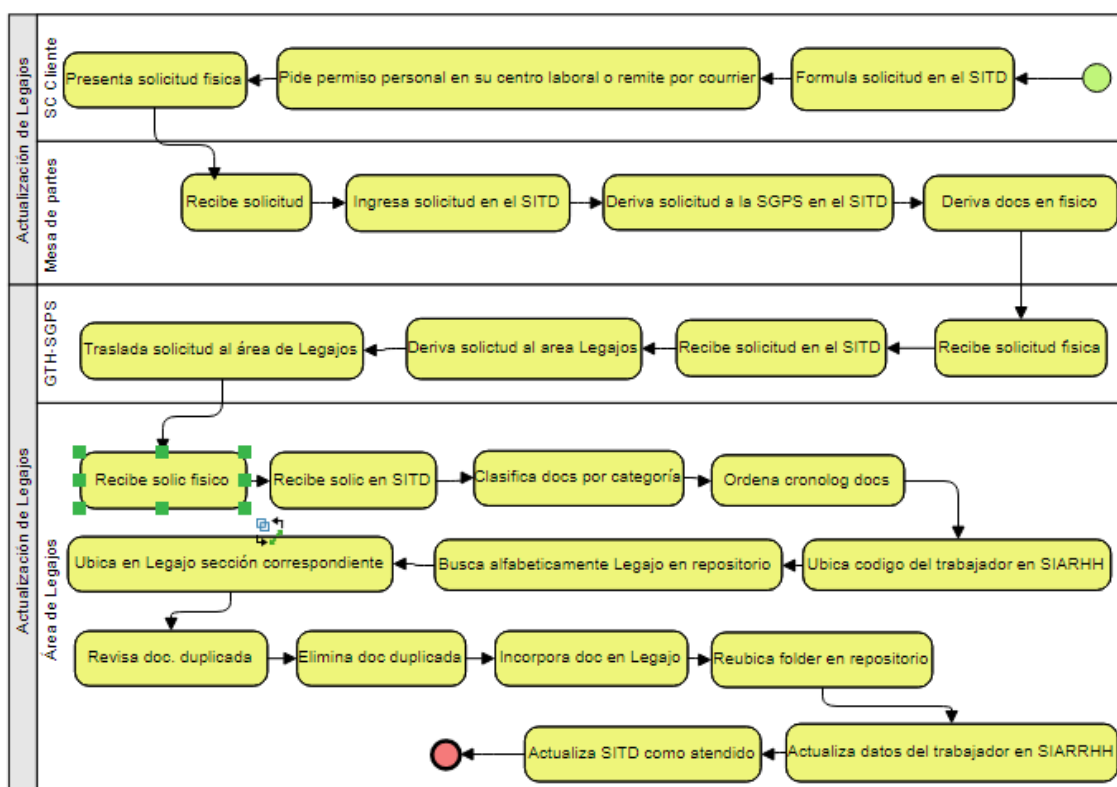
$$= 35 \text{ mnts.} / 545 \text{ mnts.} = 6.42\%$$

El porcentaje de eficiencia identificado, se configura como la línea base para la implementación de un proyecto de mejora.

### Alcance del Servicio

Con la finalidad de analizar el alcance del servicio (Forma y lugar de recepción y entrega), se ha procedido a elaborar el siguiente Diagrama de flujo:

**Figura 11 Diagrama de Flujo del servicio de Actualización de legajos**



Elaboración; propia

Fuente: Cuestionario abierto realizado al servidor civil - oferente

La Figura 11, muestra que:

a) El servidor civil cliente inicia su solicitud en el SITD y luego debe remitirlo físicamente a la Mesa de Partes de la Sede Administrativa ubicado en el Centro Cívico del Centro de Lima.

Asimismo, el servidor civil - cliente, se informa de que ha sido actualizado su legajo revisando el tramite documentario, sin embargo se observa que alguno de los servidores que solicita su actualización no cuenta con el SITD, razón por la

cual no pueden tener la certeza si su trámite ha sido atendido, sino hasta que llama o se apersona a la Sede Administrativa.

**Debilidad:**

- El servidor civil-cliente debe desplazarse desde su sede de trabajo hasta el punto de recepción.
- Tiempo de horas o minutos dejados de laborar por el servidor civil – demandante para entregar su solicitud y/o conocer el estado del mismo.
- Gastos de desplazamiento incurridos por el servidor civil-cliente y gastos en el papel utilizado para imprimir sus documentos.

**Cantidad de actividades:**

- 1) Formula solicitud en el SITD
- 2) Pide permiso personal en su centro laboral o remite por Courier
- 3) Presenta solicitud fisca

**Cantidad de Actividades Críticas**

- 1) Pide permiso personal en su centro laboral o remite por Courier
- 2) Presenta solicitud fisca

- b) La Mesa de partes de la Sede Administrativa, recibe y deriva la solicitud a través del SITD a la Sub Gerencia de Personal y luego lo deriva físicamente al finalizar el día.

**Debilidad:**

El tiempo de inicio de las actividades de atención de la solicitud se posterga por varias horas.

**Cantidad de actividades:**

- 1) Recibe solicitud
- 2) Ingresa solicitud en el SITD
- 3) Deriva solicitud a la SGPS
- 4) Deriva docs. en físico

### **Cantidad de Actividades Críticas**

- 1) Recibe solicitud
- 2) Ingresa solicitud en el SITD
- 3) Deriva solicitud a la SGPS
- 4) Deriva docs. en físico

La Sub Gerencia de Personal, recibe y deriva las solicitudes por el SITD y físicamente lo remite al Área de Legajos, el cual está ubicado en otra sede del Centro de Lima (Jr. Ucayali), a través de un mensajero al finalizar el día o al día siguiente

### **Debilidad:**

- Gastos en los que se incurre para el desplazamiento del Mensajero
- Se posterga el inicio de atención del servicio solicitado

### **Cantidad de Actividades**

- 1) Recibe solicitud física
- 2) Recibe solicitud en el SITD
- 3) Deriva solicitud al área Legajos
- 4) Traslada solicitud al área de Legajos

### **Cantidad de Actividades Críticas**

- 1) Recibe solicitud física
- 2) Traslada solicitud al área de Legajos

El área de Legajos, recibe las solicitudes por el SITD e inicia la operación de Actualización de Legajos, la cual es realizada manualmente en su totalidad, es realizada por 05 trabajadores

### **Debilidad:**

- El SIARRHH que se utiliza para actualizar los datos del trabajador no es funcional, no tiene capacidad de indexarle una imagen en PDF.
- Demasiada cantidad de personal asignado para realizar una sola labor.
- Documentos en papel se deterioran en el tiempo.

