



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión Administrativa y Calidad de Servicio Público para  
el usuario

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Br. Wilder Jimenez Medina

**ASESOR:**

Dra. Isabel Menacho Vargas

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Dirección

**PERÚ -2018**

## Página del jurado

---

Dra. Rosalia Zarate Barrial  
Presidente

---

Dra. Gladys Sánchez Huapaya  
Secretario

---

Dr. Juan Mendez Vergaray  
Vocal

**Dedicatoria**

Quiero dedicarle este trabajo a Dios que me ha dado la vida y fortaleza para terminar esta tesis de investigación, a mi madre y mis hermanos por estar presente cuando más los necesité.

### **Agradecimientos**

A Dios por darme la vida e iluminó mí mente con la inteligencia, sabiduría y paciencia para terminar esta tesis de investigación.

A mi madre y hermanos por que contribuyeron con su apoyo tanto moral y económicamente durante el transcurso de los estudios y culminar con la tesis de investigación.

A la Dr(a) Isabel Menacho Vargas, quien me brindó su apoyo en la realización de la presente tesis de investigación.

## Declaración de Autoría

Yo, Wilder Jimenez Medina, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Gestión Administrativa y Calidad de Servicio Público para el Usuario”, presentada, en 144 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, es de mi autoría. De conformidad con la Resolución de Vicerrectorado Académico N° 00011 – 2016 – UCV – VA. Lima 31 de marzo de 2016.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 20 de mayo del 2017

---

Wilder Jimenez Medina

DNI: 21869692

## Presentación

Señores miembros del jurado calificador de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, con sede en Lima Norte - los Olivos, presento a ustedes la Tesis titulada “Gestión Administrativa y Calidad de Servicio Público para el usuario”, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; con fines de obtener el grado académico de: maestro en Gestión Pública. El presente estudio tiene por objetivo determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha – año 2016, por tratarse de una investigación básica, servirá como fundamento para realizar en el futuro otras investigaciones direccionadas a mejorar la gestión administrativa municipal con fines de proveer calidad de servicio.

La investigación está estructurada en VIII capítulos. El capítulo I comprendido por la introducción que describe los antecedentes, fundamentación, justificación, problema, hipótesis y objetivos. El capítulo II comprendido por el marco metodológico, donde se puntualiza las variables, operacionalización de las variables, metodología, tipo de estudio, diseño, población, muestra, muestreo, técnica e instrumento de recolección de datos, métodos de análisis de datos y aspectos éticos. En el capítulo III se demuestra los resultados del análisis estadístico. En el capítulo IV se expresa la discusión considerando los resultados obtenidos y los antecedentes. El capítulo V está plasmado con las conclusiones. El capítulo VI se describe las recomendaciones. El capítulo VII se enumera las referencias bibliográficas consultadas y finalmente en el capítulo VIII se presenta los anexos correspondientes a la investigación.

El presente estudio de investigación, determinó que existe relación directa y significativa baja entre la gestión administrativa y la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha - 2016, al obtener un valor de  $Rho = 0.296$  y ( $p = 0.000 < 0.01$ ), se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la alterna; es decir a mejor gestión administrativa mayor calidad de servicio. Así mismo comprobamos que existe una relación baja de 29.6% entre ambas variables.

Esperando señores del jurado que la investigación cumpla con los requisitos establecidos por la Universidad Cesar Vallejo y merezca su aprobación.

El autor

## Contenido

	<b>Pág.</b>
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Presentación	vi
Contenido	vii
Lista de Tablas	ix
Lista de figuras	xi
Resumen	xiii
Abstract	ix
<b>I. Introducción</b>	
1.1 Antecedentes	18
1.1.1 Antecedentes Internacionales	18
1.1.2 Antecedentes Nacionales	20
1.2 Fundamentación técnica o humanística de las variables	22
1.2.1 Variable 1: Gestión Administrativa	59
1.2.2 Variable 2: Calidad de Servicio	60
1.3 Justificación	73
1.3.1 Justificación Teórica	73
1.3.2 Justificación Práctica	74
1.3.3 Relevancia Social	74
1.4 Problema	80
1.4.1 Problema General	80
1.4.2 Problemas Específicos	80
1.5 Hipótesis	80
1.5.1 Hipótesis General	80
1.5.2 Hipótesis Específicos	80
1.6 Objetivos	81
1.6.1 Objetivo General	81
1.6.2 Objetivos Específicos	81

<b>II. Marco Metodológico</b>	
2.1 Variables	83
2.1.1 Definición conceptual	84
2.1.2 Definición operacional	84
2.2 Operacionalización de variables	85
2.2.1 Operacionalización de la variable 1: Gestión Administrativa	86
2.2.2 Operacionalización de la variable 2: Calidad de Servicio	86
2.3 Metodología	87
2.4 Tipo de estudio	87
2.5 Diseño	87
2.6 Población, muestra y muestreo	88
2.6.1 Población	88
2.6.2 Muestra	89
2.6.3 Muestreo	90
2.7 Técnica e instrumento de recolección de datos	90
2.7.1 Técnica de recolección de datos	90
2.7.2 Instrumento de recolección de datos	90
2.7.3 Validez y confiabilidad de los instrumentos	93
2.8 Métodos de análisis de datos	95
2.9 Aspectos éticos	97
<b>III. Resultados</b>	
3.1 Representación de los resultados de la estadística descriptiva	99
3.1.1 Niveles de eficiencia de la gestión administrativa	99
3.1.2 Niveles de eficiencia de la calidad de servicio	104
3.2 Descripción de los resultados de la estadística inferencial	110
<b>IV. Discusión</b>	120
<b>V. Conclusiones</b>	124
<b>VI. Recomendaciones</b>	127
<b>VII. Referencias</b>	130
<b>VIII. Anexos</b>	137
<b>Anexo 1.</b> Artículo científico.	
<b>Anexo 2.</b> Matriz de consistencia.	

**Anexo 3.** Formato de validación.

**Anexo 4.** Validación del instrumento.

**Anexo 5.** Matriz de datos.

**Anexo 6.** Otros.

### Lista de tablas

Tabla 1: Las cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA para formular estrategias.	38
Tabla 2: Matriz de portafolio.	39
Tabla 3: Resumen de los principales conceptos de calidad de servicio.	62
Tabla 4: Resumen de las principales escalas de medición de calidad de servicio.	66
Tabla 5: Operacionalización de la gestión administrativa.	86
Tabla 6: Operacionalización de calidad de servicio.	86
Tabla 7: Ficha técnica de la variable 1: gestión administrativa.	92
Tabla 8: Ficha técnica de la variable 2: calidad de servicio.	92
Tabla 9: Validez del instrumento gestión administrativa.	93
Tabla 10: Validez del instrumento calidad de servicio.	94
Tabla 11: Muestra piloto para la variable gestión administrativa.	94
Tabla 12: Muestra piloto para la variable calidad de servicio.	95
Tabla 13: Baremos para medir la gestión administrativa.	96
Tabla 14: Baremos para medir la calidad de servicio.	96
Tabla 15: Niveles de eficiencia de la gestión administrativa, según la opinión de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016.	99
Tabla 16: Niveles de eficiencia de la dimensión planificación en la gestión administrativa, según los usuarios de la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016.	100
Tabla 17: Niveles de eficiencia de la dimensión organización en la gestión administrativa, según los usuarios de la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016.	101
Tabla 18: Niveles de eficiencia de la dimensión dirección en la gestión administrativa, según los usuarios de la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016.	102
Tabla 19: Niveles de eficiencia de la dimensión control en la gestión administrativa, según los usuarios de la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016.	103

Tabla 20: Niveles de eficiencia de la calidad de servicio, según la opinión de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Chíncha, año 2016.	104
Tabla 21: Niveles de eficiencia de la dimensión tangible en la calidad de servicio, según los usuarios de la Municipalidad Provincial de Chíncha, año 2016.	105
Tabla 22: Niveles de eficiencia de la dimensión fiabilidad en la calidad de servicio, según los usuarios de la Municipalidad Provincial de Chíncha, año 2016.	106
Tabla 23: Niveles de eficiencia de la dimensión sensibilidad en la calidad de servicio, según los usuarios de la Municipalidad Provincial de Chíncha, año 2016.	107
Tabla 24: Niveles de eficiencia de la dimensión seguridad en la calidad de servicio, según los usuarios de la Municipalidad Provincial de Chíncha, año 2016.	108
Tabla 25: Niveles de eficiencia de la dimensión empatía en la calidad de servicio, según los usuarios de la Municipalidad Provincial de Chíncha, año 2016.	109
Tabla 26: Correlación entre el nivel de la gestión administrativa y calidad de servicio.	110
Tabla 27: Correlación entre el nivel de la planificación y calidad de servicio.	112
Tabla 28: Correlación entre el nivel de la organización y calidad de servicio.	114
Tabla 29: Correlación entre el nivel de la dirección y calidad de servicio.	116
Tabla 30: Correlación entre el nivel del control y calidad de servicio.	118

## Lista de Figuras

Figura 1	Características de la teoría de la burocracia de Max Weber.	28
Figura 2	Ilustración del enfoque empírico o de caso	29
Figura 3	Ilustración del enfoque de funciones gerenciales.	30
Figura 4	Ilustración del enfoque de contingencia o situacional.	30
Figura 5	Ilustración de las teorías de las decisiones.	31
Figura 6	Ilustración del enfoque de sistemas cooperativos sociales.	31
Figura 7	Ilustración del enfoque del comportamiento de grupo.	32
Figura 8	Ilustración del enfoque de comportamiento interpersonal.	32
Figura 9	Ilustración de los tipos de planes.	35
Figura 10	Ilustración de los pasos de la planeación.	36
Figura 11	Ilustración del modelo de la planeación estratégica SHKG.	37
Figura 12	Ilustración de la división organizacional.	42
Figura 13	Ilustración de los niveles organizacionales.	43
Figura 14	Ilustración de la organización con ámbitos estrechos.	44
Figura 15	Ilustración de la organización con ámbitos amplios.	44
Figura 16	Ilustración de la estructura y el proceso de organizar.	45
Figura 17	Ilustración de la estructura y el proceso de organizar.	46
Figura 18	Ilustración de la jerarquía de las necesidades de Maslow.	49
Figura 19	Ilustración de las teorías de la motivación.	50
Figura 20	Ilustración de las técnicas de motivación.	51
Figura 21	Ilustración de los procesos de comunicación.	52
Figura 22	Esquema del diseño.	88
Figura 23	Grafica de barras de la variable gestión administrativa.	99
Figura 24	Grafica de barras de dimensión planificación.	100
Figura 25	Grafica de barras de dimensión organización.	101
Figura 26	Grafica de barras de dimensión dirección.	102
Figura 27	Grafica de barras de dimensión control.	103
Figura 28	Grafica de barras de la variable calidad de servicio.	104
Figura 29	Grafica de barras de la dimensión tangibles.	105
Figura 30	Grafica de barras de la dimensión fiabilidad.	106
Figura 31	Grafica de barras de la dimensión sensibilidad.	107

Figura 32 Grafica de barras de la dimensión seguridad.	108
Figura 33 Grafica de barras de la dimensión empatía.	109
Figura 34 Correlación entre la gestión administrativa y calidad de servicio.	111
Figura 35 Correlación entre el nivel de la planificación y calidad de servicio.	113
Figura 36 Correlación entre el nivel de la organización y calidad de servicio.	115
Figura 37 Correlación entre el nivel de la dirección y calidad de servicio.	117
Figura 38 Correlación entre el nivel de control y calidad de servicio.	119

## Resumen

La presente investigación asumió como objetivo general, determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016.

La investigación se desarrolló desde el enfoque cuantitativo. En el aspecto metodológico es considerado como una investigación de tipo básica, para lograr su propósito se utilizó el diseño no experimental, transversal, de nivel correlacional. El método empleado fue el Hipotético-Deductivo. El recojo de información se dio en un único momento, aplicando la técnica de la encuesta y como instrumento se utilizó dos cuestionarios de tipo escala: uno para la variable gestión administrativa y el otro para calidad de servicio, ambos de 22 ítems, valorados en la Escala de Likert (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre), la validez de los instrumentos se determinó por juicio de expertos y para calcular la confiabilidad se usó el coeficiente Alfa de Cronbach. Tuvo como población 820 usuarios que hicieron uso de algún servicio público durante 30 días del mes de noviembre, la muestra fue de tipo probabilista representado por 262 participantes.

De los resultados obtenidos en el procesamiento y análisis de los datos de la presente investigación se comprobó que entre la gestión administrativa y la calidad de servicio, existe una relación directa y significativa baja al obtener un valor de 0.296; es decir a mayor gestión administrativa mejor calidad de servicio. Así mismo se comprobó que existe una relación moderada de 29.6% entre ambas variables. Siendo el valor de significancia de  $p = 0,000$  ( $p < 0.01$ ) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, demostrando efectivamente que existe una relación baja entre la gestión administrativa y la calidad de servicio público para el usuario.

**Palabras claves:** gestión administrativa, calidad de servicio, administración, usuario.

## Abstract

The present investigation assumed as general objective, to determine the relationship that exists between the administrative management and the quality of public service for the user in the Provincial Municipality of Chincha, year 2016. It has as population 820 users who made use of some public service during 30 Days of the month of November; the sample was of probabilistic type represented by 262 participants.

The research was developed from the quantitative approach. In the methodological aspect is considered as a research of basic type, to achieve its purpose was used the non-experimental, cross-sectional, correlational level design. The method used was Hypothetical-Deductive. The data collection was done in a single moment, applying the survey technique and as an instrument two questionnaires of scale type were used: one for the administrative management variable and the other for quality of service, both of 22 items, valued in the Likert scale (never, almost never, sometimes, almost always, always), the validity of the instruments was determined by expert judgment and to calculate the reliability was used the Cronbach Alpha coefficient.

From the results obtained in the processing and analysis of the data of the present investigation it was verified that between the administrative management and the quality of service, there is a direct and significant relation low when obtaining a value of 0.296; That is to a greater administrative quality of service. Likewise, it was verified that there is a moderate relation of 29.6% between both variables. Since the value of  $p = 0.000$  ( $p < 0.01$ ), the null hypothesis is rejected and the alternative is accepted, effectively proving that there is a low relationship between administrative management and public service quality for the user.

**Key words:** administrative management, quality of service, administration, user.

## **I. Introducción**

## 1.1 Antecedentes

En el presente trabajo de investigación se considera antecedentes de abarque internacional y nacional, recordando que en el ámbito municipal y específicamente en la provincia de Chincha no se realizaron muchas tesis de investigación sobre Gestión Administrativa y Calidad de Servicio Público para el Usuario.

### 1.1.1 Internacionales

Respaldamos la investigación en los antecedentes del Español Ospina (2015) quien investigó sobre la *Calidad de servicio y valor en el transporte intermodal de mercancías*. La metodología de la investigación empírica fue: cualitativa de carácter exploratorio y cuantitativo, cuyo objetivo estuvo centrado en identificar aspectos específicos de las relaciones entre empresas reales del sector del transporte de mercancías. Arribó a la siguiente conclusión: la existencia de una relación directa y positiva entre la satisfacción de los transitarios con respecto al servicio recibido y el nivel de lealtad de éste con su proveedor de servicios de transporte de mercancías.

Así mismo, en Guatemala Recari (2015) investigó sobre la *Gestión administrativa en los departamentos de compras y contrataciones del ministerio de gobernación*. El estudio centro sus objetivos en determinar cómo es la gestión administrativa en los departamentos de compras y adquisiciones del Ministerio de Gobernación de la República de Guatemala. En la metodología, se definieron los sujetos, la población, la muestra y los instrumentos. Entre las conclusiones se destaca que la gestión administrativa es engorrosa y lenta debido a los controles administrativos que han sido implementados con el fin de efficientar y transparentar los procesos, específicamente en los eventos de cotización y licitación.

En España, Moreno (2015) investigó sobre el *Análisis de la calidad del servicio de auditoría desde la perspectiva de los clientes: una aproximación a la escala SERQUAL*. Realizó una investigación cuyo objetivo fue: garantizar unos requisitos mínimos de calidad en su trabajo. La metodología empleada tuvo como punto de partida los ítems de la escala SERVQUAL adaptados al área de estudio a partir de las opiniones y juicios realizados por expertos en el trabajo de auditoría. Se ha mantenido el número de ítems en veintidós y se ha insistido en plantear las

diferencias posibles entre las percepciones (ítems de la “escala A”) y las expectativas (ítems de la “escala B”) de la calidad del servicio ofrecida por las empresas auditoras. Posteriormente, se han aplicado ambas escalas acompañadas de una colección de ítems que recogían información personal y profesional del cliente. También se incluyeron una valoración global de las firmas auditoras y de los servicios ofrecidos. Tras obtener los resultados, sometieron éstos a las pruebas psico-sociométricas necesarias (fiabilidad, discriminación y validez) y a las técnicas exploratorias y de reducción de datos que nos permitían evaluar este instrumento de medida. A continuación, para analizar las diferencias encontradas entre las escalas y dentro de éstas entre los ítems, así como para averiguar si se encontraban diferencias debidas a cada una de las variables psicosociológicas, se utilizó el contraste de medias tanto para dos muestras (T de Student con muestras dependientes o independientes según los distintos contrastes) como para más de dos (análisis de varianza de un factor efectos fijos). Para confirmar, incluyeron alguna prueba no paramétrica alternativa, así como la consideración de varianzas poblacionales desiguales en los casos en los que los estadísticos lo permitían, que confirman la validez de los resultados paramétricos al dar idénticos resultados. En su investigación llegó a la conclusión: la calidad será el sistema que permitirá que la función auditora, entendida como servicio que incorpora valor añadido a las cuentas anuales, se lleve a cabo con unas ciertas garantías. El mecanismo idóneo para la consecución de unos niveles de calidad adecuados en las organizaciones (y por ende en las firmas auditoras) es el control de calidad, siendo el manual de calidad el instrumento más representativo y que de una forma más clara afectará a este control.

También, en el ecuatoriano Chilibinga (2013) quien investigó sobre *la Gestión administrativa y la optimización de los recursos empresariales del sector textil de la ciudad de Tulcán*. La investigación fue básica y cualitativa; utilizó los métodos: analítico – sintético, inductivo y deductivo, cuyo objetivo estuvo enmarcado en determinar que la deficiente gestión administrativa del sector textil (prendas de vestir) en la ciudad de Tulcán, tiene incidencia en la optimización de sus recursos empresariales. En su investigación llegó a la siguiente conclusión: al no tener conocimiento profesional en administración las personas que están al frente del cargo, no existen, manuales de funciones y procedimientos, mecanismos

para contratar un personal idóneo para el cargo, una planificación administrativa de la empresa, escasos métodos de control en la parte del talento humano, y en la parte financiera de las PYMES.

Por su parte, en Ecuador Gordón (2013) investigó sobre *La gestión administrativa y la satisfacción de los clientes del servicio de transporte pesado de la ciudad de Tulcán*, para optar el título de ingeniero en Administración de Empresas y Marketing en la Universidad Politécnica estatal del Carchi. El estudio centro sus objetivos en: Realizar un estudio de la Gestión Administrativa del servicio de transporte pesado en la ciudad de Tulcán, y su incidencia en la satisfacción de los clientes. La metodología de la investigación tiene una explicación cualitativa; los métodos utilizados fueron: Analítico – Sintético, Inductivo, deductivo y estadístico. Llegó a las siguientes conclusiones: con respecto a la atención brindada por parte de las personas encargadas del área ventanilla de atención al cliente y en el transporte, se puede observar claramente la insatisfacción de los señores usuarios, si bien califican al servicio como aceptable, se da por hecho que el servicio que se le brinda se debe mejorar. Por otro lado, es necesario resaltar que la empresa, debe contar con personal enfocado al área de Recursos Humanos, para que pueda controlar el trabajo y desempeño de los trabajadores, automatizar y mejorar los procesos de negocio asociados a la gestión de la relación de la empresa con el cliente, principalmente en las áreas de venta, marketing y servicios de atención al cliente, con el fin de incrementar los beneficios de la empresa mediante la optimización, personalización y diferenciación de la relación con el cliente, mediante la implementación de un modelo de gestión para mejorar la calidad de los servicios.

### **1.1.2 Nacionales**

Consideramos relevante presentar los antecedentes nacionales como el de Rivas y Quiroz (2015) quienes investigaron sobre *La gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario en las oficinas de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos de Lima 2014*, cuyo objetivo estuvo enmarcado en determinar la relación entre la Gestión Administrativa y la calidad de servicio al usuario. La investigación es de tipo básica de naturaleza descriptiva y correlacional. En su investigación llegó a la conclusión que: existe relación moderada y significativa entre la gestión

administrativa y la calidad de servicio al usuario. Demostrando con el coeficiente de correlación de Spearman ( $Rho = 0.733$ ).

Así mismo, Bernuy (2015) investigó sobre la *Gestión Administrativa y Satisfacción Laboral en la Municipalidad de la Perla 2014*. La investigación es básica, presenta un diseño no experimental; con tipo de estudio transversal, cuyo objetivo estuvo encuadrado en determinar la relación entre la Gestión Administrativa y la Satisfacción Laboral. En su investigación llegó a las siguientes conclusiones: determinó que, existe relación significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral, lo que se demuestra con la prueba de correlación de Spearman ( $Rho = 0,857^{***}$ ) y ( $p = 000 < .01$ ); verificó que, existe relación significativa entre la planificación y la satisfacción laboral, lo que se demuestra con ( $Rho = 0,707^{***}$ ) y ( $p = 000 < .01$ ); comprobó que, existe relación significativa entre la organización y la satisfacción laboral, lo que se demuestra con ( $Rho = 0,787^{***}$ ) y ( $p = 000 < .01$ ); determinó que, existe relación significativa entre la dirección y la satisfacción laboral, lo que se demuestra con ( $Rho = 0,831^{***}$ ) y ( $p = 000 < .01$ ); y también estableció que, existe relación significativa entre el control y la satisfacción laboral, lo que se demuestra con ( $Rho = 0,805^{***}$ ) y ( $p = 000 < .01$ ).

