Universidad Nacional Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA

LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO EN LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA DURANTE EL AÑO 2024

Línea de investigación:
Procesos jurídicos y resolución de conflictos

Tesis para optar el Título Profesional de Abogada

Autora

Verástegui Soto, Lita Aimé

Asesor

Ramos Suyo, Juan Abraham

ORCID: 0000-0002-9410-3865

Jurado

Martha Rocio Gonzales Loli

Hugo Ramiro Ambrosio Bejarano

Víctor Juber Moscoso Torres

Lima - Perú

2026

RECONOCIMIENTO - NO COMERCIAL - SIN OBRA DERIVADA
(CC BY-NC-ND)

VERASTEGUI SOTO, Lita.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

26%	22%	12%	16%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal Trabajo del estudiante	8%
2	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
4	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	Submitted to Universidad Privada Antenor Orrego 2025 Trabajo del estudiante	<1%
6	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
7	cybertesis.uni.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
10	repositorio.unas.edu.pe Fuente de Internet	<1%
11	repositorio.unac.edu.pe Fuente de Internet	<1%
12	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	<1%
13	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	<1%
14	core.ac.uk Fuente de Internet	<1%

Universidad Nacional Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO DE INVESTIGACION

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA

LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO EN LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA DURANTE EL AÑO 2024

Línea de investigación

Procesos Jurídicos y Resolución de Conflictos

Tesis para optar el Título Académico de

Abogada

Autor

Verástegui Soto, Lita Aimé

Asesor

Ramos Suyo, Juan Abraham

ORCID: 0000-0002-9410-3865

Jurado

Gonzales Loli, Martha Rocio

Ambrosio Bejarano, Hugo Ramiro

Moscoso Torres, Víctor Juber

Lima-Perú

2026

DEDICATORIA

A mi familia, que ha sido mi mayor fortaleza, y a aquellos seres queridos que me inspiran cada día a no rendirme, incluso en los momentos más difíciles.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la fortaleza para culminar esta meta, a mis padres por ser ejemplo de sacrificio y amor, a mi esposo y mis hijos por acompañarme en este recorrido académico. Sin su apoyo incondicional, este logro no habría sido posible.”

ÍNDICE

RESUMEN.....ix

ABSTRACT.....x

I. INTRODUCCIÓN.....1

1.1. Descripción y formulación del problema.....2

1.1.1. Descripción del problema.....2

1.1.2. Formulación del problema.....4

1.2. Antecedentes.....4

1.2.1. Antecedentes internacionales.....5

1.2.2. Antecedentes nacionales.....7

1.3. Objetivos.....9

1.3.1. Objetivo general.....9

1.3.2. Objetivos específicos.....9

1.4. Justificación.....9

1.4.1. Justificación teórica.....9

1.4.2. Justificación metodológica.....10

1.4.3. Justificación práctica.....10

1.5. Hipótesis.....11

1.5.1. Hipótesis general.....11

1.5.2. Hipótesis específicas.....11

II. MARCO TEÓRICO.....12

2.1. Bases teóricas.....12

2.1.1. Sobre la capacitación.....12

2.1.2. Tipos de capacitación.....15

2.1.3. El proceso de capacitación en las entidades públicas.....18

2.1.4. Sobre la calidad de servicio 26

2.1.5. Importancia de la calidad en la gestión municipal 28

2.1.6. Modelos edición de calidad en servicios públicos 29

2.1.7. Relación entre la capacitación y la calidad del servicio público 38

2.1.8. Capacitaciones diferenciadas para el Decreto Legislativo 276 y el CAS (Contrato Administrativo de Servicios) 40

2.1.9. Propuesta de Capacitación 47

2.1.10. Marco jurídico 49

2.2. Marco conceptual 62

III. MÉTODO 65

3.1. Tipo de investigación 65

3.1.1. Nivel de investigación 65

3.1.2. Enfoque de investigación 66

3.1.3. Diseño de investigación 66

3.2. Ámbito temporal y espacial 66

3.2.1. Ámbito temporal 66

3.2.2. Ámbito espacial 67

3.3. Variables 67

3.4. Población y muestra 69

3.4.1. Población 69

3.4.2. Muestra 69

3.5. Instrumentos 70

3.5.1. Técnicas 71

3.5.2. Instrumentos 72

3.6. Procedimientos 76

3.7. Análisis de datos....76
3.8. Consideraciones éticas....80
IV. RESULTADOS....81
V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS....85
5.1. Resultados de la investigación....85
5.2. Análisis de los datos obtenidos....85
VI. CONCLUSIONES....105
VII. RECOMENDACIONES....107
VIII. REFERENCIAS....109
IX. ANEXOS....114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables 67

Tabla 2 Muestra seleccionada para la investigación 70

Tabla 3 Preguntas seleccionadas para el cuestionario 73

Tabla 4 Niveles de Escala Likert 79

Tabla 5 Sobre las capacitaciones del personal administrativo 86

Tabla 6 Aplicación de las capacitaciones en la práctica 88

Tabla 7 La capacitación y la rapidez y calidad en atención 89

Tabla 8 El compromiso del personal administración 91

Tabla 9 Consecuencias de la falta de compromiso 92

Tabla 10 La influencia de la falta de capacitación, motivación o reconocimiento 94

Tabla 11 La corrupción y deficiencia de la estructura organizacional 95

Tabla 12 La falta de recursos, procedimientos rígidos o exceso de carga laboral 97

Tabla 13 La no aplicación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones 99

Tabla 14 La labor del personal administrativo de la MML 100

Tabla 15 La falta de comunicación efectiva por parte del personal capacitado 102

Tabla 16 La mejora de la comunicación del personal capacitado y su contribución a la calidad 103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Municipalidades que requieren capacitación según tema 2020 25

Figura 2 Sobre las capacitaciones del personal administrativo 87

Figura 3 Aplicación de las capacitaciones en la práctica.....88

Figura 4 La capacitación y la rapidez y calidad en atención 90

Figura 5 El compromiso del personal administración 91

Figura 6 Consecuencias de la falta de compromiso.....93

Figura 7 La influencia de la falta de capacitación, motivación o reconocimiento 94

Figura 8 La corrupción y deficiencia de la estructura organizacional.....96

Figura 9 La falta de recursos, procedimientos rígidos o exceso de carga laboral 98

Figura 10 La no aplicación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones 99

Figura 11 La labor del personal administrativo de la MML.....101

Figura 12 La falta de comunicación efectiva por parte del personal capacitado.....102

Figura 13 La mejora de la comunicación del personal capacitado y su contribución a la calidad 104

RESUMEN

Objetivo: Analizar de qué manera la capacitación del personal administrativo influye en la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima durante el año 2024. Para lograrlo, se plantearon como objetivos específicos examinar la incidencia del compromiso del personal, la aplicación práctica de las capacitaciones recibidas y el rol de la comunicación efectiva en el desempeño institucional. **Método:** La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional y diseño no experimental. La población estuvo conformada por trabajadores administrativos de la Municipalidad, usuarios ciudadanos y abogados especialistas en derecho administrativo y gestión pública, a quienes se aplicó una encuesta estructurada con escala Likert. Los datos obtenidos fueron procesados mediante análisis estadístico descriptivo e inferencial con el fin de contrastar las hipótesis planteadas. **Resultados:** Se evidenció que la capacitación del personal administrativo tiene una influencia significativa y directa en la calidad del servicio público, en tanto fortalece las competencias laborales y mejora los procesos de atención al ciudadano. Asimismo, se encontró que la falta de compromiso del personal y la inaplicación de los contenidos aprendidos en las capacitaciones generan efectos negativos en la eficiencia de los servicios. Igualmente, se determinó que las deficiencias en la comunicación interna obstaculizan la adecuada implementación de mejoras en la gestión municipal. **Conclusión:** Se demostró que la capacitación continua, acompañada de compromiso institucional y comunicación efectiva, constituye un elemento clave para garantizar un servicio público de calidad.

Palabras claves: Capacitación, Personal Administrativo, Calidad, Servicio, Municipalidad Metropolitana de Lima.

ABSTRACT

Objective: To analyze how administrative staff training influences the quality of public service in the Metropolitan Municipality of Lima during the year 2024. To achieve this, specific objectives were set to examine the impact of staff commitment, the practical application of the training received, and the role of effective communication in institutional performance. **Method:** The research was conducted using a quantitative, correlational, and non-experimental design. The population consisted of municipal administrative workers, citizen users, and lawyers specializing in administrative law and public management, who were given a structured Likert scale survey. The data obtained were processed using descriptive and inferential statistical analysis in order to test the hypotheses. **Results:** It was found that training administrative staff has a significant and direct influence on the quality of public service, as it strengthens job skills and improves citizen service processes. Likewise, it was found that a lack of staff commitment and failure to apply what was learned in training have negative effects on service efficiency. Similarly, it was determined that deficiencies in internal communication hinder the proper implementation of improvements in municipal management. **Conclusion:** It was demonstrated that continuous training, accompanied by institutional commitment and effective communication, is a key element in ensuring quality public service.

Keywords: Training, Administrative Staff, Quality, Service, Metropolitan Municipality of Lima.

I. INTRODUCCIÓN

La gestión pública actual enfrenta el desafío de adaptarse y responder de manera eficiente a las demandas de una ciudadanía cada vez más informada y activa en los asuntos públicos, que demanda servicios eficientes, oportunos y transparentes. En este contexto, la calidad del servicio público se ha configurado como un aspecto central en el fortalecimiento de la legitimidad institucional y consolidar la confianza entre la administración y los ciudadanos. En el ámbito municipal, esta exigencia adquiere mayor relevancia, debido a que las municipalidades son el primer nivel de contacto entre el Estado y los ciudadanos y, por tanto, las que asumen la responsabilidad directa de atender sus necesidades cotidianas.

En la actualidad, el desempeño en la prestación de servicios por parte de la municipalidad no depende únicamente de los recursos económicos o tecnológicos disponibles, sino, sobre todo, del nivel de preparación y compromiso del personal que la conforma. La formación del personal administrativo se exterioriza, así como una herramienta clave para lograr una gestión más eficiente, capaz de responder con competencia y sensibilidad a los retos del entorno urbano. Mediante programas de formación continua, no solo se pretende fortalecer las competencias técnicas del personal, sino además fortalecer su sentido de pertenencia institucional, su ética de servicio y su capacidad para interactuar de manera efectiva con los distintos actores sociales.

La Municipalidad Metropolitana de Lima, por su naturaleza y magnitud, representa un caso significativo para analizar la relación existente entre la formación del personal y la calidad en la prestación de servicios públicos. Como principal gobierno local del país, gestiona una amplia gama de servicios y tramita diariamente miles de solicitudes, lo que convierte la eficiencia de su personal en un factor determinante para garantizar una atención adecuada y oportuna. La implementación de procesos formativos que potencien el desempeño de los

servidores administrativos se vuelve, por tanto, una condición indispensable para alcanzar estándares de calidad sostenibles en el tiempo.

Desde una perspectiva académica, abordar esta temática permite reflexionar sobre el papel de la capacitación como instrumento de modernización institucional y sobre su impacto en la eficacia de los servicios públicos en el nivel local. Asimismo, ofrece la oportunidad de contribuir con evidencias empíricas que permitan sustentar la elaboración de estrategias de gestión del recurso humano en el sector público.

La reciente investigación, titulada “La capacitación del personal administrativo y la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima durante el año 2024”, adopta un enfoque cuantitativo con la finalidad de examinar la relación entre la capacitación del personal y la calidad de los servicios municipales. Para ello, se recurre a la aplicación de encuestas y al análisis documental, considerando la percepción de trabajadores municipales, usuarios y especialistas en derecho administrativo y gestión pública. Los resultados obtenidos permitirán instituir una perspectiva real del entorno actual, así como proponer recomendaciones que contribuyan a la promoción de una gestión pública caracterizada por la eficiencia, la ética y la atención prioritaria al ciudadano.

1.1. Descripción y formulación del problema

1.1.1. Descripción del problema

En la actualidad, la calidad de servicio que ofrecen las instituciones públicas, se ha consolidado como uno de los asuntos de mayor interés para la ciudadanía, pues de ello, dependen en gran parte la confianza y satisfacción hacia las autoridades locales.

A nivel internacional, muchos estudios han verificado que el fortalecimiento de competencias en los trabajadores públicos se traduce en mejoras sustanciales en los índices de satisfacción de los ciudadanos. Ejemplo claro de lo anterior es Bañuelos et. al (2023) quienes

señalan que países como Australia, Canadá, Chile, Corea, España, Estados Unidos, Francia, Reino y México han asumido un rol protagónico en la implementación de innovaciones administrativas orientadas por la buena gobernanza, aumento de herramientas tecnológicas y capacitación continua de los servidores públicos con el propósito de generar confianza en los pobladores.

En América, Rosales & Llanos (2020) mediante su trabajo de investigación, ha sostenido que, en México, de todas las Pequeñas y Medianas empresas (comúnmente conocidas como Pymes) que se encuentran debidamente registradas, 5 de cada 10 personales son capacitados) lo que lo a entender que estas empresas tienen un plazo de vida en el mercado de 10 años aproximadamente.

A nivel nacional, autores como Vilatuña & Liccioni (2024) sostienen que diversas investigaciones en entidades públicas de Lima, confirman que el fortalecimiento de competencias administrativas está directamente relacionado con una mejor percepción ciudadana de los servicios y de las políticas públicas que tome el gobierno peruano.

A nivel local, la Municipalidad Metropolitana de Lima, en su calidad de principal gobierno local del país, enfrenta constantemente el reto de optimizar sus recursos internos y garantizar un funcionamiento eficiente de su gestión administrativa. En este contexto, uno de los factores más determinantes para lograrlo es la preparación y capacitación del personal administrativo, ya que de ello depende que las labores se realicen con mayor eficacia, orden y profesionalismo de la institución.

La capacitación, en ese sentido, no solo permite actualizar una gran cantidad de conocimientos técnicos, sino que, además, permite consolidar competencias transversales como la comunicación interpersonal, la empatía y la atención centrada en el ciudadano.

A pesar de ello, es decir, de la importancia de la capacitación, no es común que la formación continua de los personales se evidencia y limita a charlas generales, sin un enfoque real en optimizar la experiencia de atención al ciudadano.

1.1.2. Formulación del problema

1.1.2.1.Problema general

¿De qué manera la capacitación del personal administrativo influye en la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima durante el año 2024?

1.1.2.2.Problemas específicos

- ¿De qué manera la falta de compromiso del personal administrativo influye en la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima durante el año 2024?
- ¿De qué manera la inaplicación de las capacitaciones recibidas por el personal administrativo influye en la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima durante el año 2024?
- ¿De qué manera la falta de comunicación efectiva del personal administrativo capacitado influye en la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima durante el año 2024?

1.2. Antecedentes

Los antecedentes de una tesis representan el sustento investigativo que permite conocer cómo el tema ha sido tratado en trabajos anteriores, tanto en el ámbito nacional como internacional. Su función es revisar aportes, métodos y hallazgos importantes para ubicar el problema de investigación, detectar vacíos existentes y reforzar la necesidad del estudio actual.

1.2.1. Antecedentes internacionales

Estos antecedentes permiten identificar tendencias globales, soluciones jurídicas utilizadas en otros ordenamientos y aportes teóricos relevantes que pueden enriquecer la investigación. Asimismo, ayudan a contrastar la realidad peruana con experiencias foráneas, detectando similitudes, diferencias y posibles modelos que contribuyan a fortalecer el análisis y la justificación del estudio en el ámbito del Derecho.

Campoverde & García (2024) mediante su trabajo de investigación titulada *"Capacitación del personal administrativo para la mejora del rendimiento laboral",* Ecuador; es que los autores se formularon como propósito central el determinar la incidencia de la capacitación del personal en la mejora del rendimiento laboral en una empresa pública operadora de los servicios de agua potable y desagüe Santo Domingo de los Tsáchilas. Para ello, emplearon una investigación mixta, aplicando encuestas a 50 servidores de dicha institución, así también como guías de observación incluyendo la creación de un programa de capacitación. Entre los resultados logrados se evidenció que el programa aplicado tuvo una incidencia positiva en el crecimiento técnicos de los colaboradores, pues desde de aplicar la guía de observación, se corroboró que los mismos adquirieron nuevos conocimientos los cuales son necesarios para la mejora de la empresa pública. En dicha razón, es que se recomienda a dicha organización que aplique al menos una capacitación al mes, esto con la finalidad de poder socializar el código de ética de empresa, y a su vez, mantener la satisfacción de los consumidores.

Morais (2020) llevó a cabo una investigación titulada "Calidad y satisfacción en la atención del cliente: Retos en la Administración pública", Brasil, en donde, se planteó como objetivo principal establecer lineamientos alternativos direccionadas a fortalecer los estándares de atención proporcionada por la Organización Militar de la Marina de Brasil. Para lograrlo, se puso en práctica investigación con enfoque explicativo, además, de la aplicación de la encuesta

siendo el instrumento principal para la recopilación de información. Los resultados recopilados arrojaron que las áreas en donde se necesita mejora son: los tiempos de espera de los usuarios y la percepción de falta de voluntad por parte de los asistentes. Además, se subraya que todos factores hacen que los brasileros prefieran optar por instituciones privadas que públicas, debido a la baja calidad de atención por el personal, en donde se percibe la falta de organización, la limpieza, la capacidad de comprensión hacia el usuario, la responsabilidad y el trato humano necesario para alcanzar un estándar adecuado de servicio. En razón a ello, el autor concluye que implica ventajas para las instituciones del sector público busquen en primera, brindar un nivel de satisfacción alto a los clientes, y para ello, es necesario invertir en constantes capacitaciones, con la finalidad de estar a la par con las instituciones privadas, además de, resaltar la calidad de servicios públicos.

García (2018) en su investigación "La capacitación y su impacto en la productividad del personal de Centrales Termoeléctricas de Ciclo Combinado", México. El objetivo de dicha investigación fue, determinar la capacitación y su impacto en la productividad. El desempeño evidenciado mostró una relación elevada y favorable entre la formación recibida y su efecto en el desempeño productivo. Conforme a los hallazgos, se advierte un incremento en la productividad asociado al nivel de capacitación. Asimismo, el 77 % de los participantes manifiesta haber fortalecido sus saberes y destrezas. En cuanto a la eficiencia, el 75 % del personal afirma que la capacitación contribuye a reducir erogaciones y costos operativos, mientras que un 85 % señala que el rendimiento institucional aumentó a partir de la formación recibida. Del mismo modo, el 85 % indica que adquirió recursos y competencias para enfrentar con eficacia los retos laborales. Finalmente, el 100 % considera que la capacitación ofrece oportunidades para acceder a mejores empleos.

1.2.2. Antecedentes nacionales

Estos antecedentes permiten contextualizar el problema de investigación dentro de la realidad legal y social peruana, facilitando comprender la evolución de la normativa, la jurisprudencia y la doctrina nacional, así como justificar la importancia y pertinencia del estudio actual en el marco del Derecho en el Perú.

Quispe (2024) a través de su tesis titulada *"Gestión administrativa y calidad de servicio de una Institución Pública en el distrito de Pucusana, 2024"* para obtener el Grado académico de Licenciada en Administración de Empresa en la Universidad Autónoma del Perú, Lima, buscó determinar la relación entre la gestión administrativa y la calidad de servicio de esta institución. Para lograrlo, optó por la aplicación de una metodología de nivel correlacional, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental. De igual manera, se tomó en cuenta una muestra conformada por 89 trabajadores de la referida entidad. A través del cuestionario aplicado, se concluyó que existe una relación favorable entre las dos variables analizadas; en consecuencia, se recomienda que la municipalidad optimice sus procedimientos administrativos, incorporando la capacitación como un elemento que incide en la eficiencia de la atención al usuario y que, además, contribuye al fortalecimiento y expansión de la organización pública en su conjunto.

Trinidad (2023) mediante su trabajo de investigación titulado *"La capacitación y el rendimiento laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Padre Felipe Luyando, 2020"* para optar el Grado académico de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María; se estableció como objetivo general determinar la influencia de la capacitación en el desempeño laboral del personal administrativo de dicha municipalidad. Para ello, se desarrolló una investigación de tipo aplicada, con alcance descriptivo, bajo un diseño no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo integrada por 83 servidores públicos, quienes respondieron una encuesta empleada como instrumento de

recolección de datos. Los resultados evidenciaron que la capacitación tiene una incidencia moderada pero significativa en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital Padre Felipe Luyando durante el año 2022. Ello se explica porque los participantes reconocen la capacitación como un factor fundamental para su desarrollo profesional y para el incremento de la productividad institucional. No obstante, se identificó que las capacitaciones realizadas anualmente son escasas, lo que genera limitaciones en la ampliación de conocimientos y en el fortalecimiento continuo de competencias

Ramos & Escobar (2021) mediante su tesis titulada *"La capacitación del Personal administrativo en la Municipalidad de Puno, 2020"* para optar el título profesional de Licenciado en Ciencias Administrativas y Marketing Estratégico, en la Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua, es que ambos autores establecieron como objetivo general identificar el nivel de capacitación del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Puno durante el año 2020. Para tal efecto, se empleó una metodología tradicional de investigación, de tipo aplicada, con nivel descriptivo y diseño no experimental de corte transversal. En cuanto a la recolección de información, se trabajó con una muestra conformada por 206 asistentes administrativos, quienes respondieron un cuestionario como instrumento de medición. Los resultados evidenciaron que la capacitación se desarrolla de manera regular en la municipalidad; por ello, se sugiere impulsar convenios interinstitucionales que permitan implementar programas formativos de mayor calidad, a fin de que el personal pueda cumplir eficazmente con sus funciones y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- Determinar la manera en que la capacitación del personal administrativo influye en la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima durante el 2024.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la manera en que la falta de compromiso del personal administrativo influye en la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima durante el año 2024.
- Establecer la manera en que la inaplicación de las capacitaciones recibidas por el personal administrativo influye en la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima durante el año 2024.
- Determinar la manera en que la falta de comunicación efectiva del personal administrativo capacitado influye en la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima durante el año 2024.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

De acuerdo a Lozada (2024) la justificación teórica alude al conjunto de conceptos, enfoques y categorías que sirven como sustento y marco de referencia para el desarrollo de la investigación.

En ese sentido, es que el presente trabajo de investigación se justifica a nivel teórico al contribuir convicción que enriquecerá la discusión sobre la correspondencia entre la alineación del personal y la disposición del servicio público, tema que ha sido abordado en otros contextos pero que aún necesita fortalecerse con datos locales. Además, al generar nuevos datos y

compararlos con antecedentes nacionales e internacionales, se podrá aportar un marco de referencia actualizado para futuras investigaciones académicas o propuestas de gestión pública.

1.4.2. Justificación metodológica

Para Moreno (2021) un trabajo de investigación tendrá una justificación metodológica, cuando la misma plantea un nuevo método o estrategia actual a fin de crear nuevos conocimientos confiables y válidos.

En tal razón, desde óptica metodológica, este trabajo es valioso pues contiene un enfoque cuantitativo que permitirá recoger información directa del personal administrativo. El diseño de la investigación contempla instrumentos válidos y confiables para medir variables como la capacitación. De esta forma, los resultados no solo se sostendrán en opiniones aisladas, sino en información que pueda ser utilizados como insumo para futuros estudios o para diseñar planes de capacitación más eficientes y pertinentes para la realidad municipal.

1.4.3. Justificación práctica

Samaniego (2022) sostiene que la justificación práctica se concretiza cuando una investigación formule una alternativa de solución frente a un problema de investigación específico.

En concordancia con la cita planteada, es que, este trabajo tiene un valor práctico pues permitirá identificar de forma objetiva si la formación que obtiene el personal administrativo de la Municipalidad Metropolitana de Lima realmente aporta a elevar el nivel del servicio que se ofrece a los ciudadanos. A través de los resultados, se podrán proponer mejorar o modificaciones en los planes de capacitación para que estén mejor orientados a resolver las debilidades detectadas en la atención diaria. Asimismo, los hallazgos servirán como una herramienta de apoyo para los responsables de la gestión municipal, ya que contarán con

información actualizada y confiable que les ayudará a tomar decisiones más acertadas para optimizar recursos y fortalecer la satisfacción de los vecinos.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

- La capacitación del personal administrativo influye de manera significativa en la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima en el 2024.

1.5.2. Hipótesis específicas

- La falta de compromiso del personal administrativo influye negativamente en la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima durante el año 2024.
- La inaplicación de las capacitaciones recibidas por el personal administrativa afecta de manera negativa la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima durante el año 2024.
- La falta de comunicación efectiva del personal administrativo capacitado influye de forma desfavorable en la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima durante el año 2024.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas

2.1.1. Sobre la capacitación

De acuerdo Calderón (2022), la capacitación es el proceso, previamente planificado de manera estructurada, el cual permite que el trabajador aprenda, procese y desarrolle nuevos conocimientos, para después llevarlos a la práctica, con la finalidad de que este mismo obtenga una mayor posibilidad de lograr beneficios en favor de la experiencia, reiterando y perfeccionando dichos conocimientos en su centro de trabajo.

Por otro lado, **Orozco (2025)** sostiene que la capacitación tiene como objetivo principal el lograr el desempeño eficiente y eficaz en el rol que va a desarrollar el colaborador dentro de una organización cualquiera, para que así esta última, consecuentemente, logre resultados de calidad tanto interna como externamente respecto al público al que se dirigen.

O´higgins (2020) define a la capacitación como tratamiento de carácter educacional y estratégico relacionado al talento humano, se encuentra dirigido a alcanzar la incorporación del trabajador a su cargo dentro de la entidad, así como al aumento y la conservación de su desempeño eficaz.