### **Cantidad de Actividades**

1. Recibe Solicitud en físico
2. Recibe Solicitud en el SITD
3. Clasifica documentos recibidos por categoría
4. Ordena cronológicamente los documentos que se clasificaron por categoría
5. Ubica código del trabajador en el SIARRHH
6. Busca por orden alfabético el Folder del Legajo del trabajador en el repositorio
7. Ubica en el Folder la sección que corresponde a la categoría de la documentación
8. Revisa si existen documentación duplicada
9. Elimina documentación duplicada
10. Incorpora documentación nueva en la sección que corresponde
11. Reubica el folder del Legajo en el repositorio que corresponde
12. Actualiza los datos del trabajador en el SIARRHH
13. Actualiza el SITD como Atendido

### **Cantidad de Actividades Críticas**

1. Recibe solicitud física

#### IV.2.2 Análisis realizado a los servicios prestados en el proceso de Registro y Control de Asistencia:

**Tabla 12 Cantidad de solicitudes demandadas por año**

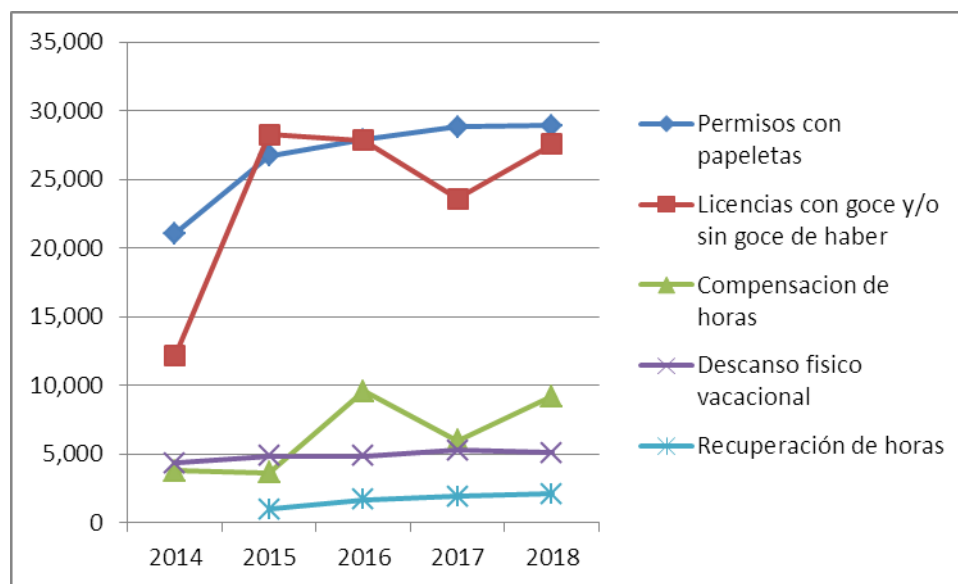
| SERVICIOS                                | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Permisos con papeletas                   | 21,076 | 26,743 | 27,886 | 28,841 | 28,920 |
| Licencias con goce y/o sin goce de haber | 12,207 | 28,271 | 28,853 | 24,611 | 30,543 |
| Compensación de horas                    | 3,791  | 3,651  | 9,597  | 5,967  | 9,207  |
| Descanso físico vacacional               | 4,357  | 4,882  | 4,865  | 5,302  | 5,076  |
| Recuperación de horas                    |        | 989    | 1,685  | 1,923  | 2,108  |

Fuente: SIARRHH – RENIEC

Elaboración: propia

La información que se muestra en el cuadro precedente ha sido proporcionada por el responsable de los procesos, en él se muestra la cantidad de solicitudes atendidas por año, discriminado por tipo de servicio

**Figura 12 Evolución de las solicitudes de los servicios que se desprenden del proceso de Control de Asistencia.**



Elaboración propia.

Fuente: Sistema Integrado de Recursos Humanos RENIEC

El gráfico precedente nos muestra que el servicio de Permisos con papeletas es el servicio que más ha sido demandado por los servidores civiles – cliente

A través de las reuniones llevadas a cabo con el Sub Gerente de Personal y los servidores civiles – oferentes del Área de Legajos y Control de Asistencia, asimismo, utilizando los cuestionarios abiertos dirigidos al servidor civil – oferente. Se ha procedido a construir el Mapa de Flujo de Valor, con la finalidad de observar el tiempo real que demanda la atención del servicio materia de análisis, de igual modo se visualizará el Alcance (forma y lugar de recepción y entrega), a través de un Diagrama de Flujo de procesos con la finalidad de identificar los puntos críticos.

La figura N° 03 de la presente tesis, nos muestra el formato de las encuestas abiertas utilizadas para recoger información relacionada al presente estudio

El resultado de las encuestas abiertas se sintetizó en el siguiente cuadro:

**Tabla 13 Tiempo utilizado y cantidad de actividades que se desarrollan para la atención de una solicitud de servicio que se desprende del proceso de Legajos**

| Tipo_Servicio                            | Tiempo   | Alcance  |
|--|--|--|
|  | Tiempo de atención al cliente por servicio (minutos) | Cantidad de actividades realizadas para la atención de un servicio |
| Permisos con papeletas                   | 63   | 9  |
| Licencias con goce y/o sin goce de haber | 180  | 5  |
| Compensación de horas                    | 60   | 6  |
| Descanso físico vacacional               | 2880   | 5  |
| Recuperación de horas                    | 180  | 5  |

Elaboración propia

Fuente: Encuestas abiertas

Con la finalidad de contar con datos que nos permitan elaborar el Mapa de flujo de valor de la situación actual del proceso materia de análisis, se ha recogido la información que se muestra en los Cuadro N° 10 y en el Cuadro N° 11, con lo cual se ha podido estimar:

- El tiempo de proceso

Asimismo, con la finalidad de contar con información que nos permita elaborar el Diagrama de Flujo de procesos, se ha recurrido a las técnicas de observación y reuniones presenciales, con lo cual se ha podido conocer:

- El Alcance (Forma y lugar de recepción y entrega del servicio)

### **Tiempo de atención**

Debido a que la cantidad de solicitudes atendidas por día es variable y no se cuenta con esa información, se procedió a estimar la cantidad en base a la información histórica de solicitudes atendidas por año, de la siguiente manera:

$$1) \text{Solicitudes por año} / 12 = \text{Solicitudes por mes}$$

$$2) \text{Solicitudes por mes} / 20 = \text{Solicitudes por día.}$$

- 3) Promedio de solicitudes demandadas por día durante los años 2014 al 2018.

Obteniendo la siguiente tabla:

**Tabla 14 Cantidad estimada de servicios atendidos por día / proceso de Control de Asistencia**

| PROCESO               | SERVICIOS                                | CANT POR DIA |
|-----------------------|--|--------------|
| Control de Asistencia | Permisos con papeletas                   | 111.22       |
|                       | Licencias con goce y/o sin goce de haber | 103.74       |
|                       | Compensación de horas                    | 26.84        |
|                       | Descanso físico vacacional               | 20.40        |
|                       | Recuperación de horas                    | 5.59         |

*Elaboración Propia*

Sistema Integrado de Recursos Humanos

A solicitud del Sub Gerente de Personal y debido a que el servicio de “Solicitud de Permisos con papeletas” es el más recurrente en su solicitud, nos centraremos en analizar este servicio:

Para ello se ha recurrido a una herramienta utilizada para la implementación de Éticas Lean Service llamada “Mapa de Flujo de Valar”, la cual permitirá determinar si el proceso actual de atención del citado servicio es el adecuado o se requiere mejorar o rediseñar.