Es necesario, considerar en los antecedentes nacionales a O' Brien (2015) quien investigó sobre la *Gestión Administrativa y calidad de servicio según los trabajadores del Instituto Metropolitano de Planificación Lima, 2014*. La investigación es de tipo básica, tuvo un diseño no experimental; con tipo de estudio transversal descriptivo correlacional, cuyo objetivo se centró en determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la calidad de servicio. Llegó a la siguiente conclusión: la gestión administrativa se relaciona directa ( $Rho = 0.771$ ) y significativamente ( $p.001$ ) con la calidad de servicio según los trabajadores del Instituto Metropolitano de Planificación Lima, 2014. Se probó la hipótesis planteada y está relación es alta.

También, es importante mencionar a Max (2015) quien investigó sobre la *Gestión Administrativa y Clima Laboral de los Trabajadores de la Morgue Central de Lima del Instituto de Medicina Legal del Perú - 2014*. La investigación es de tipo básica – sustantiva, con diseño de investigación no experimental; de nivel

descriptivo correlacional, cuyo objetivo principal de basó en determinar la relación entre la gestión administrativa y el clima laboral. Arribó a las siguientes conclusiones: comprobó que existe una alta y significativa relación entre la gestión administrativa y el clima laboral, lo que demuestra con un coeficiente de correlación de Spearman ( $Rho = 0,723$ ), destacando que un 32% de los trabajadores percibe un clima laboral deteriorado, mientras un 51% lo considera regular y solo un 18% como bueno; estableció que existe una alta y significativa relación entre la planificación y el clima laboral, lo que demuestra con ( $Rho = 0,716$ ), resaltando que aproximadamente el 45% de trabajadores considera la planificación ineficaz y solo el 15% como eficaz; demostró que existe una significativa y alta correlación entre la organización y el clima laboral, lo que demuestra con ( $Rho = 0,755$ ), destacándose que el 48% de los trabajadores percibe la organización como regular y solo el 13% la percibe como eficaz; demostró que, existe una alta y significativa relación entre la dirección y el clima laboral, lo que demostro con ( $Rho = 0,718$ ), obteniendo como resultado que, el 50% de los trabajadores percibe la dirección como ineficaz y solo el 10% la considera eficaz; así mismo, determinó que, existe una relación moderada pero significativa entre el control y el clima laboral, lo que demostró con ( $Rho = 0,630$ ) y obteniendo como resultado que, el 45% de los trabajadores percibe el control como regular y un 22% como eficaz.

Por otro lado, Flores y Salirrosas (2015) investigó sobre *La gestión administrativa y la calidad de servicio del Usuario en el Centro de Mejor Atención al Ciudadano de la región Callao 2014*. La investigación es de tipo básica, tuvo un diseño no experimental y transeccional, cuyo objetivo se centró en determinar la relación entre la gestión administrativa y la calidad de servicio del Usuario. Llegó a la siguiente conclusión: la gestión administrativa se relaciona altamente con la calidad de servicio del Usuario en el Centro de Mejor Atención al Ciudadano de la región Callao 2014, lo que demuestra con ( $Rho = 0.808^{**}$ ) siendo muy fuerte y el nivel de significancia también altamente significativa ( $p:0.000 < \alpha: 0,01$ ).

## **1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística de las variables**

La presente investigación se fundamenta en desarrollar las principales teorías de las variables: gestión administrativa y calidad de servicio. Así mismo se enfoca en el estudio de los servicios públicos.

### **Variable 1: Gestión Administrativa**

En este apartado de la investigación, la fundamentación científica se basa en desarrollar la teoría sobre la primera variable: gestión Administrativa. Iniciamos con la definición de gestión, en tal sentido Salgueiro (2001) definió la gestión como: un conjunto de decisiones y acciones que conducen a concretar los objetivos previamente determinados.

Para este autor, la gestión, son todas las acciones que se realizan con la intención de consolidar los objetivos determinados con anticipación.

Así, Amat (1992) también definió la gestión como, la ejecución de las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar.

Se refiere a la relación directa que existe entre la gestión y la administración; tratando de darle a la gestión un papel más dinámico, mientras a la administración la parte formal y estática.

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) la administración es: “el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p.4).

Por su parte, Hernández (2011) manifestó que la gestión administrativa es: “el diseño interno de la empresa, de sus estructuras, procedimientos y sistemas de información para planear, organizar, dirigir y controlar sus recursos y procesos” (p.3).

En la misma dirección, la gestión administrativa. Para Anzola (2002) consistió en:

Todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir, una manera de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como la planeación, organización, dirección y control (p.70).

En su turno, Soria (2011, p.154) afirmó que la gestión administrativa son: “las acciones necesarias que se realizan para el desarrollo operativo de los programas que están a cargo de la institución”.

## Teorías de la Gestión Administrativa

Con la finalidad de orientar, describir y explicar mejor la presente investigación, en este apartado presentamos diferentes enfoques. Koontz et al.(2012) manifestaron que, los enfoques integran la jungla de la teoría administrativa.

### Enfoque clásico:

En el enfoque clásico. Koontz et al. (2012) manifestaron que destacan la teoría de la administración científica de Frederick Taylor; la teoría de la administración moderna de Henri Fayol; y la teoría de la burocracia de Max Weber.

### La teoría de la administración científica

El nombre de administración científica se debe al intento de aplicar los métodos científicos de observación y medición a los problemas de la administración. Para desarrollar su teoría, el principal representante Frederick W, Taylor, se basó en el estudio de las tareas, en intentar eliminar el fantasma del desperdicio y las pérdidas sufridas por las empresas; siendo su principal interés elevar la productividad de la empresa mediante una mayor eficiencia en los trabajadores y hacer posible una recompensa con un salario más alto.

Entre los **aportes más importantes de Frederick, W Taylor** a la administración fue el intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos como la observación y la medición en todos los oficios, este proceso recibió el nombre de organización racional del trabajo. Entre ellos tenemos:

- (a) Análisis del trabajo:** Propone eliminar los movimientos innecesarios, facilitando el ahorro de tiempo mediante la división del trabajo.
- (b) Estudio de la fatiga humana:** Se consideró que la fatiga humana reducía la probabilidad de ejecutar un trabajo eficaz, por eso, se planteó la necesidad de racionalizar los movimientos innecesarios del obrero en la hora de trabajar.
- (c) División del trabajo y especialización:** Al racionalizar las tareas estas se volvían continuas y rutinarias, y el trabajador se convertía más experto en su área.
- (d) Diseño de cargos:** el cargo en cada caso se caracterizaban por ser limitada, fácil, con menos probabilidad de cometer errores, facilitando así un mejor control en la ejecución de las acciones.

- (e) **Incentivos salariales:** los obreros debían recibir una remuneración justa por su trabajo, por eso, se propone un sistema con salarios según la producción.
- (f) **Concepto del Homo Economicus:** Se consideraba que las personas se motivaban a partir de incentivos económicos.
- (g) **Condiciones de trabajo:** para lograr una mayor productividad, era necesario adecuar los equipos, herramientas y maquinarias a las necesidades, condiciones físicas y laborales del trabajo.
- (h) **Estandarización:** todos los aspectos permitían uniformizar los tiempos, esfuerzos y equipos para una producción efectiva.
- (i) **Supervisión funcional:** el desempeño del trabajador eran controlados y supervisados otros especialistas con autoridad cumplir tales propósitos.

Es necesario conocer **los principios fundamentales de Taylor**, que sustentan la teoría de la administración científica:

- (a) **Principio de planeamiento:** sustituir el trabajo individual del operario, la improvisación y la actuación empírica, por métodos basados en procedimientos científicos.
- (b) **Principio de la preparación:** seleccionar a los trabajadores de acuerdo a sus aptitudes y entrenarlos, para producir más y mejor, según el método planeado. Además, preparar también las máquinas y equipos de producción, como la disposición racional de las herramientas y materiales.
- (c) **Principio de control:** controlar el trabajo para asegurar que se está desarrollando según el plan previsto y las normas establecidas, previa cooperación de la gerencia para que la ejecución sea la mejor posible.
- (d) **Principio de ejecución:** distribuir de diferentes maneras las atribuciones y responsabilidades para que el trabajo sea disciplinado.

### **La teoría de la administración moderna**

Considerado como el padre de la teoría de la administración moderna. Según Koontz et al. (2012), Henry Fayol fundamentó su teoría en la estructura y funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia.

En este apartado, es necesario tratar **los aportes más importantes de H Fayol** a la administración, sustentando en las funciones básicas de la empresa.

- (a) **Técnico:** relacionada con la producción.
- (b) **Comercial:** relacionada con la compra, venta e intercambio.
- (c) **Financiero:** relacionada con la búsqueda y gerencia de capital.
- (d) **Seguridad:** relacionada con la protección y preservación de los bienes y servicios.
- (e) **Contable:** relacionada con los inventarios, balances, costos y estadísticas.
- (f) **Gerencial:** relacionada con la integración de las otras 5 funciones por parte de la dirección y reconoció la necesidad de enseñar administración.

Asimismo, es necesario conocer **los 14 principios fundamentales de H Fayol**, que sustentan la teoría de la administración moderna:

**División del trabajo:** explicar con claridad sobre el trabajo que debe desempeñar cada colaborador, aprovechando la especialización de cada personal.

**Autoridad:** si no existe la capacidad del liderazgo, para dar órdenes y estas se cumplan, no se tendrá obediencia. La autoridad es responsable por las decisiones que tome.

**Disciplina:** se deberá respetar las reglas de la empresa, así como los acuerdos de convivencia, lograr acuerdos justos en disputas y la correcta aplicación de sanciones.

**Unidad de Mando:** el empleado recibirá órdenes de su superior, así evita cruces en las indicaciones.

**Unidad de Dirección:** deberán generar un programa para cada actividad; todo objetivo debe tener secuencia de procesos y plan determinado.

**Subordinación:** debe prevalecer los intereses de la empresa sobre los individuos, buscar el beneficio de la mayoría.

**Remuneración:** los empleados tienen noción de su remuneración de acuerdo al trabajo realizado, los beneficios y dividendos son compartidos con los trabajadores.

**Centralización:** manejado por una sola persona, sin embargo los gerentes conservan la responsabilidad, delegando responsabilidades a los subalternos la supervisión de cada actividad.

**Jerarquía:** la jerarquía de cargos están claramente definidos y expuestos, en un organigrama: desde los gerentes hasta los jefes de sección, todo conocen a su superior directo y se respeta la autoridad en cada nivel.

**Orden:** cada empleado ocupa el cargo más adecuado; los materiales están en el lugar adecuado en el momento que corresponde.

**Equidad:** el líder debe aplicar las decisiones justas en el momento adecuado y un trato amistoso con sus colaboradores.

**Estabilidad del Personal:** no es conveniente ejecutar una alta tasa de rotación de personal; debe existir razonable permanencia en su cargo, así sentirán seguridad en su puesto.

**Iniciativa:** para poder crear y llevar a cabo planes, se debe permitir dando libertad a los subalternos para que determinen realizar ciertos procedimientos, en ocasiones se podrían cometer errores.

**Unión del personal:** el trabajo en equipo siempre es indispensable, así como promover el trabajo colaborativo, que ayude a generar un mejor ambiente laboral.

Los 14 principios de Henry Fayol, tiene gran importancia en la administración de las organizaciones tanto públicas como privadas y también en el presente trabajo de investigación, por cuanto su aplicación permitirá establecer o rediseñar sistemas para lograr los objetivos planificados por la administración de la municipalidad provincial de Chincha.

### **La teoría de la burocracia**

Max Weber como principal representante de la teoría de la burocracia fundamenta que el tipo de organización administrativa puramente burocrático es, capaz de lograr el grado más alto de eficiencia, y en este sentido es el medio formal más racional que se conoce para lograr un control efectivo sobre los seres humanos.

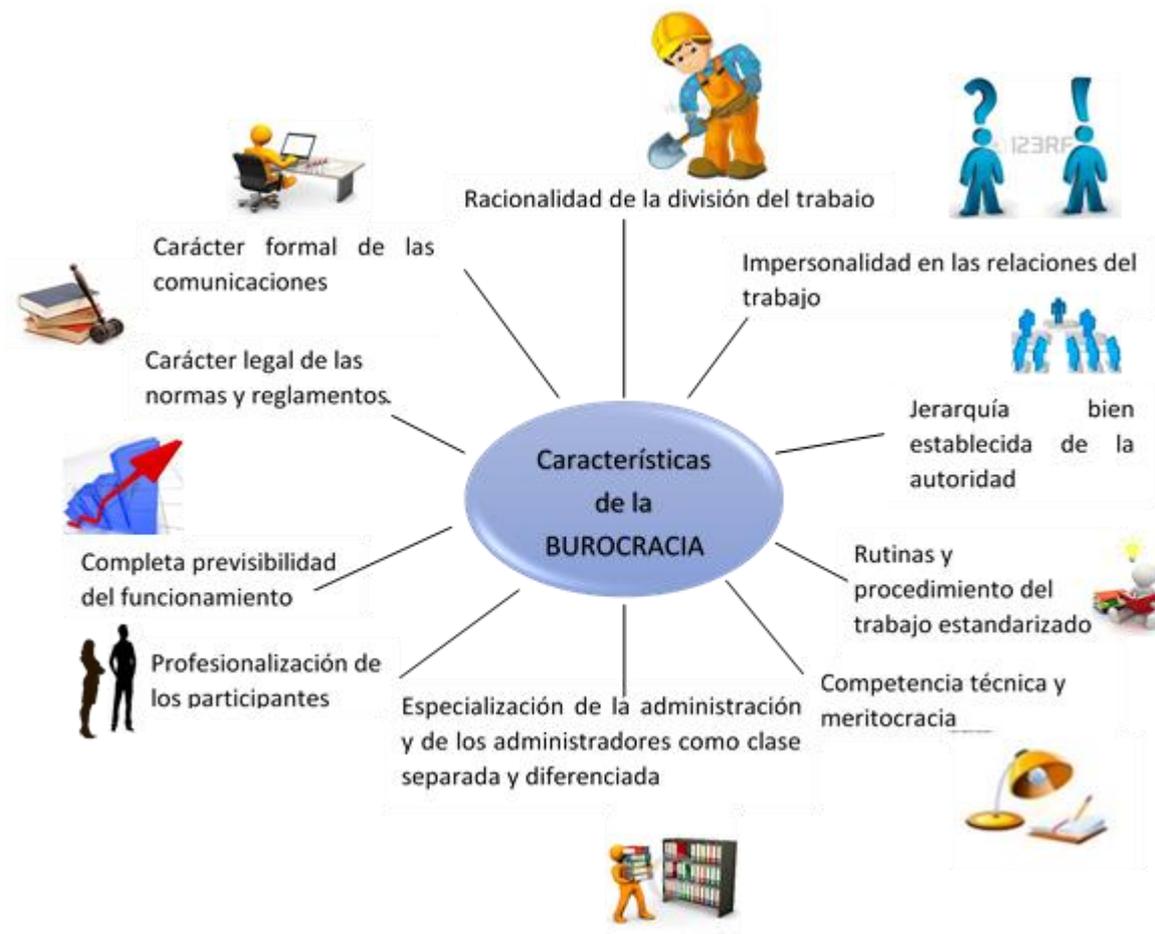


Figura 1. Características de la teoría de la burocracia de Max Weber.

### Enfoque conductual o del comportamiento organizacional

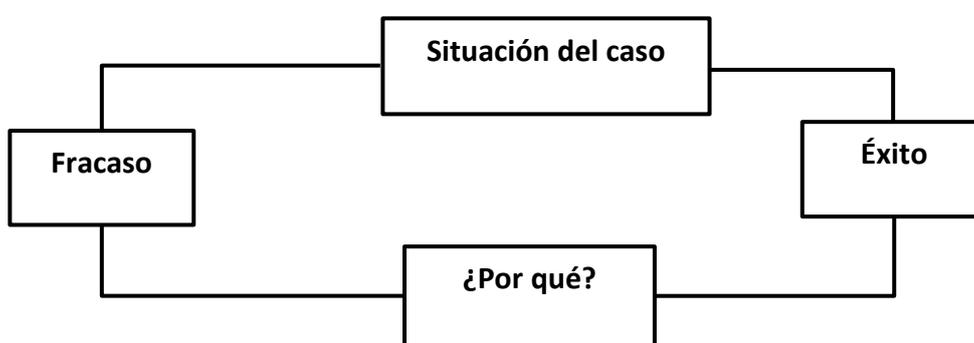
Entre los principales defensores de esta teoría, están. Mary Follet, quien rescató la importancia de los aspectos humanos en la organización; consideró que los trabajadores pueden aportar para obtener resultados favorables a la empresa, siempre en cuando lo permitan tomar la iniciativa en su trabajo, por cuanto los trabajadores siendo conocedores de los procesos deberían controlarlo y no los gerentes. Planteó que los gerentes deben ser facilitadores más no supervisores o monitores, constantemente deben motivar a sus empleados para que tengan alto rendimiento su trabajo y se sientan comprometidos a lograr los objetivos de la organización. Elton Mayo, considerado padre del comportamiento organizativo, en sus investigaciones llegó a determinar que la mejoría en la productividad se debía a factores sociales como la moral, las relaciones satisfactorias en el grupo de trabajo (sentido de pertinencia) y una administración efectiva, esto es, un tipo de administración que consideraba el comportamiento humano, en especial el

comportamiento de grupo, y lo atendía mediante habilidades interpersonales como: motivación, asesoramiento, dirección y comunicación.

En el análisis de la administración. Koontz et al. (2012) manifestaron que se han desarrollado nuevos enfoques, entre ellos ilustramos.

### **Enfoque empírico o de caso**

Este enfoque, estudia la experiencia a partir de casos o situaciones, identificando éxitos y fracasos.



*Figura 2. Ilustración del enfoque empírico o de caso.*

### **Enfoque de funciones gerenciales**

La principal investigación consistió en observar a cinco directores ejecutivos, y se logró identificar diez funciones gerenciales; agrupadas en interpersonales, informacionales y de decisión.

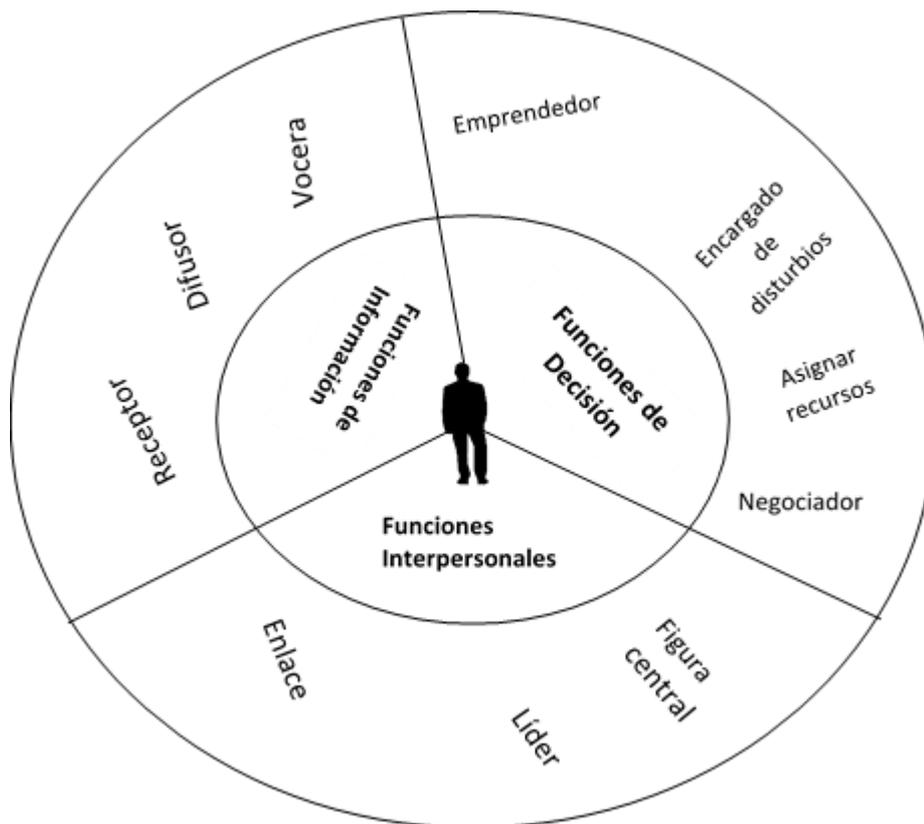


Figura 3. Ilustración del enfoque de funciones gerenciales.

### Enfoque de contingencia o situacional

En el estudio se llegó a determinar que la práctica gerencial depende de las circunstancias (una contingencia o situación). Asimismo, reconoce la influencia de determinadas soluciones en modelos de comportamiento organizacional.

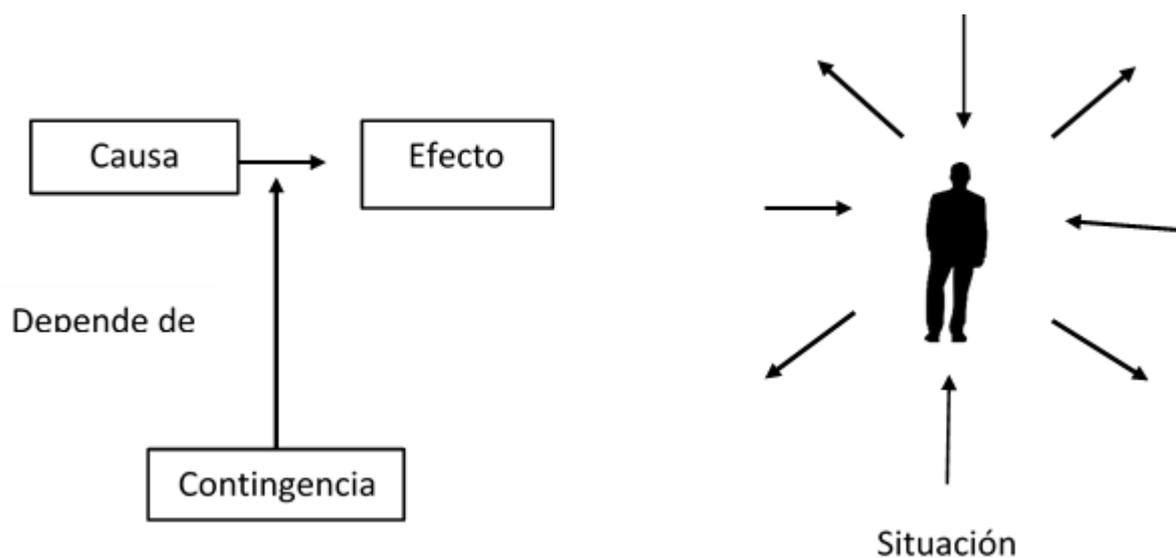


Figura 4. Ilustración del enfoque de contingencia o situacional.