En relación a las citas expresadas anteriormente, podemos enfatizar que, la capacitación se ha convertido, en la actualidad, en uno de los elementos clave dentro del desarrollo y crecimiento de cualquier clase de institución, sea de carácter estatal o particular, desde una microempresa hasta conglomerados.

Es gracias a la capacitación que miles de personas reciben, a través de la implementación de programas, charlas, capacitaciones, tallares, entre otros, oportunidades para desarrollar o tener una mayor capacidad de desarrollar nuevas habilidades, superar debilidades, implementar nuevos métodos de trabajo, poner en práctica herramientas nuevas y asumir comportamientos nuevos frente a responsabilidades nuevas.

Para **Reyes (2024)** la capacitación si bien es importante, es necesario que sea organizada, continua, pero, sobre todo, estructurada a los objetivos que se plantea una determinada institución, es decir, las capacitaciones deben darse a nivel general así también como sectorial. Este último incluye: competencias, funciones o roles, o cursos especializados.

Ahora bien, todo lo anterior resalta la relevancia que tiene la capacitación a nivel organizacional – nacional. Sin embargo, el punto de enfoque de esta investigación es el sector público. En consecuencia, y teniendo como base la definición previamente señalada, podemos indicar que la capacitación en el sector público es un instrumento clave para fortalecer el nivel de excelencia en la prestación de los servicios que ofrece el Estado peruano a la ciudadanía, claramente, esto mediante los mismos sus propios organismos públicos, entre ellos, la Municipalidad Metropolitana de Lima (en adelante MML).

En contraste con una entidad del sector privado, en donde la eficiencia suele estar diariamente motivada por la competencia, los beneficios económicos o la rentabilidad, en la administración pública, la capacitación cumple un rol aún más estratégico, pues se vincula directamente con el robustecimiento de las competencias, habilidades y desempeño del personal administrativo, especialmente cuando se trata de una institución pública local de gran importancia como lo es la MML.

En tal razón, es que, en la actualidad, disponer de un equipo humano con elevada cualificación y formación especializada se refleja en un elemento clave en contar con colaboradores capaces de adaptarse a nuevas normativas, usar sistemas actualizados, pero aún más fundamental, personal que pueda ofrecer una atención que respete los derechos de los usuarios. En esa línea, es que teniendo en cuenta que las municipalidades son uno de los lugares en el que la interacción con la ciudadanía es permanente, la formación continua permite que el personal no solo domine aspectos técnicos de sus funciones, sino que también desarrolle

destrezas interpersonales tales como la comunicación efectiva, la capacidad de comprensión del otro y la gestión de situaciones conflictivas habituales. (Castro, 2024)

Además, la capacitación, ayuda a reducir errores, agiliza procesos internos y motiva a los trabajadores a desempeñarse mejor, ya que se sienten valorados y respaldados por su institución. De esta forma, invertir en programas de formación no debe verse como un gasto, sino como una estrategia para mejorar la imagen institucional, optimizar recursos y garantizar que cada trámite o consulta se resuelva de manera clara, eficiente y oportuna. (O´higgins & Santillán Marroquín, 2020)

2.1.1.1.La capacitación en la administración pública: Diferencias con la formación y actualización profesional

Dentro de la Administración pública, es frecuente que se utilicen los términos de capacitación, formación y actualización profesional como si fuesen sinónimos, sin embargo, lo cierto es, que cada uno tiene matices diferentes los cuales son necesarios de resaltar.

Siguiendo esa línea, tenemos primero capacitación. Para **Ramírez (2021)** la capacitación en instituciones públicas se enfoca en otorgar a los servidores de equipos prácticos que les consientan responder de forma más eficiente a las demandas ciudadanas, sobre todo en puestos operativos o de atención directa.

Además, de acuerdo al **Portal Web del Estado Peruano (2024)** la capacitación permite fortalecer y obtener una mejor preparación para lograr los objetivos institucionales públicos, pero, sobre todo, darle un servicio de calidad a los peruanos.

Por otro lado, tenemos a la formación, el cual, a diferencia de la capacitación, tiene un alcance más amplio. ¿Esto que quiere decir? La formación no solo se limita a un curso o tema puntual, sino que abarca la construcción progresiva de las capacidades, los valores y las condiciones que fortalecen el perfil profesional del trabajador a lo largo

del tiempo. En ese sentido, es que **Hernández & Castro (2022)** afirman que la formación no solo implica en aprender nuevas técnicas y habilidades, sino que también, mediante la misma, el trabajador debe interiorizar principios éticos, habilidades de liderazgo y criterios con el propósito de adoptar determinaciones responsables.

Sumado a lo anterior, tenemos que, **Cancharez (2024)** afirma que la mayor diferencia entre la capacitación y la formación, es el plazo, es decir, mientras que la capacitación tiene una perspectiva de alcance inmediato, la formación tiene una dirección de crecimiento profesional a largo plazo. (Cancharez Aguirre, 2024)

Finalmente, tenemos a la actualización profesional. Este aspecto abarca a cada uno de los procesos mediante los cuales, el colaborador se pone al día con cambios normativos, tecnológicos o procedimentales que afectan su labor cotidiana. En tal razón, es que **Vargas (2023)** sostiene que, en el sector público, la actualización profesional es sustancial para impedir rezagos, y a su vez, garantizar que los servidores manejen información vigente, especialmente cuando se implementan nuevas plataformas digitales o reformas administrativas intrínsecamente de la institución.

2.1.2. Tipos de capacitación

Dentro de la gestión pública, la capacitación se puede clasificar de acuerdo al objetivo, la naturaleza de los contenidos, la etapa profesional, hasta los tipos de habilidades que se desea que adquieran los colaboradores. Esta diversidad responde a la necesidad de atender no solo las tareas técnicas del cargo, sino también las habilidades interpersonales y de adaptación a cambios constantes en los procesos administrativos.

En tal razón, es que, en esta sección, nos enfocaremos en dos tipos de capacitación de acuerdo a destrezas: duras y blandas.

a. Capacitación en habilidades blandas

De acuerdo a Hemmer (s.f) las habilidades blandas (denominadas como competencias interpersonales o sociales), constituyen el conjunto de atributos individuales y aptitudes interpersonales que determina como interactúa el colaborador con los demás y de qué manera este gestiona el trabajo, en pocas palabras, se enfoca en la interacción, el trabajo conjunto y la solución de disputas ante la presencia de diversas problemáticas. (Hemmer, s.f.)

Además, añade que, las habilidades que se buscan desarrollar mediante la capacitación en cualquier clase de institución, sea pública o privada son las siguientes:

- La comunicación; no solo dentro de la institución (con los compañeros de equipo) sino también fuera de la misma, es decir, con los clientes o cualquier tipo de persona que acude a dicho lugar por algún motivo ya sea por una consulta, un trámite o un proceso. En tal sentido, la comunicación no solo se traduce en el habla, sino que también incluye la transmisión de un mensaje claro y directo al ciudadano. Consecuentemente a ello, abarca la escucha activa, el escuchar atentamente y responder de forma apropiada y solventando las dudas de las personas. Por todo ello, es que esta habilidad blanda se ha transformado en un instrumento esencial para la reputación de toda clase de institución.
- El trabajo en equipo, pues si bien, muchas veces esta habilidad es considerada como básica, lo cierto es que hoy en día muchas instituciones buscan capacitar a sus colaboradores en este tema. La idea principal es aumentar la productividad y la eficiencia del equipo, además de, generar relaciones de confianza, entre los miembros de un equipo, y que la misma sea proyectada al consumidor. (Asana, 2025)
- Gestión del tiempo, debido a que todo tipo de empresa tanto pública como privada siempre tiene a su alcance miles de usuarios. Cuando se trata de entidad

pública, la gestión del tiempo se traduce en la manera de planificar, organizar, dirigir y supervisar las tareas laborales de forma integral y coordinada, con la finalidad de que diferentes unidades organización de la misma organización actúen de manera unificada, con el propósito de que se satisfagan las necesidades y consultas de los ciudadanos. (Portal Web del Estado peruano, s.f.)

- Habilidades de presentación, referente a lo que se desea transmitir, es decir, a las competencias, capacidades, y todo lo que pueda ofrecer la institución al ciudadano.
- Inteligencia emocional, sobre todo cuando se trata de evitar malentendidos entre el servidor y el ciudadano. La idea principal de esta habilidad es que el colaborador se muestre de la manera más social y empática posible con las personas que acuden. (Chaca Oliveros & Contreras Tito, 2022)

b. Capacitación en habilidades duras

Doyle (2020) sostiene que las habilidades duras son indispensables para cualquier clase de cargo dentro de una organización, esto debido a que las entidades públicas suelen buscar cada vez más servidores con ciertas habilidades blandas.

El motivo de esta afirmación radica en que, por lo general, resulta más sencillo para la institución instruir a un nuevo trabajador en una competencia técnica (como el manejo de los programas de gestión municipal) que formar a un empleado en una competencia socioemocional. (Como es el caso del trabajo de equipo)

En ese sentido, es que capacitación en el desarrollo de habilidades duras, puede comprender aspecto como:

- Conocimiento técnico, ya sea el organigrama de la institución hasta como debe desarrollar trámites especiales en el sistema, incluyendo recomendaciones de sistemas de pagos, guías a los usuarios, etc.

- Idiomas, pues si bien la atención propia de los organismos públicos locales va direccionada en mayor cantidad a los peruanos (y por ende todos se comunican en castellano) lo cierto es que, con el pasar de los, la capacidad del manejo de los idiomas se vuelve más relevante, al punto de que hoy en día muchas instituciones solicitan al menos servidores con conocimiento de al menos dos idiomas. Esto no necesariamente incluye el inglés, sino que predomina mayormente el conocimiento del quechua y otros tipos de idiomas natales.
- Pensamiento matemático, básicamente para el cálculo de ciertos trámites los cuales incluyen operaciones matemáticas, como son el pago de arbitrios, aranceles, entre otros.
- Manejo de software, es decir, como es que funciona los procesos virtuales dentro del sistema de la organización, como realizar un pago, como supervisar el historial de deudas, como ayudar a los ciudadanos ante ciertas dudas, entre otros aspectos.

En resumen, podemos indicas que la preparación respecto al perfeccionamiento de habilidades duras, son transcendentales para la eficiencia y la ejecución de las tareas específicas que tiene un servidor. Estas habilidades, también denominadas como “hard skills” se basan en conocimientos técnicos y especializados que permiten a los colabores realizar sus funciones de manera concreta.

2.1.3. El proceso de capacitación en las entidades públicas

La Gestión de la Capacitación (GDC) se trata de un procedimiento dentro del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, cuyo propósito es optimizar el desempeño de los servidores públicos mediante el fortalecimiento de competencias y conocimientos. Esta

gestión se encuentra completamente alineada con el perfil del cargo y con los objetivos estratégicos que la entidad pública define de manera periódica.

2.1.3.1.Gestión de la Capacitación (GDC)

Por ello, según lo señala el (Portal Web del Estado Peruano, 2025) las fases del Proceso de Capacitación son las siguientes:

a. Planificación

En esta etapa, a partir de los objetivos estratégicos de la entidad, se identifican y determinan las necesidades de capacitación que integrarán el Plan de Desarrollo de las Personas, para que posteriormente puedan ser implementadas.

b. Ejecución

Se ejecutan las acciones de capacitación aprobadas en el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP). En esta fase, además, se determina el proveedor encargado de impartir la capacitación, se supervisa su ejecución y se garantiza la participación de los servidores públicos.

c. Evaluación

Es la etapa en donde se mide los resultados alcanzados a partir de las acciones de capacitación ejecutadas a fin de determinar si los objetivos establecidos han sido alcanzados o no.

2.1.3.2.Herramientas GDC para Gobiernos Local – Municipalidades

El Portal Web del Estado peruano en concordancia con SERVIR (Autoridad Nacional del Servicio Civil del Perú) indican que, las municipalidades tienen el deber de garantizar programas de capacitación, inducción y actualización para sus trabajadores, de manera que estos últimos, puedan atender de manera eficaz las solicitudes ciudadanas y cumplir con estándares de servicio público de calidad. (SERVIR, 2025) En tal sentido, es

que SERVIR, ofrece a las municipalidades un Kit de herramientas para que las instituciones públicas de ámbito local, en este caso, las municipalidades. puedan elaborar su Plan de Desarrollo de Personas (PDP), dividiéndolo de la siguiente manera:

- Kit de herramientas 2025 destinado a municipalidades que cuentan con más de 20 servidores públicos.
- Kit de herramientas 2025 para municipales que cuentan con menos de 20 servidores civiles.

Este Kit de herramientas básicamente se traduce en el conjunto de documentos, instrumentos y guías que las municipalidades pueden usar para con la finalidad de: 1. Organizar mejor la gestión del personal, 2. Fortalecer la formación y el desarrollo de competencias de los trabajadores, considerando las necesidades de capacitación, los planes anuales de formación, los programas de inducción, la capacitación continua, la evaluación del desempeño y el fortalecimiento de la gestión del talento humano en los gobiernos locales; y, finalmente, 3. implementar nuevas acciones que optimicen la administración de los recursos humanos, en concordancia con los principios de la Ley del Servicio Civil.

Debido a que la municipalidad de Lima cuenta con más de 8 mil trabajadores (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020) entonces corresponde enfocarnos en el primer sector.

En tal razón, los documentos que deben presentar las municipalidades para la Gestión de la Capacitación, son los siguientes:

a. En la etapa de planificación

- ✓ **Fase 1: Conformación del Comité de Planificación de la Capacitación.**

  Esta primera fase establece los pasos para formar un equipo responsable de dirigir y supervisar todo el proceso de capacitación dentro de la

municipalidad. Este comité es clave pues asegura que la planificación no dependa de una sola persona, sino que se construya de una manera participativa y representativa.

Dentro de esta fase, se incluye la presentación de los siguientes documentos:

- Modelos de memorando: Los cuales son plantillas que la Oficina de Recursos Humanos (ORH) envía a la alta orientación para solicitad y formalizar la designación de un representante ante el Comité de Planificación de la Capacitación (CPC).
- Pautas y bases de elección: Son lineamientos para convocar, organizar y realizar la elección de los representantes de los servidores públicos que formarán parte del comité. Esta acción, a su vez, promueve la transparencia y la participación activa de los trabajadores.
- Piezas gráficas de difusión: El cual incluye materiales de comunicaciones, tales como afiches, gráficos, ppt, entre otros, con la finalidad de informar al personal sobre el proceso de elección de representantes, garantizando que todos conozcan y participen.
- Actas de resultados: El cual, es el formato oficial para registrar los resultados de la elección y validar la representatividad de quienes integrarán el CPC.
- Informe de Gerencia y resolución: Una vez elegido y conformado el comité, se elabora un informe a la Gerencia Municipal y se emite una resolución que formaliza su existencia. Esto, da respaldo institucional a las decisiones del comité.

En ese sentido, es que esta fase muestra que la planificación de la capacitación empieza asegurando el liderazgo compartido, representación y formalidad, los cuales se convierten en aspectos necesarios para que la capacitación responda a las verdaderas necesidades del personal.

- ✓ **Fase 2: Sensibilización**

Una vez que este conformado el comité, se pasa a la fase de sensibilización, cuyo objetivo es informar y motivar al personal para que comprendan la importancia de capacitarse. Esto incluye:

- Herramientas gráficas y audiovisuales: Incluye la presentación de materiales, entre videos, folletos, infografías y cualquier otro recurso, los cuales se brindan a los colaboradores con la finalidad de explicar por qué la capacitación es necesaria, qué beneficios trae y cómo se organizará.
- Piezas gráficas descargables: El cual es un material adicional para reforzar el mensaje sobre los beneficios y actualizarse de forma continua.

La idea central de esta fase es sensibilizar al personal creando un ambiente positivo, además de, facilitar la participación activa en los programas de formación.

- ✓ **Fase 3: Diagnóstico**

En esta fase se analiza qué se necesita aprender o reforzar el personal para desempeñar mejor su trabajo. Es un paso vital para que la capacitación sea realmente útil y esté alineada con las metas de la institución. Esta fase toma en cuenta los siguientes documentos:

- Guía para reconocer funciones del puesto: Ayuda a identificar las tareas específicas de cada puesto y a detectar brechas de conocimiento o habilidades.
- Matriz DNC: Es un formato para registrar, ordenar y priorizar todas las necesidades de capacitación detectadas, diferenciando áreas, funciones y número de trabajadores.
- Video tutorial: Explica paso a paso cómo completar correctamente la matriz DNC para evitar errores y asegurar que los datos obtenidos sean precisos y provechosos.

El diagnóstico es la base de todo plan de capacitación, por lo tanto, si no se detectan bien las necesidades, entonces, se corre el riesgo de invertir recursos en cursos que no resuelven los problemas reales del servicio público.

✓ **Fase 4: Plan de Desarrollo de Personas**

Esta fase agrupa instrumentos prácticos para que la municipalidad planifique qué capacidades debe fortalecer en su personal, y en consecuencia a ello, cómo es va a organizarlo. Entre los documentos que se deben presentar, se incluye:

- Matriz del Plan de Desarrollo de Personas (PDP), el que básicamente es un cuadro que ayuda a identificar cuántos trabajadores necesitan capacitación, en qué temas y en qué tiempos.
- Modelo de PDP, el cual es una plantilla básica para que cada municipio redacte su propio plan anual de formación.
- El acta de validación, documento formal para dejar constancia de que el Comité aprobó el Plan.

- Informe técnico y formulario de presentación, los cuales son formatos oficiales para justificar, sustentar y enviar el Plan a SERVIR, que es la entidad rectora.

En resumen, esta fase asegura que la capacitación no sea improvisada, sino que sea planificada, validada y formalmente aprobada.

b. En la etapa de ejecución

En el marco de esta fase se definen los pasos para poner en práctica la capacitación que se diseñó en la fase anterior. Esto incluye:

- ✓ Pautas previas, durante y después: Guías que indican cómo preparar la actividad, como ejecutarla (metodologías, dinámicas) y cómo cerrar adecuadamente.
- ✓ Formato de declaración jurada de compromisos: Documento donde el trabajador firma que se compromete a involucrarse de manera activa en la capacitación y a poner en práctica los conocimientos adquiridos.
- ✓ Video tutorial: Recurso práctico para explicar paso a paso cómo llenar correctamente la matriz de ejecución.

En pocas palabras, esta etapa traduce la planificación en acciones legales y comprobables

c. En la etapa de evaluación

Esta parte es fundamental porque busca medir la efectividad de la capacitación. Contiene:

- ✓ Encuesta de satisfacción: Con el fin de recabar la opinión de los participantes respecto a la calidad del curso, del facilitador y de los recursos utilizados.

- ✓ Guía de evaluación a nivel de aplicación: Ayuda a verificar si el trabajador realmente aplica en su trabajo lo que aprendió en la capacitación.
- ✓ Formato de propuesta de aplicación: Documento donde se planifica cómo aplicar lo aprendido en acciones concretas dentro del puesto de trabajo.
- ✓ Instrumentos de evaluación de cumplimiento: Herramientas para comprobar si efectivamente se puso en práctica lo aprendido y si esto generó mejoras reales.

En síntesis, esta fase permite cerrar el ciclo de la capacitación asegurando que no quede solo en teoría, sino que se traduzca en mejoras visibles en la calidad del servicio.

Ahora bien, de acuerdo a (INEI, 2025) las necesidades de capacitación son cada día más abundantes, más de 1 mil 765 municipalidades locales (representando el 94,3% del total) necesitan reforzar las competencias del personal municipal en áreas de su responsabilidad. De este total, 184 corresponden a municipalidades provinciales y el resto a distritales, incluyendo la MML.

Figura 1

Municipalidades que requieren capacitación según tema 2020

Tema	Municipalidades	%
Total	**1 765**	**100,0**
Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal	1 042	59,0
Sistema de Focalización de Hogares	1 031	58,4
Procedimientos Administrativos	925	52,4
Evaluación del Riesgo de Desastres	900	51,0
Administración Tributaria Municipal	890	50,4
Plan de Prevención y Reducción de Riesgos de Desastres	838	47,5
Formulación y Evaluación de Proyectos Públicos	798	45,2
Catastro Urbano y Rural	787	44,6
Política de Desarrollo e Inclusión Social	726	41,1
Gobierno Electrónico Municipal	697	39,5
Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano	687	38,9
Control Gubernamental (Atención de Auditorías, Control Interno)	686	38,9
Gestión de Estándares para mejorar la Atención al Ciudadano	668	37,8
Metodología de Simplificación Administrativa Pública	656	37,2
Indicadores de Gestión Municipal	639	36,2
Estrategia de Gestión Financiera del Riesgo de Desastres	622	35,2
Gestión del Desarrollo Urbano y Territorial	599	33,9
Presupuesto con Enfoque a Resultados y Enfoque de Género	595	33,7
Metodología de Implementación de Portal de Transparencia Estándar	556	31,5
Planificación Estratégica Institucional con Enfoque de Género	513	29,1
Población y Desarrollo	496	28,1
Plan Integral de Reconstrucción	457	25,9
Plan de Reasentamiento Poblacional	391	22,2
Otro 1/	56	3,2

Nota. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática – Registro Nacional de Municipalidades 2020.

2.1.4. Sobre la calidad de servicio

Ofrecer un servicio de excelencia a la ciudadanía constituye uno de los objetivos centrales de la modernización del Estado peruano, por lo tanto, es que diversas entidades invierten en la capacitación de sus personales.

El Estado Peruano, a través de la Secretaría de Gestión Pública (2020), en la Política de Modernización de la Gestión Pública al 2021, sostiene que el Estado debe actualizarse y enfocarse en ofrecer servicios de calidad con el propósito de beneficiar a la población.

Khanduri (2021) sostiene que los colaboradores, cuando se trata de calidad de servicio, desempeñan un papel importante para cualquier tipo de institución, tanto pública como privada. En ese sentido, mientras ellos se encuentren preparados, entonces, podrán brindar una calidad de atención digna al usuario.

Esta última cita guarda relación con lo que señala **Montalvo, Estrada & Mamani (2020)** quienes a través de una de sus investigaciones concluye que la calidad del servicio está directamente vinculada con el trato que ejerce el personal de un organismo respecto al contacto que mantiene con los usuarios, en términos de cortesía, cordialidad, disposición, rapidez en la atención, eficiencia y dominio sobre un tema específico.

En términos generales, la calidad no se circunscribe solo a cumplir con procedimientos establecidos, sino que también está vinculada con la habilidad de una institución para atender de forma eficiente, eficaz y oportuna las necesidades que se presentan en su gestión. En el ámbito público, la calidad del servicio adquiere mayor relevancia, pues está directamente vinculada al cumplimiento de metas institucionales, al uso adecuado de los recursos del Estado y a la legitimidad que proyecta la administración frente a la sociedad.

Ahora bien, es cierto que, en muchas ocasiones, los trabajadores contratados en la Administración Pública generan una percepción equivocada entre los usuarios, clasificándolos como personal con escasa eficiencia para cumplir con las funciones de servicio de la organización. No obstante, es importante destacar que, actualmente, las necesidades y demandas de los clientes o usuarios son altamente cambiantes y, al mismo tiempo, más exigentes en cuanto a expectativas. Por ello, la interacción con el personal de servicio en una entidad resulta fundamental al momento de evaluar la calidad del servicio.

2.1.5. Importancia de la calidad en la gestión municipal

La gestión municipal ocupa un lugar estratégico dentro de la estructura del Estado, pues representa el nivel de gobierno más próximo a la ciudadanía. Los municipios son los encargados de atender servicios básicos, agua, limpieza urbana, infraestructura, ordenamiento territorial, servicios administrativos, que inciden de manera directa en la vida cotidiana de las personas, en ese sentido, es que la calidad en la gestión municipal constituye un eje fundamental para garantizar que las funciones de la administración pública se desarrollen de forma eficaz, transparente y orientada al bien común.

A diferencia de otros niveles de gobierno, los municipios se caracterizan por tener una relación directa y cotidiana con los ciudadanos, lo que exige que los procesos internos y los servicios respondan con eficacia a las necesidades sociales. En ese sentido, la calidad no se restringe con la correcta ejecución de procedimientos, sino que implica una gestión basada en estándares de eficiencia, responsabilidad y mejora continua.

Esto último coincide con lo que plantea **Terán (2024)** quien manifiesta que la calidad en servicios municipales se concierne con principios constitucionales de la administración de la administración pública: eficiencia, eficacia, legalidad, transparencia y responsabilidad.

En muchos países, las leyes de procedimiento administrativo o municipal exigen que los gobiernos locales presten servicios con estándares aceptables. En el Perú, por ejemplo, algunos estudios destacan que la calidad del servicio público se considera una obligación constitucional y parte esencial del deber del Estado de satisfacer las necesidades ciudadanas.

Otro aspecto crítico se refiere a la dimensión simbólica y política de la gestión municipal. Un municipio que presta servicios de calidad transmite una imagen de profesionalismo, eficiencia y cercanía institucional. Esto no solo genera legitimidad interna, sino que también puede atraer inversión privada, mejorar la reputación territorial y fomentar participación ciudadana.

No obstante, lograr calidad en la gestión municipal implica enfrentar retos: recursos limitados, deficiencias técnicas, resistencias organizacionales, falta de capacitación del personal, estructuras rígidas y cultura administrativa poco orientada al cambio. En varios estudios latinoamericanos se advierte que, aunque en papel hay planes de mejora y buenas intenciones, muchas municipalidades no consiguen transformar esas políticas en práctica efectiva. Por ejemplo, en los municipios colombianos y peruanos se ha observado que la calidad del servicio no está alineada con el nivel de gestión municipal real, en razón a debilidades institucionales, falta de compromiso y carencia de mecanismos de control robustos

En resumen, desde un enfoque de gobernanza moderna, la calidad en la gestión municipal se vincula con la capacidad de planificar de manera estratégica, ejecutar programas de formación para el personal y establecer mecanismos de control y evaluación, e innovar en la prestación de servicios. Esto no solo favorece la eficiencia administrativa, sino que también promueve un modelo de gestión más inclusivo, participativo y acorde a los principios de un Estado democrático.