**Figura 13 Actividades del proceso Actual del servicio “Permiso con papeletas”**

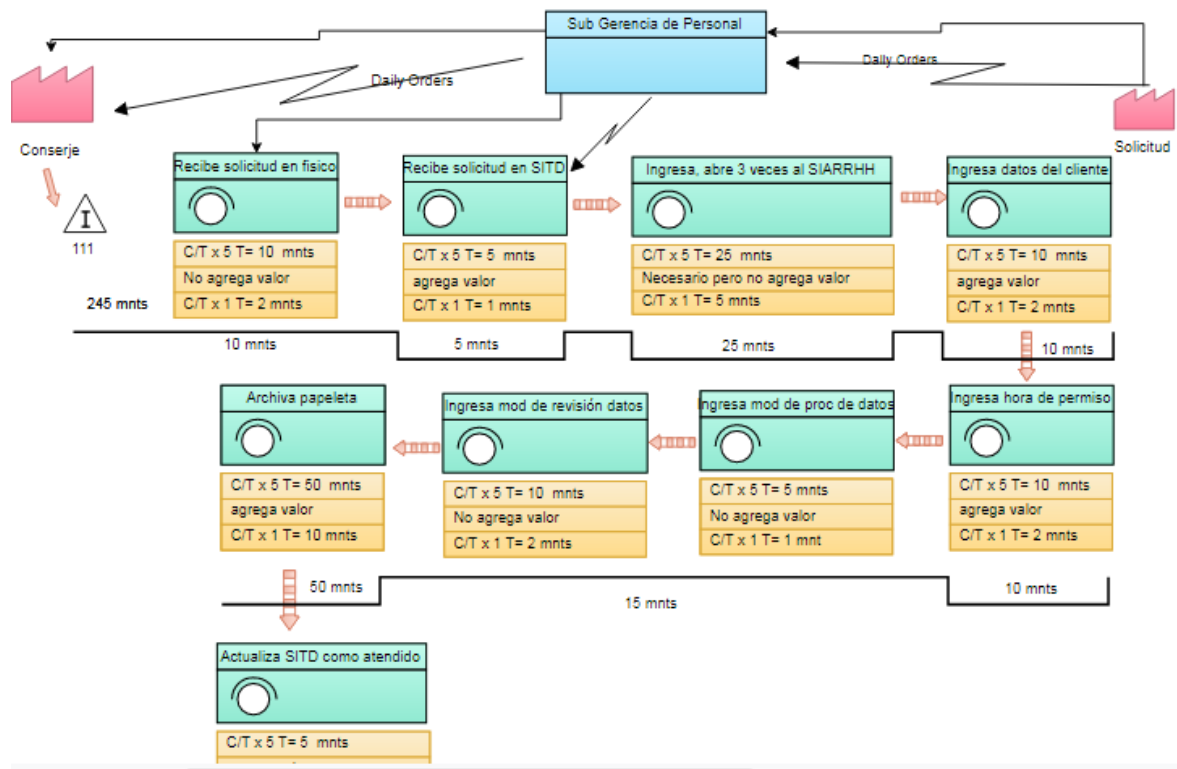
| Actividad                               | Nº | Actividad/Tarea   | Tiempo Real<br>mnts * 1<br>trabajador | Tiempo Real<br>mnts * 5<br>trabajadores | Tipo de<br>aactividad          |
|---|----|---|---------------------------------------|---|--------------------------------|
| Recepcion y derivacion de solicitud     | 1  | Recibe solicitud de permiso en fisico en Garita de Seguridad            | 2                                     | 2                                       | No agrega valor                |
|   | 2  | Traslada solicitud de permiso a la Gerencia de Talento Humano           | 240                                   | 240                                     | No agrega valor                |
|   | 3  | Recibe solicitud de permiso Gerencia de Talento Humano                  | 1                                     | 1                                       | No agrega valor                |
|   | 4  | Deriva en el SITD solicitud de permiso al area de Control de Asistencia | 2                                     | 2                                       | No agrega valor                |
| Total recepción y derivación            |    |   | 245                                   | 245                                     |                                |
| Ingreso de solicitud                    | 5  | Recibe solicitud fisica de permiso                                      | 2                                     | 10                                      | No agrega valor                |
|   | 6  | Recibe Solicitud en el SITD   | 1                                     | 5                                       | Agrega valor                   |
| Total Ingreso                           |    |   | 2                                     | 15                                      |                                |
| operación                               | 7  | Ingresa al SIARHH y abre 03 ventanas                                    | 5                                     | 25                                      | Necesario pero no agrega valor |
|   | 8  | ingresa datos del servidor  | 2                                     | 10                                      | Agrega valor                   |
|   | 9  | Ingresa horas de tiempo utilizado                                       | 2                                     | 10                                      | Agrega valor                   |
|   | 10 | Ingresa al modulo de procesamiento de datos                             | 1                                     | 5                                       | No agrega valor                |
|   | 11 | Ingresa al modulo de revision de datos ingresados                       | 1                                     | 5                                       | No agrega valor                |
|   | 12 | Archiva papeleta  | 10                                    | 50                                      | No agrega valor                |
| Total Operación                         |    |   | 21                                    | 105                                     |                                |
| Entrega                                 | 16 | Actualiza el SITD como Atendido   | 1                                     | 5                                       | Agrega valor                   |
| Total Entrega                           |    |   | 1                                     | 5                                       |                                |
| Total Cycle Time                        |    |   | 24                                    | 120                                     |                                |
| Total Lead Time                         |    |   | 269                                   | 370                                     |                                |
| Tareas que agregan Valor                |    |   | 6                                     | 30                                      |                                |
| Tareas que no agregan valor             |    |   | 259                                   | 315                                     |                                |
| Tareas necesarias pero no agregan valor |    |   | 5                                     | 25                                      |                                |
| Eficiencia del ciclo del proceso (PCE)  |    |   | 2.23%                                 | 8.11%                                   |                                |

Elaboración propia

Fuente: Cuestionario abierto al servidor civil - oferente.

La información que se visualiza en la figura precedente, muestra el tiempo en minutos que demanda el proceso de atención de 01 solicitud Permiso con papeletas, lo que nos ha permitido elaborar el siguiente Mapa de flujo de valor-

**Figura 14 Mapa De Flujo De Valor Del Servicio De Permisos Con Papeletas**



Elaboración: propia

Fuente: Cuestionario abierto realizado al servidor civil-oferente

Analizando las figuras 13 y 14, se obtienen los siguientes datos:

**Análisis 1:**

**Total Cycle Time** = Tiempo que transcurre desde que se comienza a atender la solicitud del servicio del cliente hasta finalizar la atención del servicio.

**Total Lead Time** = Tiempo que transcurre desde que se inicia la solicitud del cliente hasta que se le entrega el servicio.

**Takt time** = Tiempo ideal que debe demorar la atención de un servicio para satisfacer la demanda del cliente:

Para Hallar el takt time, es necesario conocer el tiempo disponible de la cadena de producción, por lo cual se realizó el siguiente ejercicio:

H) Horas disponibles por día por un trabajador = 7 horas

- I) Recurso Humano disponible por día = 5 trabajadores
- J) Total horas disponibles por día = A) \* B) = 35 horas
- K) Total minutos disponibles por día = 35 \* 60 = 2,100 mnts.
- L) Total, de solicitudes atendidas por día actualmente = 2100 / 24 = 87 solicitudes.

Dado que diariamente ingresan un estimado de 111 solicitudes, se puede observar que la actual oferta no satisface la demanda de atención, existiendo una brecha de atención de 24 solicitudes diarias.

Ahora bien, el tiempo de operación requerido para satisfacer la demanda diaria se determina de la siguiente forma:

- M) Tiempo Takt = 2100 mnts /111 solicitudes por día = 18 mnts
- Es decir, el tiempo estándar por solicitud atendida debe ser igual o inferior a 18 mnts.