## Enfoque de la teoría de decisiones

Este enfoque se centra en la toma de decisiones, es decir, en quienes se encargan de decidir y el proceso que conlleva.

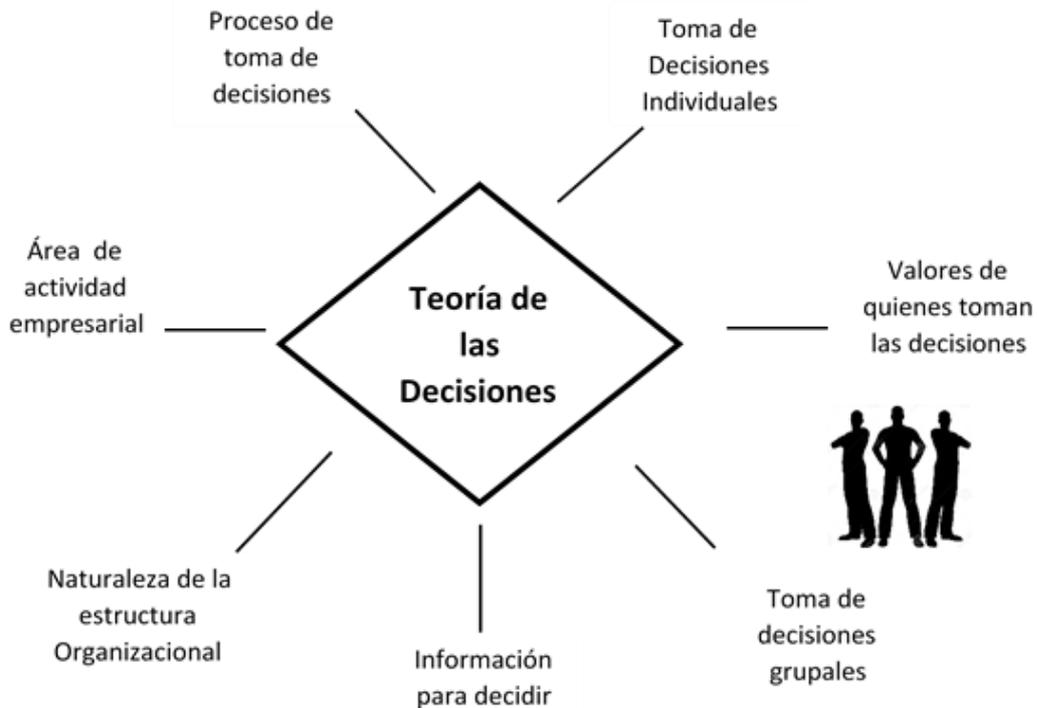


Figura 5. Ilustración de las teorías de las decisiones.

## Enfoque de sistemas cooperativos sociales

Surgió en su preocupación por los aspectos del comportamiento interpersonal y grupal que conducen a un sistema de cooperación. Este concepto extendido incluye a cualquier grupo cooperativo con una meta común.

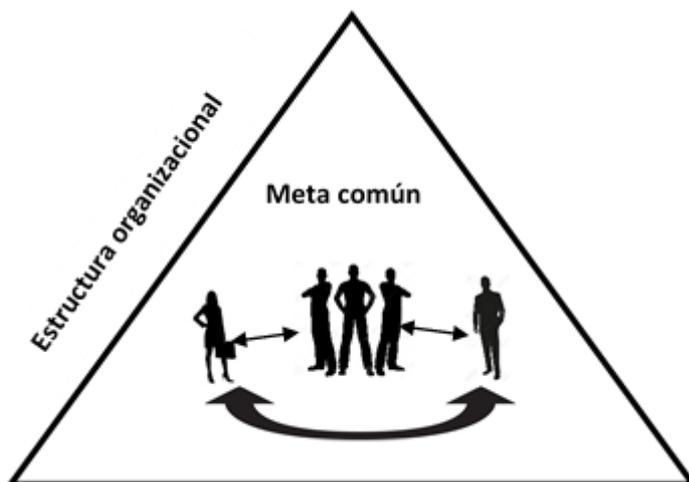


Figura 6. Ilustración del enfoque de sistemas cooperativos sociales.

## Enfoque del comportamiento de grupo

Considera que en toda organización, debe darse importancia al comportamiento de las personas en grupo (modelos de comportamiento grupal).

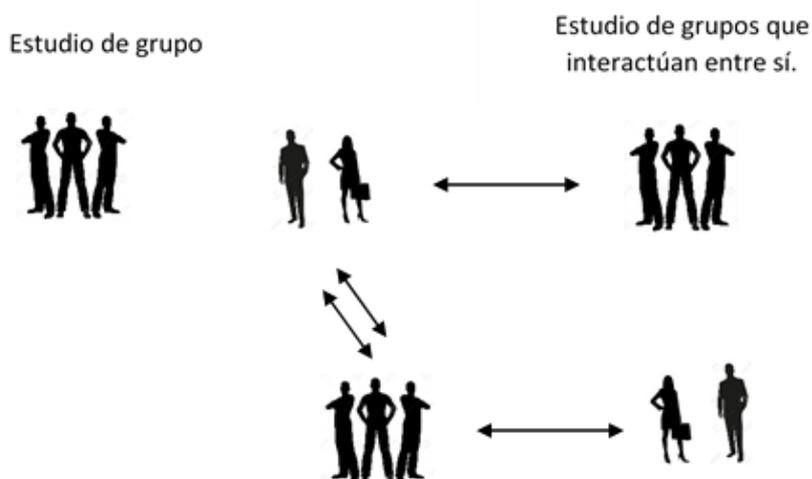


Figura 7. Ilustración del enfoque del comportamiento de grupo.

## Enfoque de comportamiento interpersonal

Este enfoque, teniendo como base a la psicología individual, sugiere que toda organización debe centrarse en el comportamiento interpersonal, las relaciones humanas, el liderazgo y la motivación.

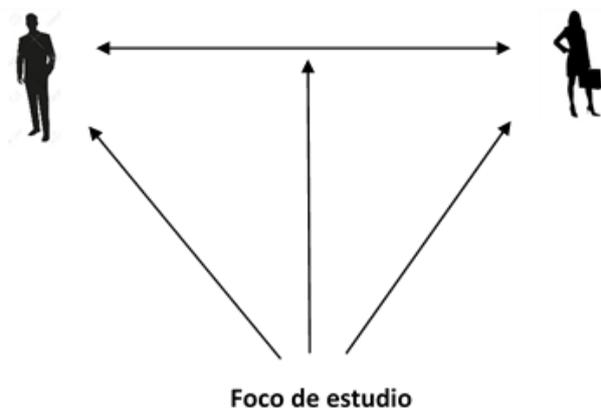


Figura 8. Ilustración del enfoque de comportamiento interpersonal.

## Dimensiones de la variable: gestión administrativa

También es necesario tratar las dimensiones de la gestión administrativa que dan respaldo a la variable. Según Koontz et al (2012) las nuevas ideas y descubrimientos o técnicas pueden colocarse con facilidad en las dimensiones:

planificar, organizar, dirigir y controlar. Para Chiavenato (2004) las dimensiones están orientadas a lograr los objetivos e integradas por una serie de procesos y operaciones como la: Planificación, organización, dirección y control. En la misma línea, Soria (2011) manifestó que, el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Por su parte, Koontz et al. (2012) manifestaron que las funciones administrativas esenciales son: planificación, organización, dirección y control.

En este sentido, es necesario tratar las dimensiones de la Gestión Administrativa que dan respaldo a la variable. Según los autores antes citados existen cuatro dimensiones esenciales para la Gestión Administrativa: la planificación, la organización, la dirección y el control.

### **Dimensión Planificación**

En toda organización pública o privada, si se quiere que el esfuerzo del grupo sea efectivo, las personas deben saber lo que se espera cumplir. En tal sentido Koontz et al. (2012, p.108) definieron: “la planificación es la selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlo; en este proceso, requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas”.

Así Ackoff (1970) definió que la planificación es el diseño anticipado de un futuro deseado y de los medios efectivos de realizarlo, un instrumento que usan los dirigentes talentosos de una organización y cuando lo aplican hombres menores y superficiales, se convierte en un ritual irrelevante que produce tranquilidad a corto plazo, más no el futuro ambicioso deseado.

Según, Chiavenato (1986), la planificación es una función de carácter administrativo para determinar por adelantado que se debe hacer para alcanzar los objetivos propuestos en una organización.

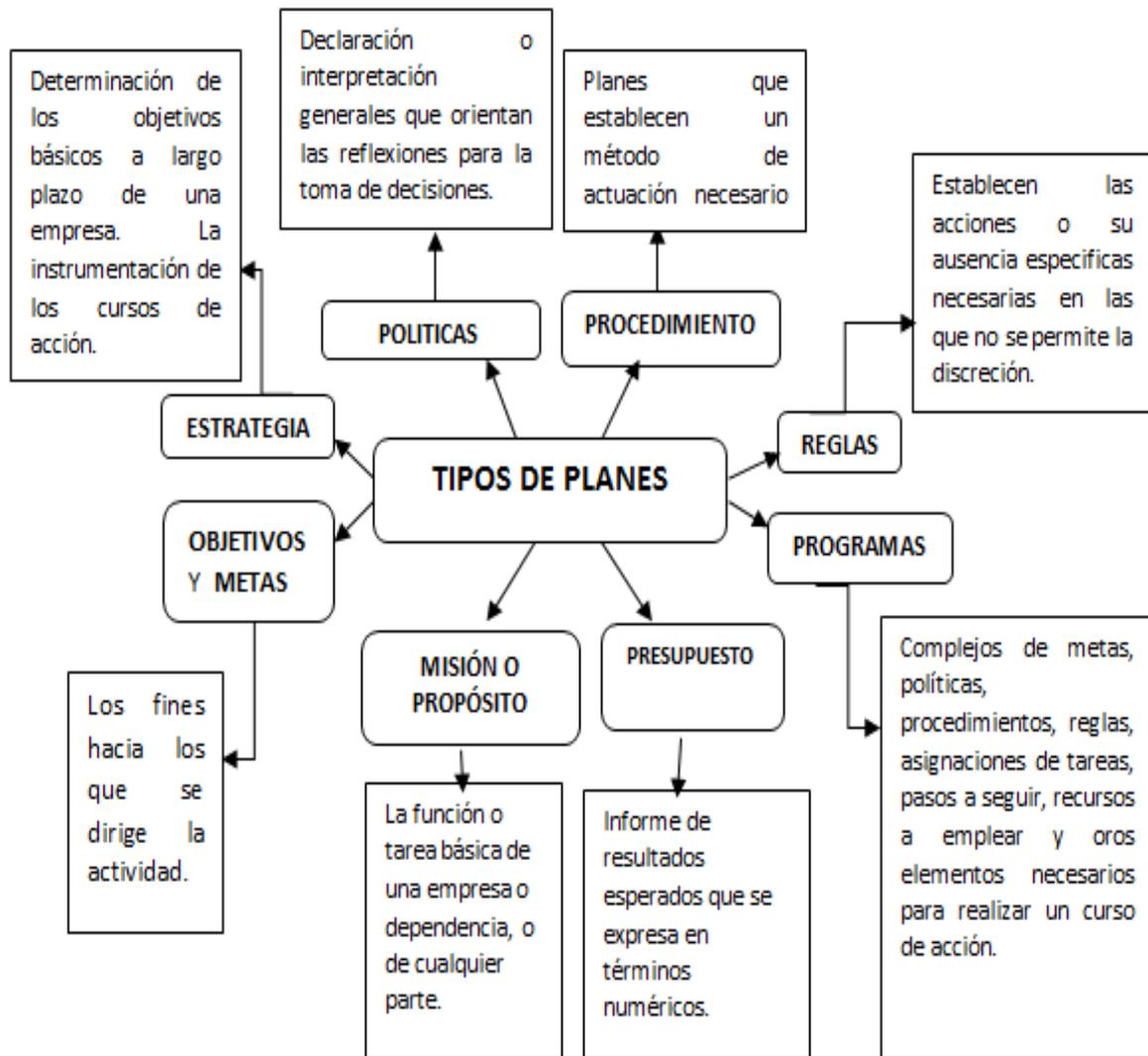
En su turno, los lineamientos generales para la formulación del Plan de Desarrollo Municipal (2004 - 2007) definió la planificación como:

Un proceso continuo, permanente y sostenible mediante el cual se establecen políticas, se definen objetivos y metas generales, económicas, sociales,

políticas y financieras en forma lógica y coherente, partiendo de la identificación de problemas y necesidades, de la disponibilidad de recursos reales y potenciales, que permitan establecer el marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio (p.7).

Describe que la planificación es un proceso continuo que busca conocer con anticipación la realidad objetiva, establecer los objetivos, desarrollar estrategias, determinar las actividades y recursos y evaluar los resultados obtenidos. Por otro lado, sostiene que, en una planificación, está enmarcado todos los esfuerzos que se realizan con el fin de conseguir los objetivos y concretar los diversos propósitos que busca una organización.

En este proceso de la planeación, manifestamos que existen muchos tipos de planes, como misiones o propósitos, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos que se representan en la figura.



*Figura 9. Ilustración de los tipos de planes.*

Asimismo es necesario conocer los pasos de la planeación que, son de aplicación general; sin embargo, en la práctica se debe estudiar los posibles cursos de acción de cada etapa.

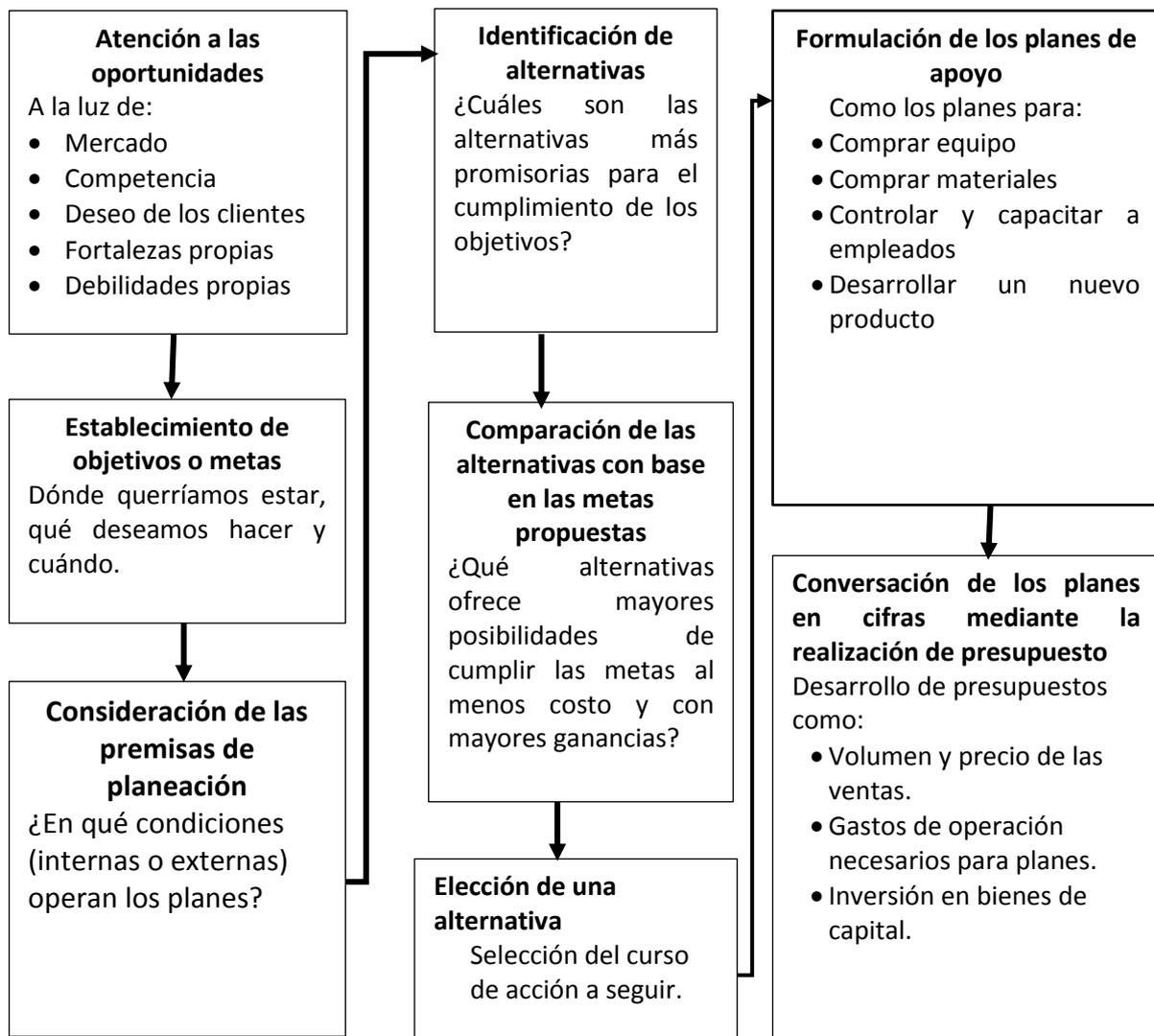
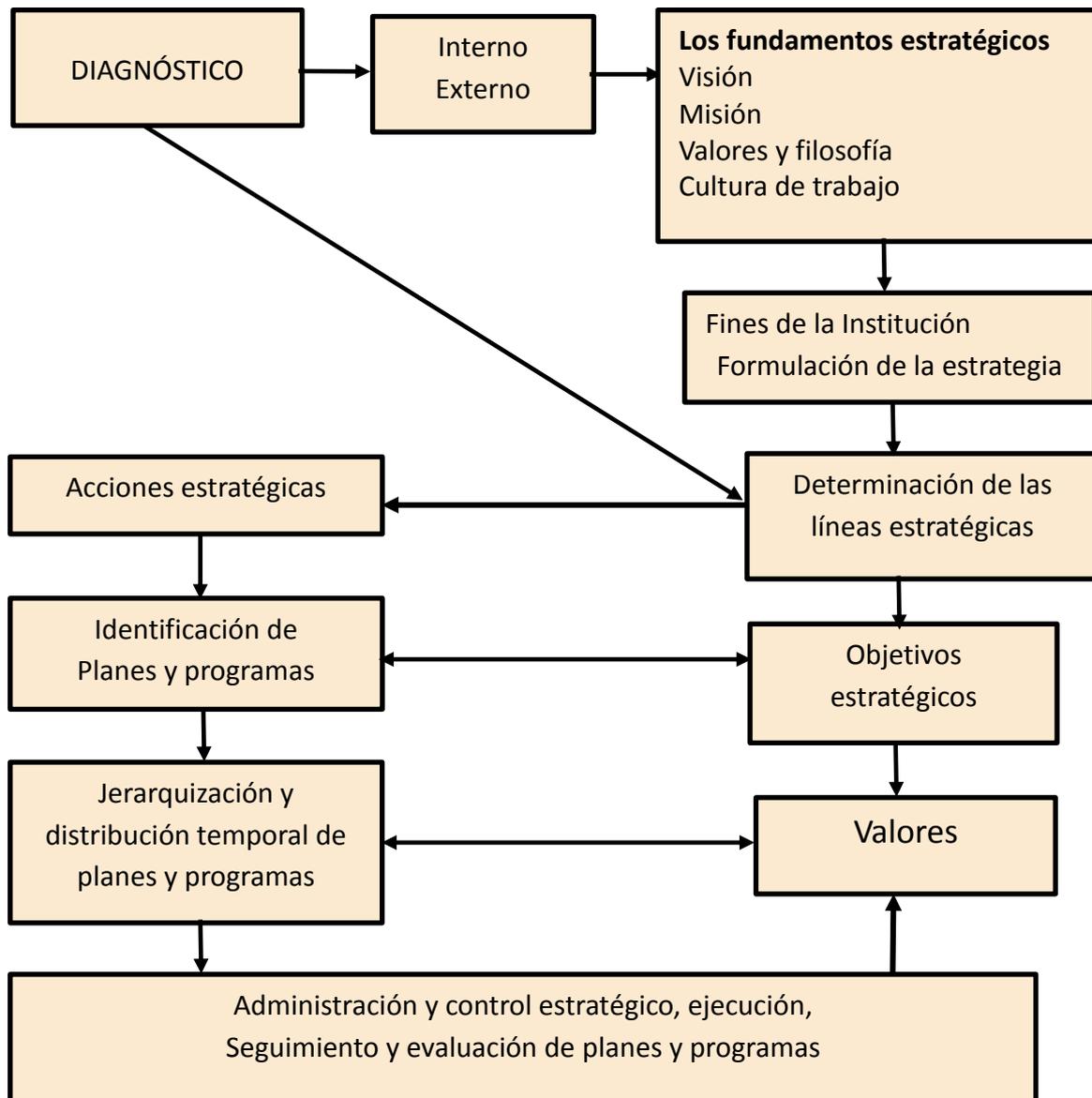


Figura 10. Ilustración de los pasos de la planeación

En esta parte de la planeación, es importante desarrollar las estrategias, políticas y premisas de planeación. Según Koontz et al. (2012, p.148) tanto las estrategias como las políticas orientan los planes, les proporcionan un marco y sirven como base para el desarrollo de tácticas y otras actividades gerenciales. Los autores sostienen que, **la estrategia** determina la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una organización, siguiendo con la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas; mientras, **la política** son las declaraciones o interpretaciones generales que orientan la reflexión de los gerentes para la toma de decisiones; asimismo, consideran que las premisas de planeación viene a ser el ambiente anticipado, e incluyen supuestos o pronósticos a futuro y condiciones conocidas. A continuación presentamos el modelo de

planeación estratégica conocido como **SHKG** de Kauffman (2003), que viene a ser el resultado de un análisis de las propuestas teóricas y metodológicas de administración, este modelo se divide en dos cuadrantes.