En consecuencia, la calidad en la gestión municipal se transforma en un elemento determinante para lograr el desarrollo local sostenible, ya que fortalece la institucionalidad, legitima la actuación del gobierno local y permite que la administración responda con mayor pertinencia a los retos sociales, económicos y culturales de la sociedad.

2.1.6. Modelos edición de calidad en servicios públicos

Hablar de eficacia en los servicios públicos implica no solo diseñar políticas y programas de capacitación para reforzar las habilidades de trato y conocimiento, sino también contar con mecanismos que permitan medir su desempeño de manera objetiva. Es en ese sentido que, los modelos de medición se transforman en herramientas fundamentales para

evaluar si las instituciones cumplen con los estándares de eficacia, transparencia y bienestar ciudadano que se esperan de ella.

A diferencia del sector privada, donde la calidad suele relacionarse con la rentabilidad y la lealtad de clientes, en el ámbito público, la medición se orienta a garantizar derechos, promover la confianza en el Estado y fortalecer la legitimidad de la gestión. Por ello, los modelos de medición buscan traducir un concepto complejo e intangible como lo es la calidad del servicio, esto mediante indicadores concretos que permitan observar resultados, identificar debilidades y orientar la mejora continua.

Un dato interesante aquí es lo que señala **Izquierdo (2021)**, quien sostiene que la Administración Pública (AP) peruana todavía no dispone de un instrumento que permita medir la calidad de los servicios percibidos por los usuarios peruanos en las distintas entidades públicas. Sin embargo, esto no implica que otros países no hayan aplicado diversos modelos de evaluación, los cuales se detallarán a continuación.

2.1.6.1.Método SERVQUAL

Para **Gómez (2021)** el acrónimo "Service Quality Model" en inglés (SERVQUAL) se trata de un método para evaluar la calidad del servicio desarrollado durante los años 80´s. Además, tiene como pilar base para su medición las expectativas y realidades (antes y después) de la atención de una institución, marca, negocios que ofrecen un servicio mediante encuestas. Gracias a la información que se obtiene de este método, las instituciones son capaces de trazar mapas de calidad en el servicio a partir de los niveles de satisfacción.

Un ejemplo claro de esto es la investigación de **Boscoe & Okafor (2020)** quienes emplearon este modelo para medir la satisfacción de los usuarios en relación con la calidad del servicio proporcionado por el transporte público en Inglaterra., teniendo así por resultado, que el 82% se encuentra satisfecho con la prestación de este

servicio brindado por el Estado británico, destacando que satisface las necesidades de la población, además de que se encuentran pendientes a los requerimientos de los mismos.

De igual manera, **Orte, Bautista, Neo, Parico & Dios (2020)** emplearon este modelo, pero en este caso con el fin de evaluar la satisfacción de los pacientes en hospitales públicos y privados de Inglaterra, sin embargo, esta se basó en principios como empatía y trato cordial y profesional por parte de los médicos, siendo estos principios fundamentales del sector salud, obtenido así resultados favorables para la calidad de los establecimientos hospitalarios respecto a otros países europeos.

Silva, De Oliveria, **Goncalves y Dos Santos (2020)** asimismo, se utilizó esta escala para evaluar la calidad de los servicios educativos federados en Brasil., obteniendo así que, el 60% de los pobladores encuestados sugieren que es necesario que mejorar la infraestructura de determinadas instituciones educativas

Por otro lado, de acuerdo a **Flores (2022)** SERVQUAL es el método más empleado para evaluar la calidad del servicio, debido a su enfoque integral y preciso, lo cual se logra gracias a las cinco dimensiones que se consideran: elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Teniendo en cuenta lo anterior, corresponde entonces analizar estas dimensiones:

- ✓ **Elementos tangibles**

  Según Ortega (2025) se refiere a los elementos tangibles y visibles asociados al servicio, como las instalaciones, el equipo empleado, la presentación del personal y los materiales promocionales.

  Si esto lo trasladaríamos a la apreciación de calidad de servicio de MML, entonces, esta dimensión, permitiría evaluar la recursos tecnológicos, la

apariencia profesional de los servidores, y las instalaciones de que brinda esta institución pública para la atención en todos los servicios que esta ofrece.

Ahora bien, a partir de la información recopilada, no se ha logrado verificada la eficacia de servicio que brinda la Municipalidad de Lima, sin embargo, lo que si se ha podido recopilar es que, de acuerdo al Portal Web del Gobierno del Perú (2024), quienes realizaron una encuesta a nivel nacional sobre la satisfacción del cliente respecto a los servicios y atención que ofrecen las entidades pública a nivel nacional en el 2023, se tiene que el 69% está satisfecho con la atención que recibe en los Gobiernos Locales de: Lima, Cerro de Pasco, Huancavelica, Ayacucho e Ica. Además, de acuerdo a esa misma encuesta, se puede enfatizar que solo el 71% de las ventanillas a nivel nacional de todas entidades públicas, se encuentras disponibles.

Esta información lleva a plantear básicamente dos situaciones, la falta de un índice estadístico que consienta visualizar la calidad de servicio de las municipalidades a nivel nacional, más aún cuando se habla de Lima Metropolitana; y segundo, la falta de personal en estas entidades públicas a nivel nacional, lo que consecuentemente nos lleva a cuestionarnos lo siguiente ¿Es la falta de personas que quisiera trabajar la causa de que las ventanillas de atención públicas estén cerradas, o es la capacitación rigurosa que ofrece el Estado respecto a los servidores que impide que puestos estén vacíos? La respuesta no podrá ser respondida hasta que se defina un modelo de medición de la calidad del servicio que sea legítimo y claro.

- ✓ **Confiabilidad**

Ortega (2025) sostiene que esta dimensión hace referencia a la capacidad de la institución para ofrecer el servicio comprometido de forma

confiable y exacta. Esto se traduce, en plazos establecidos para el desarrollo de trámites, entrega de servicio sin errores y de manera precisa y satisfacer con las expectativas del usuario a través del seguimiento de los problemas que presentan los usuarios, además de otorgarles una respuesta o resolución ante dichos inconvenientes.

Si esta dimensión fuera evaluada dentro de la MML, entonces, en relación con la calidad del servicio que brinda esta entidad pública, tendríamos que ¿La Municipalidad de Lima cumple los plazos respecto a los trámites que ofrece a los ciudadanos? ¿Confían los usuarios en la atención de los servidores?

Respecto a ello, podemos indicar que, de acuerdo Portal Web del Gobierno del Perú (2024), respecto a la encuesta que realizaron a nivel nacional, se puede concluir que, en el 2023, el principal motivo por lo que los usuarios no acuden a entidades públicas, es la confianza en estas instituciones (69% de los encuestados) que se hallan en el centro del Perú.

De igual manera, el 21% de los encuestados no se encuentra confiado de la atención de las entidades públicas pertenecientes a las instituciones de los gobiernos locales a nivel nacional debido a la demora en la atención, es decir, a las largas colas que se tienen que realizar diariamente para realizar los trámites, los cuales sumados a la gestión de desarrollo de estos mismos (21% también) y demora de atención (75%), la mala atención, la falta de trato cordial y profesional (73%) de los servidores públicos locales, se puede concluir que es necesario que el Estado peruano otorgue un mayor presupuesto para las capacitaciones de estos personales de diversas entidades públicas.

- ✓ **Capacidad de respuesta**

Ortega (2025) afirma que esta dimensión está vinculada con la disposición y la actitud de los servidores para asistir a los usuarios y ofrecer un servicio oportuno.

En tal razón, respecto a su aplicación en la MML, esto se refiere a la capacidad que tendrían los servidores de esta institución con el objetivo de atender de manera rápida las necesidades del cliente, proporcionar asistencia y mantener una actitud proactiva hacia él.

Como es sabido, no se tiene una estadística clara respecto a este indicador en la MML, sin embargo, se si puede rescatar que respecto a la encuesta que realizó el Portal Web del Gobierno del Perú (2024), se considera que el principal inconveniente percibido por los usuarios respecto a la calidad del servicio ofrecido por las entidades públicas es la carencia de información clara, de manera que la mayoría de los servidores públicos no logran resolver las dudas de los ciudadanos (27%). Además, otra de los motivos es la efectividad de los procesos, pues a muchos de los usuarios no les dieron soluciones respecto a sus trámites (16% de encuestados), además, a esto se le suma la mala atención o interés que muestran los colaboradores respecto a la atención al ciudadano (21%), lo que consecuentemente hace que se tenga un panorama de la percepción ciudadana respecto al trabajo de gobierno local de nuestra capital.

- ✓ **Seguridad**

Esta dimensión conocida también como “competencia” se refiere a los conocimientos y la atención demostrados por los empleados, así como a sus habilidades para generar credibilidad y confianza. Además, implica disponer de

personal bien capacitado e informado, capaz de atender de manera adecuada y eficiente las preguntas y preocupaciones de quienes acuden a la institución.

Esta dimensión, si fuera aplicada en la MML, evaluaría el nivel de preparación técnica y profesional de los personales de esta institución. Si los trabajadores están capacitados en temas legales, administrativos y tecnológicos.

El Portal Web del Gobierno del Perú (2024) sostiene que el 64% de la población se encuentra satisfecho respecto al nivel de conocimiento y capacidad del trabajador para llevar a cabo los trámites en aquellas instituciones públicas que pertenecen a los gobiernos locales.

- ✓ **Empatía**

Finalmente, se trata de la empatía, la cual, como su nombre lo indica, está relacionada con la atención personalizada que se brinda a cada cliente, haciéndolo sentir valorado, único y especial.

De acuerdo a **Ortega (2025)** esta información está vinculada con preguntas como ¿El personal muestra interés en las necesidades y preocupaciones del cliente? ¿El personal muestra una escucha activa a las inquietudes? ¿El personal trata a cada cliente de manera individualizada y personalizada?

Esta dimensión, evaluada en la MML, implica no solo atender de manera impersonal, sino escuchar con paciencia, orientar con lenguaje claro y ofrecer alternativas. Un ejemplo claro sería, brindar apoyo especial a adultos mayores o personas con discapacidad cuando realizan trámites, evitando barreras burocráticas.

A pesar de que SERVQUAL es un herramienta muy útil, su aplicación en la Municipalidad Metropolitana de Lima enfrenta varias limitaciones que podrían reducir su eficacia como herramienta de medición de la calidad del servicio. En primer lugar, la necesidad de tiempo y recursos para su implementación resulta un reto considerable en el sector público, ya que muchas veces las municipalidades trabajan con presupuestos ajustados y con una sobrecarga de trámites y demandas ciudadanas, lo que dificulta dedicar esfuerzos exclusivos a la evaluación de la calidad.

Asimismo, la subjetividad de los ciudadanos al responder las encuestas puede influir en los resultados. Por ejemplo, un ciudadano molesto por un trámite retrasado podría evaluar mal todo el servicio, aunque otros aspectos funcionen correctamente. Esto se relaciona también con la interpretación de los resultados, que requiere personal capacitado; de lo contrario, existe el riesgo de leer las cifras sin comprender el trasfondo real de las percepciones ciudadanas.

Otro aspecto complejo es la definición y medición de las dimensiones de SERVQUAL. Traducir conceptos como “empatía” o “confiabilidad” al lenguaje cotidiano de los servicios municipales no siempre es sencillo, ya que los ciudadanos pueden tener diferentes expectativas según el área: no es lo mismo evaluar serenazgo que licencias de funcionamiento. A ello se suma que el modelo no incluye aspectos económicos ni financieros, lo cual limita su análisis en un contexto municipal donde los recursos escasos influyen directamente en la capacidad de ofrecer servicios de calidad.

Del mismo modo, SERVQUAL no brinda soluciones inmediatas a los problemas detectados. Si los ciudadanos señalan demoras en la atención, el modelo puede evidenciar el problema, pero la solución requerirá cambios administrativos, tecnológicos o incluso normativos, que toman tiempo. Además, la metodología no

considera que las expectativas de los ciudadanos cambian constantemente: por ejemplo, hoy exigen trámites digitales, mientras que antes estaban conformes con la atención presencial. Finalmente, la correcta aplicación del método exige una comunicación efectiva y la participación activa de los empleados municipales; sin este compromiso, la información recopilada podría quedar limitada a un informe sin aplicación práctica.

2.1.6.2.Método SERVPERF

El modelo SERVPERF (Service Performance) surge como una alternativa al reconocido SERVQUAL, y fue propuesto por Cronin y Taylor en 1992, quienes señalaron que el modelo SERVQUAL presentaba deficiencias y redundancias en algunas preguntas, así como escaso respaldo teórico y evidencia empírica como base para medir la calidad del servicio en las instituciones.

De acuerdo a Flores (2022) el modelo SEVPERF reúne información en base a: las conexiones causales entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente después de que este mismo haya realizado alguna actividad perteneciente a la institución a la que acude.

Su principal diferencia con el modelo anterior entonces, radica en que busca simplificar la evaluación de la calidad del servicio se enfoca únicamente en el desempeño percibido por los usuarios, dejando de lado la comparación entre expectativas y percepciones que distingue al modelo SERVQUAL.

En otras palabras, mientras SERVQUAL pregunta al ciudadano "¿Qué esperaba?" y "¿Qué recibió?", SERVPERF considera que la calidad del servicio puede evaluarse exclusivamente con la percepción del desempeño real, ya que son estas experiencias concretas las que marcan la satisfacción del usuario. Así, se elimina la complejidad de medir expectativas, que suelen ser variables, abstractas y difíciles de precisar.

El modelo mantiene las mismas cinco dimensiones de calidad propuestas por SERVQUAL — tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía—, pero las mide únicamente a través del desempeño. Por ejemplo, en el caso de un trámite en la Municipalidad Metropolitana de Lima, no se preguntaría al ciudadano qué tan rápido esperaba ser atendido, sino qué tan rápido considera que fue atendido en realidad.

Entre sus ventajas, SERVPERF es más simple de aplicar, reduce el tiempo de evaluación y ofrece resultados más directos, lo que facilita a las instituciones públicas tomar decisiones basadas en datos concretos. Además, al enfocarse en la experiencia vivida, los resultados tienden a ser más consistentes y menos subjetivos que al contrastar con expectativas que varían de persona a persona.Sin embargo, también tiene limitaciones. Al dejar de lado las expectativas, puede perderse información importante sobre la brecha entre lo que el ciudadano desea y lo que recibe. Esto significa que una institución puede obtener buenos puntajes de desempeño, pero no necesariamente estar cumpliendo con las aspiraciones crecientes de la ciudadanía.

2.1.7. Relación entre la capacitación y la calidad del servicio público

La capacitación del personal administrativo constituye un recurso estratégico para elevar la calidad del servicio público, especialmente en organizaciones locales como la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML). La formación continua del personal resulta esencial para cumplir con las expectativas de los ciudadanos, en un contexto como el de 2024, donde se demandan mayor eficiencia, digitalización y trato digno.

Una capacitación apropiada posibilita que los empleados no solo entiendan mejor sus roles, sino también adquieran habilidades que tienen un efecto positivo sobre la experiencia de los ciudadanos.

El equipo administrativo de la Municipalidad Metropolitana de Lima es responsable de una amplia gama de servicios, que abarcan desde trámites documentarios hasta la atención directa al público. En gran medida, la calidad de estos servicios depende de:

- La competencia técnica del personal.
- La actitud y las habilidades blandas (como la empatía, la comunicación y el enfoque en el ciudadano).
- El entendimiento de los procesos internos y del marco legal.

La MML ha afrontado, a lo largo del 2024, múltiples desafíos vinculados con la modernización de sus servicios, el empleo de plataformas digitales y la descentralización de ciertos procedimientos. En este contexto, se ha demostrado que:

- Las zonas en las que hay personal con formación han demostrado un mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Los servidores públicos que han tomado programas de formación brindados por SERVIR o capacitaciones internas han conseguido disminuir las quejas y mejorar la atención al usuario.
- La formación ha sido fundamental para poner en marcha sistemas digitales novedosos, como la ventanilla única virtual y el sistema de licencias de funcionamiento por internet.

Para **Mendoza Oviedo (2023)**, se afirma que la calidad del servicio en las entidades públicas de salud es un elemento clave para garantizar la satisfacción y el bienestar de los usuarios. En este marco, la gestión de la capacitación se constituye como un factor decisivo para mejorar y mantener elevados estándares de atención

Asimismo, para **Jáuregui Morón, Napaico Arteaga & Vicuña Mena, (2022).** "La gestión pública en Perú enfrenta importantes deficiencias, particularmente en el ámbito de los recursos humanos."

La disposición del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima está vinculada directamente con la formación del personal administrativo, siendo esta relación importante y estratégica. No solamente la eficacia institucional se ve mejorada, sino también la legitimidad del gobierno local ante los ciudadanos, cuando se invierte en capacitar a los recursos humanos. La formación debe establecerse como una política constante y transversal en cada nivel de gestión municipal para consolidar un Estado moderno orientado al ciudadano.

2.1.8. Capacitaciones diferenciadas para el Decreto Legislativo 276 y el CAS (Contrato Administrativo de Servicios)

2.1.8.1. Capacitaciones para servidores públicos del Decreto Legislativo N.º 276

Las capacitaciones dirigidas a los servidores públicos incorporados al régimen del Decreto Legislativo N.º 276 deben entenderse como una política pública estratégica orientada a garantizar la profesionalización, la continuidad institucional y el desempeño del principio de legalidad en la gestión municipal. El D.L. 276 fija el marco jurídico de la Carrera Administrativa y la naturaleza estable de estos servidores, lo que exige programas formativos de mayor profundidad y continuidad en comparación con otros regímenes laborales. En ese sentido, las acciones de capacitación no sólo buscan incrementar habilidades técnicas, sino consolidar competencias estratégicas que permitan al servidor actuar como garante de la memoria institucional y como actor clave en la mejora permanente de los servicios.

El fundamento normativo y operativo de la capacitación pública está ligado a la Ley del Servicio Civil y a las directrices técnicas de SERVIR, que orientan a las entidades en la elaboración del Plan de Desarrollo de Personas (PDP). Dicho planteamiento obliga a que las capacitaciones para personal 276 formen parte de una

programación anual coordinada con los objetivos de la institución, que contemple diagnóstico de brechas, cronograma, presupuesto y evaluación de impacto. Además, la normativa contempla obligaciones y beneficios asociados a la formación (por ejemplo, la vinculación de la capacitación con criterios de mérito y permanencia) y reglas sobre licencias para realizar estudios, por lo que la planificación debe respetar los procedimientos vigentes y registrar adecuadamente las actividades formativas. (LP Pasión por el Derecho, 2022)

En términos de objetivos, las capacitaciones para servidores 276 deben perseguir la consolidación de competencias técnico-jurídicas y gerenciales que permitan asegurar la legalidad, eficiencia y continuidad de la gestión pública. Entre objetivos puntuales figuran: fortalecer el conocimiento del procedimiento administrativo y del marco normativo municipal; desarrollar habilidades de análisis y elaboración de actos administrativos; mejorar la capacidad de planificación y gestión por resultados; profundizar en ética pública, probidad y control interno; y formar en gestión del cambio y gobierno digital para facilitar la modernización institucional. Estas metas vinculan la formación con resultados concretos en la calidad del servicio y en la reducción de riesgos administrativos. (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2025)

Los contenidos sugeridos deben combinar formación jurídico-administrativa de nivel avanzado con habilidades transversales de gestión. En el primer bloque deben incluirse: derecho administrativo y procedimiento administrativo general (Ley N.º 27444), régimen disciplinario y responsabilidad administrativa, elaboración y motivación de resoluciones, gestión documental y archivos, contratación pública en su intersección con funciones administrativas, y análisis normativo municipal. En el bloque de competencias gerenciales y transversales se recomiendan cursos sobre planificación estratégica, gestión por resultados, control interno y gestión de riesgos,

liderazgo público, gestión de personal y gestión de servicios orientados al ciudadano. Finalmente, deben implementarse módulos sobre gobierno digital, interoperabilidad de sistemas y examen de datos para apoyar la toma de decisiones., atendiendo a la transformación tecnológica de la administración pública.

La modalidad de implementación debe privilegiar la continuidad y la profundidad: diplomados, cursos de especialización y programas modulares de mediano plazo (varios meses) combinados con talleres prácticos y mentorías. El esquema “blended learning” -combinación de sesiones presenciales para ejercicios prácticos y debates con formación virtual asíncrona para contenidos teóricos-resulta idóneo para conciliar la jornada laboral con la profundización académica. Asimismo, los programas deben incluir evaluación diagnóstica inicial, seguimiento formativo (portafolios o proyectos aplicados) y evaluación final que mida transferencia al puesto de trabajo, con indicadores asociados (p. ej. mejora en tiempos de respuesta, reducción de observaciones en expedientes, evaluación del desempeño). Las certificaciones obtenidas en estos procesos deberían considerarse en los criterios de mérito para encargaturas, concursos internos y movilidad dentro de la carrera administrativa.

En cuanto a la gestión y financiamiento, es imprescindible que las capacitaciones previstas en el PDP cuenten con presupuesto específico y registro en el sistema institucional de gestión de personal. Se recomienda priorizar alianzas con SERVIR, universidades públicas y escuelas de gobierno para aseverar la calidad técnica y la pertinencia práctica de los contenidos. Asimismo, la entidad debe establecer políticas claras sobre licencias por estudio, permanencia mínima tras recibir capacitaciones financiadas por la institución y mecanismos de retorno de la inversión (por ejemplo, compromisos de permanencia o contraprestaciones formativas internas),

conforme a la normativa aplicable. Estos instrumentos protegen la inversión pública y favorecen la planificación sostenible de la formación.

Finalmente, la evaluación de impacto debe constituir una práctica habitual: además de indicadores de proceso (horas de capacitación, asistentes, satisfacción), se debe medir el efecto en resultados institucionales mediante indicadores de desempeño (reducción de trámites observados, cumplimiento de plazos, satisfacción ciudadana, disminución de sanciones administrativas vinculadas a errores procedimentales). El diseño de las capacitaciones para servidores del DL 276 debe orientarse siempre a la generación de capacidad institucional perdurable —no solo a la mejora individual—, de modo que la profesionalización de la carrera administrativa se traduzca en mayor calidad, transparencia y continuidad del servicio público municipal.

2.1.8.2. Capacitaciones para servidores públicos del régimen CAS (Contrato Administrativo de Servicios)

Las capacitaciones dirigidas a los servidores contratados bajo el régimen CAS deben concebirse como intervenciones formativas altamente prácticas, ágiles y centradas en la transferencia inmediata al puesto de trabajo. Debido a la naturaleza temporal y funcional de los contratos CAS, la formación no puede replicar los itinerarios de mediano-largo plazo propios de la carrera administrativa; en cambio, debe priorizar la operacionalidad, la estandarización de procesos y la eficacia en la atención al ciudadano para mitigar los efectos de la rotación y asegurar continuidad en el servicio público. Desde una perspectiva institucional, invertir en la capacitación del personal CAS aporta beneficios tangibles: reduce errores procesales, homogeneiza la ejecución de trámites y mejora la percepción ciudadana sobre el servicio municipal, todo lo cual repercute directamente en los indicadores de gestión.

La justificación práctica para capacitaciones diferenciadas radica en cuatro factores principales. Primero, la alta rotación característica del régimen CAS exige módulos breves y replicables que puedan impartirse con frecuencia y a nuevos ingresos. Segundo, muchas plazas CAS tienen perfiles eminentemente operativos (atención en mesa de partes, recepción de solicitudes, digitación de expedientes, apoyo logístico), por lo que la formación debe centrarse en procedimientos, plataformas y protocolos concretos. Tercero, la heterogeneidad de contratos y funciones obliga a priorizar la formación por perfiles y por unidades orgánicas, evitando capacitaciones generalistas que no aportan al desempeño inmediato. Cuarto, existe un componente de riesgo administrativo y reputacional: el error en la tramitación o en la atención suele traducirse en reclamos y sanciones que la municipalidad debe evitar mediante formación preventiva.

Los objetivos de la formación CAS deben ser concretos y mesurables: homogeneizar la ejecución de los procedimientos municipales clave; reducir el tiempo promedio de respuesta en trámites; optimizar la calidad de la atención al ciudadano; incrementar la correcta utilización de plataformas digitales institucionales; y disminuir la incidencia de observaciones y devoluciones en expedientes. Para alcanzar estos fines, las acciones formativas proponen una estructura modular que combine inducción, actualización periódica y microformación (microlearning) dirigida a resolver problemas concretos del día a día.

En cuanto a los contenidos, una propuesta práctica y pertinente para la Municipalidad Metropolitana de Lima incluiría, de forma priorizada, los siguientes bloques: inducción operativa a funciones y obligaciones contractuales; dominio del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) y protocolos municipales aplicables a la unidad; manejo práctico de sistemas institucionales (mesa de partes

digital, registro de expedientes, sistemas de gestión interna utilizados por la comuna); técnicas de atención al ciudadano y gestión de reclamos; principios básicos de archivo y custodia documental; normas fundamentales sobre transparencia y acceso a la información; procedimientos de remisión y derivación interna; así como conceptos básicos sobre prevención de riesgos laborales y cumplimiento de bioseguridad, cuando sean pertinentes al puesto. Cada uno de estos bloques debe convertirse en guías prácticas, listas de verificación y procedimientos paso a paso, fácilmente accesibles para el servidor.