## **Análisis 2:**

- Tareas que agregan Valor (Value adding): “son aquellas por las que el cliente está dispuesto a pagar, son las que está esperando para resolver su necesidad” (Cabrera, 2016)
- Tareas que no agregan valor (Non – value adding): Son aquellas que se desperdician en tareas que no le agregan valor al proceso y deben ser eliminados.
- Tareas necesarias pero no agregan valor: (Non value adding but necessary) “Son actividades que necesita la empresa para la realización del servicio, pero que no agregan valor desde el punto de vista del cliente, esta se debe reducir sin afectar las políticas internas de la empresa” (Cabrera, 2016) Con estos datos, podremos determinar el porcentaje de eficiencia actual del proceso, utilizando para ello la siguiente formula:

a. Eficiencia del ciclo del proceso (PCE) realizado para la atención de una solicitud:

$$= \text{Value Adding} / \text{Total Lead Time}$$

$$= 6 \text{ mnts} / 269 \text{ mnts.} = 2.23\%$$

b. Eficiencia del ciclo del proceso (PCE) realizado por los 05 trabajadores disponibles en el turno:

$$= \text{Value Adding} / \text{Total Lead Time}$$

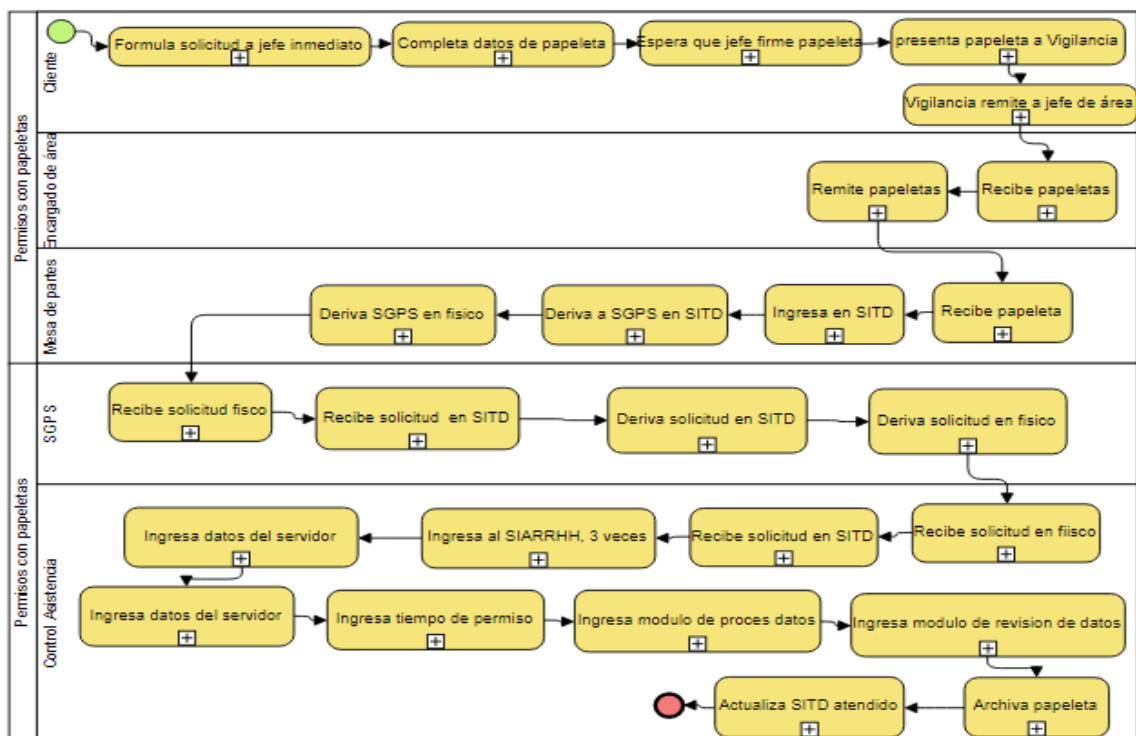
$$= 30 \text{ mnts.} / 370 \text{ mnts.} = 8.11\%$$

El porcentaje de eficiencia identificado, se configura como la línea base para la implementación de un proyecto de mejora.

### Alcance del Servicio

Con la finalidad de analizar el alcance del servicio (Forma y lugar de recepción y entrega), se ha procedido a elaborar el siguiente Diagrama de flujo:

**Figura 15 Diagrama de Flujo del servicio Permisos con Papeletas**



Elaboración propia

Fuente: Entrevistas, observación

La Figura precedente muestra lo siguiente:

El servidor civil cliente inicia su solicitud formulando solicitud a su jefe inmediato, luego llena una papeleta, nuevamente recurre a su jefe para que le pueda firmar la papeleta de permiso, posteriormente lo entrega al Vigilante del área y finalmente éste lo remite al encargado del área donde labora el servidor.

Asimismo, el tiempo de espera del servidor civil – cliente para saber si su solicitud fue atendida es decir si fue actualizada en el SIARRHH para que no le descuenten en sus haberes.

**Debilidad:**

- El tiempo que el Servidor civil deja de laborar esperando que su jefe le pueda atender para firmar su papeleta.

**Cantidad de Actividades.**

- 1) Formula solicitud a jefe inmediato
- 2) Completa datos de papeleta
- 3) Espera que jefe firme papeleta
- 4) presenta papeleta a Vigilancia
- 5) Vigilancia remite a jefe de área

**Cantidad de Actividades Críticas**

- 6) Espera que jefe firme papeleta

El encargado del área donde labora el servidor, recibe las papeletas, las consolida y luego las remite a la Mesa de Partes del Centro Cívico al finalizar el día o al día siguiente, por Courier o a través de un mensajero.

**Debilidad:**

- Gastos incurridos para el desplazamiento de un mensajero o en el Courier, tiempo de espera de inicio de operación de atención de solicitud.

### **Cantidad de Actividades**

- 1) Recibe papeletas
- 2) Remite papeletas

### **Cantidad de Actividades Críticas**

- 1) Remite papeletas

La mesa de partes del centro Cívico, recibe las solicitudes remitidas, las ingresa en el SITD, las deriva a la Sub Gerencia de Personal y al finalizar el día o al día siguiente las remite físicamente a la Sub Gerencia de Personal.

### **Debilidad:**

El tiempo que se demora en entregar las solicitudes a la Sub Gerencia de Personal.

### **Cantidad de Actividades**

- 1) Recibe papeletas
- 2) Ingresa en SITD
- 3) Deriva a SGPS en SITD
- 4) Deriva SGPS en físico

### **Cantidad de Actividades Críticas**

- 1) Deriva SGPS en físico

La Sub Gerencia de Personal recibe la solicitud en físico, luego las recibe en el SITD, las deriva en el SITD y finalmente las deriva físicamente al área de Control de Asistencia al finalizar el día

### **Debilidad:**

El tiempo que se demora en entregar las solicitudes al área de control de Asistencia, retardando así el inicio de la operación.