*Figura 11. Ilustración del modelo de la planeación estratégica SHKG.*

Por otro lado, como parte de este apartado resulta conveniente destacar algunas herramientas para el análisis de las situaciones organizacionales. Entre ellos tenemos:

#### **La matriz FODA:**

Durante muchos años la matriz FODA se utilizó para identificar las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas de una organización. En tal

sentido Koontz et al (2012) definen como una herramienta para analizar las amenazas y oportunidades en el ambiente externo y sus relaciones con las debilidades y fortalezas internas de la organización

Tabla 1

*Las cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA para formular estrategias*

<b>Factores internos</b>	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
	Como las administrativas, operativas, financieras, marketing, investigación y desarrollo.	Las debilidades que presentan las áreas de las fortalezas.
<b>Factores externos</b>		
<b>Oportunidades(O)</b>	<b>Estrategia FO:</b>	<b>Estrategia DO:</b>
Condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.	Es la estrategia más exitosa, usa las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades.	Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades.
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategias FA:</b>	<b>Estrategia DA:</b>
Fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares al de oportunidades.	Uso de las fortalezas para hacer frente a las amenazas o evitarlas.	Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas.

*Nota.* Koontz et al (2012)

**La matriz de portafolio:**

Muestra la relación entre la tasa de crecimiento de la empresa y su posición competitiva relativa, identificada con la participación del mercado. En tal sentido Koontz et al. (2012) definen como una herramienta para asignar recursos que vincula la tasa de crecimiento de la empresa con su posición competitiva relativa.

Tabla 2

*Matriz de portafolio*

Tasas de crecimiento de la industria	<b>Alta</b>	<b>Estrellas</b>	<b>Interrogantes</b>
		Empresas con posición competitiva y de gran crecimiento con amplias posibilidades de crecimiento y utilidades.	Empresas con débil participación de mercado y tasa alta de crecimiento.
	<b>Baja</b>	<b>Vacas de liquidez</b>	<b>Perros</b>
		Empresas con fuerte posición competitiva y baja tasa de crecimiento con buena posición en el mercado y producción de bajos costos.	Empresas con bajo crecimiento y débil participación de mercado. No son rentables.
		<b>Fuerte</b>	<b>Débil</b>
	Posición competitiva relativa (participación del mercado)		

Nota. *Koontz et al (2012)*

En otro de los pasos considerado como el núcleo de la planeación, cabe destacar **la toma de decisiones**. En tal sentido Koontz et al. (2012, p, 152) definieron: “la toma de decisiones como la selección de un curso de acción entre varias alternativas”.

El autor refiere que no puede afirmarse que ya existe un plan, sin antes haberse tomado una decisión, donde se encuentre comprometido los recursos, la dirección o la reputación.

Así en el contexto de la toma de decisiones el proceso que conduce a decidir podría considerarse como:

- (a) Establecer las premisas.
- (b) Identificar las alternativas.
- (c) Evaluar las alternativas en función a la meta que se busca.
- (d) Elegir una alternativa, es decir, tomar una decisión.

En este sentido, en vista que siempre hay alternativas para emprender un curso de acción en una organización, los gerentes deben simplificar a las pocas que faciliten operar.

Esto significa que, las alternativas se evalúan en términos de factores cuantitativos y cualitativos. Los cuantitativos, aquellos que pueden medirse en números (el tiempo, costos fijos y operativos). Los cualitativos, aquellos que se miden en cualidades (las relaciones laborales, el riesgo de cambios tecnológicos o el clima político internacional). Otras técnicas para evaluar las alternativas están el análisis marginal que permite comparar el ingreso y el costo adicional que surgen al aumentar la producción, en la evaluación de alternativas y el análisis de la efectividad del costo que busca el mejor índice de costo-beneficio; la experiencia, la experimentación, la investigación y el análisis entran en juego al seleccionar una alternativa (Koontz, et al., 2012).

### **Planificación Municipal**

Lineamientos generales para la formulación del Plan de Desarrollo Municipal (2004 - 2007) definió como:

Un instrumento guía donde se plasma un conjunto de acciones destinadas a promover el desarrollo económico, social, ambiental, cultural, institucional y política del municipio.

Se refiere al plan de desarrollo de la administración municipal, donde en forma ordenada, coherente e integral, define objetivos, políticas, estrategias, programas, proyectos y metas con sus respectivos indicadores, determinando el tiempo y el lugar donde se desarrollará el proyecto, lo mismo que la población beneficiada directa e indirectamente.

### **Etapas del Plan de Desarrollo Municipal**

En la parte estratégica, para elaborar el Plan de Desarrollo Municipal. Lineamientos generales para la formulación del Plan de Desarrollo Municipal (2004 – 2007), recomienda abordar las siguientes etapas:

- (a) Recolección de información
- (b) Elaboración del diagnóstico

- (c) Definición de objetivos y metas
- (d) Definición de estrategias
- (e) Priorización y planificación de medidas
- (f) Definición de programas
- (g) Selección de proyectos estratégicos
- (h) Conclusiones de la parte estratégica

### **Dimensión Organización**

En el proceso histórico de los seres humanos, la organización surgió debido a la necesidad de cooperar entre personas. El hombre al sentir sus propias limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales se vio en la obligación de cooperar entre ellos, para concretar sus fines personales. Más aún, en la sociedad contemporánea la mayor parte del trabajo se realiza en forma organizada. En tal sentido Koontz et al (2012, p.200) definieron: “la organización es una estructura intencional y formal de funciones o puestos”. Asimismo, sostiene que la organización es formal, porque constituye una estructura intencional para cumplir funciones en una empresa; mientras la organización informal, es una red de relaciones interpersonales que surgen espontáneamente cuando los individuos se asocian entre sí.

El autor sostiene que, la organización se da de manera intencional y puede ser formal e informal. Es formal, cuando se crea una estructura intencional de funciones, con niveles jerárquicos de autoridad, responsabilidades y la comunicación del más alto nivel al más bajo. Es informal, cuando surge de manera espontánea relaciones personales y sociales, no importa el nivel jerárquico, todos participan, sin embargo, el desempeño del personal es eficaz como eficiente y logran el desarrollo satisfactorio de la empresa.

Scott (1964) definió la organización como, colectividades establecidas para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua, distinguido por otros aspectos, porque también, incluyen límites relativamente fijos, un orden normativo, rangos de autoridad, un sistema de comunicaciones y un sistema de incentivos que permita que las diferentes clases de participantes trabajen juntas por el logro de objetivos comunes.

En su turno Etzioni (1964) sobre la organización manifestó que, son unidades sociales o agrupaciones humanas voluntariamente construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Como por ejemplo, corporaciones, ejércitos, universidades, hospitales, iglesias y cárceles; excluyendo, tribus, clases, grupos étnicos y familias.

Para este autor la organización es un grupo social formado por dos o más personas con relaciones de interacción, tareas y actividades de administración conscientemente coordinadas para lograr los objetivos comunes, que es su misión.

En la dimensión organización. Koontz et al. (2012) afirmaron que se debe diseñar una **estructura organizacional** que especifique quienes van realizar las tareas y asumir responsabilidades de los resultados, así al establecer una estructura de manera intencional, se está organizando. Entre las estructuras esenciales para organizar tenemos: división organizacional, niveles organizacionales y líneas formales de autoridad.

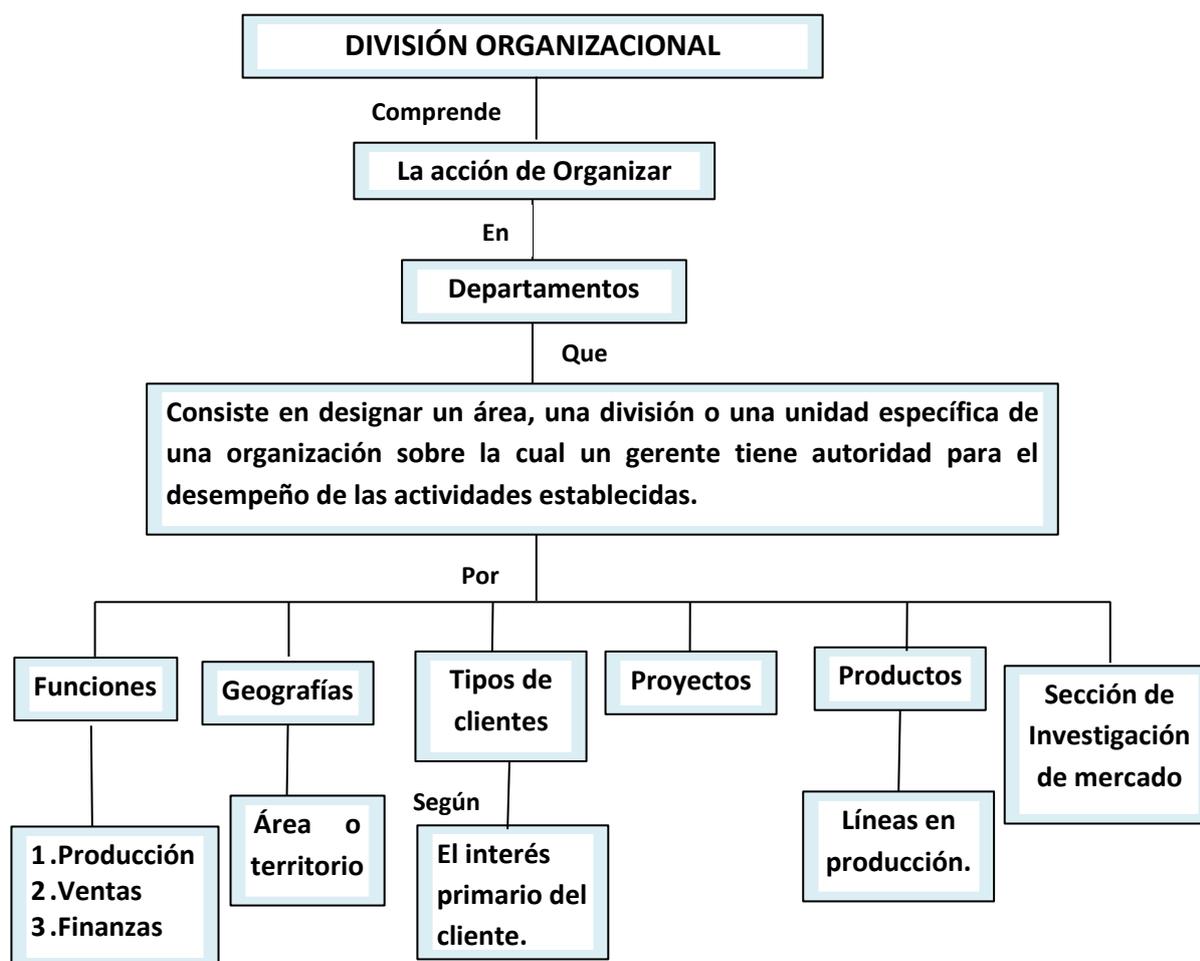


Figura 12. Ilustración de la división organizacional.

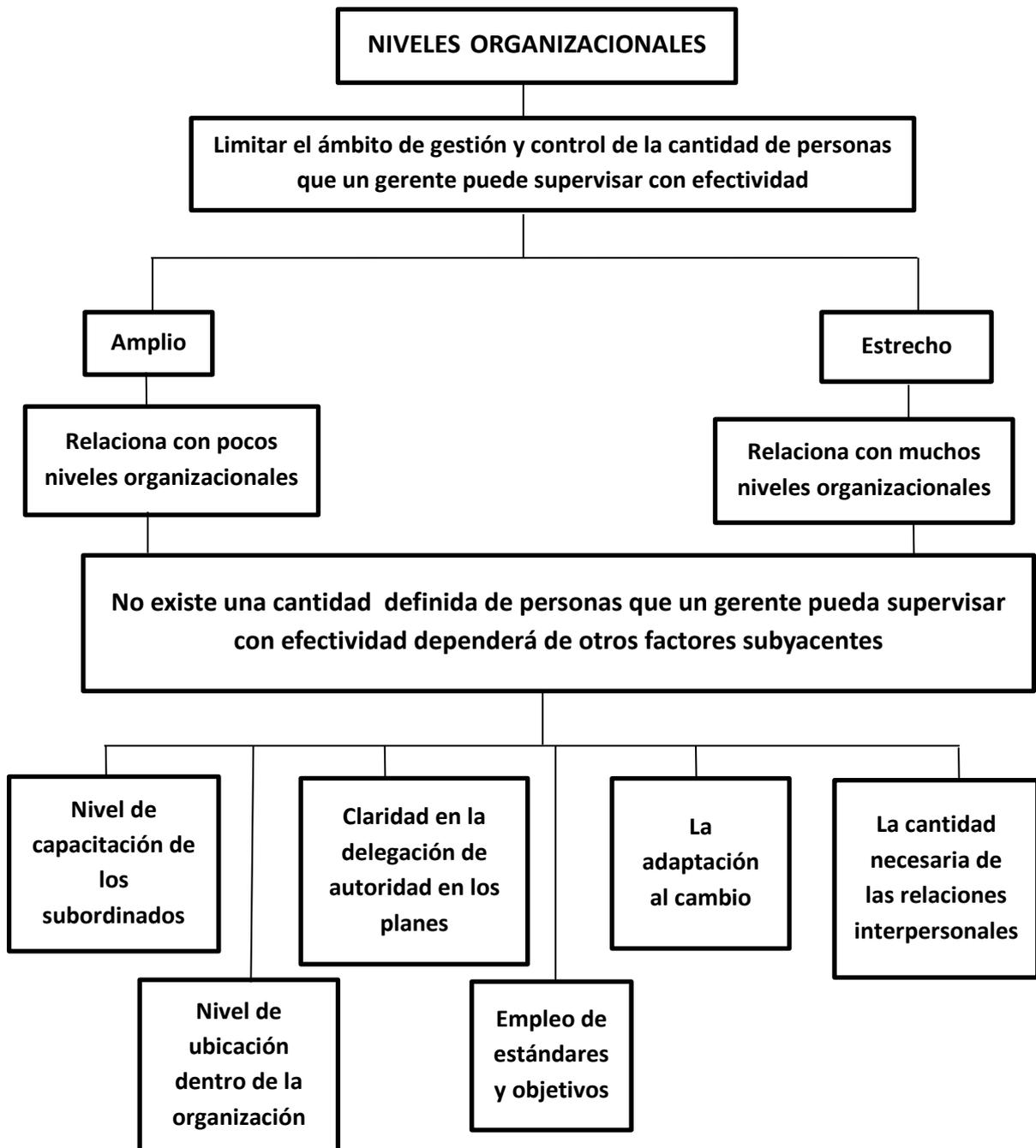
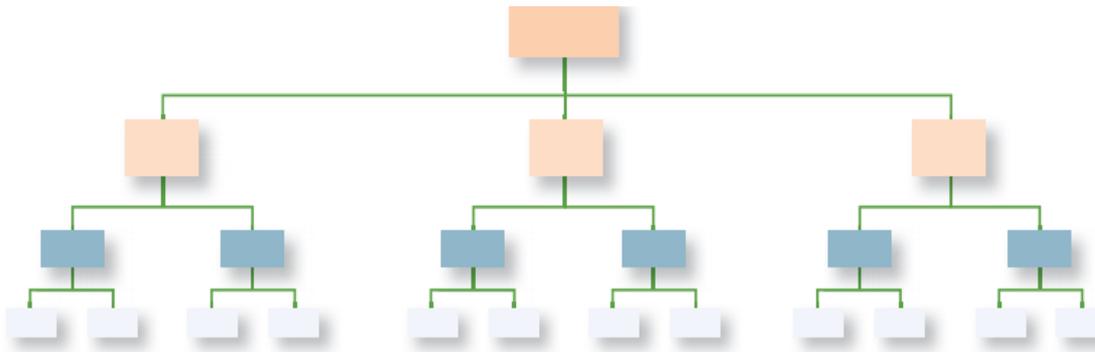


Figura 13. Ilustración de los niveles organizacionales

### Organización con ámbitos estrechos



#### Ventajas:

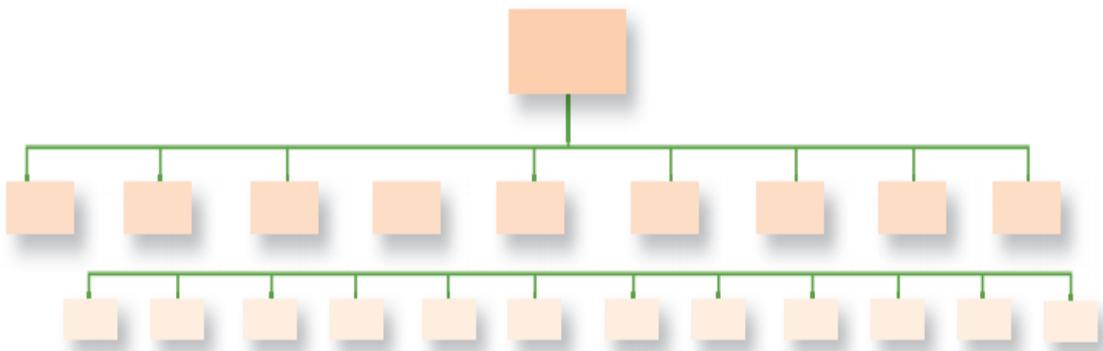
- Supervisión estrecha
- Control estricto
- Comunicación rápida entre subordinados y superiores

#### Ventajas:

- Los superiores tienen en exceso involucrarse en el trabajo del subordinado.
- Muchos niveles administrativos.
- Altos costos por los numerosos niveles.
- Excesiva distancia entre el nivel más bajo y el más alto.

Figura 14. Ilustración de la organización con ámbitos estrechos.

### Organización con ámbitos amplios



#### Ventajas:

- Los superiores están obligados a delegar.
- Deben establecer políticas claras.
- Es necesario seleccionar a los subordinados con sumo cuidado.

#### Ventajas:

- Tendencia de que los superiores sobrecargados de trabajo se convierten en cuellos de botella que impidan la toma de decisiones.
- Riesgo de que el superior pierda el control.
- Se requiere de administradores de calidad excepcional.

Figura 15. Ilustración de la organización con ámbitos amplios.

## Estructura y el proceso de organizar

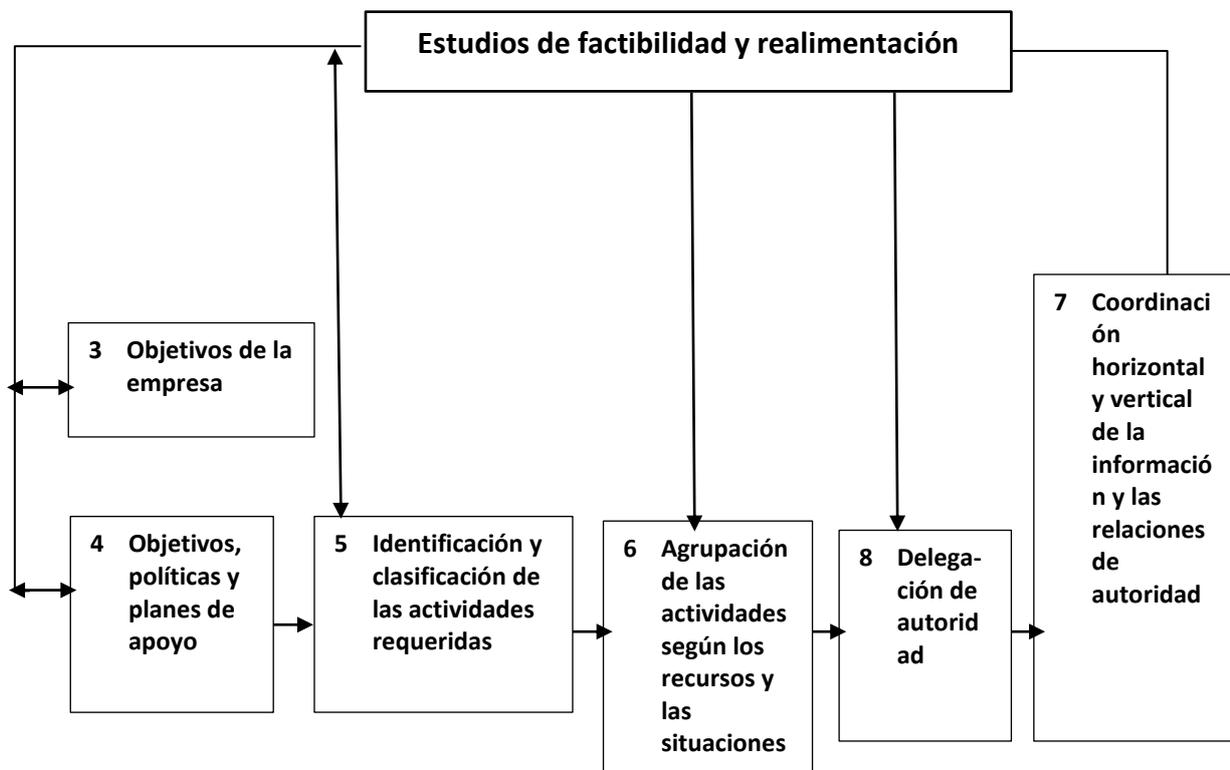


Figura 16. Ilustración de la estructura y el proceso de organizar

### Líneas formales de autoridad

En la estructura organizacional, una vez analizado los modelos de departamentalización, es necesario establecer el tipo de autoridad, porque si no se asigna adecuadamente a los gerentes, los departamentos no podrán trabajar adecuadamente para cumplir con los objetivos planeados.