La modalidad de impartición tiene que responder al carácter temporal de las contrataciones. Se sugiere adoptar un esquema mixto: una inducción inicial intensiva presencial o sincrónica virtual de corta duración (8 a 16 horas) que cubra lo esencial para el inicio del trabajo; seguido de microcápsulas autogestionables (5–30 minutos cada una) alojadas en una plataforma interna para consultas rápidas; talleres prácticos periódicos (horas-día) vinculados a problemas reales detectados en la gestión; y sesiones de reciclaje semestral. La metodología debe privilegiar el aprendizaje activo: simulaciones de atención, role-playing en mesa de partes, ejercicios de carga de expedientes en la plataforma real y la resolución de casos reales con retroalimentación inmediata. Para maximizar alcance y sostenibilidad, es recomendable conformar una red de “formadores internos” (training of trainers) en cada gerencia o dirección, capaces de replicar los módulos y adaptar contenidos a la realidad operativa de sus unidades.

La evaluación de la capacitación CAS debe focalizarse en la transferencia al puesto. Además de encuestas de satisfacción, se requiere medir antes y después indicadores operativos: tiempo promedio de respuesta en trámites atendidos por servidores capacitados; tasa de devolución de expedientes por errores formales; número de reclamos ciudadanos por unidad; cumplimiento de estándares de atención; y nivel

de ejecución de metas operativas vinculadas al contrato. El registro documental de la formación (constancias y evidencias de participación) es indispensable tanto para la rendición de cuentas como para vincular, cuando corresponda, la capacitación a la continuidad contractual o a criterios de priorización para nuevas contrataciones.

En términos organizacionales y administrativos, la implementación debe contemplar acuerdos sobre licencias y jornadas: la capacitación debe realizarse preferentemente dentro de la jornada laboral o mediante compensaciones claras, evitando cargas extraordinarias que desmotiven al personal. Asimismo, conviene prever cláusulas internas que regulen compromisos mínimos de permanencia tras formaciones financiadas por la entidad, con el fin de proteger la inversión pública. El financiamiento puede articularse en el marco del Plan de Desarrollo de Personas de la municipalidad, destinando partidas específicas para capacitación CAS y priorizando alianzas con entidades especializadas, universidades locales o proveedores de formación modular.

Finalmente, en materia de política pública y sostenibilidad institucional, se recomienda que la municipalidad integre la capacitación CAS en una estrategia de calidad del servicio que contemple la constante actualización de los manuales de procedimientos, la sistematización de las buenas prácticas identificadas en cada ciclo de capacitación y la evaluación periódica de las brechas por unidad.

De esta manera, la formación del personal CAS deja de ser una acción aislada y se consolida como un mecanismo estratégico para mejorar la eficiencia administrativa, reducir la informalidad operativa y garantizar una atención al ciudadano coherente y profesional, pese a la naturaleza temporal de la contratación.

2.1.9. Propuesta de Capacitación

La propuesta de capacitación para la Municipalidad Metropolitana de Lima se diseña considerando la diversidad de funciones y responsabilidades que cumplen los funcionarios, jefaturas y servidores administrativos de los regímenes 276 y CAS. Esta diferenciación por rangos permite que cada grupo reciba formación acorde con su nivel de decisión, sus obligaciones funcionales y el impacto que generan en la calidad del servicio público. El objetivo es fortalecer las capacidades institucionales mediante un programa coherente, progresivo y adecuado al contexto municipal durante el año 2024.

En el nivel superior de la organización administrativa, los funcionarios de confianza -como gerentes municipales, gerentes centrales, gerentes de línea, subgerentes, directores y asesores técnicos- requieren capacitaciones orientadas a la formulación de políticas, gestión estratégica y liderazgo institucional. Su formación debe abarcar marcos normativos relevantes, esquema y consumación de políticas públicas, análisis de impacto normativo, modernización de la gestión municipal, control interno basado en riesgos, gobernanza colaborativa, ética pública y responsabilidad funcional. Estos funcionarios deben contar con espacios de capacitación que originen la elección de decisiones informada, el análisis de casos complejos y la articulación interinstitucional. Dado su rol de conducción, también se recomienda incluir talleres de liderazgo transformacional, negociación en escenarios de conflicto y gestión del cambio, ya que sus decisiones modelan la cultura organizacional y establecen la calidad definitiva de los servicios.

En un segundo nivel, las jefaturas intermedias, como jefes de oficina, coordinadores, supervisores y responsables de unidades operativas, requieren una capacitación que combine el dominio técnico con la capacidad de dirigir equipos. Para este rango, el énfasis debe ponerse en la gestión de procesos, la implementación del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), la correcta supervisión del cumplimiento de plazos administrativos,

la gestión de indicadores de desempeño, el diseño de protocolos internos, la conducción de equipos multidisciplinarios y el manejo de conflictos laborales. Estos servidores deben fortalecer además habilidades de comunicación institucional, redacción de informes técnicos, organización del trabajo y control de calidad del servicio, pues son quienes supervisan la labor cotidiana de los servidores de base. Un aspecto fundamental para este grupo es la capacitación en herramientas digitales municipales, dado que su manejo eficiente repercute directamente en la reducción de errores y en el control de trámites.

En el caso del personal del régimen 276, su condición de trabajadores de carrera exige una formación orientada a la especialización y al dominio del marco jurídico-administrativo. Este grupo debe recibir capacitación en procedimiento administrativo general, redacción jurídica, gestión documental, aplicación del principio de legalidad, responsabilidad administrativa disciplinaria, archivo y custodia de documentos, tránsito de expedientes, gobierno digital, manejo de bases de datos, así como interpretación normativa municipal. Se espera que, por su estabilidad laboral, puedan constituirse en referentes institucionales y garantes de la continuidad administrativa, por lo que sus capacitaciones deben ser más profundas, sistemáticas y enfocadas en el mejoramiento continuo.

Por otro lado, el personal bajo el régimen CAS, cuya inserción laboral suele ser más práctica y operativa, necesita capacitaciones funcionales que respondan a las exigencias del servicio diario. Este grupo se beneficiará de cursos orientados a la atención al ciudadano, la gestión eficiente de trámites municipales, el empleo de plataformas digitales institucionales, la correcta derivación de expedientes, la reducción de tiempos de respuesta, la orientación al usuario, la resolución de consultas frecuentes y la prevención de errores administrativos. Dada la mayor rotación de este régimen, las capacitaciones deben ser breves, dinámicas y aplicadas, utilizando simulaciones, ejercicios prácticos y ejemplos reales del entorno municipal. Ello

permite lograr mejoras inmediatas en la calidad del servicio y garantizar que la institución mantenga estándares homogéneos pese a la renovación de personal.

De manera transversal a todos los rangos, se propone incorporar formación en valores éticos, integridad pública, prevención de la corrupción, trato digno y enfoque de servicio al ciudadano. Asimismo, se sugiere que la Municipalidad establezca mecanismos que aseguren la participación obligatoria del personal en las capacitaciones, tales como la incorporación de constancias en los legajos, la certificación para ascensos o concursos internos y el reconocimiento del personal que demuestre mejoras evidentes en su desempeño.

Finalmente, esta propuesta considera que la capacitación debe concebirse como una política institucional permanente y diferenciada, la cual optimiza el desempeño individual, homogeneíza los procesos administrativos y fortalece la relación entre la municipalidad y la ciudadanía. Con una formación adecuada según rangos, la Municipalidad Metropolitana de Lima puede evolucionar hacia un modelo de gestión más eficiente, transparente y orientado a resultados, garantizando que la calidad del servicio público se mantenga en mejora continua durante el año 2024.

2.1.10. Marco jurídico

2.1.10.1. Normativa nacional

a. Constitución política del Perú (1993)

Los principios fundamentales que rigen la administración pública y la prestación de servicios a la ciudadanía están establecidos en la Constitución Política del Perú. Los artículos siguientes resultan especialmente relevantes en relación con la función pública y la calidad del servicio:

Artículo 40°: Establece que "la función pública se desempeña en nombre del Estado y para el beneficio de la Nación". Los servidores y funcionarios públicos

están al servicio de la nación, no de un individuo o agrupación política específica. La ley establece las condiciones para acceder a la función pública, además de los derechos, obligaciones y responsabilidades de los funcionarios públicos. Los empleados públicos están al servicio de los intereses comunes de la sociedad y tienen que comportarse con imparcialidad, responsabilidad, legalidad, efectividad y dedicación a la labor pública.

Este texto resalta que los funcionarios públicos están obligados a desempeñar sus funciones con competencia, eficiencia, equidad y respeto a la legalidad. Estos principios fundamentan la importancia de una capacitación constante y de una profesionalización del personal estatal.

Artículo 44°: Define como obligación principal del Estado "fomentar el bien común, el cual se basa en la justicia y en un desarrollo integral y balanceado de la Nación". El Estado tiene la responsabilidad de asegurar que los derechos humanos se ejerzan plenamente, salvaguardar a la ciudadanía de las amenazas a su seguridad y fomentar el bienestar general, el cual se basa en la justicia y en un crecimiento integral y balanceado de la nación.

b. Ley N.º 30057 – Ley del Servicio Civil

El objetivo esencial de la Ley del Servicio Civil, que fue decretada el 4 de julio del año 2013, es regular el régimen del servicio civil en Perú y asegurar una gestión pública fundamentada en la meritocracia, la profesionalización y la eficacia estatal, con miras a ofrecer servicios ciudadanos de alta calidad.

Artículo 4° Fundamentos del servicio civil

Los principios básicos sobre los que se fundamenta la gestión del servicio civil, según este artículo, son:

- *El valor, como estándar para entrar, permanecer y crecer en el empleo gubernamental.*
- *La equidad de posibilidades, asegurando condiciones justas para todos los empleados.*
- *La especialización, que se comprende como el perfeccionamiento de habilidades y la educación permanente.*
- *La entrega de cuentas y la claridad, como componentes de una administración pública abierta y vigilante.*
- *La optimización constante, que promueve la formación continua del personal con el objetivo de lograr niveles más altos de calidad y eficacia en el ámbito público.*

Estos fundamentos tienen como objetivo robustecer una cultura de servicio centrada en el ciudadano, donde el desarrollo de habilidades del personal es esencial para mejorar los estándares del manejo estatal.

Artículo 37° – Capacitación y formación

Las instituciones gubernamentales implementan programas de capacitación y formación para optimizar el rendimiento del personal, que están en consonancia con las metas institucionales y con lo que los puestos de trabajo requieren.

Asimismo, se indica que estas actividades tienen que integrarse al Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) y que es preciso evaluarlas regularmente para garantizar su incidencia en el mejoramiento del rendimiento de la institución.

c. Normativa y lineamientos de Servir (Autoridad Nacional del Servicio Civil)

Según la Ley N.º 30057 – Ley del Servicio Civil, el ente encargado de dirigir el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en Perú es la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). La función primordial es la de regular, supervisar y dirigir las políticas de recursos humanos en las entidades públicas.

Con el objetivo de mejorar la profesionalización del personal público, la calidad en el servicio al ciudadano y la eficiencia institucional, SERVIR ha promulgado varias directrices técnicas, lineamientos y normativas. Dentro de los puntos más destacados se incluyen:

- **Plan de Desarrollo de las Personas (PDP):** SERVIR requiere que cada una de las entidades públicas desarrolle un PDP anual, el cual determine Las necesidades de formación del personal según:
  - ✓ Las metas establecidas por la institución.
  - ✓ Las diferencias en las competencias.
  - ✓ Los resultados de la evaluación de rendimiento.

  Este plan se vuelve el medio principal para organizar y realizar las acciones de formación en el sector público.

- **Evaluación del rendimiento:** SERVIR ha definido lineamientos para la implementación de sistemas de evaluación del desempeño individual y colectivo, con el objetivo de identificar la efectividad del personal, detectar áreas que requieran mejoras y vincular los resultados con programas de capacitación.
- **Entrenamiento basado en competencia:** Promueve un enfoque de formación enfocado en las habilidades laborales, lo que implica identificar y fortalecer actitudes, destrezas y conocimientos que apoyen directamente el correcto desempeño de las funciones estatales.

- **Sistema de Gestión del Aprendizaje (SGA):** SERVIR ha puesto en marcha un sistema digital conocido como SGA (Sistema de Gestión del Aprendizaje), en el cual:
  - ✓ Todas las actividades de capacitación llevadas a cabo por los funcionarios públicos quedan registradas.
  - ✓ Se brindan cursos en línea gratuitos con certificación.
  - ✓ Se monitoriza el historial de formación del personal.

  Este sistema posibilita que SERVIR y las entidades supervisen el aprendizaje continuo y garanticen que los procesos de} capacitación estén en concordancia con las metas del Estado.

  En síntesis, SERVIR desempeña un rol esencial en el control y regulación de la formación del equipo de gobierno. Esto se logra mediante la implementación de estándares y herramientas que ayudan a una gestión moderna, meritocrática y orientada a los resultados, con el fin de elevar la calidad del servicio público..

d. Decreto Supremo N.º 040-2014-PCM – Reglamento de la Ley del Servicio Civil

La Ley N.º 30057, también conocida como la Ley del Servicio Civil, fue reglamentada en este decreto supremo, el cual se aprobó el 19 de junio de 2014. Este decreto establece normas particulares sobre cómo gestionar el talento humano en el Estado peruano. En este contexto, los artículos 138 a 150 se ocupan de la capacitación y formación de empleados públicos.

Referente a la mención de estos artículos, podemos decir que, los documentos mencionados indican que la capacitación y el desarrollo del personal son una responsabilidad de las entidades públicas. Se deben enfocar en fortalecer las destrezas requeridas para un rendimiento eficaz, alineado con los fines de la institución.

- Se establece que todas las entidades del sector público deben elaborar e implementar un Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), el cual deberá basarse en:
  - ✓ Las competencias reales que se han identificado por medio de la evaluación del rendimiento o el estudio de las brechas en las capacidades.
  - ✓ Los propósitos estratégicos de la organización.
  - ✓ Las capacidades necesarias para cada cargo.
- El PDP tiene que ser autorizado a cargo de la oficina de recursos humanos de la organización y puesto en marcha cada año, incluyendo actividades para formarse, capacitarse, actualizarse y desarrollarse profesionalmente.
- Asimismo, el reglamento establece que la capacitación debe fomentar una cultura de servicio público centrada en el ciudadano, promover la mejora continua y reforzar principios como la transparencia, la ética y la integridad.
- Además, se considera que la seguimiento y evaluación de las actividades formativas en cuanto a su impacto en los resultados institucionales y en el rendimiento del personal sea parte del proceso.

e. Ley N.º 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades

El 26 de mayo de 2003 se promulgó la Ley Orgánica de Municipalidades en Perú. Esta legislación regula la organización de los gobiernos locales, así como sus funciones y competencias. Entre los principios fundamentales que establece en materia de administración municipal se encuentran la eficiencia, la legalidad, la capacitación del personal y la calidad del servicio.

Artículo 11° - Organización administrativa de los municipios

La entidad municipal configuración su administración interna de acuerdo con lo establecido en esta Ley y en su reglamento correspondiente de organización y

funciones, basándose en su estructura funcional y orgánica. Esto tiene como finalidad asegurar la eficiencia, la calidad y la legalidad en el suministro de los servicios públicos locales.

Este escrito enfatiza que la estructura interna del municipio tiene que estar enfocada en ofrecer servicios públicos con eficacia y calidad, lo que supone tener personal cualificado y con habilidades técnicas apropiadas.

Artículo 82° – De la administración municipal

"El gerente municipal y los funcionarios y servidores públicos son los responsables de la administración municipal, la cual debe llevarse a cabo bajo los principios de responsabilidad, transparencia, eficiencia y legalidad."

Asimismo, se indica que la municipalidad tiene que poner en marcha acciones para asegurar que estos principios se cumplan, incluyendo, como medio esencial para garantizar un servicio efectivo y enfocado en el ciudadano, la capacitación y formación del personal.

De manera conjunta, estos artículos exigen que los gobiernos locales deben administrar y organizar sus operaciones con estándares de calidad y eficiencia, lo cual no puede alcanzarse sin una estrategia de capacitación continua para el personal administrativo. Esto refuerza el vínculo entre la formación del personal municipal y la calidad de los servicios públicos brindados a los ciudadanos.

f. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021

Esta política, aprobada mediante el Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM y enmarcada en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública autorizada en 2021, tiene como objetivo transformar la administración pública en Perú hacia un modelo más efectivo y eficiente, centrado en los ciudadanos. Se enfatiza especialmente

la mejora de la calidad del servicio, la adecuada gestión de las tecnologías de la información y la profesionalización de los empleados públicos.

Los principios y pilares que son importantes y se vinculan con el desarrollo del tema, son los siguientes:

- **Orientación hacia los resultados en beneficio del ciudadano:** La gestión pública continúa fundamentándose en la orientación hacia la satisfacción de las expectativas y necesidades de los ciudadanos. La noción de servicios públicos accesibles, eficaces y orientados al usuario continúa fomentando las reformas.
- **Coordinación entre instituciones:** La colaboración y la coordinación entre distintas entidades estatales continúan siendo una prioridad para prevenir duplicidades, mejorar el uso de los recursos y ofrecer servicios unificados.
- **Administración contemporánea del talento humano:** La valoración del desempeño de los empleados públicos y su capacitación continua y profesionalización continúan siendo campos esenciales para asegurar una administración pública eficaz y transparente.
- **Utilización intensiva de las tecnologías de la información:** La transformación digital de procedimientos y servicios, además del despliegue de plataformas electrónicas para optimizar trámites y aumentar la transparencia, continúan siendo pilares cruciales dentro de la estrategia estatal.
- **Análisis del rendimiento institucional:** Se sigue fomentando la cultura de rendir cuentas y medir resultados para optimizar el manejo y la calidad de la atención pública.

2.1.10.2. Normas internacionales

Estas reglas y marcos internacionales apoyan la necesidad de formar a los empleados administrativos como requisito esencial para incrementar la calidad del servicio público, lo que subraya la importancia de este tema a nivel global.

a. Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD, 2003)

Producida por el CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo), y contiene aspectos muy importantes, entre ellos:

- Fomenta un modelo de función pública que sea profesional, ético y eficaz.
- Considera que la formación continua constituye un requisito esencial para mejorar el desempeño de los servidores públicos.
- Expone la necesidad de administrar a las personas de acuerdo con el mérito, la alineación y la estimación.

Ahora bien, cabe resaltar que Perú, es parte del CLAD, además, ha incorporado sus principios como orientación para las reformas del servicio civil (como la Ley N.º 30057).

b. Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (CLAD, 2008)

Este documento es fomentado por el CLAD, y entre aspectos importantes, podemos señalar los siguientes:

- Constituye un requisito esencial para mejorar el desempeño de los servidores públicos.
- Enfatiza que formar al personal es una herramienta esencial para asegurar servicios públicos que sean eficaces, eficientes, de calidad, equitativos y transparentes.
- Presenta la perspectiva de gestión por resultados, que exige servidores capacitados adecuadamente.

Esta carta representa un marco regulatorio esencial para la actualización del empleo público en el Caribe y América Latina. La Carta, al fomentar principios como la meritocracia, la permanencia laboral, la formación constante y la especialización, admite que el progreso de los recursos humanos del Estado Ejercen un efecto directo sobre la calidad de la atención pública.

Esta regulación internacional enfatiza el concepto de que una entidad gubernamental eficiente y enfocada en el ciudadano necesita funcionarios capaces, con compromiso ético y formación continua. En este sentido, la Carta establece no solo pautas técnicas, sino también un modelo de atención pública en términos éticos y políticos que se fundamenta en la equidad, la transparencia y la eficiencia.

Por ende, se transforma así en un instrumento clave para reforzar el vínculo de confianza existente entre el gobierno y los pobladores.

c. Recomendación de la OCDE sobre la Gobernanza Pública (2015)

La OCDE es una organización de cooperación y desarrollo económico, y entre sus recomendaciones se encuentran:

- Sugiere que los gobiernos pongan en marcha tácticas para gestionar el talento y capacitar a los empleados públicos.
- Propone que se necesitan servicios públicos orientados al usuario, lo cual demanda personal calificado y capaz.
- Urge a implementar políticas de meritocracia y profesionalización.

Ahora, desde 2014, el Perú forma parte del programa OCDE-Perú y ha adaptado muchas de sus políticas públicas (por ejemplo, SERVIR) a estas sugerencias.

Es una herramienta normativa a nivel internacional que fomenta que los países implementen una administración pública más abierta, responsable, inclusiva y enfocada en la ciudadanía. Esta recomendación reconoce que los gobiernos tienen que ir más allá

de la eficacia administrativa, con el objetivo de obtener resultados que propicien la confianza pública y el bienestar social.

En particular, resalta lo relevante que es tener instituciones públicas íntegramente, con profesionales competentes y enfocadas en el rendimiento, donde la formación del personal público y la valoración incesante de las políticas públicas son pilares fundamentales.

d. Política Nacional de Gestión del Servicio Civil al 2030

Esta política aprobada por el Decreto Supremo N° 003-2021-PMC tiene como meta principal tener un servicio civil meritocrático, profesional y enfocado en resultados, en el que los funcionarios públicos tengan las habilidades requeridas para ofrecer servicios de alta calidad a la gente.

Esta política tiene como objetivo asegurar que los empleados estatales realicen su trabajo de forma comprometida, ética y eficaz, alinear la gestión del talento humano con las metas institucionales y las demandas de los ciudadanos.

Entre sus enfoques claves están:

- **Formación constante y desarrollo de habilidades:** Se fomenta una capacitación continua que posibilite a los funcionarios públicos adquirir, actualizar y reforzar sus aptitudes para cumplir con sus tareas de manera efectiva.
- **La atracción y la retención de talento en el Estado:** El objetivo es captar a los perfiles profesionales más destacados hacia el sector público y crear condiciones apropiadas para que permanezcan y se desarrollen en el sistema.
- **Análisis del rendimiento en el trabajo:** Se establecen procedimientos para evaluar el desempeño de los empleados públicos de manera objetiva, con el fin de optimizar su rendimiento tanto individual como colectivo.

- Impulsar la transparencia y la integridad: Se promueve una cultura ética en el servicio público, fundamentada en los principios de legalidad, honestidad y rendición de cuentas.
- Creación de una cultura institucional enfocada en el usuario: Se busca que los organismos públicos actúen con un enfoque de servicio, dándole prioridad a la atención eficaz y puntual de las necesidades de la ciudadanía.

e. Política Nacional de Transformación Digital

Esta política aprobada por el Decreto Supremo N° 157-2021-PCM, tiene como meta principal el promover la incorporación de tecnologías digitales en el manejo del Estado, para así modernizar los servicios públicos y hacerlos más eficaces, accesibles y orientados hacia el ciudadano.

Esta política reconoce que la transformación digital no solo necesita de infraestructura tecnológica, sino también de una modificación en las habilidades del personal público. Por lo tanto, se enfatiza la importancia de capacitar y alfabetizar digitalmente a los servidores para que tengan la capacidad de ajustarse a los procesos digitales emergentes, mejorar su rendimiento y ofrecer servicios contemporáneos y efectivos.

Entre sus enfoques claves están:

- **Servicios digitales enfocados en el ciudadano:** Se pretende crear servicios públicos que, de manera sencilla y accesible, se enfoquen en la experiencia del ciudadano y respondan a las verdaderas necesidades de los ciudadanos.
- **Instrucción digital de los funcionarios públicos:** Se fomenta que los trabajadores públicos se capaciten y actualicen permanentemente en habilidades digitales, garantizando así que estén listos para manejar herramientas digitales de manera eficaz y desempeñarse en entornos digitales.

- **Conexión entre entidades gubernamentales:** Se promueve que las instituciones intercambien datos y servicios con el fin de elevar la eficacia del Estado y disminuir la burocracia para los ciudadanos.
- **Gestión digital fiable y seguro:** Se implementan medidas para asegurar la ciberseguridad, la protección de datos personales y la claridad en el empleo de plataformas digitales del gobierno.

f. Normas ISO aplicables a la gestión pública y calidad

- **ISO 9001:2015 – Métodos para la gestión de calidad**
  - ✓ Utilizada en una gran cantidad de entidades públicas alrededor del mundo.
  - ✓ Determina que es indispensable tener una plantilla laboral comprometida, competente y capacitada para garantizar la calidad de los procesos y servicios.
  - ✓ Necesita que la capacitación sea planificada como parte del sistema de gestión.
- **ISO 18091:2019 - Administración de la calidad en los gobiernos municipales**
  - ✓ Ofrece lineamientos para la creación de un sistema de gestión de calidad en los municipios.
  - ✓ Alienta la capacitación del personal y el perfeccionamiento constante de los servicios locales como elementos esenciales del sistema

La implementación de estas regulaciones promueve una cultura organizacional enfocada en los resultados, en la que la formación del personal y la evaluación sistemática del rendimiento son fundamentales para asegurar la calidad. Asimismo, estas normas hacen más fácil que se rindan cuentas y que la confianza de los ciudadanos

en las instituciones públicas mejore, lo cual es fundamental para consolidar la legitimidad y el gobierno del Gobierno.

g. Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ONU, 2015)

Las metas de desarrollo sostenible (ODS)

- **ODS 16: Propiciar instituciones que sean responsables, eficaces e incluyentes.**
  - ✓ Este objetivo conlleva potenciar las habilidades de los funcionarios públicos.
  - ✓ Se exhorta a los Estados a desarrollar programas de capacitación y profesionalización de los empleados públicos.
- **ODS 4.7: Fomenta el aprendizaje constante y la mejora de habilidades técnicas en todos los grados.**

En este contexto, no solo recae la responsabilidad de establecer políticas, sino también de garantizar que los servicios públicos sean claros, accesibles y de calidad para todos. Esto requiere modernizar la gestión pública, profesionalizar al personal, fortalecer la rendición de cuentas y fomentar la participación ciudadana. En síntesis, la Agenda 2030 señala que la administración pública es un actor clave para alcanzar el desarrollo sostenible y recuperar la confianza de los ciudadanos a través de servicios públicos de excelencia.