### **Cantidad de Actividades**

- 1) Recibe solicitud físico
- 2) Recibe solicitud en SITD
- 3) Deriva solicitud en SITD
- 4) Deriva solicitud en físico al área de Control de Asistencia

### **Cantidad de Actividades Críticas**

- 1) Deriva solicitud en físico al área de Control de Asistencia

El área de control de Asistencia, recibe y revisa físicamente las solicitudes de permisos, las recibe en el SITD, inicia la operación ingresando al Sistema integrado de Recursos Humanos (SIARRHH), por 3 veces, de tal manera que puedan tener 3 ventanas del sistema abiertos para que puedan hacer uso de los 3 módulos que se requiere para realizar la operación, en una ventana ingresa los datos del servidor civil – cliente y los minutos que solicito el permiso, luego ingresa al módulo de procesamiento de datos en el mismo sistema, luego ingresa al módulo de verificación de datos, para saber si los datos ingresados fueron los correctos, archiva la papeleta ingresada físicamente y finalmente actualiza en el SITD como atendido.

### **Debilidad:**

El Sistema que se utiliza no es funcional, carece de agilidad, toda vez que requiere ingresar 3 veces el sistema y navegar de modulo en modulo para realizar un solo procedimiento, las papeletas en físico ocupan espacio de almacenamiento por la cantidad que ingresan diariamente, gasto en compra de archivadores, tiempo que se utiliza para archivar las papeletas.

### **Cantidad de Actividades**

- 1) Recibe solicitud en físico
- 2) Recibe solicitud en SITD
- 3) Ingresa al SIARRHH, 3 veces
- 4) Ingresa datos del servidor
- 5) Ingresa tiempo de permiso

- 6) Ingresa módulo de proceso datos
- 7) Ingresa módulo de revisión de datos
- 8) Archiva papeleta
- 9) Actualiza SITD atendido

**Cantidad de Actividades Críticas**

- 10) Ingresa al SIARRHH, 3 veces
- 11) Ingresa módulo de proceso datos
- 12) Ingresa módulo de revisión de datos
- 13) Archiva papeleta

## V. DISCUSION DE RESULTADOS

Se ha recogido información de la percepción del servidor civil-cliente, respecto a los servicios materia de estudio que se desprenden de los procesos de Administración de Legajos y Control de Asistencia, con la finalidad de conocer su satisfacción respecto al servicio recibido, dado que la satisfacción del cliente es una variable cualitativa, se ha utilizado escalas de medición de percepción basados en la escala de Likert con la finalidad de darle un valor y tabular su resultado, observándose que existe mayor insatisfacción respecto al tiempo de atención de los servicios de Actualización de Legajos y Permiso con Papeletas, siendo del 100% y 90.91% respectivamente, de igual modo, se observó que existe mayor insatisfacción respecto al alcance de los mismos servicios, siendo de 74.55% para ambos (ver Tablas 7 y 8).

En ese sentido, la presente investigación ha centrado su análisis en los servicios de Actualización de Legajos y permisos con papeletas, toda vez que muestran mayor insatisfacción de la población encuestada y considerando además su demanda de los mismos.

Con la finalidad de analizar el tiempo que demanda atender los servicios que se desprenden de los procesos materia de estudio, se ha elaborado un mapa de flujo de valor, lo cual nos ha permitido identificar claramente las actividades que actualmente se desarrollan en cada uno de estos servicios así como el tiempo utilizados para cada actividad. Observándose que existe una brecha de tiempo por reducir en las siguientes actividades:

### **a) Administración de Legajos / Actualización de Legajos:**

- Cantidad de solicitudes diaria demandada: 134

- Cantidad de solicitudes diaria atendidas: 91

#### **Brecha de solicitudes por atender: 43**

- Tiempo de operación diaria de una solicitud, actualmente: 23 minutos

- Tiempo de operación diaria de una solicitud, ideal: 15.7 minutos

**Brecha de tiempo por reducir: 7.3 minutos**

**b) Control de Asistencia / Permisos con papeletas:**

- Cantidad de solicitudes diaria demandada: 111
- Cantidad de solicitudes diaria atendidas: 87

**Brecha de solicitudes por atender: 24**

- Tiempo de operación diaria de una solicitud, actualmente: 24 minutos
- Tiempo de operación diaria de una solicitud, ideal: 18 minutos

**Brecha de tiempo por reducir: 6 minutos**

Con el Diagrama de flujo, se ha podido analizar el Alcance del servicio, observándose que existen por reducir brechas de actividades del proceso que afectan al servidor civil cliente respecto a la forma y lugar de recepción y entrega, identificándose las siguientes actividades críticas:

**c) Administración de Legajos / Actualización de Legajos:**

**Del Servidor Civil – cliente:**

1. Pide permiso personal en su centro laboral o remite por Courier
2. Presenta solicitud física

**De la Mesa de Partes:**

3. Recibe solicitud
4. Ingresar solicitud en el SITD
5. Deriva solicitud a la SGPS
6. Deriva docs. en físico

**De la Sub Gerencia de Personal:**

7. Recibe solicitud física
8. Traslada solicitud al área de Legajos

**Del área de Legajos:**

9. Recibe solicitud física

**d) Control de Asistencia / Permisos con papeletas:**

**Del servidor civil cliente**

1. Espera que jefe firme papeleta

**Del encargado del área**

2. Remite papeletas al finalizar el día o al día siguiente

**De la mesa de partes del centro Cívico,**

3. Deriva SGPS la solicitud en físico al finalizar el día o al día siguiente

**De La Sub Gerencia de Personal**

4. Deriva solicitud en físico al área de Control de Asistencia al finalizar el día.

**Del área de control de Asistencia,**

5. Ingresa al SIARRHH, 3 veces
6. Ingresa módulo de proceso datos
7. Ingresa módulo de revisión de datos
8. Archiva papeleta

Del análisis realizado a la oferta de servicios de la Sub Gerencia de Personal del RENIEC se puede inferir que existe un descontento generalizado por parte del personal respecto de los servicios de Actualización de Legajos y permisos con papeletas, lo cual confirma la hipótesis planteada análisis, advirtiéndose que debido a la alta demanda de dichos servicios, existen brechas de tiempo y alcance por cerrar.

El resultado obtenido en la presente investigación concuerda con la investigación realizada por la Autoridad Nacional del servicio Civil SERVIR, a las oficinas de Recursos Humanos de las Entidades del Estado a nivel nacional en el año 2016 donde comprobó que los mayores esfuerzos se centran en las funciones orientadas a la

Administración de Legajos en un 15.1% y al Control de Asistencia en un 16%, entre otros, utilizando como referente para la presente investigación los resultados obtenidos en los servicios de Administración de Legajos y Control de asistencia, toda vez que son los servicios más demandados por los servidores civiles, por lo que damos validez de la investigación con los resultados obtenidos.

## **VI. CONCLUSIONES**

De esta manera utilizando el método científico se ha logrado conocer que la actual oferta de servicios que se brindan en los procesos de Administración de legajos y Control de Asistencia de la Sub Gerencia de Personal, inciden en la satisfacción del servidor civil – cliente, respecto al tiempo de atención del servicio recibido existiendo una brecha por reducir de 420 minutos, específicamente en los servicios de “Actualización de legajos” y “Permisos con papeletas”.