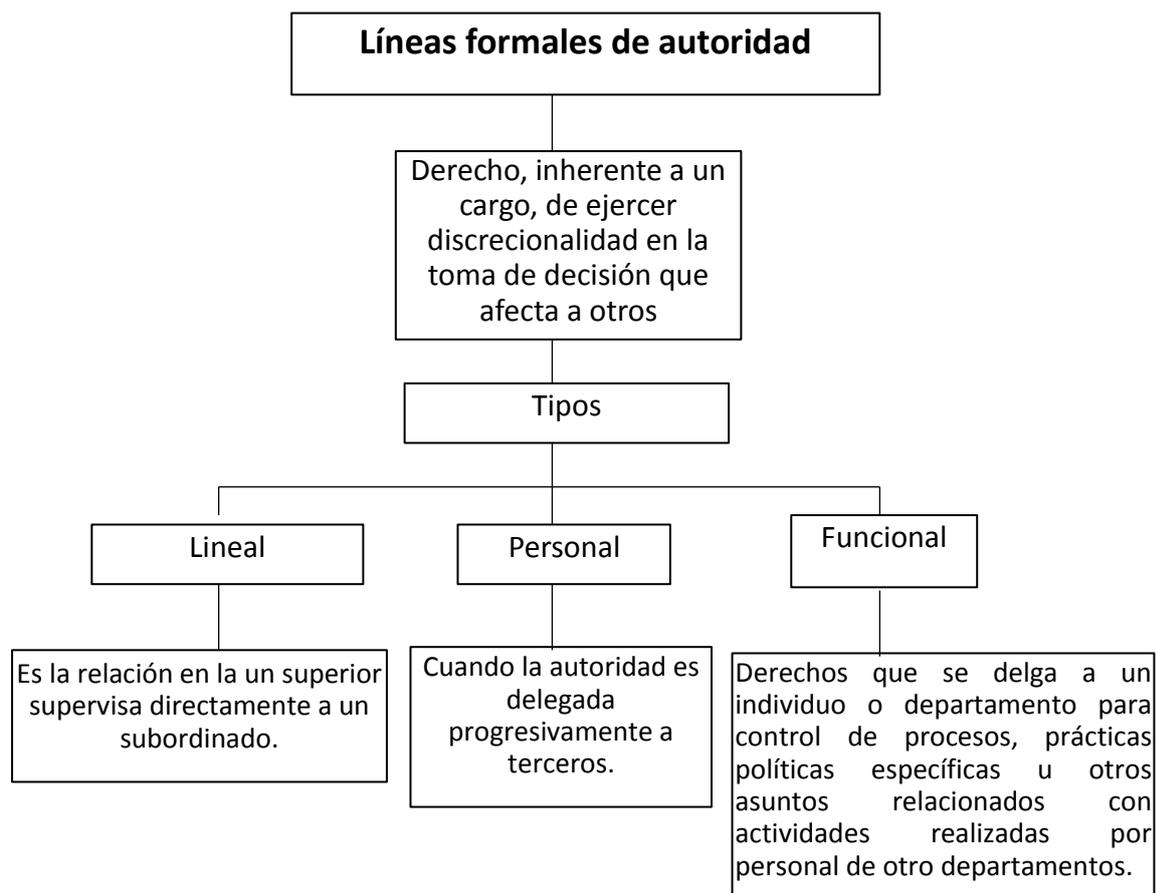


Figura 17. Ilustración de la estructura y el proceso de organizar

### La Organización Municipal:

Es un proceso permanente y sistemático que consiste en ordenar las funciones y estructuras de la Municipalidad, tratando de lograr una administración eficiente y oportuna, que permita proveer una óptima prestación de servicios a la localidad en su ámbito jurisdiccional (Contraloría General de la República, 2010).

La Contraloría General de la República resalta la importancia de identificar y ordenar permanentemente las funciones y estructuras internas de la municipalidad, para delegar o transferir estas funciones y responsabilidades con fines de alcanzar una administración eficiente, permitiendo de esta manera, proveer servicios públicos de calidad a los usuarios de la localidad.

### Estructura Municipal:

(a) **Organización Funcional:** las Municipalidades se organizan en tres funciones institucionales:

**Función Gobierno:** ejercida por el alcalde y regidores que integran el ayuntamiento, cuya responsabilidad es definir los grandes objetivos, establecer las políticas y metas de la municipalidad.

**Función Ejecutiva:** ejercida por los órganos de dirección de Apoyo y de Línea. Son los responsables de ejecutar los Objetivos y Metas que establece el órgano de gobierno.

**Función Técnica:** esta función la ejercen los órganos de Asesoramiento, tienen la definición de los Objetivos y Metas a implementarse.

(b) **Organización Orgánica:** las Municipalidades se organizan mediante los siguientes órganos:

**Órganos de gobierno:** son los encargados de establecer los objetivos y políticas de desarrollo de la municipalidad y orientar la organización y gestión municipal.

**Órganos consultivos, de participación y/o de coordinación:** son los órganos encargados de la participación, coordinación y/o consultoría técnica, para fines específicos, de los órganos de gobierno.

**Órgano de control:** es el responsable de cautelar, fiscalizar, evaluar y fomentar la correcta utilización de los recursos que moviliza la municipalidad.

**Órgano de defensa judicial:** es el responsable de la defensa judicial de la municipalidad, encargado de la representación y defensa de los intereses y derechos de la institución.

**Órgano de dirección:** es el encargado de dar cumplimiento a los objetivos y políticas emanadas por los órganos de gobierno.

**Órganos de asesoría:** son los encargados de brindar asesoría a los distintos órganos en los asuntos de su competencia.

**Órganos de apoyo:** son los responsables de realizar acciones de apoyo administrativo y técnico a los demás órganos de la municipalidad.

**Órganos de línea:** son los responsables de brindar y/o desarrollar los servicios, actividades, proyectos y obras públicas en beneficio de la comunidad.

**Órganos desconcentrados:** son los órganos municipales que ejercen competencias por delegación de la alcaldía.

**Organismos descentralizados:** son instituciones con personería jurídica de derecho público que ejercen, con autonomía, competencias en determinados ámbitos territoriales y funcionales.

### **Dimensión Dirección**

La dirección cumple un rol muy importante y de ella depende el desarrollo exitoso de las actividades en las organizaciones públicas y/o privadas. Así, para Koontz et al. (2012) la dirección es: “el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (p.386).

Según Ruiz (2012), “es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad” (p.11).

Si bien es cierto que, dirigir es una función esencial de los gerentes; sin embargo, todas las funciones gerenciales lograrán poco si los gerentes no saben cómo dirigir a las personas o no comprenden **los factores humanos, la motivación, el liderazgo y la comunicación.**

### **Factores humanos**

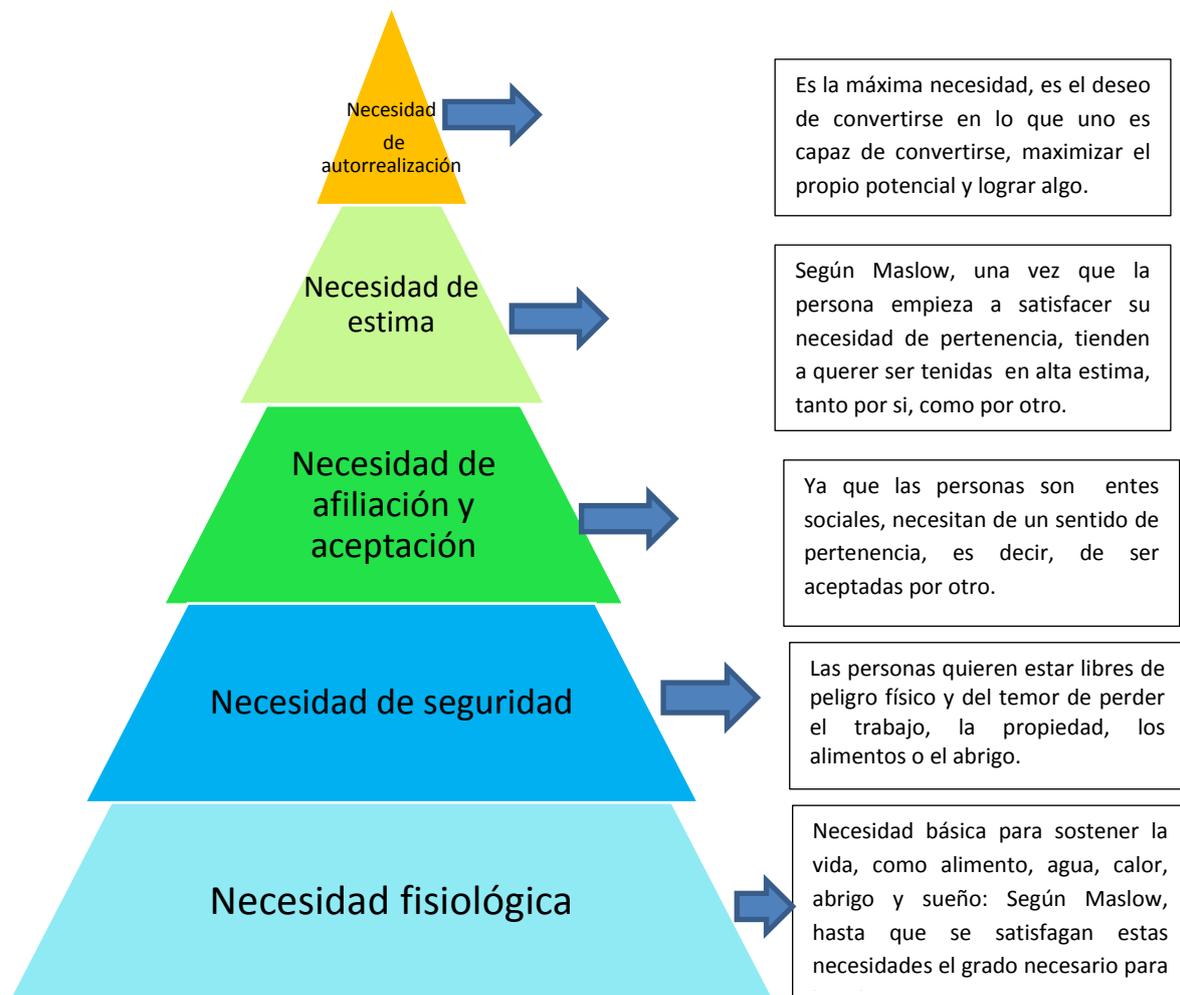
Si bien administrar supone alcanzar los objetivos de la organización, los gerentes deben entender que las personas asumen diferentes funciones y necesidades propias que satisfacer. En este sentido, Koontz et al. (2012) manifestaron que, las personas son mucho más que un factor productivo, asumen diferentes funciones (consumidores de bienes y servicios, miembros de: familias, escuelas, iglesias y partidos políticos) y no existe la persona promedio (los individuos son únicos y tienen diferentes necesidades); al trabajar enfocado en el logro de metas, un gerente debe tomar en cuenta la dignidad de la persona como un todo. Sostiene que, la dignidad individual significa que se debe tratar a las personas con respeto, sin importar el cargo que ocupa en la organización.

### **La motivación**

Definir la motivación no es sencillo, por cuanto los motivos humanos son múltiples que se basan en necesidades conscientes o inconscientes. En tal sentido

Koontz et al. (2012) sobre la motivación afirmaron que está relacionado con diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Asimismo, sostiene que los gerentes motivan al proporcionar un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir.

Manifestamos que existen diferentes teorías sobre la motivación. Es necesario conocer **la jerarquía de las necesidades de Maslow**, quien priorizó un sistema de necesidades humanas y organizó en orden de importancia ascendente.



*Figura 18. Ilustración de la jerarquía de las necesidades de Maslow.*

También es necesario tratar otras teorías sobre la motivación o naturaleza humana, porque los gerentes son responsables de crear y brindar un ambiente que conduzca al buen desempeño, pero cada persona es responsable de su propia motivación (automotivación).

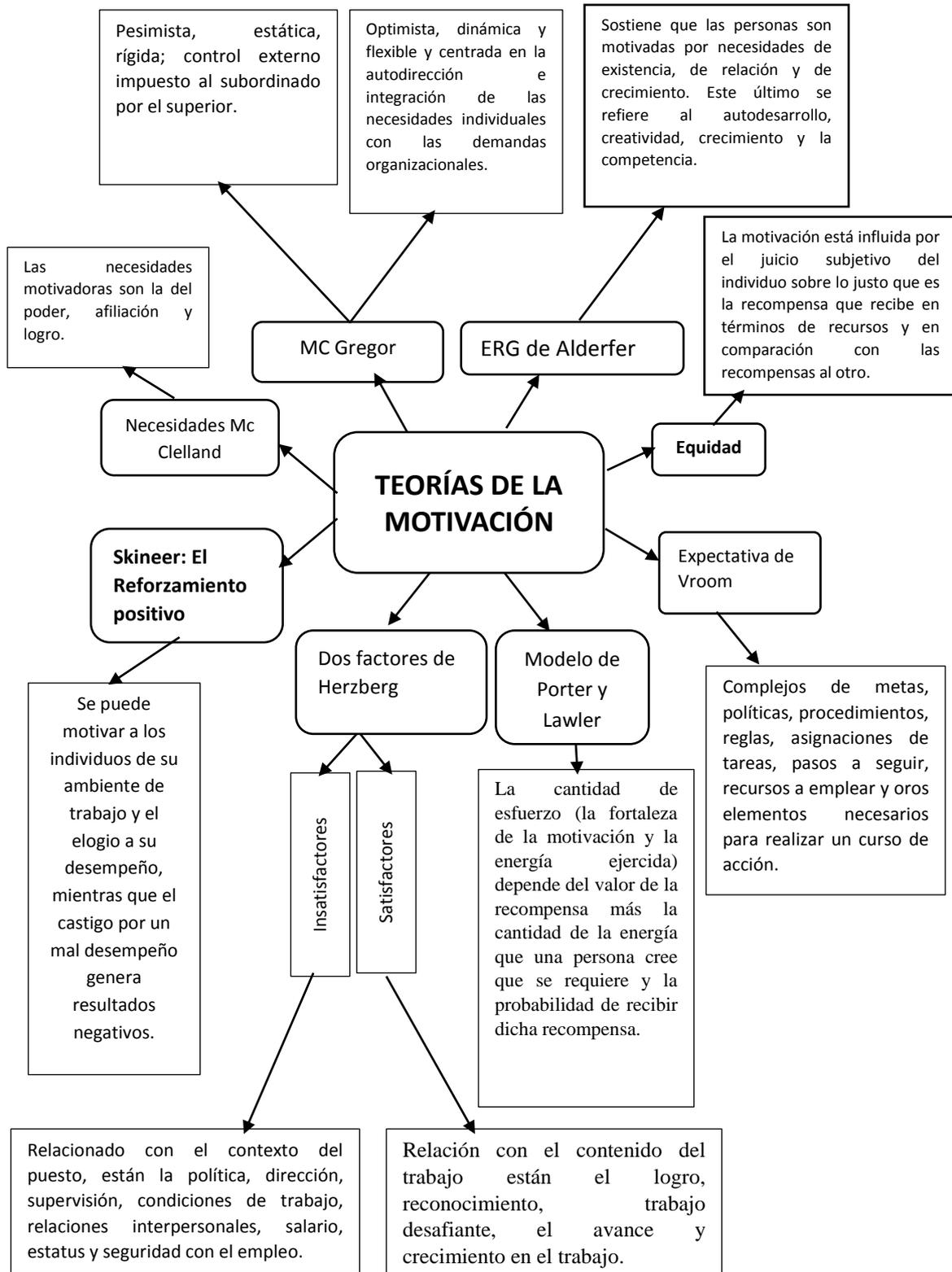


Figura 19. Ilustración de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

### Técnicas de motivación:

Una vez analizadas las teorías, se pueden identificar algunas técnicas especiales de motivación, entre ellos están: el dinero, las recompensas, la participación y mejorar la calidad de vida laboral.

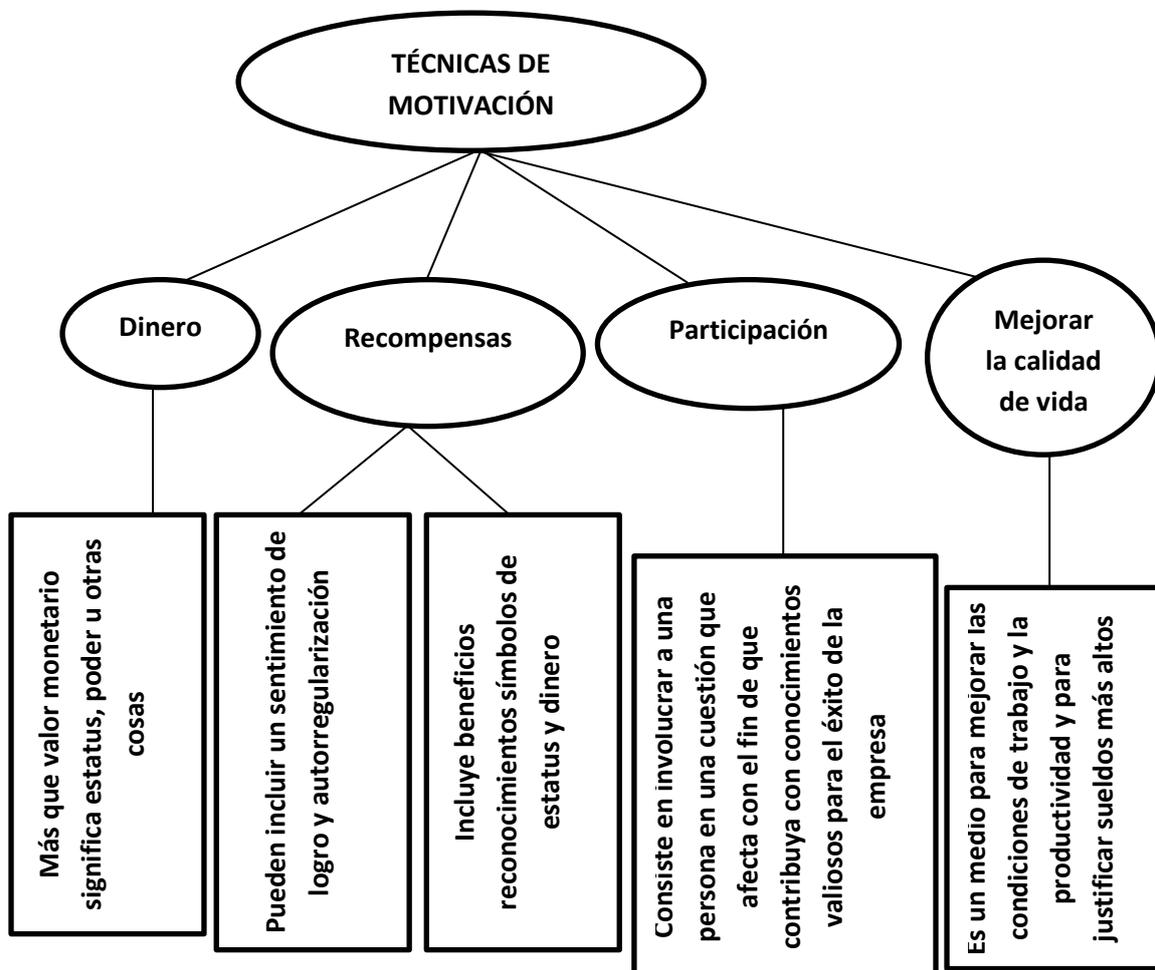


Figura 20. Ilustración de las técnicas de motivación.

### El liderazgo

El liderazgo es un aspecto importante en la administración. En tal sentido Koontz et al. (2012, p.413) definieron: "el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo".

Existen varios enfoques en el estudio del liderazgo. Uno de ellos es el liderazgo carismático de House (1976) quien afirmó que los líderes carismáticos pueden tener ciertos rasgos, como confianza en sí, convicciones fuertes, capacidad

de expresar una visión e iniciar el cambio y comunicar altas expectativas, necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, entusiasmo y emoción, y estar en contacto con la realidad.

Otro enfoque se centra en los estilos basados en la autoridad. **Líder autocrático**, ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos. **Líder democrático**, consulta con sus subordinados y fomenta su participación. **Líder liberal**, utiliza muy poco su poder y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia.

Tenemos el enfoque de contingencia de Fiedler (1967) quien manifestó que, los individuos se convierten en líderes no sólo por los atributos de sus personalidades, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre ellos y los miembros del grupo.

También es necesario tratar el enfoque ruta – meta, la cual sostiene que, la principal función del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzarlas y retirar los obstáculos.

Asimismo, tenemos el liderazgo transaccional y transformacional. Los líderes transaccionales identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo que incluye aclarar las funciones y las tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores. Los líderes transformacionales, expresan claramente una visión, inspiran y motivan a los seguidores, y crean un clima favorable para el campo organizacional.

## **La comunicación**

La comunicación está presente en todas las fases de la administración, sin embargo, es mucho más importante para dirigir el funcionamiento interno de la organización y su interacción con el ambiente externo. En tal sentido, Koontz et al. (2012, p.456) definieron: “la comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información”. Los autores sostienen que el propósito de la comunicación en la organización es

disponer de información para accionar en los procesos de cambio y de manera oportuna; asimismo, es esencial porque integra las funciones gerenciales.

- (a) Establecer y difundir las metas de una empresa.
- (b) Desarrollar planes para su logro.
- (c) Organizar los recursos humanos de manera más eficiente, efectiva y eficaz.
- (d) Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de una organización.
- (e) Liderar y motivar para crear un clima en que las personas deseen contribuir.
- (f) Controlar el desempeño.

### Procesos de la comunicación

En la forma más simple, los pasos específicos del proceso de la comunicación son:

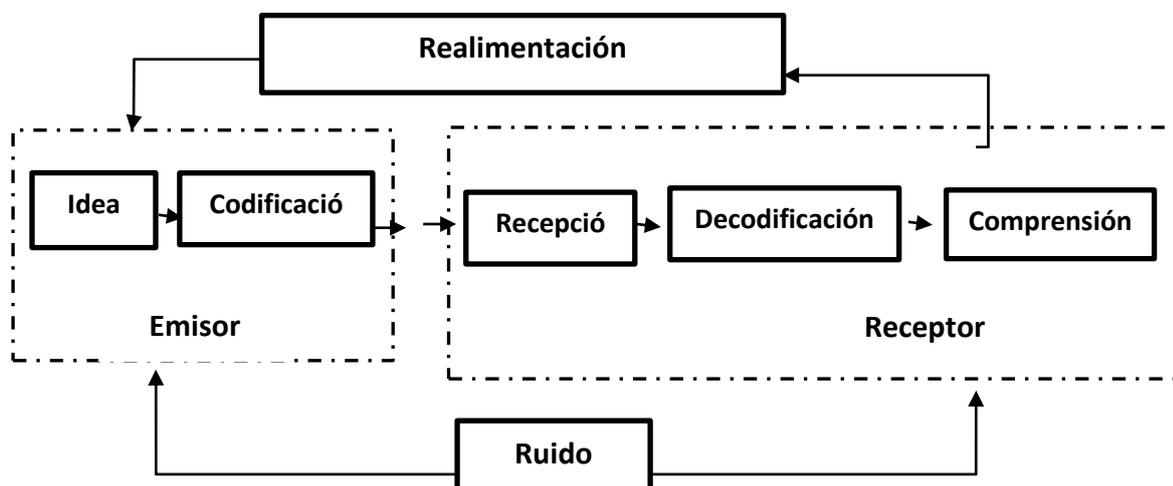


Figura 21. Ilustración de los procesos de comunicación.