2.2. Marco conceptual

- ***Capacitación***

De acuerdo a SERVIR (2024) la capacitación es un proceso sistemático y permanente destinado a proporcionar a los servidores públicos los conocimientos,

habilidades y actitudes necesarios para desempeñar sus funciones con eficiencia y compromiso.

- ***Formación continua***

La formación continua permite que los servidores públicos actualicen conocimientos y habilidades a lo largo de su trayectoria laboral, adaptándose a los cambios normativos, tecnológicos y sociales. Según la OCDE (2021), resulta fundamental para preservar la disposición de los servicios, ya que un trabajador formado es capaz de responder a retos nuevos con soluciones innovadoras. Además, fortalece la motivación y compromiso del personal. Dejar de capacitarse vuelve obsoleto al trabajador y limita la modernización del Estado.

- ***Habilidades blandas***

Las habilidades blandas incluyen competencias interpersonales como la comunicación asertiva, la empatía, la escucha activa y la resolución de conflictos. Estas capacidades, a menudo subestimadas, son tan esenciales como los conocimientos técnicos para ofrecer un servicio público de calidad. Según la PUCP (2023), los servidores públicos que cultivan habilidades blandas fomentan un clima de confianza y respeto con los ciudadanos.

- ***Plan de Desarrollo de Personas***

El Plan de Desarrollo de Personas es un documento técnico que detalla las acciones de formación que necesita una entidad pública para cerrar brechas de capacidades. Incluye objetivos, cronograma, responsables, recursos y criterios de evaluación. Según SERVIR (2024), el PDP asegura que la capacitación no sea improvisada, sino que constituye parte de una gestión estratégica de recursos humanos.

Su adecuada elaboración permite optimizar el presupuesto y mejorar la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía.

- ***Calidad de servicio público***

La calidad del servicio público se evalúa por la capacidad de la institución para satisfacer las expectativas y necesidades de los ciudadanos de manera eficiente, transparente y oportuna. Para la CAF (2022), ofrecer servicios de calidad es clave para fortalecer la confianza entre Estado y población. Implica contar con personal competente, procesos claros y atención amable. Un servicio deficiente genera frustración y deteriora la legitimidad de la gestión pública.

- ***Desempeño laboral***

Es la manera en que un trabajador aplica sus conocimientos, habilidades y actitudes para lograr resultados alineados con los objetivos de la institución. La OCDE (2021) subraya que la valoración de desempeño es vital para identificar talentos, necesidades de formación y oportunidades de mejora. Un desempeño alto se traduce en eficiencia y calidad de servicio, mientras que un bajo rendimiento afecta directamente la atención al ciudadano.

- ***Satisfacción del ciudadano***

La satisfacción del ciudadano refleja la percepción de los usuarios sobre la calidad, oportunidad y trato recibido al solicitar un servicio público. El Banco Mundial (2022) sostiene que medirla ayuda a las instituciones a detectar fallas y fortalecer sus procesos. Servir bien al ciudadano es un principio esencial de cualquier gobierno democrático y transparente. Una alta satisfacción incrementa la confianza y legitimidad del Estado.

III. MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

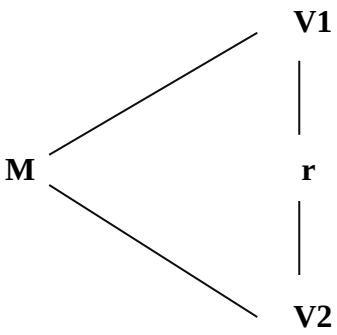
La presente investigación se caracteriza por ser de tipo básica o pura. Al respecto, Garritz (2018) señala que este tipo de investigación se enfoca en ampliar el conocimiento existente sobre fundamentos teóricos, sin orientarse directamente hacia aplicaciones prácticas inmediatas.

3.1.1. Nivel de investigación

El presente trabajo de investigación es de nivel exploratorio, ya que, según Mamani et al. (2024), el objetivo de este tipo de investigación es indagar sobre un tema o fenómeno poco comprendido. En este sentido, el autor busca familiarizarse con el tema, generar ideas, identificar preguntas y recopilar información preliminar que sirva como base para investigaciones más detalladas en el futuro.

Asimismo, es de nivel correlacional, ya que, de acuerdo con Mamani et al. (2024), este tipo de investigación busca analizar la relación entre dos o más variables, teniendo como objetivo principal determinar si existe una relación estadística entre ellas; es decir, si las variaciones en una variable se asocian con cambios en otra.

En ese sentido, tenemos que:



Fuente. Elaboración propia

En donde:

M = Muestra

$\mathbf{V_1}$ = Variable 1

$\mathbf{V_2}$ = Variable 2

r = Relación de las variables de estudio.

3.1.2. Enfoque de investigación

El método de investigación constituye la vía para obtener resultados válidos. En este sentido, no solo permitirá al autor dar respuesta a los problemas planteados, sino que también será fundamental para alcanzar los objetivos propuestos. Por ello, se ha optado por un enfoque cuantitativo, basado en la recopilación de información y en la evaluación de los resultados obtenidos.

3.1.3. Diseño de investigación

El presente trabajo adopta un diseño no experimental. Según Hinojosa et al. (2024), este tipo de diseño se enfoca en observar las variables tal como se presentan en situaciones reales. Asimismo, cuenta con un diseño transversal, ya que busca describir y analizar el estado de las variables de interés dentro de una población en un momento específico.

3.2. Ámbito temporal y espacial

3.2.1. Ámbito temporal

La investigación se lleva a cabo en el año 2024, periodo en el cual se analiza la capacitación del personal administrativo y su relación con la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima. Este marco temporal permite evaluar los efectos de las acciones formativas implementadas en un contexto institucional actual y vigente. Además, facilita la recolección de información actualizada sobre las prácticas administrativas y la percepción del servicio ofrecido.

3.2.2. Ámbito espacial

El estudio se circunscribe a la Municipalidad Metropolitana de Lima, considerando sus dependencias administrativas y áreas de atención al público. Este ámbito espacial permite examinar la realidad organizacional de la principal entidad municipal del país, donde la prestación de servicios públicos ejerce un impacto directo y relevante en la ciudadanía. La elección de este espacio responde a su relevancia institucional y a la diversidad de funciones administrativas que concentra.

3.3. Variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Variable independiente: Capacitación del personal administrativo	La capacitación, en la administración pública significa brindar las herramientas a los trabajadores, para que estos puedan desempeñarse con mayor seguridad, actualizarse frente a	La capacitación del personal administrativo se entenderá como un proceso medible a través de 3 aspectos: la planificación (existencia de programas), la	Planificación de la capacitación	Existencia de programas y planes de capacitación.
				Pertinencia de contenidos
			Ejecución de la capacitación	Metodologías utilizadas
				Participación y asistencia.

	cambios normativos o tecnológicos y responder con eficacia a las tareas que exige la gestión municipal.	ejecución (cómo se desarrolla) y la evaluación (en la práctica).	Evaluación de la capacitación	Nivel de aprendizaje.
				Aplicación práctica.
Variable dependiente: Calidad del servicio público	La calidad del servicio público se entiende como el grado de eficiencia, eficacia y atención con que una institución pública satisface las necesidades de la ciudadanía, garantizando la adecuada gestión de recursos, el cumplimiento de metas y un trato profesional por parte del personal.	La calidad del servicio público será evaluada a partir de 3 dimensiones: la eficiencia (tiempos de atención cortos); la eficacia (si se cumplen los objetivos propuestos) y finalmente; la atención administrativa (trato e información brindada)	Eficiencia del servicio	Tiempo de atención.
				Optimización de procesos administrativo.
				Uso adecuado de recursos disponibles.
			Atención administrativa	Trato cordial y profesional.
				Claridad en la información brindada.
			Eficacia en la gestión	Cumplimiento de metas institucionales.
				Cumplimiento de normativas.

	Resolución de consultas.

Nota. Elaboración propia

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

Según Otzen y Manterola (2020), la población en un trabajo de investigación se entiende como el conjunto de personas o elementos que comparten determinadas características, y que son de interés para el autor, ya que a partir de esta población se pueden obtener resultados específicos que complementan los hallazgos teóricos, permitiendo una visión más completa de la problemática.

En este contexto, la población estará constituida principalmente por el personal administrativo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, quienes mantienen contacto directo con los ciudadanos mediante atención en ventanilla, orientación, trámites, atención telefónica, entre otros. Según el Portal Web del Estado Peruano, un informe de Recursos Humanos indicó que, durante el 2020, esta entidad contaba con 8,788 trabajadores, de los cuales aproximadamente el 65 % eran hombres.

Asimismo, los usuarios también forman parte de la población, comprendiendo a quienes acuden regularmente a realizar diversas actividades en la mencionada entidad pública local.

3.4.2. Muestra

Según Catacora (2024), la muestra se define como aquella parte o subconjunto de una población determinada o previamente seleccionada, de manera que permite reflejar las características y propiedades de la población total.

Por otro lado, debido a la importancia del tema de investigación, es que se ha optado por incluir abogados especialistas dentro del campo, es decir, en derecho administrativo, derecho municipal, gestión pública hasta asesores legales que suelen representar empresas o comunidades locales ante la municipalidad. Esto último debido a que, los mismos tienen conocimiento sobre el desempeño de los trabajadores administrativos, las deficiencias o barreras en la atención al público, así también cómo la capacitación (o la falta de la misma) afecta la agilidad o legalidad de los procesos. De igual, también participan en trámites que generalmente se realizan dentro de esta entidad pública, como son los permisos, licencias, defensa de vecinos, arbitrios, etc.

En ese sentido, la muestra estará constituida de la siguiente manera:

Tabla 2

Muestra seleccionada para la investigación

Muestra	
● Trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima	70
● Usuarios ciudadanos	15
● Abogados especialistas en derecho administrativo, municipal, gestión pública o procesos contenciosos.	15
Total	**100**

Nota. Elaboración propia

3.5. Instrumentos

Dado el enfoque cuantitativo de esta investigación, corresponde aplicar técnicas e instrumentos propios de este enfoque. En este sentido, se emplearán los siguientes:

3.5.1. Técnicas

Según Hinojosa (2024), las técnicas son los métodos empleados para recopilar y analizar diversos tipos de datos.

- **Encuestas**

  Según Douglas (s.f.), se trata de una técnica sistemática destinada a recopilar información a través de datos numéricos obtenidos de una muestra representativa de la población.

  En esta investigación, la encuesta será vital porque permitirá conocer, de manera directa, la percepción y experiencia del personal administrativo respecto a las capacitaciones que reciben y cómo estas influyen en su trabajo diario.

- **Análisis documental**

  Esta técnica se utilizará en la presente investigación con el propósito de analizar los datos obtenidos a partir de normas, libros, tesis, manuales, reglamentos, directivas, informes, entre otros. Gracias a su aplicación, será posible contar con un respaldo teórico y legal sustentado en la información recopilada.

  En este trabajo, el análisis documental resulta fundamental porque complementa lo que señalarán los trabajadores, con información objetiva de la institución. Por ejemplo, se pueden revisar planes de capacitación, registros de asistencia, informes de recursos humanos y reportes de gestión. Estos documentos sirven para contrastar la información de las encuestas y verificar, si lo que se planifica en la Municipalidad realmente se lleva a cabo. En otras palabras, el análisis documental ayuda a tener pruebas concretar y oficiales cómo se está gestionando la capacitación y calidad del servicio.

- **Ficha bibliográfica**

Esta técnica se ha utilizado con el objetivo de recopilar información proveniente de diversas fuentes de investigación, tales como normas legales, penales, libros, revistas, trabajos de investigación e internet, las cuales serán necesarias para su adecuado ordenamiento y almacenamiento.

La ficha bibliográfica es valiosa para esta tesis porque permite organizar y sistematizar la información teórica que sustenta la investigación. Gracias a ella, se puede rescatar lo que dicen otros autores sobre la capacitación, la calidad del servicio público y la gestión municipal, y relacionarlo con la realidad que se está investigando. Además, facilita el orden y registro de fuentes, lo cual, da solidez académica al trabajo.

3.5.2. Instrumentos

Según Hinojosa et al. (2024), los instrumentos de recolección de datos son los medios materiales, tanto físicos como digitales, que permiten obtener y registrar la información necesaria para la investigación.

- ***Guía de cuestionario***

Douglas (s.f) afirma que es un instrumento cuya característica principal, y en distinción de la encuesta, es la preparación con antelación de una serie de preguntas correlacionadas entre sí, destinadas a un grupo determinado para conocer la opinión, conocimiento, satisfacción o puntos de vista de los encuestados.

En ese sentido, es que la guía de cuestionario es importante porque permite estructurar de manera clara y ordenada las preguntas que se aplicarán en las encuestas al personal administrativo. Gracias a ella, se asegura que todos los encuestados respondan bajo las mismas condiciones y sobre los mismos temas, lo que facilita la comparación de resultados. Además, ayuda a mantener el enfoque en las dimensiones de las variables de la investigación, evitando preguntas dispersas o poco útiles.

En tal razón, es que las preguntas que formarán parte del cuestionario, serán las siguientes

Tabla 3

Preguntas seleccionadas para el cuestionario

Ítem	**Pregunta**	**Escala de medición**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	¿Considera usted que las capacitaciones que recibe el personal administrativo están relacionadas con los puestos de trabajo de la Municipalidad Metropolitana de Lima?	1	2	3	4	5
2	¿Considera usted que el personal administrativo de la Municipalidad metropolitana de Lima aplica en su trabajo diario lo aprendido en las capacitaciones?	1	2	3	4	5
3	¿Considera usted que la capacitación contribuye a mejorar la rapidez y calidad en la atención de los trámites municipales?	1	2	3	4	5
4	¿Considera usted que, personal administrativo de la Municipalidad Metropolitana de Lima muestra compromiso con la atención de los ciudadanos y el cumplimiento de sus funciones?	1	2	3	4	5

5	¿Considera usted que la falta de compromiso del personal de la entidad en cuestión genera demoras o errores en los trámites municipales?	1	2	3	4	5
6	¿Considera usted que, factores como la falta de capacitación, motivación o reconocimiento influyen en el nivel de compromiso del personal?	1	2	3	4	5
7	¿Considera usted que, en el área de trabajo de la MML, detalles como la corrupción, la deficiencia de la estructura organizacionales impiden que se den con frecuencia las capacitaciones?	1	2	3	4	5
8	¿Considera usted que en la actualidad existen obstáculos (como la falta de recursos, procedimientos rígidos o exceso de carga laboral) que impiden aplicar lo aprendido en las capacitaciones?	1	2	3	4	5
9	¿Considera usted que, la no aplicación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones afecta la calidad del servicio municipal?	1	2	3	4	5
10	¿Considera usted que, el personal administrativo de la MML brinda información clara, completa y comprensible durante la atención de trámites municipales?	1	2	3	4	5

11	¿Considera usted que la falta de comunicación efectiva por parte del personal capacitado genera confusión o retrasos en los procedimientos municipales?	1	2	3	4	5
12	¿Considera usted que mejorar la comunicación del personal capacitado contribuiría a elevar la calidad del servicio en la MML?	1	2	3	4	5

Nota. Elaboración propia

- ***Materiales de documentación***

Pujay Russell (2022) sostiene que estos, son considerados como aquellos recursos, como son los documentos y demás fuentes, que se utilizan para recopilar, analizar e interpretación relevante para un estudio determinado. En ese sentido, es que estos materiales sirven como testimonio de los hechos, y ofrecen datos esenciales para construir un marco de referencia y comprender un tema de investigación.

Este instrumento es necesario porque permite registrar y organizar la información obtenida de los documentos oficiales de la MML, como planes de capacitación, informes de gestión y registros de asistencia, entre otros. Estos materiales garantizan que los datos recopilados estén sistematizados, sean verificables y puedan ser analizados con rigurosidad.

- ***Registro bibliográfico***

Es una descripción estructurada de un documento, que incluye información como autor, título y detalles de publicación y temas relacionados, utilizada para catalogar y facilitar la búsqueda y recuperación de materiales en bibliotecas y bases de datos.

El registro bibliográfico es fundamental porque asegura que toda la información teórica consultada queda debidamente ordenada y respaldada. Gracias a este instrumento, se puede organizar de forma clara las citas, autores, teorías y conceptos que sustenten el marco teórico de la investigación.

3.6. Procedimientos

Para la elaboración del presente trabajo de investigación, en primer lugar se procederá a recopilar toda la información necesaria proveniente de diversas fuentes, tales como libros, tesis relacionadas directamente con el tema, revistas, repositorios, entre otros, con el objetivo de establecer las bases teóricas de acuerdo con la problemática y los objetivos planteados.

A continuación, se elaborará el marco teórico, indispensable para sustentar o refutar la hipótesis de investigación, incluyendo todos los puntos relevantes relacionados con el tema en cuestión.

Una vez concluida la sección del marco teórico, se procederá a redactar la sección del método de investigación, la cual resulta fundamental para garantizar el orden y la correcta estructuración del trabajo.

Seguidamente, se presentará la sección de resultados, que, como su nombre lo indica, mostrará todos los datos obtenidos a partir de los instrumentos de recolección aplicados. Posteriormente, se desarrollará la discusión del contenido, seguida de las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis realizado. Finalmente, se consignarán las referencias bibliográficas, reflejando el respeto académico hacia investigaciones previas.

3.7. Análisis de datos

Para poder procesar la información recopilada, es que se consideró indispensable aplicar las siguientes técnicas e instrumentos.

- ***Análisis documental***

Esta técnica se utilizará en la presente investigación con el objetivo de analizar los datos obtenidos a partir de normas, libros, tesis, manuales, reglamentos, directivas, informes, entre otros.

En este sentido, el análisis documental permitirá contar con un respaldo legal mediante información evaluada por su validez. Por ello, se puede señalar que los instrumentos más utilizados en esta técnica son los cuadros y las tablas, los cuales son analizados por el autor utilizando pruebas estadísticas a través de sistemas informáticos.

Asimismo, para otorgar una mayor validez legal y normativa a la investigación, se aplicaron análisis tanto del derecho nacional como del derecho internacional.

- ***Juicio de expertos***

Según Sánchez (2022), el juicio de expertos consiste básicamente en opiniones, valoraciones y apreciaciones, las cuales adquieren respaldo debido a que provienen de personas con experiencia en el área en la que se desarrolla el autor, es decir, de expertos en el tema de investigación.

- ***Google Forms***

Los populares Formularios de Google se han consolidado como una de las herramientas de encuestas más utilizadas, no solo por su practicidad, sino también por su carácter virtual, lo que facilita al autor ahorrar tiempo y espacio.

Por ello, esta herramienta no se emplea únicamente en el ámbito académico, sino también dentro del contexto universitario, especialmente en áreas de investigación por diversos catedráticos. Esto se debe a que la plataforma ofrece grandes ventajas para

el análisis estadístico, ya que, una vez completadas las encuestas, el autor puede acceder a gráficos y datos organizados en una hoja de cálculo, compatible con Excel.

- ***Técnicas de análisis estadísticos***

  - **Análisis de correlaciones**

    Técnica que se caracteriza por determinar la existencia entre las variables de una investigación cuantitativa.

  - **Visualización de datos**

    Se trata de una de las herramientas más demandadas y utilizadas, muchas veces de manera inconsciente por el autor de una investigación. Es decir, a partir de la información recopilada tanto a nivel teórico como mediante otras técnicas, como las encuestas, el autor recurre al análisis analítico a través de gráficos o cuadros estadísticos, lo que permite consolidar y resumir la información de manera que su comprensión sea más sencilla.

  - **Validez**

    Según Villasís (2019), la validez, como concepto aplicado a instrumentos o técnicas de investigación, se refiere a la veracidad de las proposiciones o afirmaciones proporcionadas por los encuestados, así como a los posibles errores que pueden surgir al elaborar los gráficos o figuras estadísticas.

  - **Escala de Likert**

    Considerado como uno de los instrumentos más flexibles y de sencillo uso en los investigadores, de ahí, su reconocible y frecuencia de uso. La escala de Likert, a diferencia de otros instrumentos estadísticos, permite a los investigadores vincularla con otro instrumento, en este caso, con el cuestionario.

En ese sentido, es que, en relación con las 12 preguntas que se tomaron en cuenta en el cuestionario y, además, a la naturaleza del área de investigación, es que, las alternativas que se mostraron a cada uno de los encuestados para cada pregunta de acuerdo a la Escala de Likert fueron las siguientes:

Tabla 4

Niveles de Escala Likert

Evolución	Puntaje
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Nota. Elaboración propia

- **Alfa de Cronbach**

Para Pérez León (2022) este instrumento es considerado técnicamente como un coeficiente que se caracteriza por medir la fiabilidad o la consistencia interna de un conjunto ítems en una prueba determinada, especialmente de los cuestionarios. En ese sentido, es que, si valor del Alfa de Cronbach tiene un valor, entonces, se puede deducir que los ítems del cuestionario están reducidamente afines, y, por lo tanto, miden el mismo atributo.

La fórmula del Alfa de Cronbach, es el siguiente:

$$\alpha = [K / (K - 1)] * [1 - (\Sigma\sigma_i^2 / \sigma_T^2)]$$

En donde:

- Alfa (α): Coeficiente del Alfa de Cronbach

- K: Número de ítems del instrumento
- σ_i^2: Varianza del ítem de i
- σ_T^2: Varianza total del test (Suma de todos los Ítems)

3.8. Consideraciones éticas

En cumplimiento de los derechos de autor y de la propiedad intelectual, y conforme a lo establecido por el Reglamento de la universidad y la Constitución Política del Perú, desde el inicio de la elaboración del presente trabajo de investigación se empleó el formato APA para la correcta consignación de citas y referencias bibliográficas. Esto permitió reconocer de manera explícita la autoría de las fuentes consultadas, evitando cualquier forma de apropiación indebida de ideas ajenas y garantizando la transparencia académica del estudio.

Asimismo, la investigación se desarrolló bajo principios de honestidad intelectual, responsabilidad científica y veracidad en el manejo de la información recolectada. Los datos obtenidos mediante encuestas y análisis documental fueron utilizados exclusivamente con fines académicos, preservando la confidencialidad de los participantes y evitando cualquier manipulación que pudiera distorsionar los resultados.

Desde una perspectiva filosófica, el estudio se sustenta en la ética del deber propuesta por Immanuel Kant (1785), quien plantea que la conducta moral del ser humano debe regirse por principios racionales y universales, orientados al respeto de la dignidad de las personas. En este sentido, se asumió el deber moral de actuar con integridad durante todo el proceso de investigación, considerando a los participantes no como medios para obtener resultados, sino como sujetos de derecho merecedores de respeto.

IV. RESULTADOS

En esta parte de la investigación, resulta fundamental mostrar de qué manera los resultados obtenidos son coherentes con los objetivos planteados desde el inicio. El análisis no se limita a describir lo que contestaron los encuestados, sino a interpretar si esas respuestas permiten alcanzar el objetivo general y los objetivos específicos.

El objetivo general de esta investigación busca determinar la influencia de la capacitación del personal administrativo en la calidad del servicio público, la discusión debe precisar si los datos recogidos evidencian esa atribución, ya sea de manera positiva o negativa. En ese sentido, es que a partir de la pregunta 1, se pudo obtener que, más de 70% de la muestra (en donde 40% respondió estar totalmente de acuerdo y el 35% de acuerdo) está a favor con que las capacitaciones que recibe el personal administrativo están relacionadas con los puestos de trabajo de la MML.

Además, de la pregunta 2, se pudo evidenciar que, el 63% de los encuestados que el personal administrativo de la Municipalidad metropolitana de Lima no aplica en su trabajo diario lo aprendido en las capacitaciones.

De la pregunta 3, se entendió que, un poco menos de la mitad de la muestra está a favor que, las capacitaciones contribuyen de manera significativa a la mejora de la rapidez y la calidad cuando se trata de atención.

Asimismo, cada objetivo específico debe ser contrastado con los hallazgos. En el caso de la falta de compromiso, es decir, el objetivo específico 1, es necesario identificar si los resultados muestran un bajo nivel de responsabilidad o motivación en el personal pese a las capacitaciones. Em tal razón es que a partir de la pregunta 4, se pudo comprobar que, la muestra encuesta, exactamente el 50%, considera que el personal administrativo no muestra compromiso respecto a la adecuada atención de los ciudadanos en cualquier tema y el cumplimiento de funciones, se puede concluir en base a los resultados obtenidos.

Además, gracias a la pregunta 5 se obtuvo que, el 35% de la muestra marcó totalmente de acuerdo, mientras que el 37% optó por la opción de acuerdo, lo que evidencia claramente que más del 50% se muestra a favor de que la falta de compromiso del personal genera demoras o errores en la ejecución de trámites municipales.

Por otra parte, en base a la pregunta 6 se puede concluir que, más del 60% se muestra de acuerdo ante los factores como la falta de capacitación, de motivación y reconocimiento como elementos claves que influyen en el nivel de compromiso de los colaboradores de la MML.

Para responder al objetivo específico 2, es que las la discusión debe mostrar si el personal efectivamente no pone en práctica lo aprendido y cuáles podrían ser las razones. En eses sentido, es que mediante la pregunta 7 se pudo demostrar que, el 61% concuerda que, en la MML, la corrupción y la deficiencia de la estructura organización impiden que la programación de las capacitaciones.