Asimismo, se ha identificado que la actual oferta de servicios que se brindan en los procesos de Administración de legajos y Control de Asistencia de la Sub Gerencia de Personal, inciden en la satisfacción del servidor civil – cliente, respecto al alcance del servicio recibido, existiendo una brecha de 17 actividades por reducir, específicamente en los servicios de “Actualización de legajos” y “Permisos con papeletas”, las mismas que se detallan en el capítulo V de la presente investigación.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Al realizar esta investigación a los procesos operativos del Sistema Administrativo de Recursos Humanos del RENIEC, se ha podido identificar los servicios que tienen mayor demanda y que a su vez tienen una percepción negativa de parte de los servidores civiles – cliente, estos servicios son: “Solicitud de Actualización de legajos” y “Permisos con papeletas”, (detalladas en el capítulo IV de la presente investigación)

De acuerdo a la hipótesis planteada respecto a que la oferta de servicios incide en la satisfacción del servidor civil – cliente, respecto al tiempo de atención, se ha comprobado mediante la presente investigación que no existe relación entre ambas variables, sin embargo en el marco de la mejora continua, que permita mayores niveles de satisfacción, se recomienda formular un proyecto de mejora que podría considerar lo siguiente:

### **En el Servicio de Actualización de Legajos:**

- a) Solicitar la optimización del SITD y del SIARRHH y de los aplicativos que se puedan generar, de tal manera que estén vinculados para que el servidor civil cliente, pueda ubicar sus documentos lógicos en el orden que corresponda, según su clasificación, como un autoservicio, de tal manera que el servidor civil – oferente solo revise su conformidad y lo imprima si requiere atender una solicitud de copia de archivo, reduciendo así el tiempo de operación.
- b) Implementar un repositorio de Microformas Digitales, para los Legajos del Personal, eliminando el uso del papel, de esta manera se reduciría considerablemente el tiempo de operación.

### **En el Servicio de Solicitudes de Permiso con papeletas:**

- a) Solicitar el diseño de un aplicativo que permita al servidor civil cliente realizar su solicitud y el respectivo seguimiento hasta la culminación del mismo, de manera digital, utilizando firmas digitales, de tal manera que el servidor civil – oferente solo revise su conformidad, reduciendo así el tiempo de operación.

Respecto a que la oferta de servicios incide en la satisfacción del servidor civil – cliente, respecto a su alcance, se ha comprobado su veracidad, mediante la presente investigación, en tal sentido, buscando brindar facilidades al servidor civil – cliente y lograr así su satisfacción respecto a los servicios materia de análisis, se recomienda formular un proyecto de mejora que podría considerar lo siguiente:

#### **En el Servicio de Actualización de Legajos:**

- a) Recibir las solicitudes de los servidores civiles – cliente solo de manera digital a través del SITD o un aplicativo web o una app que se pueda descargar en el celular, entre otras opciones de esta manera se eliminaría o reduciría considerablemente los 425 minutos que demanda el tiempo de recepción y derivación física del documento al área de Legajos, asimismo, el servidor civil – cliente, no interrumpiría sus labores para desplazarse hasta la Mesa de Partes de la Sede de Centro Cívico, o al Courier para el caso del personal que labora en provincia, asimismo no incurriría en gastos de tiempo, transporte, fotocopios y/o papel.
- b) Asignar usuarios y contraseñas para el acceso al SITD y aplicativo web o app del celular, así como la capacitación respectiva sobre su uso a cada uno de los servidores civiles del RENIEC, sin discriminar el puesto. (Choferes, mensajeros, etc.)
- c) Comunicar al servidor civil – cliente la recepción y culminación de su solicitud, no solo por el SITD, sino a su correo electrónico o mensajes a su celular o a través de algún aplicativo.
- d) Establecer el nuevo procedimiento en una Directiva o Guía de Procedimientos y que se socialice en toda la Institución.

#### **En el Servicio de Solicitudes de Permiso con papeletas:**

- a) Recibir las solicitudes de los servidores civiles – cliente solo de manera digital., a través de un aplicativo web y/o una aplicación que se pueda descargar en el celular, entre otras opciones de esta manera se eliminaría o reduciría considerablemente los 245 minutos que demanda el tiempo de recepción y derivación física del documento al área de Control de Asistencia, de esta manera

se actualizaría la asistencia del personal de manera oportuna evitando descuentos en el pago de sus haberes, asimismo no incurriría en gastos de tiempo, transporte, fotocopios y/o papel.

- b) Asignar usuarios y contraseñas a todo el personal del RENIEC, para que tengan acceso a su firma digital, así como la capacitación respectiva sobre su uso a cada uno de los servidores civiles del RENIEC, sin discriminar el puesto. (Choferes, mensajeros, etc.)
- c) Establecer el nuevo procedimiento en una Directiva o Guía de Procedimientos y que se socialice en toda la Institución.

En el marco de la mejora continua, se sugiere que las recomendaciones expuestas sean analizadas y planteadas como un proyecto de mejora utilizando las buenas prácticas de la Guía PMBOK, utilizando la presente investigación como el caso de negocio del proyecto a implementar.

## VIII. REFERENCIAS

- Alcalde, J. C. (2015). *Los 100 errores de la experiencia de cliente*,. Madrid: ESIC.
- AlvarezIL, A. L. (2017). *Variables que inciden en la mejora de satisfaccion laboral en hospitales de Holguin Ciencias Holguin*.
- Alvarez-Santos, L., Alvarez-López, L. F., & De Miguel-Guzman, M. (2017). Variables que inciden en la mejora de la satisfacción laboral en hospitales de Holguín. *Ciencias Holguín*, 16.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2016). *Perú: experiencia en la implementación del sistema de gestión de personas*. Lima.
- Cabrera, S. H. (2016). *Propuesta de mejora de la calidad mediante la implementación de Técnicas Lean Service en el área de servicio de mecanico de una empresa automotriz*. Recuperado el 04 de 12 de 2019, de info:eu-repo/semantics/bachelorThesis: <http://hdl.handle.net/10757/620950>
- International Organization for Standardization. (2015). *Sistemas de Gestión de Calidad; Fundamentos y Vocabulario (ISO 9000:2015)*. Suiza: International Organization for Standardization.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos / Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2016). *Guía sobre el Sistema Administrativo Administrativo de Gestion de Recursos Humanos en el Sector Público*. Lima: Dirección General de Desarrollo y Ordenamiento Jurídico.
- Peña Cárdenas, M. C., Olloqui López, A. M., & Aguilar Fraire, A. (2013). Relación de factores en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la Industria Metal Mecánica. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 2.
- Raffino, M. E. (2020). *Oferta. Concepto de*, 2.
- Registro Nacional de identificación y Estado Civil. (2018). *Informe del Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Administraciones Públicas*,. Lima.
- Registro Nacional de Identificación y Estado Civil. (2020). *Carta de Servicios*. Lima: Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.
- Rivera, I. (2017). *Principios de Macroeconomía*. Lima: Fondo Editorial PUCP.
- Rodriguez Bastias, D., & Rodriguez Musso, A. (2013). *Innovación por Desogn Thinking: Creatividad para los Negocios*. Valparaiso, Chile: Consulting Design.

## IX. ANEXOS

### Anexo 1 Formato de Validez de Instrumento

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento para investigación en servidores civiles del RENIEC (cliente interno). Para tal efecto se le alcanza el instrumento motivo de evaluación (cuestionario de satisfacción) para su análisis y cotejo y el presente formato que servirá para que usted pueda registrar el valor que considere en cada criterio de las preguntas.