Por otro lado, en un mundo globalizado la información fluye demasiado rápido, esto significa que una simple interrupción en un área de trabajo resultaría muy costosa en pérdidas productivas para la organización; por lo tanto, en la actualidad es esencial comunicar con rapidez los problemas que sucede en cada área de trabajo para tomar las medidas correctivas. En ese sentido, Koontz et al. (2012, p.477) manifestaron que los gerentes deben tener la información necesaria para hacer bien su trabajo, y ésta información puede fluir no sólo hacia abajo o arriba, sino horizontal o diagonalmente. Aclarando que, la comunicación descendente fluye desde quienes están en los niveles superiores hasta los inferiores en la jerarquía organizacional; la comunicación ascendente fluye desde los

subordinados hacia los superiores y sube por la jerarquía organizacional; mientras la comunicación cruzada, combina el flujo horizontal de información entre personas del mismo nivel organizacional o uno similar, con el flujo diagonal de información entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas.

### **Principios de la dirección:**

Entre los principios de la dirección tenemos:

- (a) **De la armonía del objetivo:** la dirección será calificada como eficiente si está encaminada hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- (b) **Impersonalidad de mando:** se refiere a que la autoridad y el ejercicio de sus funciones, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados favorables.
- (c) **De la supervisión directa:** el dirigente brinda apoyo y mantiene comunicación con sus subordinados durante la ejecución de los planes.
- (d) **De la vía jerárquica:** se respeta el orden establecido por la organización formal, el mismo que al emitirse una información debe ser transmitida respetando los niveles jerárquicos, así podrá evitarse los conflictos.
- (e) **De la resolución del conflicto:** indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa a partir del momento en que aparezcan.
- (f) **Aprovechamiento del conflicto:** el conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, que ofrece al administrador la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender múltiples alternativas.

### **Etapas de la dirección:**

Entre las etapas de la dirección tenemos:

- (a) **Toma de decisiones:** es la elección de una acción entre varias alternativas y la responsabilidad más importante es del administrador.
- (b) **Aplicar la decisión:** poner en práctica la decisión tomada, para ello se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma.
- (c) **Integración:** incorporación de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas en el plan. Comprende tanto los

recursos materiales así como humanos; siendo los recursos humanos los más importantes para su ejecución.

- (d) **Motivación:** la motivación es uno de los ejes principales que promueven e impulsan las labores eficaces y efectivas, surge de diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los administradores motivan al crear un ambiente laboral que induzca a los miembros a contribuir a la organización.
- (e) **Comunicación:** es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. La comunicación en una organización comprende múltiples interacciones desde las conversaciones informales hasta los sistemas de información más complejos.
- (f) **Supervisión:** la supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Esta función administrativa se aplica generalmente a niveles jerárquicos inferiores.
- (g) **Liderazgo:** es la capacidad de influir en las personas para que voluntariamente se esfuercen a lograr las metas del grupo.
- (h) **Delegación:** es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar. En este nivel se manifiesta claramente la esencia de la dirección y el ejercicio de la autoridad, permitiendo a los directivos dedicarse a las actividades más importantes, comparte responsabilidad, capacita a sus subordinados.
- (i) **Mando:** esta acción asume dos formas. Las ordenes, es el ejercicio de autoridad donde un supervisor transmite a un subordinado sobre las actividades que debe ser realizada. Y las instrucciones, son las normas que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo, los medio más convenientes de transmitir las son circulares o instructivos.

### **Dimensión Control:**

Koontz et al (2012) definió el control como: “Medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren” (p.496).

Por su parte Reyes (2007) manifestó que todo control implica necesariamente:

La comparación de lo obtenido con lo esperado. Pero tal comparación puede realizarse al final de cada periodo prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si

los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado; tal procedimiento constituye el control por resultados.

En la dimensión control es fundamental desarrollar los procesos de control básico. Al respecto Koontz et al. (2012) manifestaron que las técnicas y los sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa e incluye tres pasos: establecer estándares, medir el desempeño contra estos estándares y corregir las variaciones de los estándares y planes.

**Establecer estándares:** en el proceso de control el primer paso a seguir es establecer los planes porque son los criterios que los gerentes usan para diseñar sus controles; dado que los planes varían en detalles y complejidad, se establecen estándares especiales. Los estándares son criterios de desempeño, puntos seleccionados de todo un programa de planeación donde se establecen medidas de desempeño para que los administradores reciban indicios sobre cómo van las cosas y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes.

**Medición del desempeño:**

La medición del desempeño frente a los estándares, aun cuando no siempre es posible, debería hacerse adecuadamente de forma anticipada para detectar las desviaciones antes de que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas, las mismas pueden medirse mediante uno de los enfoques más importantes, el principio de control de puntos clave. El enfoque de control de puntos clave establece que, el control efectivo requiere de la atención de aquellos factores decisivos para evaluar el desempeño en relación con los planes. En la práctica los tipos de estándares de puntos clave tienden a ser los siguientes:

- (a) **Físicos:** Son medidas no monetarias y comunes al nivel operativo, ya que en él se utilizan materiales, se contrata mano de obra, se prestan servicios y se producen bienes. Como ejemplo, horas de mano de obra, litros de combustible por hora, kilómetros por toneladas vendidas de fletes transportados, etc.

- (b) **De costos:** Son medidas monetarias y comunes en el nivel operativo. Como por ejemplo, los costos directos e indirectos por unidad producida, costo de mano de obra por hora, costo de materiales por unidad, etc.
- (c) **De capital:** se relacionan con el capital invertido en la empresa, más que con los costos de operación y, por tanto, primordialmente con el balance general, más que con el estado de ingresos. Quizá el estándar de más amplio uso para una nueva inversión, así como para el control general, sea el rendimiento sobre la inversión.
- (d) **De ingresos:** surgen de asignar valores monetarios a las ventas. Como por ejemplo, los ingresos por pasajero por cada kilómetro en un autobús, las ventas promedio por cliente y las ventas per cápita en un área de mercado determinada.
- (e) **De programas:** Un gerente puede ser asignado para instalar un programa de presupuesto variable, un programa formal de seguimiento para el desarrollo de nuevos productos o uno para mejorar la calidad de la fuerza de ventas. Aunque quizá sea necesario aplicar cierto juicio subjetivo al momento de evaluar el desempeño de un programa, la oportunidad del momento y los plazos, así como otros factores, pueden utilizarse como estándares objetivos.
- (f) **Intangibles:** son los estándares más difíciles de establecer porque no se expresan en medidas físicas o monetarias. Como por ejemplo, ¿Qué estándar puede utilizar un administrador para determinar la competencia de su agente de compras divisional o director de personal?, ¿qué puede utilizarse para determinar si el programa de publicidad cumple los objetivos a corto y largo plazos?, ¿o si el programa de relaciones públicas tiene éxito?
- (g) **De metas:** Dada la actual tendencia de las empresas mejor administradas a establecer toda una red de metas cualitativas o cuantitativas verificables en cada nivel de la administración, el empleo de estándares intangibles, aunque continúa siendo importante, está disminuyendo. Los gerentes han encontrado que en las operaciones de programas complejos, así como en su propio

desempeño, pueden definir metas mediante la investigación y la reflexión, que luego pueden utilizar como estándares del desempeño.

**(h) Planes estratégicos como puntos para el control estratégico:** el control estratégico requiere del monitoreo sistemático en puntos de control estratégicos, así como de modificar la estrategia de la organización con base en esa evaluación. Como la planeación y control se relacionan estrechamente; por tanto, los planes estratégicos requieren control estratégico, y ya que el control facilita la comparación de las metas propuestas con el desempeño real, también permite oportunidades de aprendizaje, que a su vez son la base del cambio organizacional. En última instancia mediante el control estratégico se logra el entendimiento, no sólo del desempeño organizacional, sino también del siempre variable ambiente, al realizar el monitoreo.

#### **Corrección de desviaciones:**

El control gerencial por lo general se concibe como un sencillo sistema de realimentación similar al termostato común en una casa; sin embargo, no importa cuán rápido esté disponible la información sobre lo que ocurre (incluida la información en tiempo real, sobre lo que sucede cuando está ocurriendo), hay demoras inevitables al analizar las desviaciones, desarrollar planes para tomar acciones correctivas e instrumentar esos programas. Para superar esas demoras de tiempo en el control se sugiere que los administradores utilicen el enfoque de control de corrección anticipativa o preventiva, y no sólo dependan de la realimentación. El control de corrección anticipativa requiere diseñar el modelo de un proceso o sistema, y monitorear los insumos para detectar las desviaciones futuras de los resultados respecto de los estándares y los planes, lo que da a los administradores tiempo para tomar medidas correctivas antes de que los problemas ocurran. Muchos controles generales son financieros, uno de los cuales es el de pérdidas y ganancias; otro es el control mediante el cálculo y la comparación del rendimiento sobre la inversión,

Como respaldo a la dimensión, también es conveniente tratar sobre los principios del control que, según Reyes (2007) son los siguientes.

- (a) **Del carácter administrativo:** aquí es necesario diferenciar las operaciones de control de la función de control. La función tiene carácter netamente administrativo y se da como respuesta a la delegación, a mayor delegación es necesario mayor control. En su lugar, las operaciones son de carácter técnico, es un medio auxiliar a la línea en sus funciones; entonces, existe la necesidad de convencer y no imponer los medios de control.
- (b) **De los estándares:** si el control es la comparación de lo realizado con lo esperado, sería imposible su ejecución sin estándares prefijados y será mejor si dicho estándares son más precisos y cuantitativos.
- (c) **Del carácter medial:** un control sólo es posible si el trabajo, gasto y otros que se impone, se justifican ante los beneficios que de él se esperan.
- (d) **Del principio de excepción:** el control administrativo resulta más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos que no se haya logrado lo previsto, en lugar de concentrarse en los resultados que se obtuvieron como se había planeado. Es decir, únicamente deben reportarse los informes sobre las desviaciones o cambios que hayan ocurrido en el proceso, con lo que el control administrativo será más amplio, rápido y de mayor efectividad.

### 1.2.1 Variable 2: Calidad de Servicio

La fundamentación científica de esta investigación también consiste en desarrollar la teoría sobre la segunda variable: calidad de servicio. Iniciamos con la definición de calidad, en tal sentido Merino (1999) manifestó que, a partir de los años 60, se iniciaron los primeros desarrollos sobre la calidad objetiva relacionada con calidad del producto y, como consecuencia del desarrollo del sector servicios en la economía mundial, en la década del 80, se desarrolló la calidad subjetiva que consideró aspectos: culturales, sociales, personales y psicológicos del individuo. Juran y Gryna (1988) reconocen que, la normalización de la terminología calidad hasta el momento recién se está iniciando. Otros, como Reeves y Bednar (1994) concluyen que, una definición de la calidad comúnmente aceptada y válida para todas las empresas e industrias no es posible.

En referencia a la calidad, pese a su importancia creciente en los últimos tiempos, no cuenta con una definición común universalmente aceptada, más bien

presenta una multiplicidad de definiciones, porque su análisis se realiza en distintas unidades como: mercado, empresas, productos, procesos, servicios, sistemas, etc.

Así, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) definieron: la calidad es, el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto.

Para el Diccionario de la Real Academia Española (2001) la calidad es, la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

Deming (1982) definió la calidad como un bajo grado de uniformidad y fiabilidad a bajo coste y adecuado a las necesidades del mercado.

El sistema de Monitoreo de la Administración Pública Municipal (2016) definió a la calidad como:

La medida en la cual un producto o servicio se ajusta a las especificaciones o requerimientos para una tarea o función dada. Es un juicio positivo que se realiza basado sobre las expectativas y necesidades sobre un servicio o producto determinado que tengan los usuarios (p.86).

En cuanto al servicio, existen varias definiciones que se refieren esencialmente a representaciones de actividades intangibles, donde para medir su calidad lo más importante es la percepción y satisfacción de las necesidades del cliente. Así Camisón, Cruz y Gonzales (2006, p.894) definen el servicio como: “la prestación principal de la empresa así como al conjunto de prestaciones accesorias, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que acompañan a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o en un servicio”.

Kotler (1992, p.504) definió el servicio como: cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos.

Un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se genera en la interacción entre el cliente y los empleados de servicios, o los recursos o bienes físicos o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente (Grönroos, 2007).

También es necesario tratar las características del servicio que respaldan a la definición y diferencian a los servicios de los productos tangibles. Estas características son: la intangibilidad, la heterogeneidad, la inseparabilidad y el carácter perecedero.

**La intangibilidad:** característica principal y posiblemente la única en común de los servicios. Al respecto Zeithaml (1981) manifestó: el hecho de que los servicios sean intangibles implica para la empresa dificultades para establecer especificaciones precisas para su elaboración que permitan estandarizar su calidad, así como dificultades de medición y evaluación, y para el cliente, temor a la insatisfacción tras la adquisición del servicio, bien por haber pagado un precio excesivo, bien por no haber recibido lo que se esperaba.

**La heterogeneidad:** se conceptualiza como: “la alta variabilidad potencial que existe en el desempeño de los servicios” (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, p.34).

**La inseparabilidad:** en los servicios, la producción y el consumo se realizan simultáneamente; por tanto, son indisolubles (Grönroos, 1978).

**El carácter perecedero:** Se refiere a que los servicios deben consumirse cuando son producidos ya que no son inventariables. Como resaltan Rushton y Carson (1985), los servicios no pueden ser producidos antes de ser solicitados y almacenarse hasta su demanda.

En este apartado, la investigación se centra en definir la variable: **Calidad de servicio**. Parasuraman et al. (1985) refirió que ha sido objeto de múltiples conceptualizaciones por ser difícil de definir y debido a su naturaleza es compleja de medir. En este sentido, basado en el paradigma de la disconformidad, Parasuraman et al (1988) definieron la calidad de servicio como: el resultado de comparar la percepción por el servicio recibido versus la expectativa del consumidor.

Para Lehtinen y Lehtinen (1982) la calidad del servicio ocurre en el momento de entrega del servicio, durante la interacción entre el cliente y la persona de la empresa que ofrece el servicio.

Vázquez, Rodríguez y Díaz (1996) afirmaron que la calidad de servicio se encuentra determinada por la evaluación que sobre la misma realiza el consumidor.

Desde la óptica de los clientes, Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) definieron la calidad de servicio como la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.

Tabla 3

*Resumen de los principales conceptos de Calidad de Servicio*

<b>Autores</b>	<b>definiciones</b>
<b>Parasuraman et al (1988)</b>	La calidad de servicio es el resultado de comparar la percepción por el servicio recibido versus la expectativa del consumidor.
<b>Lehtinen y Lehtinen (1982)</b>	La calidad de servicio ocurre durante la entrega del servicio mismo, mediante la interacción entre el cliente y la persona de contacto de la empresa que ofrece.
<b>Vázquez, Rodríguez y Díaz (1996)</b>	La calidad de servicio se encuentra determinada por la evaluación que sobre la misma realiza el consumidor.
<b>Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993)</b>	La calidad de servicio es la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.

### **Dimensiones de la variable: Calidad de servicio**

Es necesario tratar las dimensiones de la Calidad de Servicio que dan respaldo a las definiciones de la variable. En un principio, Parasuraman et al (1985) identificaron diez dimensiones, las cuales son:

- (a) **Tangibles:** se refiere a las apariencias físicas de las personas y las instalaciones, el mantenimiento y la modernidad de los equipos, y el aspecto de los materiales de comunicación.

- (b) **Fiabilidad:** la capacidad de cumplir bien a la primera con los compromisos adquiridos.
- (c) **Sensibilidad:** disponibilidad para atender a los clientes con rapidez.
- (d) **Profesionalidad:** que alude a la posesión por las personas de las actitudes y aptitudes necesarias para la correcta prestación del servicio.
- (e) **Cortesía:** entendida como amabilidad, atención, consideración y respeto con el que el cliente es tratado por el personal de contacto.
- (f) **Credibilidad:** indicativa de la veracidad y honestidad en la prestación del servicio.
- (g) **Seguridad:** como inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
- (h) **Accesibilidad:** representativa de la facilidad en el contacto.
- (i) **Comunicación:** como indicador de la habilidad para escuchar al cliente, mantenerlo informado y utilizar un mismo lenguaje.
- (j) **Comprensión del cliente:** para denominar el esfuerzo en conocer al cliente y sus necesidades.

En investigaciones posteriores. Parasuraman et al (1989) redujeron estas diez dimensiones a cinco, las mismas que serán utilizadas en la presente investigación como dimensiones de la variable calidad de servicio:

- (a) **Tangibles:** apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de información y comunicación.
- (b) **Fiabilidad:** habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- (c) **Sensibilidad:** disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proveerlos de un servicio rápido.
- (d) **Seguridad:** conocimientos, atención y habilidades mostradas por los empleados para inspirar credibilidad y confianza; y
- (e) **Empatía:** Esfuerzo por atender la perspectiva del usuario mediante la atención individualizada.

Desde la perspectiva de la Escuela Nórdica. Considerando el punto de vista del cliente, Grönroos (1988) manifestó que la calidad de servicio es, una variable multidimensional que se obtiene como resultado de integrar tres dimensiones:

- (a) **Calidad técnica:** comprende los aspectos tangibles del servicio, es decir, lo que se le entrega al cliente durante el proceso que comprende el servicio. Su evaluación es objetiva, ya que, al ser tangible, es fácil de medir.
- (b) **Calidad funcional:** es percibida en la interacción entre el cliente y el personal que lo atiende. Se refiere a la forma en que se brinda el servicio. Su evaluación es subjetiva y responde al resultado de la interacción entre el cliente y el proveedor, el cual tiene un impacto crítico en la percepción del servicio.
- (c) **La calidad de servicio percibida:** se produce cuando la calidad experimentada satisface la calidad esperada.

Las dimensiones de la variable: calidad de servicio. Según, Lehtinen y Lehtinen (1982) son tres:

- (a) **Calidad física:** se refiere a los aspectos tangibles del servicio (equipamiento, instalaciones, etc).
- (b) **Calidad corporativa:** está relacionada con la imagen de la empresa; y
- (c) **Calidad interactiva:** derivada de diferentes interacciones personales, puede ser entre empleado y cliente o bien de un cliente con otro cliente.

### **Instrumentos de medición**

Una vez definida la variable calidad de servicio, pasamos a identificar ciertas escalas que sirven para medirla. A continuación presentamos el desarrollo de los modelos más importantes analizados en la revisión de la literatura.

El SERVQUAL. Parasuraman et al. (1988) identificaron y desarrollaron este modelo para medir la calidad de servicio y consiste en comparar las expectativas frente a la percepción del usuario, está plasmado en un cuestionario de 22 preguntas e integrado por cinco dimensiones o componentes:

**Aspectos tangibles:** aspecto de las instalaciones físicas, equipos de trabajo, personal y materiales de comunicación.

**Fiabilidad:** consiste en facilitar el servicio ofrecido de manera cuidadosa y fiable.

**Capacidad de respuesta:** habilidad del personal para servir a los usuarios y proveer el servicio con rapidez.

**Seguridad:** conocimientos, atención y habilidades expuestas por los colaboradores para inspirar confianza y credibilidad.

**Empatía:** esfuerzo por comprender la perspectiva del usuario para darle atención personalizada.

Después de criticar al modelo SERVQUAL, argumentando que se centra fundamentalmente en las expectativas del usuario para mediar la calidad de servicio. Cronin y Taylor (1992, 1994) proponen el modelo SERVPERF, enfocado en el resultado o la percepción del cliente. En la misma línea, Brown, Churchill y Peter (1993) criticaron el modelo SERVQUAL, manifestando que las expectativas, debido a su naturaleza, tienden a adquirir un elevado valor y al ser considerado no produciría gran utilidad. Para sus defensores, el modelo SERVPERF se basa en la escala SERVQUAL, formulada en 22 ítems que sirven de indicadores de sus distintos componentes, con la única diferencia que considera la percepción del cliente sobre el servicio percibido.

Vázquez, Rodríguez y Díaz (1996) desarrollaron la escala CALSUPER (Calidad de la oferta realizada por supermercados), nació como resultado de un estudio hecho sobre la estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados del país de España, la investigación tuvo como objetivo medir y analizar la calidad prometida por este tipo de empresas. Esta escala se centra en evaluar la calidad de servicio y productos vendidos, también puede servir para empresas con detalles minuciosos que compiten con el formato comercial de supermercados. Este modelo está integrado por las siguientes dimensiones:

**Evidencias físicas:** se refieren a las apariencias físicas de las instalaciones como: equipamiento, decoración, mobiliario, limpieza, conveniencia de compra, distribución de las secciones y ubicación de los productos en las estanterías.

**Fiabilidad:** implica conservar las promesas para tal fin se debe contar con reservas suficientes que garanticen ofertar productos de calidad, proporcionar información rápida y personalizada; atender las promociones, devoluciones, cambios y en forma rápida.

**Interacción personal:** capacidad de respuesta del personal al relacionarse con los usuarios en sus consultas, pedidos, ofrecimiento de seguridad, transmitir confianza, reposición de productos y/o atención caja.

**Políticas referidas a la oferta de productos y/o servicios de calidad:** corresponden a marcas reconocidas y de prestigio, productos y/o servicios temporales de calidad.

Pascual et al. (2006), desarrollaron una escala para medir la calidad de servicio, donde los usuarios partiendo de un criterio perceptivo valoran la imagen general de los supermercados. La escala está integrada por cuatro dimensiones: precio, producto, servicio e imagen y producto fresco.

Tabla 4

*Resumen de las Principales Escalas de Medición de la Calidad de Servicio*

<b>Autores</b>	<b>Modelo propuesto</b>
Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)	SERVQUAL, este modelo mide la calidad de servicio y consiste en comparar las expectativas frente a las percepciones del usuario, este instrumento se plasma en un cuestionario de 22 preguntas. Los autores en su modelo desarrollaron cinco dimensiones o componentes.
Cronin y Taylor (1992, 1994)	SERVPERF, es un modelo que considera la percepción del usuario sobre el servicio recibido. Se define en cinco dimensiones y se plasman en 22 preguntas.
Vázquez, Rodríguez y Díaz (1996)	CALSUPER, esta escala se basa en la percepción del cliente, consiste en medir y analizar la calidad de servicio prometida por las empresas de supermercados. Integrado por cuatro dimensiones y se plasman en 19 preguntas.
Pascual M., Pascual J., Frías y Rosel (2006)	Esta escala se basada en la percepción del cliente, mide la calidad de servicio en empresas de supermercados. Está integrada por cuatro dimensiones: precio, producto, servicio e imagen y producto fresco.