Respecto a la pregunta 8, se obtuvo que, el 49% está totalmente de acuerdo, y, asimismo el 31% está de acuerdo, lo que consolida la postura que, más de la mitad de la muestra considera, que, en la actualidad existen obstáculo que impiden aplicar lo aprendido en las capacitaciones.

A partir de la pregunta 9, se pudo obtener que, el 63% se muestra totalmente de acuerdo y el 21% está de acuerdo, lo que evidencia que más del 80% de los encuestados se muestran a favor que, la no aplicación de los principios afecta la calidad del servicio municipal.

Finalmente, para la comunicación efectiva, el objetivo específico 3, corresponde analizar si las capacitaciones han tenido un impacto real en la manera en que los trabajadores transmiten información y atienden a los ciudadanos. Siguiendo esa línea es que la pregunta 10, pudo enfatizar que cerca del 50% de la muestra considera que el personal administrativo de la

MML no brinda información clara, completa y comprensible durante la atención de trámites municipales.

Respecto correspondiente a la pregunta 11 se puede concluir que, el 31% se muestra totalmente de acuerdo, y de igual manera 32% está de acuerdo, teniendo así que, el 63% de los encuestados consideran que la falta de comunicación efectiva por parte del personal capacitado genera confusión o retrasos en los procedimientos municipales.

Finalmente, se tiene la pregunta 12, la cual concluye que más del 80% se muestra a favor de la mejora de la comunicación del personal capacitado con la finalidad de contribuir a aumentar la calidad de servicio de la MML.

Ahora bien, contratando estos resultados con las hipótesis planteadas, se puede manifestar que, en cuanto a la hipótesis general, los datos recogidos muestran que existe una relación significativa entre los procesos de capacitación y la calidad de los servicios municipales. Esto implica que la preparación del personal no solo fortalece sus competencias, sino que también repercute en la eficiencia y en la manera en que se gestionan los procedimientos administrativos, confirmando lo planteado en la hipótesis inicial.

Respecto a las hipótesis específicas, los resultados evidencian matices importantes: En primer lugar, se observa que la falta de compromiso del personal administrativo constituye un obstáculo para alcanzar un servicio de calidad. Los datos obtenidos confirman que, cuando el personal no asume con responsabilidad lo aprendido en las capacitaciones, la atención al ciudadano se ve afectada. En segundo lugar, los hallazgos respaldan la hipótesis que señala que la inaplicación de las capacitaciones recibidas genera un impacto negativo en la calidad del servicio. La evidencia recogida muestra que, aunque se ofrezcan programas de formación, su verdadero valor depende de que lo aprendido se ponga en práctica en el día a día. Finalmente, la investigación confirma la tercera hipótesis específica, relacionada con la falta de comunicación efectiva. Los resultados indican que, cuando el personal capacitado no logra

transmitir la información con claridad ni atender de manera adecuada, la percepción de la calidad del servicio disminuye de forma considerable.

En conjunto, la discusión muestra que los objetivos de la investigación se cumplen, dado que los resultados permiten establecer con claridad cómo la capacitación, y su adecuada aplicación, influyen en la calidad de los servicios municipales. Asimismo, se evidencia que el compromiso y la comunicación son factores decisivos para garantizar que la inversión en programas de capacitación se traduzca en una mejora real de la gestión pública.

V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1. Resultados de la investigación

Al analizar los resultados obtenidos de la encuesta, el aspecto central será determinar cómo la capacitación del personal administrativo se relaciona con la calidad del servicio público. El marco teórico revisado sostiene que la formación del trabajador no se limita únicamente a la transmisión de conocimientos, sino que debe manifestarse en tres aspectos esenciales: el compromiso laboral, la aplicación práctica de lo aprendido y la comunicación efectiva en el desempeño de sus funciones.

En primer lugar, será necesario observar si la capacitación fortalece el compromiso del personal, pues un trabajador motivado y consciente de la importancia de su labor está en mejores condiciones de ofrecer un servicio más eficiente. En segundo lugar, se deberá verificar si la formación recibida se aplica en las tareas diarias, ya que una capacitación sin aplicación concreta carece de impacto real en la gestión municipal. Finalmente, un tercer aspecto por contrastar es la comunicación efectiva, dado que la claridad en la información y el trato cordial son determinantes en la percepción de la calidad del servicio que brinda la Municipalidad Metropolitana de Lima.

En consecuencia, los resultados de la investigación permitirán contrastar lo planteado en la teoría con la realidad vivida por trabajadores, usuarios y especialistas. Si las evidencias muestran coherencia entre capacitación y calidad, se podrá afirmar la relación propuesta en los objetivos; en caso contrario, se pondrán en evidencia las brechas existentes que limitan el verdadero impacto de la capacitación en el servicio público.

5.2. Análisis de los datos obtenidos

Tras la correcta aplicación del instrumento principal de recolección de datos (cuestionario), empleando las preguntas dirigidas (tomando en cuenta cada uno de los objetivos

planteados) a cada uno de las personas que forman parte de la encuesta, es que los resultados recabados se plasmarán a continuación mediante tablas y gráficos con la finalidad de una mayor comprensión por parte del lector.

a. Respecto al Objetivo general

Determinar la manera en que la capacitación del personal administrativo influye en la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima durante el 2024.

Pregunta 1

¿Considera usted que las capacitaciones que recibe el personal administrativo están relacionadas con los puestos de trabajo de la Municipalidad Metropolitana de Lima?

Tabla 5

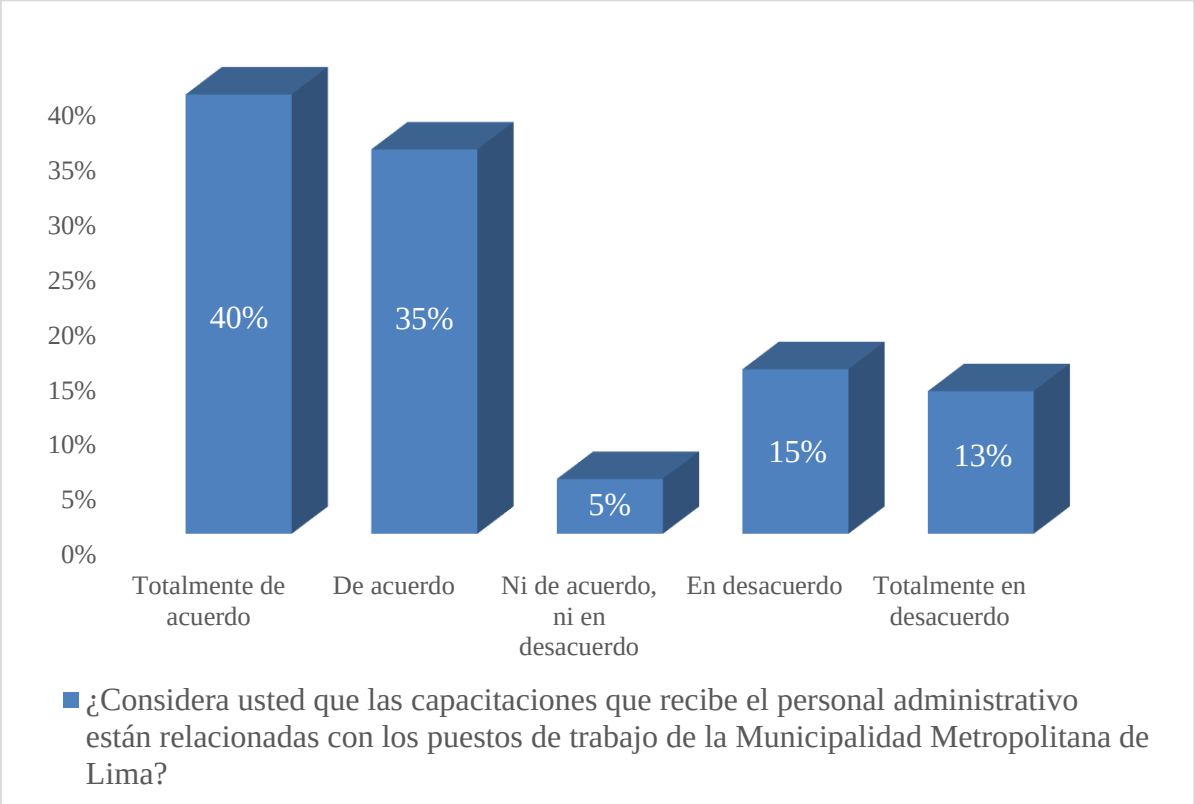
Sobre las capacitaciones del personal administrativo

	Cantidad	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	40	40%
De acuerdo	35	35%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	2%
En desacuerdo	15	15%
Totalmente en desacuerdo	13	13%
Total	**100**	**100%**

Nota. Elaboración propia

Figura 2

Sobre las capacitaciones del personal administrativo



Nota. Elaboración propia

Interpretación

Según los resultados obtenidos, podemos referir que, el 40% (totalmente de acuerdo) y 35% (de acuerdo) de la muestra está a favor con que las capacitaciones que recibe el personal administrativo están relacionadas con los puestos de trabajo de la MML. Por otra parte, se registró que el 5 % de los encuestados se mantiene neutral frente a la pregunta. Finalmente, se tiene que el 15% y 13% tiene una posición contraria a la idea, pues optaron por marcar las opciones en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Pregunta 2

¿Considera usted que el personal administrativo de la Municipalidad metropolitana de Lima aplica en su trabajo diario lo aprendido en las capacitaciones?

Tabla 6

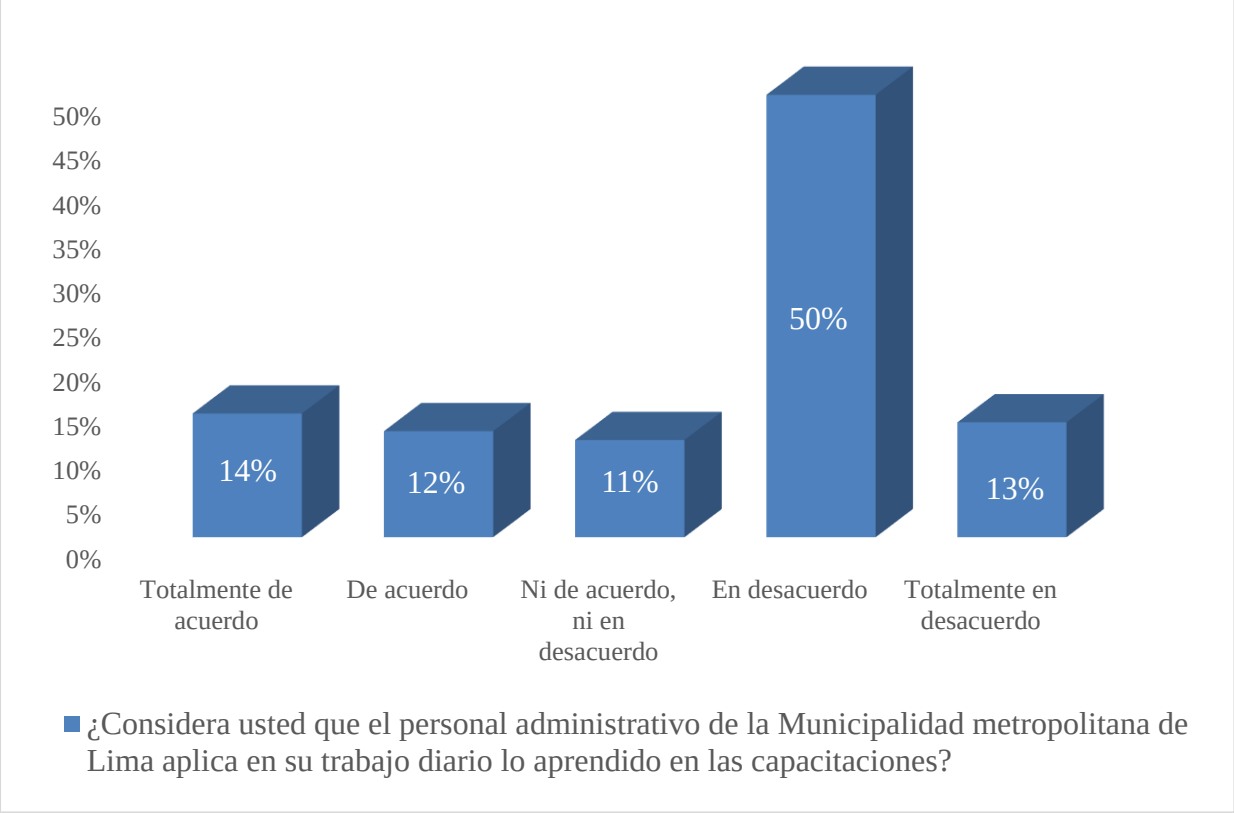
Aplicación de las capacitaciones en la práctica

	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	14%
De acuerdo	12	12%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	11%
En desacuerdo	50	50%
Totalmente en desacuerdo	13	13%
Total	**100**	**100%**

Nota. Elaboración propia

Figura 3

Aplicación de las capacitaciones en la práctica



Nota. Elaboración propia

Interpretación

Respecto a la pregunta 2, se puede concluir que el 14 % de los encuestados eligió la opción “totalmente de acuerdo”, mientras que el 12 % seleccionó “de acuerdo”, lo que indica que un 26 % está a favor de la afirmación. De manera consecuente, el 11 % optó por “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, mostrando una postura neutral frente a la pregunta. Finalmente, se observa que el 50 % y el 13 %, es decir, un total del 63 %, considera que el personal administrativo de la Municipalidad Metropolitana de Lima no aplica en su trabajo diario lo aprendido en las capacitaciones.

Pregunta 3

¿Considera usted que la capacitación contribuye a mejorar la rapidez y calidad en la atención de los trámites municipales?

Tabla 7

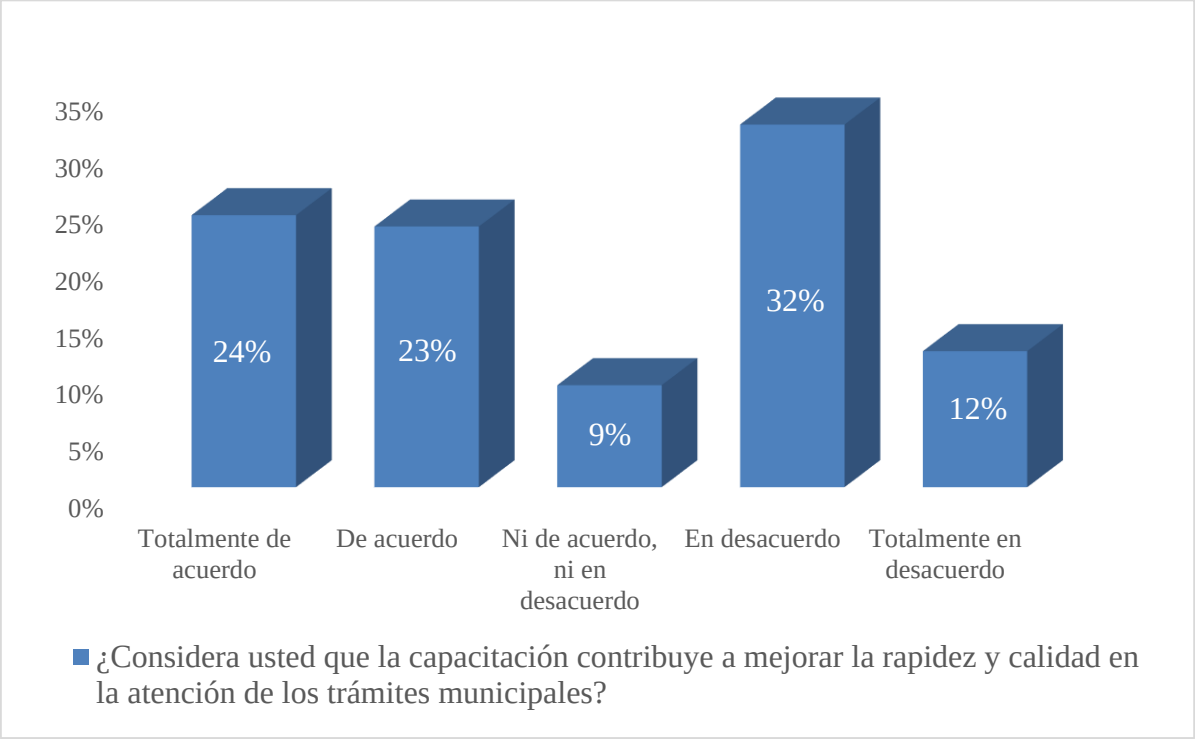
La capacitación y la rapidez y calidad en atención

	Cantidad	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	24	24%
De acuerdo	23	23%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	9%
En desacuerdo	32	32%
Totalmente en desacuerdo	12	12%
Total	**100**	**100%**

Nota. Elaboración propia

Figura 4

La capacitación y la rapidez y calidad en atención



Nota. Elaboración propia

Interpretación

A partir de la pregunta 3, se obtuvieron los siguientes resultados: el 24 % de los encuestados seleccionó “totalmente de acuerdo” y el 23 % eligió “de acuerdo”, lo que indica que un 47 % de la muestra considera que las capacitaciones contribuyen de manera significativa a mejorar la rapidez y la calidad en la atención. Paralelamente, el 9 % se mostró indiferente ante la pregunta, eligiendo la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Finalmente, el gráfico refleja que el 32 % respondió “en desacuerdo” y el 12 % optó por “totalmente en desacuerdo”.

b. Respecto al Objetivo específico 1

Determinar la manera en que la falta de compromiso del personal administrativo influye en la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Pregunta 4

¿Considera usted que, el personal administrativo de la Municipalidad Metropolitana de Lima muestra compromiso con la atención de los ciudadanos y el cumplimiento de sus funciones?

Tabla 8

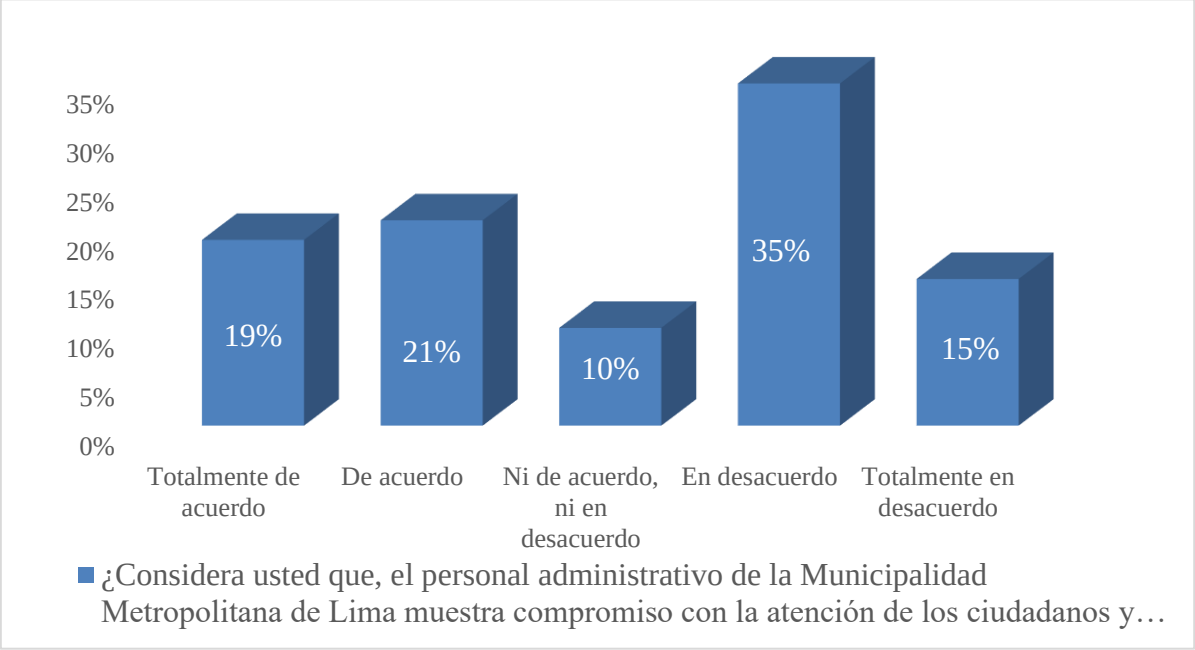
El compromiso del personal administración

	Cantidad	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	19	19%
De acuerdo	21	21%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	10%
En desacuerdo	35	35%
Totalmente en desacuerdo	15	15%
Total	**100**	**100%**

Nota. Elaboración propia

Figura 5

El compromiso del personal administración



Nota. Elaboración propia

Interpretación

Con respecto a la pregunta 4, que se refiere al compromiso del personal administrativo de la municipalidad en la adecuada atención a los ciudadanos y el cumplimiento de sus funciones, se puede concluir, con base en los resultados obtenidos, que el 19 % de los encuestados está “totalmente de acuerdo” y el 21 % está “de acuerdo”, lo que representa menos de la mitad de la muestra a favor de esta afirmación. Asimismo, el 10 % seleccionó “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, mostrando una postura neutral. Finalmente, se observa que el 35 % respondió “en desacuerdo” y el 15 % “totalmente en desacuerdo”, lo que evidencia una falta de compromiso por parte del personal.

Pregunta 5

¿Considera usted que la falta de compromiso del personal de la entidad en cuestión genera demoras o errores en los trámites municipales?

Tabla 9

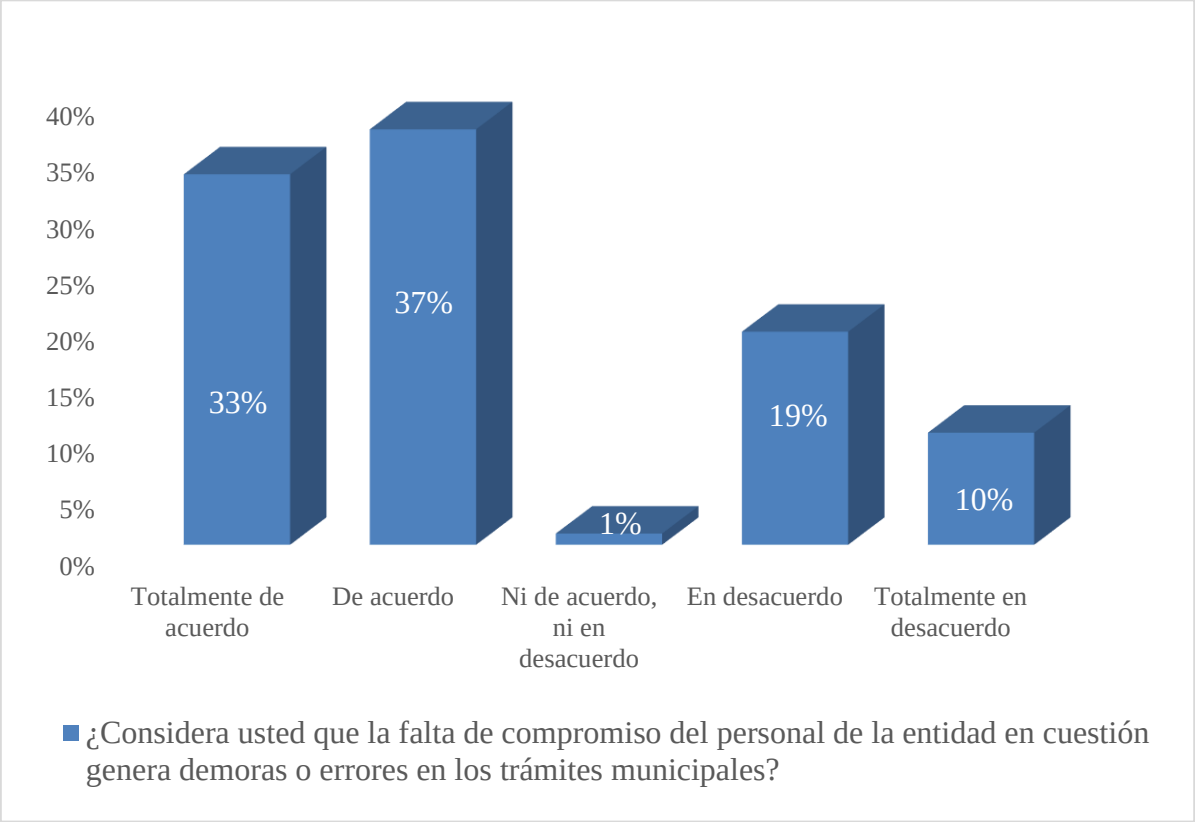
Consecuencias de la falta de compromiso

	Cantidad	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	33	33%
De acuerdo	37	37%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	1%
En desacuerdo	19	19%
Totalmente en desacuerdo	10	10%
Total	**100**	**100%**

Nota. Elaboración propia

Figura 6

Consecuencias de la falta de compromiso



Nota. Elaboración propia

Interpretación

A partir de la pregunta 5, se puede concluir, en relación con el objetivo específico 1, que el 35 % de la muestra seleccionó “totalmente de acuerdo” y el 37 % eligió “de acuerdo”, lo que indica que más del 50 % está a favor de que la falta de compromiso del personal genera demoras o errores en la ejecución de los trámites municipales. Cabe destacar que únicamente una persona optó por “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Además, el 19 % manifestó “en desacuerdo” y el 10 % respondió “totalmente en desacuerdo” ante la pregunta.

Pregunta 6

¿Considera usted que, factores como la falta de capacitación, motivación o reconocimiento influyen en el nivel de compromiso del personal?