Se agradece de antemano valioso aporte el cual permitirá validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para toda investigación

|                      |   | 1 No cumple con criterio | 2 Bajo nivel | 3 Moderado nivel | 4 Alto nivel |       |  |  |  |
|----------------------|---|--------------------------|--------------|------------------|--------------|-------|--|--|--|
| Preguntas            |   | Puntuación               |              |                  |              |       |  |  |  |
|                      |   | Suficiencia              | Claridad     | Coherencia       | Relevancia   | Total |  |  |  |
| Dimensión 1: Tiempo  |   |                          |              |                  |              |       |  |  |  |
| 1                    | Como califica usted el Tiempo que demora la entrega del servicio?                                     |                          |              |                  |              |       |  |  |  |
| Dimensión 2: Alcance |   |                          |              |                  |              |       |  |  |  |
| 2                    | Como califica usted La forma de entrega del servicio o producto recibido?                             |                          |              |                  |              |       |  |  |  |
| 3                    | Como califica usted El trato del servidor que atendió su servicio?                                    |                          |              |                  |              |       |  |  |  |
| 4                    | Como califica usted El lugar de entrega del servicio o producto recibido?                             |                          |              |                  |              |       |  |  |  |
| 5                    | Como califica usted El gasto y/o logística utilizada por usted para solicitar y recoger este servicio |                          |              |                  |              |       |  |  |  |

**Suficiencia:** Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.

**Claridad:** El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctico y semántico son adecuadas.

**Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.

**Relevancia:** El ítem es esencial e importante, es decir debe ser incluido.

| Dimensión | Descripción   |
|-----------|---|
| Tiempo    | La voluntad de ayuda a los usuarios, así como el proporcionar un servicio rápido y ágil.  |
| Alcance   | Se refiere a la forma y lugar de entrega del producto y/o servicio, así como el trato recibido por el servidor civil – oferente, además de los costos incurridos por el servidor civil – cliente para solicitar y recoger el producto o servicio. |

Revisado por:

Nombre:

Cargo:

Grado Académico:

UUOO:

## Anexo 2 Validez de Instrumento N° 01

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento para investigación en servidores civiles del RENIEC (cliente interno). Para tal efecto se le alcanza el instrumento motivo de evaluación (cuestionario de satisfacción) para su análisis y cotejo y el presente formato que servirá para que usted pueda registrar el valor que considere en cada criterio de las preguntas.

Se agradece de antemano valioso aporte el cual permitirá validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para toda investigación

| 1 No cumple con criterio    2 Bajo nivel    3 Moderado nivel    4 Alto nivel |   |          |            |            |       |    |
|--|---|----------|------------|------------|-------|----|
| Preguntas  | Puntuación  |          |            |            | Total |    |
|  | Suficiencia   | Claridad | Coherencia | Relevancia |       |    |
| <b>Dimensión 1: Tiempo</b>   |   |          |            |            |       |    |
| 1  | Como califica usted el Tiempo que demora la entrega del servicio?                                     | 2        | 2          | 2          | 4     | 10 |
| <b>Dimensión 2: Alcance</b>  |   |          |            |            |       |    |
| 2  | Como califica usted La forma de entrega del servicio o producto recibido?                             | 2        | 2          | 2          | 4     | 10 |
| 3  | Como califica usted El trato del servidor que atendió su servicio?                                    | 2        | 2          | 2          | 4     | 10 |
| 4  | Como califica usted El lugar de entrega del servicio o producto recibido?                             | 2        | 2          | 2          | 4     | 10 |
| 5  | Como califica usted El gasto y/o logística utilizada por usted para solicitar y recoger este servicio | 2        | 2          | 2          | 4     | 10 |

**Suficiencia:** Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.  
**Claridad:** El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctico y semántico son adecuados.  
**Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.  
**Relevancia:** El ítem es crucial o importante, es decir debe ser incluido.

| Dimensión | Descripción   |
|-----------|---|
| Tiempo    | La voluntad de ayuda a los usuarios, así como el proporcionar un servicio rápido y ágil.  |
| Alcance   | Se refiere a la forma y lugar de entrega del producto y/o servicio, así como el trato recibido por el servidor civil – oferente, además de los costos incurridos por el servidor civil – cliente para solicitar y recoger el producto y/o servicio. |

Revisado por:

Nombre: LUIS ALBERTO YELLO VERASTEGUI  
 Cargo: SUS OBRANTE DE PERSONAL - RENIEC  
 Grado Académico: CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO  
 UDDO: SUS OBRANTE DE PERSONAL

### Anexo 3 Validez de Instrumento N.º 02

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento para investigación en servidores civiles del RENIEC (cliente interno). Para tal efecto se le alcanza el instrumento motivo de evaluación (cuestionario de satisfacción) para su análisis y cotejo y el presente formato que servirá para que usted pueda registrar el valor que considere en cada criterio de las preguntas.

Se agradece de antemano valioso aporte el cual permitirá validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para toda investigación

|                      |   | 1 No cumple con criterio | 2 Bajo nivel | 3 Moderado nivel | 4 Alto nivel |       |  |
|----------------------|---|--------------------------|--------------|------------------|--------------|-------|--|
| Preguntas            |   | Puntuación               |              |                  |              | Total |  |
|                      |   | Suficiencia              | Claridad     | Coherencia       | Relevancia   |       |  |
| Dimensión 1: Tiempo  |   |                          |              |                  |              |       |  |
| 1                    | Como califica usted el Tiempo que demora la entrega del servicio?                                     | 2                        | 2            | 2                | 4            | 12    |  |
| Dimensión 2: Alcance |   |                          |              |                  |              |       |  |
| 2                    | Como califica usted La forma de entrega del servicio o producto recibido?                             | 2                        | 2            | 2                | 4            | 12    |  |
| 3                    | Como califica usted El trato del servidor que atendió su servicio?                                    | 2                        | 2            | 2                | 4            | 12    |  |
| 4                    | Como califica usted El lugar de entrega del servicio o producto recibido?                             | 2                        | 2            | 2                | 4            | 12    |  |
| 5                    | Como califica usted El gasto y/o logística utilizada por usted para solicitar y recoger este servicio | 2                        | 2            | 2                | 4            | 12    |  |

**Suficiencia:** Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.  
**Claridad:** El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctico y semántico son adecuados.  
**Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.  
**Relevancia:** El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.

| Dimensión | Descripción   |
|-----------|---|
| Tiempo    | La voluntad de ayuda a los usuarios, así como el proporcionar un servicio rápido y ágil.  |
| Alcance   | Se refiere a la forma y lugar de entrega del producto y/o servicio, así como el trato recibido por el servidor civil – oferente, además de los costos incurridos por el servidor civil – cliente para solicitar y recoger el producto o servicio. |

Revisado por:  
 Nombre: LUIS ALBERTO YELLO VERASTROU  
 Cargo: SUB GERENTE DE PERSONAL - RENIEC  
 Grado Académico: CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO  
 UOCC: SUB GERENCIA DE PERSONAL

## Anexo 4 Validez de Instrumento N.º 03

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento para investigación en servidores civiles del RENIEC (cliente interno). Para tal efecto se le alcanza el instrumento motivo de evaluación (cuestionario de satisfacción) para su análisis y cotejo y el presente formato que servirá para que usted pueda registrar el valor que considere en cada criterio de las preguntas.