## **Servicio público**

El origen del servicio público empieza en la primera mitad del siglo XIX, de manera imprecisa en los países de Francia y España. En Francia, surge en el ámbito jurisprudencial como subproducto del deslinde de competencias. En España, surgió como un subproducto marginal, originado al regularse la desamortización de los bienes eclesiásticos.

Así, Fernández (2002) definió el servicio público como:

Toda actividad técnica destinada a satisfacer una necesidad de carácter general, cuyo cumplimiento uniforme y continuo debe ser permanentemente asegurado, reglado y controlado por los gobernantes, con sujeción a un mutable régimen jurídico exorbitante del derecho privado, ya por medio de la administración pública, bien mediante particulares facultados por la autoridad competente, en beneficio indiscriminado de toda persona (p.121).

Para, el Instituto de Desarrollo Municipal (1999, p.133) los servicios públicos, es toda prestación concreta que tienda a satisfacer necesidades públicas y que es realizada directamente por la administración pública o por los particulares mediante concesión, arriendo o una simple reglamentación legal, en la que se determinen las condiciones técnicas y económicas en que deba prestarse, a fin de asegurar su menor costo, eficiencia, continuidad y eficacia.

Sobre el servicio público, Jéze (1928) afirmó:

Decir que, existe servicio público, equivale a afirmar que los agentes públicos para dar satisfacción regular y continua a cierta categoría de necesidades de interés general, pueden aplicar los procedimientos de derecho público, es decir, un régimen jurídico especial, y que las leyes y reglamentos pueden modificar en cualquier momento la organización del servicio público, sin que pueda oponerse a ello ningún obstáculo insuperable de orden jurídico. (p.4).

## **Principales teorías de la noción del servicio público**

Según Fernández (2002) la similitud de muchas teorías de la noción de servicio público, permite el estudio de varias teorías elaboradas por diferentes autores y enfocamos en orden decreciente:

**Teoría de León Duguit:**

Este autor sostiene que, los servicios públicos es toda actividad asegurada, reglamentada y controlada por los gobernantes.

**Teoría de Gastón Jéze:**

Para este autor, los servicios públicos es toda actividad elaborada por la administración pública.

**Criterios para determinar el carácter público de un servicio**

**Criterio Orgánico:** se basa en el carácter de la institución, en el caso de los servicios públicos, solamente las organizaciones públicas pueden proveer y/o gestionar. En este sentido, Díez (1935) afirmó que el servicio público es utilizada para designar no una actividad, sino más bien una organización, vale decir, el organismo que dirige y administra el servicio.

**Criterio Funcional:** las actividades desarrolladas para la prestación de un servicio público debe satisfacer una necesidad; es decir, un servicio será público, si la necesidad que satisface es de carácter general.

**Criterio Jurídico:** para que la finalidad propia del servicio público y la satisfacción de una necesidad colectiva se cumplan debidamente, es menester contar con un régimen jurídico especial, que discrepan como es lógico, del régimen jurídico general de los servicios privados.

**Clases de Servicios públicos****Servicio público propio:**

Valles (1930) afirmó: son los servicios que son públicos aún en el aspecto subjetivo, por ser éste el elemento que determina el carácter público de diversos institutos. Por su parte, Bielsa (1937) definió: son los que presta o debe prestar el estado en forma directa o por intermedio de concesionarios.

Los autores refieren que el servicio público propio, es una actividad direccionada a la satisfacción de una necesidad de carácter general, establecido por ley, siempre que el servicio este destinado al público, considerando que debe ser prestado en forma directa por el estado o por concesionarios.

### **Servicio público impropio:**

Un servicio público es impropio, cuando la ley no contempla una actividad como servicio público, puede ser desarrollada por particulares y esta actividad no está administrada por las organizaciones del estado.

### **Caracteres esenciales del servicio público**

El servicio público, se desnaturaliza si carece de ciertos caracteres esenciales y por eso, el estado está en la obligación de asegurar estos caracteres. Previo consenso doctrinario se determinó los caracteres jurídicos esenciales del servicio público y son:

**Generalidad:** conocido también como universalidad, refiere que el servicio público debe ser usado por todas las personas.

**Igualdad:** llamada también uniformidad, asegura que el trato debe ser uniforme para todos los usuarios del servicio público.

**Regularidad:** el servicio público debe prestarse según la normativa jurídica que lo regula, por el contrario será irregular, anormal, anómala y deficiente.

**Continuidad:** el servicio público no debe interrumpirse en las fechas, horarios y circunstancias previstos en su propia regulación.

### **Otros caracteres esenciales del servicio público**

**La obligatoriedad:** las autoridades locales tienen la obligación de prestar los servicios públicos, mientras tengan la responsabilidad política y administrativa de su comunidad.

**La adaptabilidad:** considera que la prestación de los servicios públicos municipales debe adaptarse a los cambios que se da en las necesidades de la población local.

### **Elementos indispensables del servicio público**

El servicio público cuenta con elementos indispensables, sin uno de ellos, será imposible su integración y prestación. Entre sus elementos tenemos.

**La necesidad a cuya satisfacción se destina el servicio:** el servicio público nace de la necesidad humana común e insatisfecha que tienen una o varias personas de una sociedad, donde la municipalidad tiene el deber ético de asegurar su

satisfacción, y este cumplimiento se logra mediante el desarrollo de la actividad técnica que implica la prestación del servicio público.

**La actividad destinada a satisfacer la referida necesidad:** ésta actividad es de carácter general, por cuanto, sin el desempeño del conjunto de operaciones o tareas, el servicio público no puede prestarse.

**El universo de usuarios potenciales del servicio:** sin la existencia de usuarios, no se genera una necesidad y por lo tanto es imposible el servicio público. Los sujetos que sienten el servicio público forman el universo de usuarios potenciales y cuando accedan a su utilización se convertirán en usuarios efectivos.

**La intervención estatal:** es un elemento indispensable, porque a través de ella se puede crear y someterlo al régimen jurídico especial que le permite asumir sus caracteres esenciales de generalidad, regularidad, uniformidad y continuidad.

**El sujeto que desarrolla la actividad satisfactora:** viene a ser el prestador del servicio, porque no puede operar sin un sujeto que esté a cargo o lo desarrolle.

**Los recursos necesarios para la prestación del servicio:** la prestación de un servicio público, no será posible sin destinar para ello los recursos mínimos requeridos. Pueden agruparse en recursos humanos, viene a ser las personas que realizan las tareas y recursos materiales son los bienes muebles e inmuebles, maquinaria, etc.

### **Servicios públicos municipales**

En cuanto a los servicios públicos municipales. El Instituto de Desarrollo Municipal (1999) refirió, son servicios públicos que se distinguen por su doble carácter: satisfacer una necesidad colectiva y estar atendida por el propio estado, a través de las funciones en la administración pública.

Así, la municipalidad provincial de Chíncha, según sus condiciones territoriales, sociales, económicas, capacidad administrativa y financiera; asimismo considerando las múltiples necesidades de los pobladores, identifica y brinda los siguientes servicios públicos: Licencias y registros, Agua y alcantarillado, salubridad y limpieza pública, mercados y centros de abastos, Rastros, cementerios, parques y jardines, seguridad ciudadana, transporte público y suministro eléctrico.

**Agua y alcantarillado:**

El agua potable es, un servicio público cuya función es la instalación y mantenimiento de las redes de agua, la potabilización, distribución y vigilancia de la calidad y, las condiciones sanitarias de las instalaciones. El alcantarillado es, un servicio público que tiene como función el alejamiento y disposición de las aguas servidas y los desechos a lugares convenientes tanto técnica como económicamente, para que se les pueda tratar y, posteriormente, asignar el reciclaje sin ocasionar la degradación del medio ambiente y equilibrio ecológico. Es un elemento básico que garantiza la higiene y sanidad del medio.

**Salubridad y limpieza pública:**

Constituye un servicio público encargado de la recolección y destino de basura y residuos sólidos producidos por los habitantes en el desarrollo de sus actividades diarias como en: el hogar, la oficina, el comercio, la industria, hospitales, etc. Este servicio es proveído con la finalidad de preservar el medio ambiente y darle un destino final a la basura; comprende: limpieza de calles, banquetas, plazas, predios, jardines, parques, mercados, caminos y otras áreas públicas; y posteriormente el procesamiento y aprovechamiento de la basura. Para garantizar el óptimo funcionamiento del sistema de limpieza, se deben tomar en cuenta tres factores fundamentales: el personal, la planeación de las rutas y el mantenimiento de vehículos y equipos.

**Mercados y centros de abastos:**

Este servicio comprende el establecimiento, organización y funcionamiento de instalaciones adecuadas para la comercialización de mercancías o servicios de primera necesidad. La prestación del servicio no requiere que los municipios directamente tengan puestos o locales comerciales de distribución sino, tan solo proporcionar la infraestructura y servicios necesarios para que las transacciones comerciales de productos básicos se realicen en un solo recinto donde se pueden adquirir las mercancías, accesibles a la mayoría de la población.

**Rastros:**

Los servicios en los camales, consiste en proporcionar instalaciones adecuadas para que los particulares realicen el sacrificio de los animales mediante

procedimientos más convenientes e higiénicos al consumo de la población. Comprende básicamente el sacrificio y evisceración de animales; extraordinariamente servicios de esquilmos y desperdicios, así como la distribución de carnes. El municipio se encarga de vigilar que el sacrificio de los animales para consumo humano, se lleve a cabo en cantidades y bajo condiciones de higiene y salubridad necesarias, observadas en los reglamentos respectivos.

**Cementerios:**

Este servicio tiene por objeto proporcionar espacios adecuados para las inhumaciones, exhumaciones, cremación de cadáveres y restos humanos. Las municipalidades se encargan de otorgar permisos a los cementerios oficiales como a los particulares o concesionados dentro de su ámbito territorial, recibiendo como contraprestación el cobro de los derechos correspondientes al servicio prestado.

**Parques y jardines:**

Es un servicio que incluye un conjunto de acciones orientadas hacia el alineamiento, el trazo y la construcción, ampliación y mantenimiento de las vías públicas así como brindar a la población lugares de esparcimiento y áreas verdes que operen como pulmones urbanos. El buen funcionamiento de este servicio requiere la formulación de un reglamento, consignando bases y normas de calidad, la continuidad, regularidad y uniformidad de la prestación, así como las modalidades, características y formas técnicas y administrativas en la regulación de su prestación.

**Seguridad ciudadana tránsito:**

Es un conjunto de acciones promovidas y organizadas por la autoridad municipal para guardar el orden, la credibilidad y confianza en los actos de la vida pública y particular, garantizando la integridad física de las personas y colectivos; así como resguardo de los principios éticos, jurídicos, culturales, políticos y sociales de la comunidad. El servicio de tránsito, consiste en la regulación normativa del libre traslado de las personas por los medios de transporte y la vigilancia de los movimientos vehiculares y peatonales se desarrollen con base a principios de máxima seguridad para la integridad física de las personas y la protección de posibles trastornos en los vehículos y objetos transportados. Previa coordinación con la policía.

**Transporte público:**

Es la acción de trasladar bienes o personas del lugar de origen a otro de destino, a través de distintos medios como: terrestre, aéreo o marítimo, la cual, permite la comunicación entre las personas, para realizar actividades públicas, comerciales, administrativas, etc. Generando el desarrollo de las ciudades, de los municipios, de las regiones y del país en su conjunto. El transporte, normalmente, es un servicio público concesionado a particulares, mediante el cual se establecen las rutas de transporte para asegurar la comunicación confiable, segura y a precios accesibles.

**1.3 Justificación:****1.3.1 Justificación teórica:**

Como consecuencia de los fenómenos de globalización y descentralización los ayuntamientos dentro de sus competencias y funciones gozan de autonomía: política, económica y administrativa. Por eso, en la ciudad de Chincha, las autoridades políticas son los llamados a combatir la pobreza, desigualdad, exclusión social, contaminación ambiental, la corrupción, inseguridad ciudadana y velar por la calidad de servicio público. En este contexto, observando los descontentos de la población sobre los servicios públicos que reciben, escuchando los diversos medios de comunicación donde responsabilizan a las autoridades de turno debido a una mala gestión administrativa, asimismo al visitar las bibliotecas tanto de la municipalidad como de los diversos centros de estudios superiores de la ciudad y al examinar que no existe ninguna investigación sobre gestión administrativa o calidad de servicio; el investigador decide realizar la presente investigación para conocer la opinión de los usuarios sobre la gestión administrativa y la calidad de servicio público que viene brindando la Municipalidad Provincial de Chincha durante el año 2016, luego, se formularan predicciones y mediante el método deductivo se llegará a demostrarlo y explicarlo, quedando de esta manera validado como conocimiento científico.

Por otro lado, planteamos la presente investigación para conocer en mayor medida la relación que existe entre la gestión administrativa y la calidad de servicio público para el usuario proveído por la Municipalidad Provincial de Chincha, año

2016, y una vez comprobado los resultados pasará a constituir un aporte teórico, que servirá de base para realizar futuras investigaciones.

### **1.3.2 Justificación práctica**

La presente investigación tiene su justificación práctica, porque las teorías y los resultados comprobados, ayudaran analizar, plantear estrategias, tomar decisiones y proyectar ordenanzas municipales para implementar un nuevo modelo de gestión administrativa que implique mejorar la calidad del servicio público para los usuarios de la Municipalidad Provincial de Chincha.

### **1.3.3 Relevancia social**

En una sociedad globalizada como la ciudad de Chincha, se necesita construir una sociedad competitiva, económicamente estable, con mejores normas sociales y servicios públicos de calidad. En este contexto, el presente estudio beneficiará al ayuntamiento y funcionarios de la MPCH, porque en esta fuente de información encontrarán un referente acerca de la gestión administrativa y su relación con la calidad del servicio público proveído a los usuarios; el mismo que les permitirá realizar una mejor gestión con mayor planificación, organización, dirección y control para garantizar la calidad de los servicios públicos y recuperar la imagen institucional. Por lo tanto, si mejora la calidad de servicio, los beneficiarios también serán los usuarios, porque al sentirse satisfechos y motivados pagaran responsablemente sus tributos y el valor del servicio usado; asimismo, se comprometerán a trabajar por el desarrollo y progreso de la provincia de Chincha. Por otro lado, en vista que a nivel de la provincia de Chincha no existen investigaciones de este tipo, los beneficiarios también serán los estudiantes de los diferentes centros de estudios universitarios recientes en su funcionamiento, porque les servirá como base para realizar sus investigaciones de tesis, ya que en la actualidad, son de carácter obligatoria para obtener el grado de bachiller, el título profesional y los grados de maestría y doctorado.

Asimismo, la presente investigación tiene su justificación en la relevancia social, porque se ubica en el campo de acción de la dirección, gerencia social, interrelaciona actores sociales y económicos como los microempresarios. Todos

estos factores tienen importancia en la política nacional, explicando cómo se maneja el capital social, las formas asociativas existentes y la forma de economía social y dinamización de las economías locales.

#### **1.4 Realidad problemática**

En las últimas décadas del siglo XX, la sociedad mundial experimentó inevitables cambios. Cerdas (1997) refiere que la globalización es el fenómeno generador del cambio que, en la esfera mundial, se ha venido desarrollando en todos los aspectos de las actividades humanas, pero muy particularmente se dio en el ámbito militar, comercial, económico, finanzas, la información, ciencia, tecnología, arte, y cultura. Ante estos cambios, las organizaciones privadas para alcanzar el éxito económico centraron su gestión en la innovación, marketing y la competencia en la calidad de los productos. Mientras, en el ámbito de las organizaciones públicas, aparte de experimentar diferentes transformaciones en su estructura administrativa, recibieron críticas por parte de los usuarios, en la cual expresaban que la calidad de los servicios públicos que ofrecen las burocracias son lentas, ineficaces y poco transparentes; esto se debió, posiblemente a la crisis fiscal del estado, los fenómenos de corrupción, el déficit democrático, las decisiones políticas erradas y un modelo de gestión administración tradicional.

En este contexto, se genera un escenario que exige a la administración pública constante innovación y competencia en la atención a las demandas concretas del ciudadano, esencialmente en la calidad de los servicios públicos.

Para resolver estos dilemas, las administraciones públicas buscaron nuevos paradigmas de gestión que definen los nuevos principios gubernamentales y la incorporación de nuevas pautas de desempeño institucional. Por ejemplo, el paradigma de la nueva gestión pública promueve, el principio de un estado más descentralizado, con menos control jerárquico, mayor rendición de cuentas y nuevas pautas para el desempeño del sector público; asimismo, obliga a generar una nueva cultura de gestión que inicia por abandonar inercias, costumbres y reglas no escritas que, sin duda fueron los principales obstáculos para el cambio y el establecimiento de planes y programas de modernización.

En efecto, el paradigma gerencial se sustenta en los tres planos que sufrió transformación los estados: el acercamiento entre las técnicas de gestión del sector privado y el sector público, el cambio de un modelo funcional a un estilo de gestión por resultados y la mayor preocupación por la eficiencia, la calidad y la efectividad.

En este contexto, Hugues (1994) manifestó que la nueva gestión pública representa el cambio de la tradicional administración pública, a un sistema con énfasis en los resultados, que reclama mayor responsabilidad y flexibilidad institucional y este cambio, sin duda será inevitablemente gerencial; tanto en la teoría como en la práctica.

Por otro lado, durante la segunda mitad del siglo pasado, los especialistas en gestión de calidad aconsejaron orientar los esfuerzos en el desarrollo de los procesos para dar variedad a los productos ofrecidos, sin elevar los costos. Los japoneses prestaron especial atención en la gestión de calidad e impulsaron las investigaciones de mercado a través de encuestas, entrevistas y aplicación de pruebas a los consumidores, la información obtenida fue el arma estratégica que les permitió diferenciar sus productos y conquistar los mercados mundiales. Al respecto, Guajardo (1996) manifestó que los japoneses fueron los primeros en adoptar la calidad como instrumento de gestión en diversos productos y servicios, lo que le sirvió al Japón conquistar el liderazgo en importantes sectores durante las últimas décadas del siglo XX. Por su parte, Camisón et al. (2006) refirió que antiguamente las empresas ocultaban el mayor número de reclamos que recibían, porque pensaban que no era beneficioso hacerla pública. En la actualidad, las empresas interesadas en gestionar la calidad de servicio desean recoger tantas quejas como clientes poseen realmente insatisfechos; esto se debe al indudable valor de la información que la organización puede obtener a través de las quejas y reclamaciones emitidas por los clientes. De esta manera, los estudios de mercado y la investigación del cliente pasaron a ser muy importantes en la gestión de la calidad y en el enfoque al cliente. Así, se consolida el principio de la calidad como atributo relativo que un cliente le da a un producto o servicio, con base en la capacidad de este para satisfacer sus necesidades.

En el ámbito gubernamental, aunque la calidad no era un tema nuevo, por cuanto se presentó como un importante desafío desde principios del siglo XX en los Estados Unidos; recientemente ha cobrado relevancia al incorporarse al debate sobre las reformas de segunda generación que se introdujeron luego de los procesos de ajuste, apertura, desregulación y privatización que experimentaron los países capitalistas a partir de la década de los 80. Al respecto, Vilas (2001) manifestó que en un primer momento se puso énfasis en el tamaño del estado, luego la agenda de la reforma se orientó a la calidad de la gestión pública, al diseño y funcionamiento real de las instituciones gubernamentales y además a la modernización de la dotación de recursos: humanos, operativos, tecnológicos y organizacionales.

En este sentido, los gobiernos comenzaron por adaptar el paradigma de la gestión de calidad en las estructuras de sus administraciones públicas. Primero, a fin de cambiar la imagen de ineficiencia del sector público y fortalecer la legitimidad del estado. Segundo, que la calidad no sea una simple técnica de gestión importada del sector privado, sino una estrategia efectiva que responda a las expectativas de reforma de las administraciones públicas. Tercero, que sea un reto para recuperar la credibilidad y la confianza de los ciudadanos en los diversos servicios que ofrecen las administraciones públicas, aquí la calidad adquiere su dimensión social. Por ello, cuando se trata de incorporar la gestión de calidad en la gestión pública, Villoria (1996) refirió que, se necesita conocer los valores propios del sector público para buscar la máxima calidad en el marco de la cultura administrativa y adaptarlos. A la vez, se trata de adoptar un concepto surgido en el ámbito industrial y adaptarlo al ámbito de la prestación de servicios y a las particularidades de cada organización.

En ese contexto, se percibe que, en todos los aspectos, el sentido de vida de la sociedad ha sufrido grandes transformaciones en el Perú. Por ello, la necesidad de responder de manera más efectiva las demandas de una población que se vuelve cada día más exigente, ha impulsado al gobierno central realizar grandes esfuerzos para incorporar nuevos modelos de gestión en la administración pública. En esa medida, a través de la Constitución Política del Perú (1993) encomendó la dirección y gestión de calidad en los servicios públicos al Poder Ejecutivo a través

de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y de los Ministerios en los asuntos de sus competencias.

Posteriormente, la filosofía de la calidad del servicio público fue reconocido legalmente mediante ley N° 27658 – ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado – del periodo 2002, donde en su artículo N° 4 establece que el proceso de modernización de la gestión pública del Estado comprende la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, con la finalidad de lograr una mejor atención a la ciudadanía priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos; luego se retomó en otros documentos importantes como por ejemplo en la Carta Iberoamericana de Calidad en Gestión Pública del 2008, cuyo propósito es promover la implantación de un enfoque común acerca de las nociones de calidad y excelencia en la gestión pública, a partir del cual se adopte un conjunto de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes Administraciones Públicas en la formulación de sus políticas, planes, modelos y mecanismos que permitan la mejora continua de la calidad de su gestión pública. Asimismo, de acuerdo al artículo 36 del D.S.N°057 – 2009 PCM, la Secretaría de Gestión Pública (SGP) ha elaborado el Plan Nacional de Simplificación Administrativa como un modelo sistemático de la actuación pública para dirigir y facilitar la implementación de la Política Nacional de Simplificación Administrativa señalada en el D.S.N°027-2007-PCM del 2007.