Tabla 10

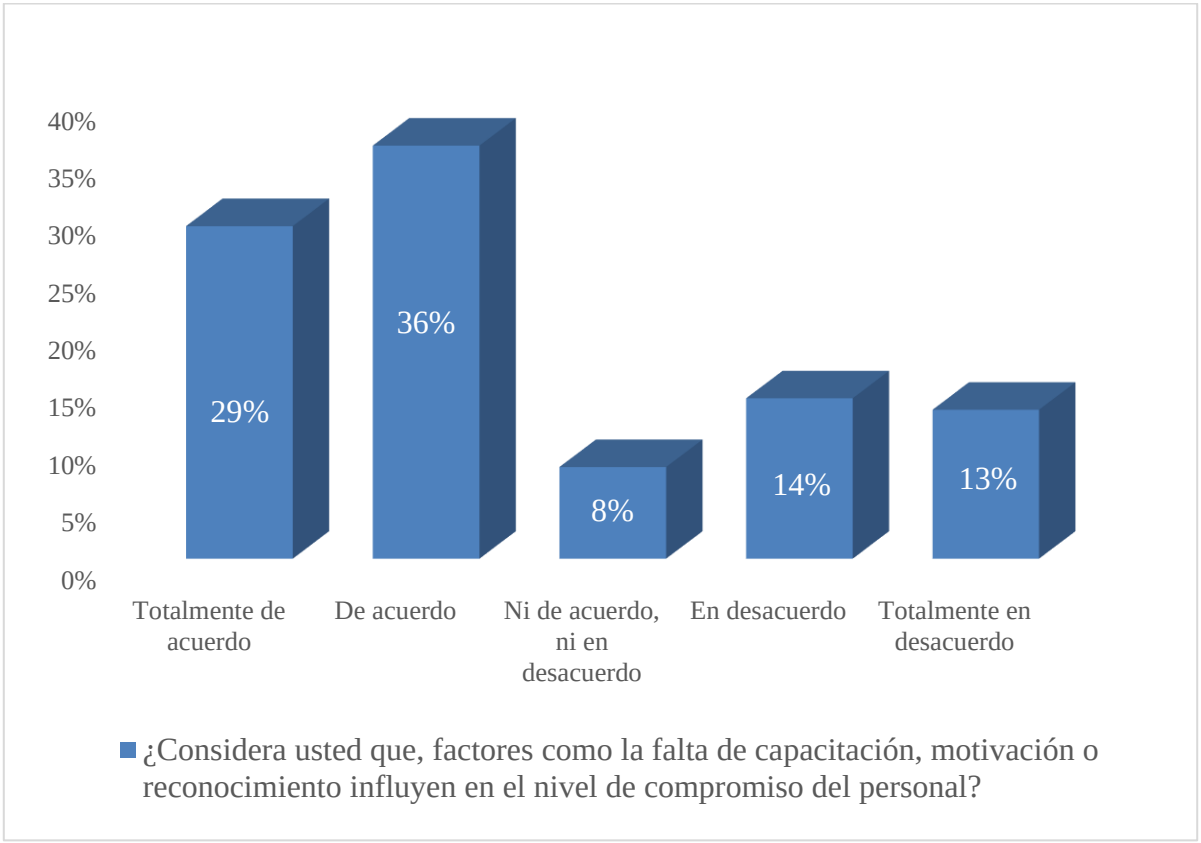
La influencia de la falta de capacitación, motivación o reconocimiento

	Cantidad	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	29	29%
De acuerdo	36	36%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	8%
En desacuerdo	14	14%
Totalmente en desacuerdo	13	13%
Total	**100**	**100%**

Nota. Elaboración propia

Figura 7

La influencia de la falta de capacitación, motivación o reconocimiento



Nota. Elaboración propia

Interpretación

Con respecto a los resultados reflejados en el gráfico 6, se observa que el 29 % de los encuestados está “totalmente de acuerdo” y el 36 % está “de acuerdo” respecto a que factores como la falta de capacitación, motivación y reconocimiento influyen de manera significativa en el nivel de compromiso de los colaboradores de la MML. De manera consecuente, el 8 % seleccionó “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, mostrando una postura neutral. Finalmente, se concluye que el 14 % respondió “en desacuerdo” y el 13 % “totalmente en desacuerdo”, manifestando su desacuerdo con la afirmación.

c. Respecto al Objetivo específico 2

Establecer la manera en que la inaplicación de las capacitaciones recibidas por el personal administrativo influye en la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Pregunta 7

¿Considera usted que, en el área de trabajo de la MML, detalles como la corrupción, la deficiencia de la estructura organizacionales impiden que se den con frecuencia las capacitaciones?

Tabla 11

La corrupción y deficiencia de la estructura organizacional

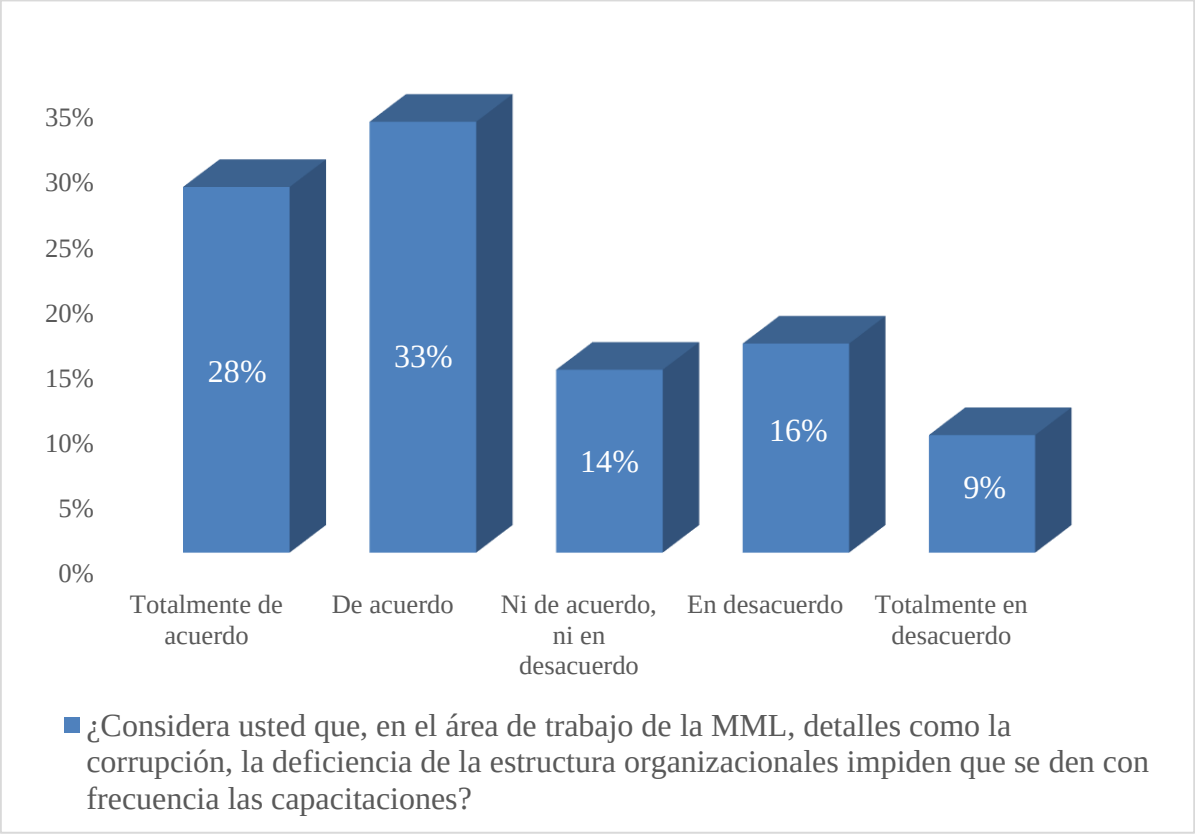
	Cantidad	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	28	28%
De acuerdo	33	33%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	14%

En desacuerdo	16	16%
Totalmente en desacuerdo	9	9%
Total	**100**	**100%**

Nota. Elaboración propia

Figura 8

La corrupción y deficiencia de la estructura organizacional



Nota. Elaboración propia

Interpretación

A partir de las encuestas, se puede evidenciar respecto a la pregunta 7 que el 61 % de los encuestados coincide en que, en la MML, la corrupción y las deficiencias de la estructura organizativa dificultan la programación de las capacitaciones. Por otra parte, el 14 % adoptó

una postura neutral, seleccionando “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Finalmente, se registró que el 16 % respondió “en desacuerdo” y el 9 % “totalmente en desacuerdo”.

Pregunta 8

¿Considera usted que en la actualidad existen obstáculos (como la falta de recursos, procedimientos rígidos o exceso de carga laboral) que impiden aplicar lo aprendido en las capacitaciones?

Tabla 12

La falta de recursos, procedimientos rígidos o exceso de carga laboral

	Cantidad	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	49	49%
De acuerdo	31	31%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	6%
En desacuerdo	9	9%
Totalmente en desacuerdo	5	5%
Total	**100**	**100%**

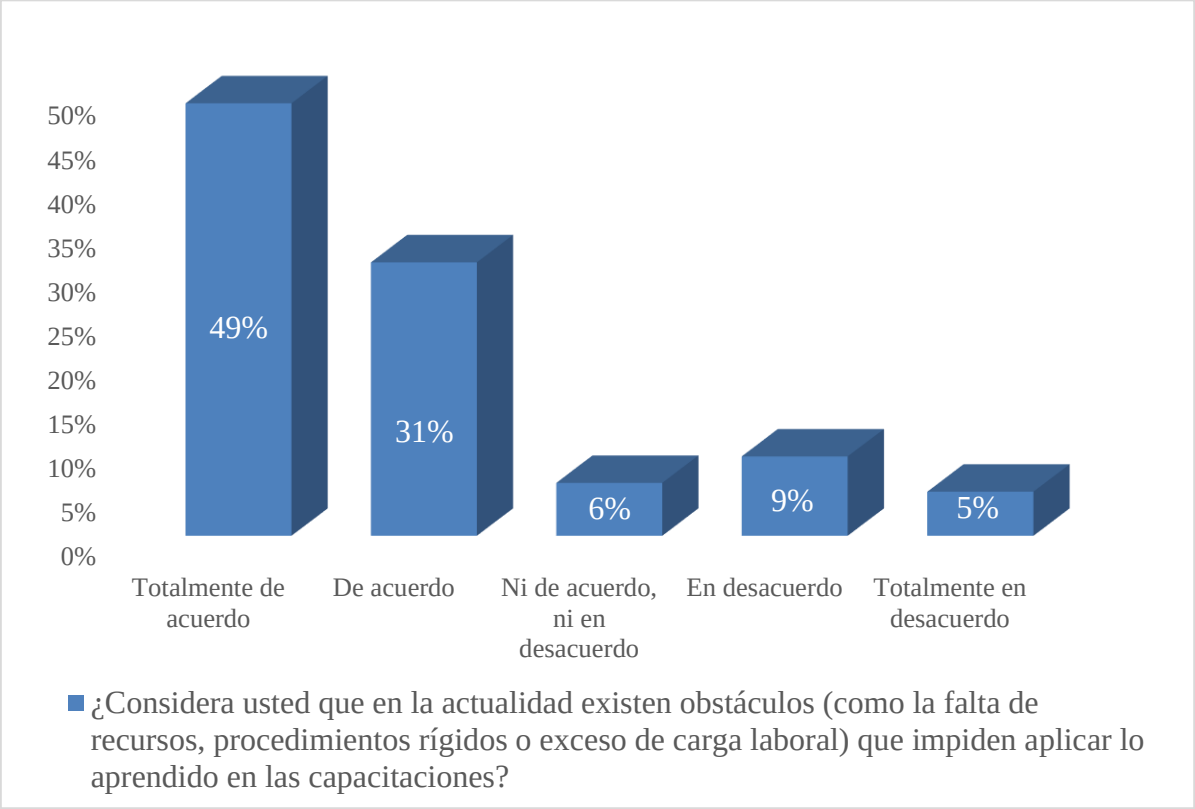
Nota. Elaboración propia

Figura 9

La falta de recursos, procedimientos rígidos o exceso de carga laboral

Figura 9

La falta de recursos, procedimientos rígidos o exceso de carga laboral



Nota. Elaboración propia

Interpretación

Respecto a la pregunta 8, se obtuvo que, el 49% está totalmente de acuerdo, y, asimismo el 31% está de acuerdo, lo que consolida la postura que, más de la mitad de la muestra considera, que, en la actualidad existen obstáculo que impiden aplicar lo aprendido en las capacitaciones. En sentido contrario, el 6% se muestra indiferente ante la pregunta, y finalmente, el 14% (9% en desacuerdo y 5% totalmente en desacuerdo) están en contra.

Pregunta 9

¿Considera usted que, la no aplicación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones afecta la calidad del servicio municipal?

Tabla 13

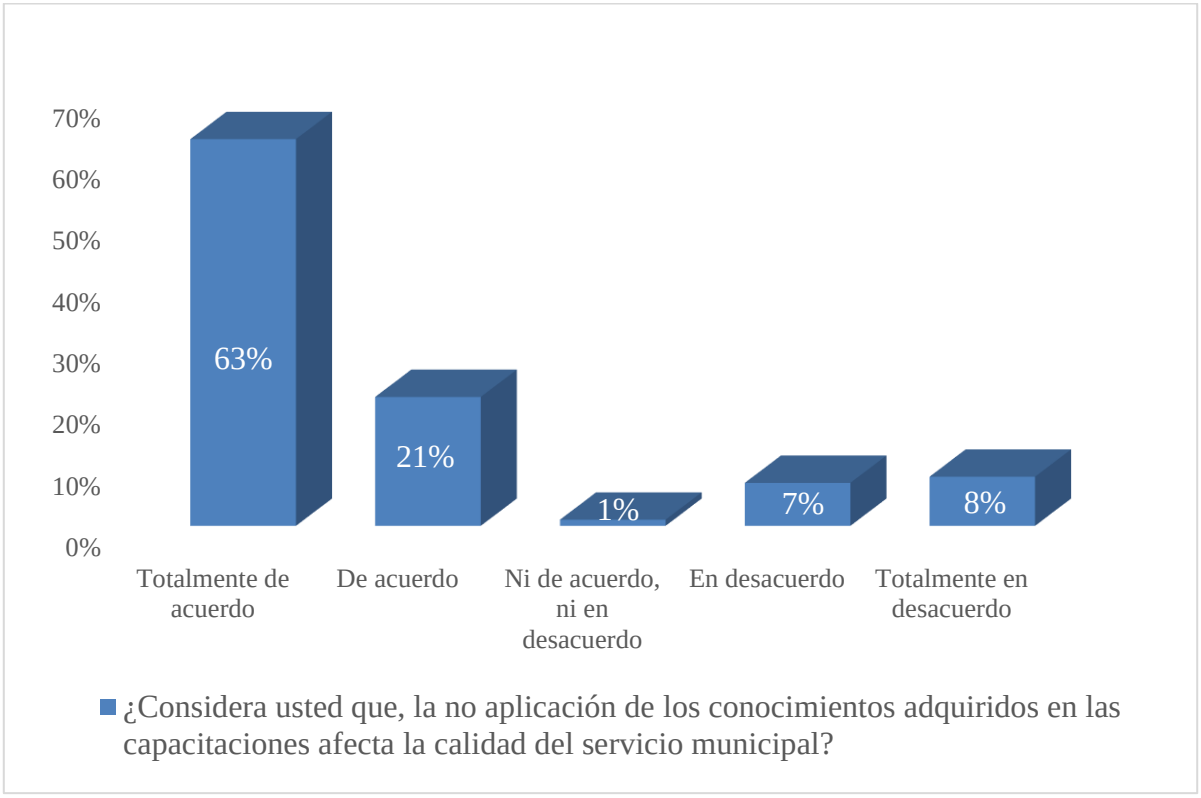
La no aplicación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones

	Cantidad	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	63	63%
De acuerdo	21	21%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	1%
En desacuerdo	7	7%
Totalmente en desacuerdo	8	8%
Total	**100**	**100%**

Nota. Elaboración propia

Figura 10

La no aplicación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones



Nota. Elaboración propia

Interpretación

Respecto a la pregunta 9 se concluye lo siguiente: el 63% se muestra totalmente de acuerdo y el 21% está de acuerdo, lo que evidencia que más del 80% de los encuestados se muestran a favor que, la no aplicación de los principios afecta la calidad del servicio municipal. En contraste, el 1% no está ni a favor ni en contra y el 15% se muestra en contra.

d. Respecto al Objetivo específico 3

Determinar la manera en que la falta de comunicación efectiva del personal administrativo capacitado influye en la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Pregunta 10

¿Considera usted que, el personal administrativo de la MML brinda información clara, completa y comprensible durante la atención de trámites municipales?

Tabla 14

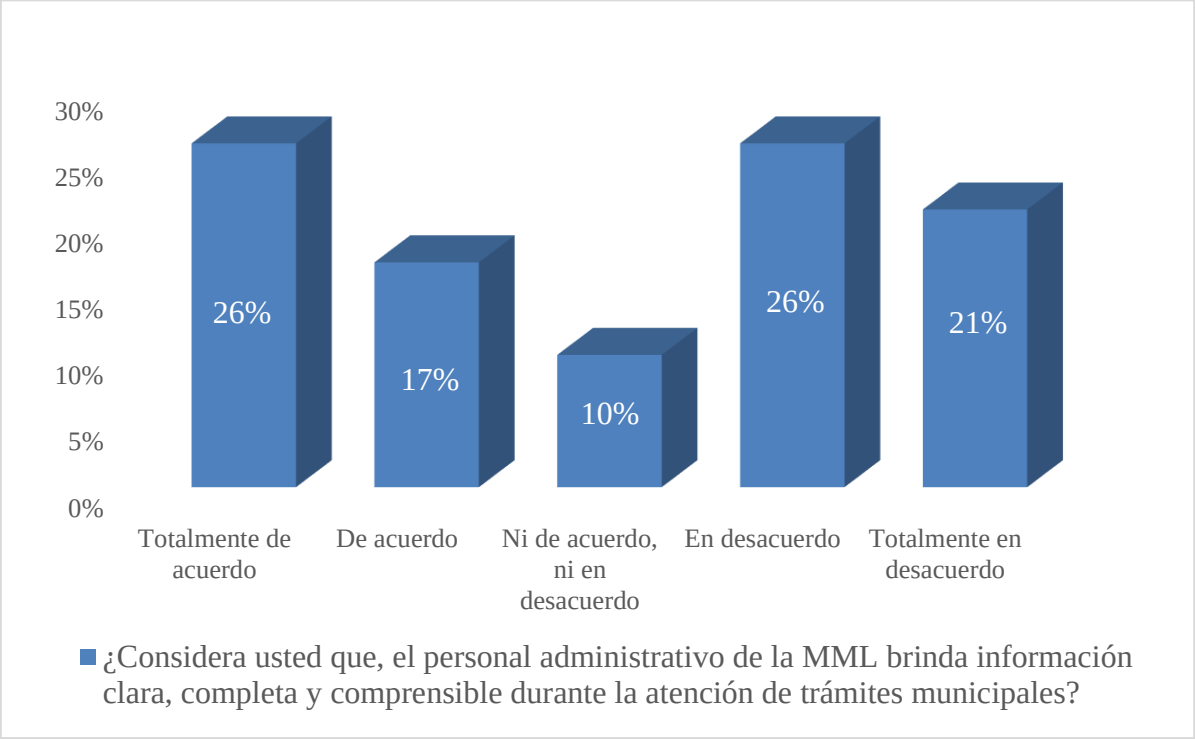
La labor del personal administrativo de la MML

	Cantidad	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	26	26%
De acuerdo	17	17%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	10%
En desacuerdo	26	26%
Totalmente en desacuerdo	21	21%
Total	100	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 11

La labor del personal administrativo de la MML



Nota. Elaboración propia

Interpretación

Respecto a los resultados mostrados en el gráfico 6, se puede apreciar que el 26% está totalmente de acuerdo y un 17% está de acuerdo la idea que, el personal administrativo de la MML brinda información clara, completa y comprensible durante la atención de trámites municipales. En consiguiente, se muestra que el 10% marcó como respuesta en la encuesta la alternativa ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Por último, se puede concluir que un 26% (en desacuerdo) y el 21% (totalmente en desacuerdo) de los encuestados se muestra en contra de la pregunta.

Pregunta 11

¿Considera usted que la falta de comunicación efectiva por parte del personal capacitado genera confusión o retrasos en los procedimientos municipales?

Tabla 15

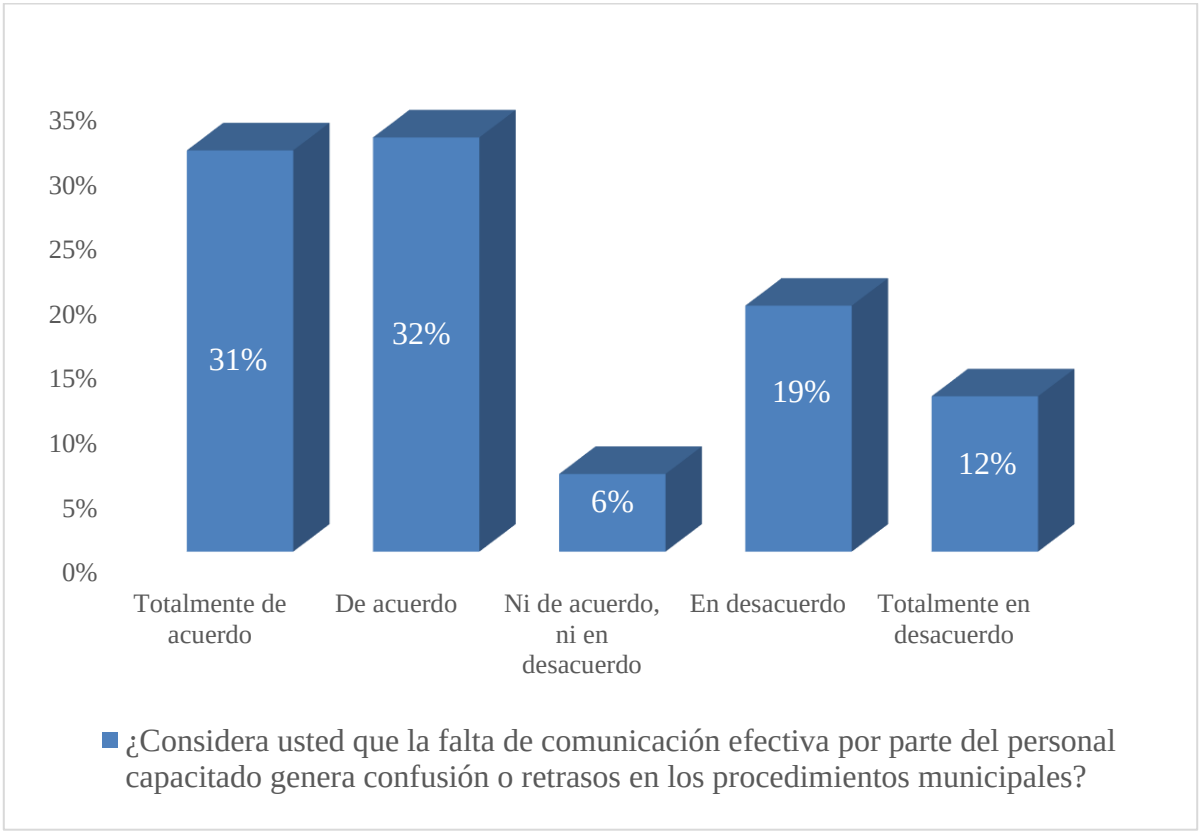
La falta de comunicación efectiva por parte del personal capacitado

	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	31	31%
De acuerdo	32	32%
6Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	6%
En desacuerdo	19	19%
Totalmente en desacuerdo	12	12%
Total	**100**	**100%**

Nota. Elaboración propia

Figura 12

La falta de comunicación efectiva por parte del personal capacitado



Nota. Elaboración propia

Interpretación

Respecto a la figura correspondiente a la pregunta 11 se puede concluir que, el 31% se muestra totalmente de acuerdo, y de igual manera 32% está de acuerdo, teniendo así que, el 63% de los encuestados consideran que la falta de comunicación efectiva por parte del personal capacitado genera confusión o retrasos en los procedimientos municipales. En consiguiente, se tiene que 6% muestra una postura neutral ante la idea, pues tomaron como respuesta la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo. En contraparte, se obtuvo que el 19% seleccionó como respuesta en desacuerdo y finalmente, el 12% marcó totalmente en desacuerdo.

Pregunta 12

¿Considera usted que mejorar la comunicación del personal capacitado contribuiría a elevar la calidad del servicio en la MML?