Se agradece de antemano valioso aporte el cual permitirá validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para toda investigación

|                      |   | 1 No cumple con criterio | 2 Bajo nivel | 3 Moderado nivel | 4 Alto nivel |       |  |
|----------------------|---|--------------------------|--------------|------------------|--------------|-------|--|
| Preguntas            |   | Puntuación               |              |                  |              | Total |  |
|                      |   | Suficiencia              | Claridad     | Coherencia       | Relevancia   |       |  |
| Dimensión 1: Tiempo  |   |                          |              |                  |              |       |  |
| 1                    | Como califica usted el Tiempo que demora la entrega del servicio?                                     | 2                        | 2            | 2                | 4            | 12    |  |
| Dimensión 2: Alcance |   |                          |              |                  |              |       |  |
| 2                    | Como califica usted La forma de entrega del servicio o producto recibido?                             | 2                        | 2            | 2                | 4            | 12    |  |
| 3                    | Como califica usted El trato del servidor que atendió su servicio?                                    | 2                        | 2            | 2                | 4            | 12    |  |
| 4                    | Como califica usted El lugar de entrega del servicio o producto recibido?                             | 2                        | 2            | 2                | 4            | 12    |  |
| 5                    | Como califica usted El gasto y/o logística utilizada por usted para solicitar y recoger este servicio | 2                        | 2            | 2                | 4            | 12    |  |

**Suficiencia:** Los ítem que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.  
**Claridad:** El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.  
**Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.  
**Relevancia:** El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.

| Dimensión | Descripción   |
|-----------|---|
| Tiempo    | La voluntad de ayuda a los usuarios, así como el proporcionar un servicio rápido y ágil.  |
| Alcance   | Se refiere a la forma y lugar de entrega del producto y/o servicio, así como el trato recibido por el servidor civil – oferente, además de los costos incurridos por el servidor civil – cliente para solicitar y recoger el producto o servicio. |

Revisado por:  
 Nombre: LUIS ALBERTO YELLO VERASTEDI  
 Cargo: Jefe GERENTE DE PERSONAL - RENIEC  
 Grado Académico: CONTRATO PÚBLICO COLEGIADO  
 UUCO: SUS GERENCIA DE PERSONAL

## Anexo 5 Validez de Instrumento N.º 04

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento para investigación en servidores civiles del RENIEC (cliente interno). Para tal efecto se le alcanza el instrumento motivo de evaluación (cuestionario de satisfacción) para su análisis y cotejo y el presente formato que servirá para que usted pueda registrar el valor que considere en cada criterio de las preguntas.

Se agradece de antemano valioso aporte el cual permitirá validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para toda investigación

|                             |   | 1 No cumple con criterio | 2 Bajo nivel | 3 Moderado nivel | 4 Alto nivel |       |
|-----------------------------|---|--------------------------|--------------|------------------|--------------|-------|
| Preguntas                   |   | Puntuación               |              |                  |              | Total |
|                             |   | Suficiencia              | Claridad     | Coherencia       | Relevancia   |       |
| <b>Dimensión 1: Tiempo</b>  |   |                          |              |                  |              |       |
| 1                           | Como califica usted el Tiempo que demora la entrega del servicio?                                     | 4                        | 4            | 4                | 4            | 16    |
| <b>Dimensión 2: Alcance</b> |   |                          |              |                  |              |       |
| 2                           | Como califica usted La forma de entrega del servicio o producto recibido?                             | 4                        | 4            | 4                | 4            | 16    |
| 3                           | Como califica usted El trato del servidor que atendió su servicio?                                    | 4                        | 4            | 4                | 4            | 16    |
| 4                           | Como califica usted El lugar de entrega del servicio o producto recibido?                             | 4                        | 4            | 4                | 4            | 16    |
| 5                           | Como califica usted El gasto y/o logística utilizada por usted para solicitar y recoger este servicio | 4                        | 4            | 4                | 4            | 16    |

**Suficiencia:** Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.

**Claridad:** El ítem se comprendió fácilmente, es decir, su sintáctico y semántico son adecuados.

**Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.

**Relevancia:** El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.

| Dimensión | Descripción   |
|-----------|---|
| Tiempo    | La voluntad de ayuda a los usuarios, así como el proporcionar un servicio rápido y ágil.  |
| Alcance   | Se refiere a la forma y lugar de entrega del producto y/o servicio, así como el trato recibido por el servidor civil – oferente, además de los costos incurridos por el servidor civil – cliente para solicitar y recoger el producto o servicio. |

Revisado por:

**Nombre:** JAVIER FRANCISCO DE LA CRUZ MOZOMBITE

**Cargo:** ANALISTA ESTADÍSTICO

**Grado Académico:** TITULADO EN ESTADÍSTICA

**UOCHI:** SUB DEPENDENCIA ESTADÍSTICA

## Anexo 6 Interpretación de valorización de Juicio de Expertos

| INTERPRETACION VALORIZACION DE JUICIO DE EXPERTOS  |  |
|--|--|
| A  | Menor que 60, validez y concordancia inaceptables  |
| B  | Iguak o mayor de 60 y menor o igual que 70, validez y concordancia deficientes             |
| C  | Mayor que 71 y menor o igual que 80, validez y concordancia aceptables                     |
| D  | Mayor que 80 y menor o igual que 90, validez y concordancia buena                          |
| E  | Mayor que 90 validez y concordancia excelentes   |
| FORMULA DE VALIDEZ DE CONTENIDO  |  |
| $CVC_c = \frac{\sum Cw_c}{N} = \sum \left[ \left[ \frac{\sum x_i / J}{V_{max}} \right] - p_e \right] \left( \frac{1}{N} \right)$ |  |
| <b>Leyenda</b>   |  |
| N  | NUMERO TOTAL DE ITEMS DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS                              |
| Sxi  | SUMATORIA DE LOS PUNTAJES ASIGNADOS POR CADA JUEZ A CADA UNO DE LOS INTEMS                 |
| VM<br>X  | VALOR MAXIMO DE LA ESCALA UTILIZADA POR LOS JUECES   |
| PEI  | PROBABILIDAD DE ERROR POR CADA ITEM ( PROBABILIDAD DE CONCORDANCIA ALEATORIA ENTRE JUECES) |
| J  | NUMERO DE JUECES ASIGNANDO PUNTAJES A CADA ITEM  |

**Anexo 7 Resultado de Validez y Concordancia del Instrumento de Investigación  
(Método de Hernández Nieto)**

| PREGUNTAS                                  | EXPERTOS  |           |           |           | PONDERACION |        |          |            |            |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|--------|----------|------------|------------|
|  | Experto 1 | Experto 2 | Experto 3 | Experto 4 | Sxi         | VMX    | cvc      | pei        | cvc %      |
| Pregunta 1                                 | 13        | 16        | 16        | 16        | 61          | 3.8125 | 0.953125 | 0.00390625 | 95%        |
| Pregunta 2                                 | 13        | 16        | 16        | 16        | 61          | 3.8125 | 0.953125 | 0.00390625 | 95%        |
| Pregunta 3                                 | 13        | 16        | 16        | 16        | 61          | 3.8125 | 0.953125 | 0.00390625 | 95%        |
| Pregunta 4                                 | 13        | 16        | 16        | 16        | 61          | 3.8125 | 0.953125 | 0.00390625 | 95%        |
| Pregunta 5                                 | 13        | 16        | 16        | 16        | 61          | 3.8125 | 0.953125 | 0.00390625 | 95%        |
| <b>Resultado de Validez y Concordancia</b> |           |           |           |           |             |        |          |            | <b>95%</b> |

**Anexo 8 Reunión con el Sub Gerente de Personal y con los servidores civiles –  
oferentes del Área de Legajos y Control de Asistencia.**

[Fotografía de Fanny Romani] (Sala de reuniones del Piso 6 del Centro Cívico. |2017).

Archivos fotográficos de la autora.