Tabla 16

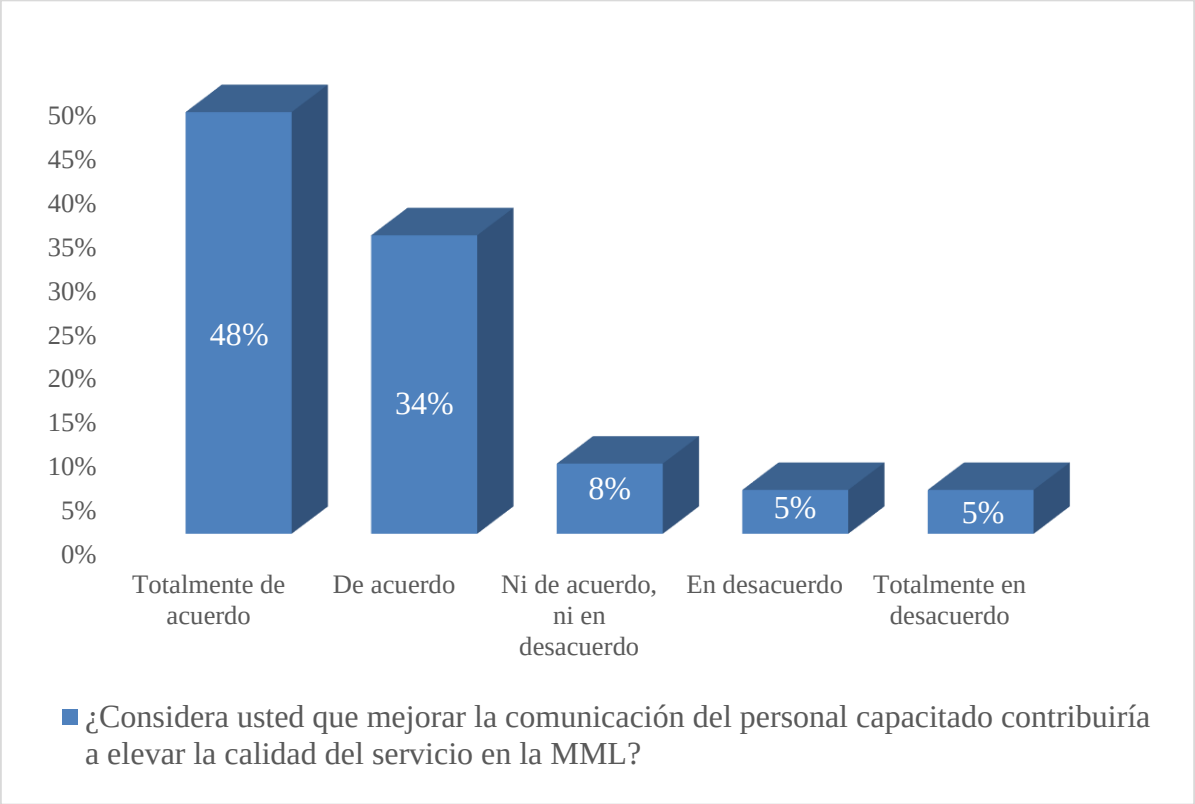
La mejora de la comunicación del personal capacitado y su contribución a la calidad

	Cantidad	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	48	48%
De acuerdo	34	34%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	8%
En desacuerdo	5	5%
Totalmente en desacuerdo	5	5%
Total	**100**	**100%**

Nota. Elaboración propia

Figura 13

La mejora de la comunicación del personal capacitado y su contribución a la calidad



Nota. Elaboración propia

Interpretación

A partir de la pregunta 12, se puede concluir, en relación con el objetivo específico 3, que el 48 % de la muestra seleccionó “totalmente de acuerdo” y el 34 % eligió “de acuerdo”, lo que evidencia que más del 80 % está a favor de mejorar la comunicación del personal capacitado con el fin de contribuir al aumento de la calidad del servicio en la MML. Cabe destacar que únicamente el 8 % adoptó una postura neutral, seleccionando “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Además, el 5 % respondió “en desacuerdo” y otro 5 % “totalmente en desacuerdo” ante la pregunta.

VI. CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación hemos llegado a las siguientes conclusiones:

a. En primera, respecto al objetivo general, la investigación permitió concluir que la capacitación del personal administrativo tiene un impacto directo y significativo en la calidad del servicio público. Los resultados evidencian que cuando las capacitaciones son diseñadas de manera pertinente, actualizadas y orientadas a las funciones específicas de los trabajadores, se observa una mejora sustancial en la atención al ciudadano, en la eficiencia de los procesos internos y en la reducción de errores administrativos. De esta manera, se confirma que la capacitación no constituye únicamente un mecanismo de formación, sino una estrategia de gestión pública que incide en la confianza y satisfacción de los usuarios con los servicios municipales.
b. Segunda, respecto al objetivo específico 1, se concluye que el compromiso institucional del personal administrativo constituye un factor determinante para que los procesos de capacitación se traduzcan en mejoras efectivas en la calidad del servicio. Los resultados muestran que, aun cuando se desarrollen programas de formación adecuados, la falta de compromiso genera desinterés en la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos, lo que repercute negativamente en la atención brindada al ciudadano. Por el contrario, cuando los trabajadores muestran disposición y responsabilidad frente a sus labores, la capacitación potencia sus competencias y se refleja en un servicio más eficiente, transparente y orientado al usuario.
c. Tercera, respecto al objetivo específico 2, la evidencia obtenida permite concluir que la simple oferta de capacitaciones no garantiza por sí misma una mejora en el servicio, sino que lo decisivo es la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos. Los resultados demuestran que en los casos en los que el personal no traslada lo aprendido a su quehacer cotidiano, el impacto de la capacitación se diluye y la calidad del servicio

no experimenta mejoras significativas. En contraste, cuando existe un esfuerzo por aplicar los contenidos recibidos, los procesos se agilizan, la atención al ciudadano se hace más clara y se fortalece la percepción de eficiencia institucional.

d. Cuarta, respecto al objetivo específico 3, la investigación concluye que la comunicación efectiva es un eje central para garantizar la calidad del servicio público. Se constató que, incluso cuando el personal está capacitado técnicamente, si no logra transmitir información de manera clara, respetuosa y accesible al ciudadano, la percepción del servicio se ve debilitada. En cambio, cuando la capacitación fomenta habilidades comunicacionales y estas son aplicadas correctamente, se genera un entorno de confianza y satisfacción en los usuarios, lo que fortalece la legitimidad de la gestión pública municipal. En consecuencia, la comunicación no puede considerarse un aspecto complementario, sino un componente esencial en la implementación de programas de capacitación.

VII. RECOMENDACIONES

En función de los resultados obtenidos, se formulan las siguientes recomendaciones:

a. Primera, se recomienda que la Municipalidad Metropolitana de Lima institucionalice un programa permanente y obligatorio de capacitación continua para el personal administrativo, vinculado a indicadores claros de desempeño y a los objetivos estratégicos de la gestión pública. Este programa debe ser diseñado bajo un enfoque jurídico-administrativo que garantice el cumplimiento del derecho de los ciudadanos a recibir un servicio público eficiente y de calidad, en concordancia con lo dispuesto en la Constitución y en las normas de modernización de la gestión estatal. Asimismo, se sugiere incorporar mecanismos de evaluación periódica que permitan medir el impacto real de las capacitaciones en la atención al usuario, asegurando que estas no se conviertan en meros trámites formales, sino en herramientas de transformación institucional.
b. Segundo, respecto al objetivo específico 1, es necesario que la Municipalidad implemente estrategias de fortalecimiento del compromiso laboral, tales como planes de incentivos meritocráticos, programas de reconocimiento público y la incorporación de cláusulas de responsabilidad administrativa en los reglamentos internos. Estas medidas no solo deben estar alineadas con la Ley del Servicio Civil (Ley N.º 30057), sino que también deben promover una cultura organizacional orientada al servicio ciudadano como principio rector. Adicionalmente, se recomienda establecer espacios de participación y diálogo con los trabajadores administrativos, a fin de que se sientan parte activa de la toma de decisiones y, por ende, más comprometidos con los objetivos institucionales.
c. Tercero, respecto al objetivo específico 2, se recomienda diseñar un sistema de seguimiento y aplicación práctica de las capacitaciones recibidas por los trabajadores.

Este sistema debe establecer protocolos claros que obliguen al personal a implementar lo aprendido en su labor cotidiana, bajo supervisión de sus superiores inmediatos. Asimismo, resulta pertinente que la entidad articule la capacitación con los procesos de evaluación de desempeño y ascenso dentro de la carrera administrativa, de manera que el conocimiento adquirido no quede en el plano teórico, sino que se convierta en un criterio de eficiencia funcional. Desde una perspectiva jurídica, esta medida se encuentra alineada con los principios de eficacia y eficiencia que rigen la administración pública según la Ley de Procedimiento Administrativo General (Ley N.º 27444).

d. Cuarto, respecto al objetivo específico 3, se recomienda implementar un plan integral de comunicación interna que garantice la transmisión clara, oportuna y precisa de la información entre las distintas áreas administrativas. Este plan debe contemplar capacitaciones especializadas en técnicas de comunicación institucional y atención al usuario, así como el uso de plataformas digitales que agilicen el flujo de información. En el plano jurídico, esta medida responde al principio de transparencia administrativa y al deber de motivación de los actos de la administración, pues una comunicación clara y efectiva fortalece la seguridad jurídica y la confianza del ciudadano en los servicios públicos. Igualmente, se sugiere que la Municipalidad realice auditorías comunicacionales periódicas para identificar barreras y corregir deficiencias en los procesos internos de intercambio de información.

VIII. REFERENCIAS

Asana (2025) Habilidades blandas: ¿Cómo desarrollar estas competencias en las empresas? Blog Inspiring

Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. (s.f.). *Normativa y lineamientos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos*.

Boscoe y Okafor (2020). Sustainability of Public Transport in Nottinghamshire: A Look at Bus Service Quality. Advances in Intelligent Systems and Computing. Recuperado de: https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-030-61075-3_4

Campoverde, A & García, J (2024) Capacitación del personal administrativo para la mejora del rendimiento laboral. Revista Religación. Vol. 9 Núm 39

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD. (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. https://clad.org/wp-content/uploads/2021/06/Carta-Iberoamericana-de-la-Funcion-Publica.pdf

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD. (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. https://clad.org/wp-content/uploads/2021/06/Carta-Iberoamericana-de-Calidad-en-la-Gestion-Publica.pdf

Chaca, A & Contreras, L (2022) Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto, Escuela de Posgrado Huancayo, 2021. Universidad Continental. Recuperado de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV_PG_MRHGO_TE_Chaca_Contreras_2022.pdf

Congreso de la República del Perú. (1993). *Constitución Política del Perú*. https://www.congreso.gob.pe/Docs/files/CONSTITUTION_29_01_2023.pdf

Congreso de la República del Perú. (2003). *Ley N.º 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades*. Diario Oficial El Peruano. https://www2.congreso.gob.pe/sicr/codigos/codigo_leyes/frameset2.asp?vcodigo=27972

Congreso de la República del Perú. (2013). *Ley N.º 30057 – Ley del Servicio Civil*. Diario Oficial El Peruano. https://www.servir.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Ley-del-Servicio-Civil-Ley-N%C2%BA-30057.pdf

Hemmer, A (s.f) Las ocho habilidades blandas más importantes para la formación de los empleados. Revista Easy Generator.

Holguín, N (2024) Calidad del servicio y su incidencia en la satisfacción del usuario en ventanilla universal de la empresa pública Autoridad de Tránsito Municipal de Guayaquil, Ecuador. Journal Sccientiic Investigar. Vol. 8, Núm 2.

INEI (2020) Perú: Indicadores de Gestión Municipal 2020. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1791/03.pdf

International Organization for Standardization – ISO. (2015). *ISO 9001:2015 – Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. https://www.iso.org/standard/62085.html

Jáuregui Morón, M. C., Napaico Arteaga, G. V., Napaico Arteaga, M. E., & Vicuña Mena, P. A. (2022). *Una mirada a la calidad del servicio a partir de la modernización* de la gestión pública: una situación emergente en el Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar,* 6(6), 1475–1491.

LP Pasión por el Derecho (06 de marzo del 2022). Ley del Servicio Civil (Ley 30057) [actualizada 2022]. Recuperado de https://lpderecho.pe/ley-servicio-civil-ley-30057-actualizada/

Mendoza Oviedo, M. J. M. (2023). *Gestión de la capacitación en la calidad de servicio de una entidad pública de salud de Surquillo, Lima* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Alicia - CONCYTEC. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_7c065039eb60515573e35eadfccc2b48

Morais, H (2020) Calidad y satisfacción en la atención al cliente: Retos de la Administración pública. Revista Científica Multidisciplinar. Edición 11, Vol.24.

O´higgins (2020) La capacitación (¿Gasto o inversión?) Instituto Tecnológico Superior. Artículo de investigación.

Organización de las Naciones Unidas – ONU. (2015). *Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. https://sdgs.un.org/es/2030agenda

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE. (2015). *Recomendación sobre la gobernanza pública*. https://www.oecd.org/gov/public-governance-recommendation-2015.pdf

Portal Web del Estado Peruano (2025) Kit de herramientas 2025 para municipalidades con más de 20 servidores civiles. Autoridad Nacional del Servicio Civil. Recuperado de https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/5568519-kit-de-herramientas-2025-para-municipalidades-con-mas-de-20-servidores-civiles

Portal Web del Estado Peruano (s.f) Gestión de la Capacitación – GDC. Autoridad Nacional del Servicio Civil. Recuperado de https://www.gob.pe/institucion/servir/campa%C3%B1as/4834-gestion-de-la-capacitacion-gdc

Portal Web del Estado Peruano (s.f) Herramientas GDC para Gobierno Local – Municipalidades. Autoridad Nacional del servicio civil. Recuperado de

https://www.gob.pe/83276-autoridad-nacional-del-servicio-civil-herramientas-gdc-para-gobierno-local-municipalidades

Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). *Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM – Aprueban la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Diario Oficial El Peruano. https://www.servir.gob.pe/wp-content/uploads/2013/04/DS-N%C2%BA-004-2013-PCM-Politica-Nacional-de-Modernizacion-de-la-Gestion-Publica.pdf

Presidencia del Consejo de Ministros. (2014). *Decreto Supremo N.º 040-2014-PCM – Reglamento de la Ley N.º 30057, Ley del Servicio Civil*. Diario Oficial El Peruano. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/151338/DS_040-2014-PCM_Reglamento_Ley_Servicio_Civil.pdf

Presidencia del Consejo de Ministros. (2021). *Decreto Supremo N.º 003-2021-PCM – Aprueban la Política Nacional de Gestión del Servicio Civil al 2030*. Diario Oficial El Peruano. https://www.servir.gob.pe/media/4213843/decreto-supremo-n-003-2021-pcm.pdf

Presidencia del Consejo de Ministros. (2021). *Decreto Supremo N.º 157-2021-PCM – Aprueban la Política Nacional de Transformación Digital*. Diario Oficial El Peruano. https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/2221006-157-2021-pcm

Quispe, M (2024) Gestión administrativa y calidad de servicio de una institución pública en el distrito de Pucusana. Universidad Autónoma del Perú. Recuperado de http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/3653/Quispe%20Tito%2C%20M.%20R..pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ramos, H & Escobar, J (2021) La capacitación del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Puno, 2020. Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua. Recuperado

de https://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/1176/Herber-Juan_tesis_titulo_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Trinidad, V (2023) La capacitación y el rendimiento laboral del Personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Padre Felipe Luyando, 2022. Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María. Recuperado de https://repositorio.unas.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0b16d01a-f901-4a57-b0c3-d352d7a22d7a/content

Zouari, G. y Abdelhedi, M. (2021). Customer satisfaction in the digital era: evidence from Islamic banking. Journal of Innovation and Entrepreneurship, (10), 1

IX. ANEXOS

ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

FORMULACIÓN DE PROBLEMAS	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema General ¿De qué manera la capacitación del personal administrativo influye en la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima durante el 2024? **Problemas Específicos**	**Objetivos General** Determinar la manera en que la capacitación del personal administrativo influye en la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima durante el 2024. **Objetivos Específicos**	**Hipótesis General** La capacitación del personal administrativo influye de manera significativa en la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima en el 2024. **Hipótesis Especificas**	**Variable Independiente:** Capacitación del personal administrativo. ***Dimensiones:*** ● Planificación de la capacitación ● Ejecución de la capacitación	**Tipo de Investigación** La presente investigación reúne las características de ser un trabajo de investigación de tipo Básica o Pura. Garritz (2018) afirma que este tipo de investigación se centra en expandir el conocimiento existente sobre fundamentos teóricos. **Nivel de la Investigación:** El presente trabajo de investigación es de nivel exploratorio, pues, tal y como lo menciona Mamani et. al (2024) el objetivo de

¿De qué manera la falta de compromiso del personal administrativo influye en la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima?	Determinar la manera en que la falta de compromiso del personal administrativo influye en la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima.	La falta de compromiso del personal administrativo influye de manera significativa en la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima.	● Evaluación de la capacitación **Variable Dependiente:** Calidad del servicio público ***Dimensiones:*** ● Eficiencia del servicio. ● Atención administrativa ● Eficacia de la gestión	este nivel es explorar un tema o fenómenos poco comprendido. Además, es de nivel correlacional, pues en concordancia con Mamani et. al (2024), este nivel busca examinar la relación entre dos o más variables, teniendo, así como objetivo principal, el determinar si existe una relación estadística entre las variables. Se ha desarrollará un enfoque cuantitativo, el cual se desarrolla en base a la recopilación de información y la evaluación de los resultados obtenidos. **Enfoque de Investigación:** El enfoque de investigación es cuantitativo, el cual de acuerdo a lo que plantea Covinos (2021) este tipo de método se caracterizar por
¿De qué manera la inaplicación de las capacitación recibidas por el personal administrativo influye en la calidad del servicio público en la	Establecer la manera en que la inaplicación de las capacitaciones recibidas por el personal administrativo influye en la calidad del servicio público en la	La inaplicación de las capacitaciones recibidas por el personal administrativa afecta de manera negativa la calidad del servicio público en la		

Municipalidad Metropolitana de Lima?	Municipalidad Metropolitana de Lima.	Municipalidad Metropolitana de Lima.
¿De qué manera la falta de comunicación efectiva del personal administrativo capacitado influye en la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima?	Determinar la manera en que la falta de comunicación efectiva del personal capacitado influye en la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima.	La falta de comunicación efectiva del personal administrativo capacitado influye de forma desfavorable en la calidad del servicio público en la Municipalidad Metropolitana de Lima.

incluir datos informativos básicos los cuales serán necesarios para identificar la frecuencia y las características generales del tema el cual trata el autor en su investigación.

Diseño de la Investigación:

El presente trabajo cuenta con un diseño no experimental. Según Hinojosa et. al (2024) este diseño se centra en observar las variables tal como se presentan en situaciones reales. Además, también cuenta con un diseño transversal, pues lo que se busca es describir y analizar el estado de las variables de interés dentro de una población.

ANEXO B: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS

TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE ABOGADO

LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO EN LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA DURANTE EL AÑO 2024

Estimado (a): Se le solicita su valiosa colaboración para que marque con un aspa el casillero que crea conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, puesto que, mediante esta técnica de recolección de datos, se podrá obtener la información que posteriormente será analizada e incorporada a la investigación con el título descrito líneas arriba.

NOTA: Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

Evolución	Puntaje
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Ítem	Pregunta	Escala de medición				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	¿Considera usted que las capacitaciones que recibe el personal administrativo están relacionadas con los puestos de trabajo de la Municipalidad Metropolitana de Lima?	1	2	3	4	5
2	¿Considera usted que el personal administrativo de la Municipalidad metropolitana de Lima aplica en su trabajo diario lo aprendido en las capacitaciones?	1	2	3	4	5
3	¿Considera usted que la capacitación contribuye a mejorar la rapidez y calidad en la atención de los trámites municipales?	1	2	3	4	5
4	¿Considera usted que, personal administrativo de la Municipalidad Metropolitana de Lima muestra compromiso con la atención de los ciudadanos y el cumplimiento de sus funciones?	1	2	3	4	5
5	¿Considera usted que la falta de compromiso del personal de la entidad en cuestión genera demoras o errores en los trámites municipales?	1	2	3	4	5
6	¿Considera usted que, factores como la falta de capacitación, motivación o reconocimiento influyen en el nivel de compromiso del personal?	1	2	3	4	5
7	¿Considera usted que, en el área de trabajo de la MML, detalles como la corrupción, la deficiencia de la estructura	1	2	3	4	5

	organizacionales impiden que se den con frecuencia las capacitaciones?					
8	¿Considera usted que en la actualidad existen obstáculos (como la falta de recursos, procedimientos rígidos o exceso de carga laboral) que impiden aplicar lo aprendido en las capacitaciones?	1	2	3	4	5
9	¿Considera usted que, la no aplicación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones afecta la calidad del servicio municipal?	1	2	3	4	5
10	¿Considera usted que, el personal administrativo de la MML brinda información clara, completa y comprensible durante la atención de trámites municipales?	1	2	3	4	5
11	¿Considera usted que la falta de comunicación efectiva por parte del personal capacitado genera confusión o retrasos en los procedimientos municipales?	1	2	3	4	5
12	¿Considera usted que mejorar la comunicación del personal capacitado contribuiría a elevar la calidad del servicio en la MML?	1	2	3	4	5

ANEXO C: VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Después de revisar el instrumento del Plan de Tesis denominado: EL DERECHO DE HERENCIA ENTRE CONVIVIENTES Y LA AFECTACIÓN AL PRINCIPIO DE IGUALDAD.

La calificación es la siguiente:

º	PREGUNTA	0%	0%	0%	0%	0%	00%
	¿En qué porcentaje se logrará constatar la Hipótesis con este instrumento?						
	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, sub-variables e indicadores de la investigación?						
	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						
	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?						
	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?						
	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?						

ANEXO D: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

1. DATOS GENERALES

1.1.Apellido y nombres: Carlos Augusto Hinojosa Uchofen
1.2.Cargo e Institución donde labora: Escuela de Posgrado de la Universidad Federico Villarreal
1.3.Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Encuesta
1.4.Autor de instrumento: Verástegui Soto, Lita Aimé

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Criterios	Indicadores	No cumple con su aplicación					Cumple con su aplicación					Si cumple con su aplicación		
		40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1.Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado										**x**			
2.Objetividad	Se expresa la realidad como es, indica calidad de objetivo y la adecuación al objeto investigado											**x**		
3.Actualidad	Este acorde a los aportes recientes al derecho											**x**		
4.Organizacional	Existe una organización lógica													**x**
5.Suficiencia	Cumple con los aspectos metodológicos												**x**	
6.Internacionalidad	Esta adecuado para valorar las categorías												**x**	

7.Coherencia	Se respalda en fundamentos técnicos y científicos												**x**	
8.Coherencia	Existe coherencia entre los problemas, objetivos, supuestos, basados en los aspectos teóricos y científicos												**x**	
9.Metodología	El instrumento responde al objetivo, diseño, tipo de la Investigación.												**x**	
10.Pertinencia	El instrumento tiene sentido frente a un problema crucial, está situado en una población, es interdisciplinaria, tiene relevancia global y asume responsablemente las consecuencias de sus hallazgos												**x**	

OPCIÓN DE APLICABILIDAD

- El instrumento cumple con los requisitos de para su aplicación CUMPLE
- El instrumento cumple en parte con los requisitos para su aplicación CUMPLE
- El instrumento no cumple con los requisitos para su aplicación CUMPLE

PROMEDIO DE VALORACIÓN 93.5



……..

Firma

Nombre: Carlos Augusto Hinojosa Uchofen

DNI: 29249403

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

1. DATOS GENERALES

1.1.Apellido y nombres: López Figueroa Mario Luis
1.2.Cargo e Institución donde labora: Escuela de Posgrado de la Universidad Federico Villarreal
1.3.Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Encuesta
1.4.Autor de instrumento: Verástegui Soto, Lita Aimé

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Criterios	Indicadores	No cumple con su aplicación					Cumple con su aplicación					Si cumple con su aplicación		
		40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1.Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado													**x**
2.Objetividad	Se expresa la realidad como es, indica calidad de objetivo y la adecuación al objeto investigado												**x**	
3.Actualidad	Este acorde a los aportes recientes al derecho													**x**
4.Organizacional	Existe una organización lógica													**x**
5.Suficiencia	Cumple con los aspectos metodológicos												**x**	
6.Internacionalidad	Esta adecuado para valorar las categorías											**x**		

7.Coherencia	Se respalda en fundamentos técnicos y científicos											**x**		
8.Coherencia	Existe coherencia entre los problemas, objetivos, supuestos, basados en los aspectos teóricos y científicos											**x**		
9.Metodología	El instrumento responde al objetivo, diseño, tipo de la investigación.													**x**
10.Pertinencia	El instrumento tiene sentido frente a un problema crucial, está situado en una población, es interdisciplinaria, tiene relevancia global y asume responsablemente las consecuencias de sus hallazgos												**x**	

OPCIÓN DE APLICABILIDAD

- El instrumento cumple con los requisitos de para su aplicación CUMPLE
- El instrumento cumple en parte con los requisitos para su aplicación CUMPLE
- El instrumento no cumple con los requisitos para su aplicación CUMPLE

PROMEDIO DE VALORACIÓN 95.5



Firma

Nombre: Mario Luis López Figueroa

DNI: 06024323

ANEXO E: ALFA DE CONBRACH

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Nro.	SUJETOS	PREG 1.	PREG 2.	PREG 3.	PREG 4.	PREG 5.	PREG 6.	PREG 7.	PREG 8.	PREG 9.	PREG 10.	
2	1	X	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	2	X	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	3	X	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
5	4	X	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
6	5	X	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
7	6	X	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
8	7	X	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
9	8	X	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
10	9	X	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
11	10	X	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
12	11	X	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
13	12	X	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
14	13	X	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
15	14	X	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
16	15	X	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
17	16	X	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
18	17	X	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
19	18	X	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
20	19	X	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
21	20	X	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
22	21	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
23	22	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
24	23	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
25	24	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
26	25	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
27	26	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
28	27	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
29	28	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
30	29	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
31	30	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
32	31	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
33	32	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
34	33	X	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
35	34	X	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
36	35	X	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
37	36	X	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
38	37	X	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
39	38	X	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
40	39	X	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
41	40	X	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
42			1.8475	1.8475	1.8475	1.8475	1.8475	1.8475	1.8475	1.8475	1.8475	1.8475	
43													

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1-\frac{\sum S_i^2}{S_T^2}\right]$$

k	10
Σ	18.475
V.TOTAL	184.75

RESULTADO DE ALFA DE CRONBACH

1