Asimismo, en este orden de hechos precedentes, y mediante la Ley orgánica de Municipalidades N° 27972 encomendó a los gobiernos locales la administración de los servicios públicos. En ese sentido, en la actualidad las municipalidades son los llamados a proveer servicios públicos de calidad para satisfacer las necesidades de los usuarios y promover el desarrollo de la ciudad. Por cuanto, las municipalidades son instancias descentralizadas con personería jurídica de derecho público que, en asuntos de su competencia gozan de **autonomía política** para emitir normas - con naturaleza de ley material - como las ordenanzas; es decir, están facultadas para decidir qué cosa hacer para lograr el desarrollo comunal; **autonomía administrativa** para emitir reglamentos y actos administrativos en la organización interna; **autonomía económica** para disponer de los recursos que tiene y la posibilidad de generar sus propios ingresos. Por eso, para concretar estos

objetivos tienen el reto continuo de modernizar la administración pública, implementado la gestión administrativa con políticas de: la nueva gestión pública, el paradigma gerencial y gestión de calidad; asimismo, debe conocer si las actividades de la nueva gestión suministradas al usuario logran satisfacer su requerimiento y/o necesidades, lo cual se puede saber entrando en interacción con el usuario o ciudadano.

En este sentido, la presente investigación delimitó como ámbito de estudio la Municipalidad Provincial de Chincha y al realizar el diagnóstico inicial, lamentablemente presenta una realidad distinta a las políticas públicas nacionales e internacionales que se vinieron implementando para mejorar la calidad de servicio la gestión administrativa y la calidad de servicio para el usuario. Es decir, pese a la exigencia de la población, la calidad de los servicios públicos es insatisfactoria para los usuarios; por cuanto, existen quejas, por la demora en la reposición del servicio suspendido y en el otorgamiento de licencias, notoria escasez de agua potable a pesar que se paga en forma estándar todo los meses, las acequias y zonas despobladas están lleno de basura, carencia de servicio eléctrico en los asentamientos humanos, inseguridad ciudadana, desorden e informalidad en el transporte, detrimento de los espacios públicos y recreacionales, al deterioro de la infraestructura vial se suma la falta de señalización y semáforos, crecimiento del comercio informal y un camal con sistema de funcionamiento anticuado.

Estos hechos, explicarían las razones porque los usuarios o ciudadanos en vez de contribuir con responsabilidad en el pago de sus tributos, prefieren evadir o esperar campañas municipales de exoneración de deudas, realizan movilizaciones como señal de insatisfacción sobre la calidad de servicio que reciben, a la vez, se suman la influencia de los medios de comunicación. Asimismo, posiblemente estas dificultades presentadas en la gestión administrativa municipal, seguirán deteriorando la calidad de los servicios públicos, la imagen institucional y frenará el desarrollo de la comunidad.

Por lo antes expuesto, a través de la presente investigación es necesario conocer de qué manera la gestión administrativa se relaciona con la calidad de servicio público para el usuario, con el propósito de replantear una nueva forma de

trabajo, donde los actores sean el ayuntamiento, los funcionarios y la propia sociedad Chinchana. Por consiguiente, se pretende integrar mejor la opinión de los usuarios y la gestión administrativa, teniendo como reto mejorar la calidad de servicio para el usuario de la Municipalidad Provincial de Chincha.

#### **1.4.1 Problema general**

¿De qué manera se relaciona la gestión administrativa y la calidad de servicio público para el usuario?

#### **1.4.2 Problemas específicos**

¿De qué manera se relaciona la planificación y la calidad de servicio público para el usuario?

¿De qué manera se relaciona la organización y la calidad de servicio público para el usuario?.

¿De qué manera se relaciona la dirección y la calidad de servicio público para el usuario?

¿De qué manera se relaciona el control y la calidad de servicio público para el usuario?

### **1.5 Hipótesis**

#### **1.5.1 Hipótesis general**

Existe relación directa y significativa baja entre la gestión administrativa y la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha.

#### **1.5.2 Hipótesis específicas**

Existe relación directa y significativa baja entre la planificación y la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha.

Existe relación directa y significativa baja entre la organización y la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha.

Existe relación directa y significativa baja entre la dirección y la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha.

Existe relación directa y significativa muy baja entre el control y la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la calidad de servicio público para el usuario.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

Determinar la relación que existe entre la planificación y la calidad de servicio público para el usuario.

Determinar la relación que existe entre la organización y la calidad de servicio público para el usuario.

Determinar la relación que existe entre la dirección y la calidad de servicio público para el usuario.

Determinar la relación que existe entre el control y la calidad de servicio público para el usuario.

## **II. Marco metodológico**

En una investigación se realizan un conjunto de actividades orientadas al análisis y la descripción del problema planteado, mediante procedimientos definidos que contiene las técnicas de observación y recolección de datos, es decir, consiste en poner en práctica los conceptos y elementos del problema en estudio. En este sentido Arias (2006) explicó que el marco metodológico es el conjunto de caminos, técnicas y procedimientos que se utilizan en la formulación y resolución de problemas. Por su parte, Tamayo y Tamayo (2003) definió al marco metodológico como: “Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento adquirido en la relación con las hipótesis” (p.37).

## **2.1. Variables**

Según Monje (2011) la variable es: “una característica o propiedad de la realidad que puede variar entre individuos o conjuntos” (p.85). Sostiene que las variables cualitativas se refieren a propiedades de los objetos en estudio; no pueden ser medidas en términos de la cantidad de la propiedad presente, sino que solo se determina la presencia o no de ella. Pueden ser: ocupación, religión, etc.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) una variable es: “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.105).

Considerando los conceptos precedentes, en la presente investigación se analizan dos variables: gestión administrativa y calidad de servicio, quienes debido a su naturaleza cualitativa sus resultados se enunciaron en caracteres no numéricos; en el desarrollo del trabajo de campo se analizan y miden los niveles de eficiencia de la primera variable: deficiente, regular y eficiente, mientras para la segunda variable los niveles de desarrollo logrado: malo, regular y bueno, ambas variables son empíricas que se logran de la muestra en estudio, se mide a través de una escala ordinal, lo que significa un orden en sus categorías. Al respecto Mitacc (1996) manifestó que las variables cuyos valores consisten en categorías de clasificación, es decir, se refiere a la cualidad que presenta la población, se trata de una variable cualitativa (p.3). Además cita, cuando el investigador va más allá del nivel de clasificación y busca ordenar sus casos en términos del grado que posee una determinada característica, entonces está trabajando con una variable cualitativa

ordinal (p.4). En este sentido, las variables en estudio son cualitativas ordinales que sirven para el proceso estadístico.

### **2.1.1 Definición conceptual**

Según Monje (2011) la definición conceptual: especifica el significado de un término o variable sustituyéndolo por otros términos que permiten su comprensión (p.89). En este sentido, tratamos las variables:

#### **Gestión Administrativa:**

Para, Koontz, Wehrich y Cannice (2012) la administración es: “el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p.4).

#### **Calidad de servicio:**

Parasuraman et al. (1988) definieron la calidad de servicio como: “el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto” (p.16).

### **2.1.2 Definición operacional**

Según Monje (2011) la definición operacional: son las proposiciones que especifican un procedimiento para determinar el valor numérico de una variable dada en casos concretos. Asimismo, se debe hacer explícitos los procedimientos empíricos para realizar la identificación y la medición de las propiedades objetivas señaladas en el concepto (p.89).

Por otro lado, Hernández et al. (2014) manifestó que el escalamiento de Likert es un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco, o siete categorías (p.238). En el presente trabajo de investigación para medir la actitud de las personas que representan la muestra se usa la escala de 5 categorías: Nunca (1) – Casi Nunca (2) – A veces (3) – Casi siempre (4) – Siempre (5). En este caso la definición operacional de las variables se hizo de la siguiente manera:

#### **Gestión Administrativa:**

En la presente investigación como primera variable se definió a la gestión administrativa, la misma que es tratada en función a sus dimensiones: planificación,

organización, dirección y control. La operacionalización se hizo mediante la técnica de la encuesta, el instrumento utilizado fue el cuestionario tipo escala compuesto por 22 preguntas, valoradas con la escala de Likert en 5 categorías: (1) Nunca, (2) Casi Nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre y (5) Siempre, se aplicó directamente a los usuarios que recurrieron a realizar alguna gestión y/o solicitar algún servicio público en la municipalidad provincial de Chincha, permitiendo medir los tres niveles: Deficiente, Regular y eficiente, de esta manera se logró obtener información para los resultados.

### **Calidad de servicio**

También se definió la segunda variable calidad de servicio, la misma que es tratada en función a sus cinco dimensiones: tangibles, fiabilidad, sensibilidad, seguridad y empatía. La operacionalización se hizo mediante la técnica de la encuesta, el instrumento utilizado fue el cuestionario tipo escala compuesto por 22 preguntas, valoradas con la escala de Likert en 5 categorías: (1) Nunca, (2) Casi Nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre y (5) Siempre, se aplicó directamente a los usuarios que recurrieron a realizar alguna gestión y/o solicitar algún servicio público en la municipalidad provincial de Chincha, permitiendo medir los tres niveles: Malo, Regular y Buena, de esta manera se logró obtener información para los resultados.

## **2.2. Operacionalización de variables**

Describe Monje (2011) la operacionalización consiste en transformar las variables complejas en otras que tengan el mismo significado y sean susceptibles de medición empírica; la variable se descompone en otras más específicas llamadas dimensiones; a su vez éstas se traducen a indicadores para permitir la observación directa (p.89). Manifestó también que el indicador es un referente empírico directo, observable y medible, que simboliza y sustituye a un concepto o variable no observable o medible directamente.

Para Hernández et al. (2014) la operacionalización es el conjunto de procedimientos y actividades que se desarrollan para medir una variable (p.120).

## 2.2.1 Operacionalización de la variable 1: Gestión Administrativa

Tabla 5

### *Operacionalización de la gestión administrativa*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles
	Misiones	1		
	Objetivos o metas	2		
	Estrategias	3		
Planificación	Reglas	4	Nunca (1)	Deficiente (26 - 57)
	Políticas	5	Casi nunca(2)	
	Programas	6	A veces (3)	Regular (58 - 65)
Organización	Función organizacional	7; 8; 9	Casi siempre (4)	Eficiente (66 - 106)
	Estructura organizacional	10; 11		
Dirección	Liderazgo	12; 13	Siempre (5)	
	Motivación	14		
Control	Comunicación	15; 16		
	Establecer estándares	17; 18		
	Medición del desempeño	19; 20		
	Corregir desviaciones	21; 22		

Nota. Adaptado de Koontz et al. (2012)

## 2.2.2 Operacionalización de la variable 2: Calidad de Servicio

Tabla 6

### *Operacionalización de Calidad de servicio*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles
<b>Tangibles</b>	Instalaciones y equipos	1; 2; 3		
	Personal	4; 5		Malo (21 - 44)
<b>Fiabilidad</b>	Habilidad de servicio	6; 7	Nunca (1)	Regular (45 - 56)
	Suministro del servicio	8; 9	Casi nunca (2)	
				A veces (3)
<b>Sensibilidad</b>	Ayuda a los usuario	10; 11; 12; 13	Casi siempre (4)	
<b>Seguridad</b>	Confianza	14; 15; 16; 17	Siempre (5)	
<b>Empatía</b>	Comprensión	18; 19; 20; 21; 22		

Nota. Adaptado de Parasuraman et al. (1988)

### **2.3. Metodología**

Como aseveran Latorre, Rincón y Arnal (2003), la metodología, es el plan o esquema de trabajo que serán utilizados por el investigador, este procedimiento puede iniciar desde la experimentación a la descripción o interpretación de los hechos. Por lo tanto, la metodología es importante, por cuanto determina como se desarrollará todo el proceso del trabajo de investigación para dar respuesta al problema planteando.

La presente investigación se desarrolló desde un enfoque cuantitativo, para ello se adoptó la metodología de Hernández et al. (2014), por ser un modelo amplio y flexible que puede adaptarse fácilmente a los requerimientos y alcances del estudio, cuyos procedimientos son los siguientes: la idea de investigación que va delimitándose, el planteamiento del problema derivándose los objetivos y preguntas de investigación, la revisión de la literatura y construcción del marco teórico, visualización del alcance de estudio, la elaboración de hipótesis y definición de variables, desarrollo del diseño de investigación, definición y selección de la muestra, recolección de los datos, análisis de los datos y elaboración del reporte de resultados.

### **2.4. Tipo de estudio**

La presente investigación es básica, tal como sostiene Hernández et al. (2014) porque tiene como finalidad producir teorías y crear un cuerpo de conocimiento sobre los fenómenos de la gestión administrativa y calidad de servicio, sin preocuparse de alguna contrastación práctica.

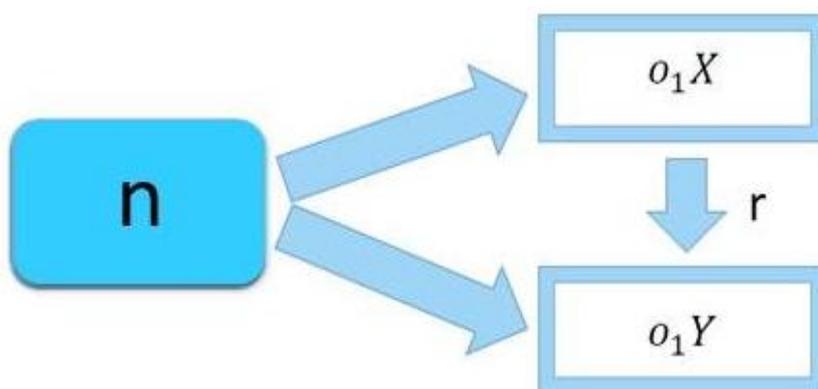
Para, Cívicos y Hernández (2007) la investigación básica es el fundamento para realizar otras investigaciones, su principal propósito es elaborar y conocer los fenómenos sociales, desarrollar o ratificar teorías explicativas. Al analizar la realidad social desde esta perspectiva, con la investigación se busca conocer y explicar, más que aplicar.

### **2.5. Diseño**

Hernández et al. (2014) afirmaron que el diseño: “es una estrategia o plan que se desarrolla para conseguir la información que se necesita en una investigación y responder al planteamiento” (p.128). Sostiene que la investigación no experimental es el estudio que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que

sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. Manifiesta que la no experimental: transeccional o transversal se caracteriza por recopilar datos en un único momento; y a su vez es únicamente correlacional porque se limita a describir relaciones entre dos o más variables, categorías o conceptos en cierto momento, en este caso se fundamenta en planteamientos e hipótesis correlacionales.

En este sentido, esta investigación de acuerdo a su contrastación asume el diseño de tipo no experimental (sin manipulación de variables): corte transversal (datos recolectados en un único momento) y correlacional (mide la relación entre dos variables).



*Figura 22. Esquema del diseño:*

Dónde:

n = Muestra de estudio

O<sub>1</sub> X = Observación de la variable gestión administrativa

O<sub>1</sub> Y = Observación de la variable calidad de servicio

r = Relación

## 2.6. Población, muestra y muestreo

### 2.6.1 Población

Hernández et al. (2014) manifestaron que la población o universo: es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (p.174).

La población de estudio de la presente investigación está conformado por 820 usuarios que hicieron uso de algún servicio público durante 30 días hábiles del mes de noviembre del 2016 en la Municipalidad Provincial de Chincha.

### 2.6.2 Muestra

Para Behar (2008) la muestra es: “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus necesidades al que llamamos población” (p.51). Por otro lado, Hernández et al. (2014) manifestaron que la muestra es un subconjunto representativo de la población para realizar la recolección de datos.

Para determinar la muestra representativa de la población del presente trabajo de investigación se utilizó la muestra probabilística. Según Hernández et al. (2014) es un subconjunto de la población donde cada uno de sus elementos tienen la misma probabilidad de ser elegidos. En esta investigación el tamaño de la muestra se estimó mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 820}{(820 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = 262$$

Donde:

n: tamaño de la muestra.

Z: nivel de confianza 1.96

N: tamaño de la población de estudio 820.

p: probabilidad de éxito 0.50

q: probabilidad de fracaso 0.50

E: error muestral 0.50

Significa que, en el presente estudio era necesario encuestar a 262 usuarios que hicieron uso de algún servicio público durante los 30 días del mes de noviembre del 2016 y viene a ser la proporción representativa para estimar la opinión de la población en general sobre los servicios públicos proveído por la Municipalidad Provincial de Chincha.

### **2.6.3 Muestreo**

Se deduce de Arias (2012) que el muestreo consiste en el procedimiento o técnica que el investigador usa para seleccionar el tamaño de la muestra. Sostiene que entre los tipos de muestreo está el muestreo probabilístico que entre sus clasificaciones está el muestro aleatorio simple, donde cada uno de los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos para la muestra. Para Behar (2008) el muestreo aleatorio simple es la selección al azar, donde cada uno de los individuos de una población tiene la misma posibilidad de ser elegido.

En este sentido, para esta investigación se utilizó el muestreo probabilístico: aleatorio simple, donde todos los usuarios fueron elegidos al azar y tuvieron la misma probabilidad de pertenecer al tamaño de la muestra representativa de la población en general que hace uso de algún servicio público proveído por la Municipalidad Provincia de Chincha.

## **2.7. Técnica e instrumentos de recolección de datos**

### **2.7.1 Técnica de recolección de datos**

Según La Torre, Rincón y Arnal (2003) la recolección de datos consiste en el uso de una variedad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el investigador para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la encuesta, la entrevistas, la observación, el cuestionario, el diagrama de flujo y el diccionario de datos. Para Hernández et al. (2014), el proceso de recolección de datos consiste en elaborar un plan específico de procedimientos que conlleven a reunir datos con un propósito determinado.

En el presente estudio, considerando el planteamiento del problema, la modalidad del estudio y el tiempo de aplicación, para la recolección de datos se hizo uso de la técnica de la encuesta. En este sentido, de acuerdo con Behar (2008) la encuesta es el procedimiento adecuado para recoger información de una parte de la población de interés, dependiendo del tamaño de la muestra en el propósito de estudio.

### **2.7.2 Instrumentos de recolección de datos**

Para Hernández et al. (2014), el instrumento de medición es el recurso que emplea el

investigador para registrar los datos sobre las variables del problema en investigación.

En este sentido, teniendo en cuenta la técnica definida se usó como instrumento para la recolección de datos dos cuestionarios tipo escala con ítems para ser respondidos según sus percepciones, los instrumentos son de elaboración propia y en relación con los procedimientos de operacionalización de las variables. El instrumento para medir la variable Gestión Administrativa, fue el cuestionario tipo escala de 22 ítems aplicado a los sujetos que integraron la muestra y respondieron según su percepción; asimismo el instrumento para medir la variable Calidad de Servicio, fue un cuestionario tipo escala compuesto de 22 ítems aplicado a los mismos sujetos que integraron la muestra, los mismos que respondieron según su percepción. Ambos instrumentos están valorados con la escala de Likert y cada ítem estructurado con cinco alternativas de respuestas o categorías: Nunca (1), Casi Nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5).

Con respecto al cuestionario, Behar (2008) indicó que es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables susceptibles de ser medido.

Tabla 7

*Ficha técnica de la variable 1: Gestión Administrativa*

<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
<b>Nombre</b>	Instrumento de medición de la gestión administrativa
<b>Autor</b>	Wilder Jimenez Medina
<b>Tipo de instrumento</b>	Cuestionario tipo escala
<b>Objetivo</b>	Determinar el nivel de la gestión administrativa según la percepción de los usuarios que hacen uso de los servicios públicos proveído por la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016.
<b>Población</b>	820 usuarios que durante 30 días hicieron uso de algún servicio público proveído por la Municipalidad Provincial de Chincha.
<b>Muestra</b>	262
<b>Estructura</b>	Compuesta por 4 dimensiones: planificación, organización, dirección y control; 14 indicadores, 22 ítems, con escala de medición: Nunca (1), Casi Nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5).
<b>Psicometría</b>	Considerando los niveles y rangos respectivamente: deficiente, regular, eficiente.

Tabla 8

*Ficha técnica de la variable 2: Calidad de Servicio*

<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
<b>Nombre</b>	Instrumento de medición de la Calidad de Servicio
<b>Autor</b>	Wilder Jimenez Medina
<b>Tipo de instrumento</b>	Cuestionario tipo escala
<b>Objetivo</b>	Determinar el nivel de la Calidad de servicio según la percepción de los usuarios que hacen uso de los servicios públicos proveído por la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016.
<b>Población</b>	820 usuarios que durante 30 días del mes de noviembre hicieron uso de algún servicio público proveído por la Municipalidad Provincial de Chincha
<b>Muestra</b>	262 usuarios
<b>Estructura</b>	Compuesta por 5 dimensiones: tangibles, fiabilidad, sensibilidad, seguridad y empatía; 7 indicadores, 22 ítems, con escala de medición: Nunca (1), Casi Nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5)
<b>Psicometría</b>	Considerando los niveles y rangos respectivamente: malo, regular, bueno

### 2.7.3 Validez y confiabilidad de los instrumentos

Con la finalidad de determinar la consistencia externa en relación lógica, los instrumentos fue sometido a juicio de expertos, para ello se recurrió a la opinión de expertos acreditados en el conocimiento de cada variable y la metodología de investigación.

#### Validez de los instrumentos

Hernández et al. (2014), afirmaron que la validez es el grado en que un instrumento efectivamente mide la variable que busca medir. Así mismo para Monje (2011) la validez se refiere: “al grado en que un instrumento mide lo que se pretende medir” (p.165). Sostiene que la validez de un instrumento estará garantizado si se ha construido después de haber estudiado y definido claramente las variables; sugiere que se debe recurrir a expertos en el tema para la revisión del instrumento, ellos nos ayudaran a determinar si cumple con el propósito establecido.

En este estudio, para determinar la validez en relación lógica de los instrumentos de medición tanto para la variable Gestión Administrativa y calidad de servicio, antes de su aplicación, se sometió a juicio de expertos, para ello se solicitó la opinión de Magísteres y Doctores acreditados con amplio conocimiento en cada variable y la metodología de la investigación.

Después de la evaluación hecha por los expertos, se verificó que los instrumentos tenían alto nivel de aplicabilidad sobre las escalas de opinión del estudio, luego de realizar ajustes según las sugerencias de los expertos.

Tabla 9

#### *Validez del instrumento gestión administrativa*

<b>Validador</b>	<b>Resultado</b>
<b>Dr(a): Isabel Menacho Vargas</b>	Aplicable
<b>Dr(a): Ángel Salvatierra Melgar</b>	Aplicable
<b>Dr(a) Carlos Humberto Fabián Falcón</b>	Aplicable

Nota. Certificado de validez del instrumento

Tabla 10

*Validez del instrumento Calidad de Servicio*

Validador	Resultado
Dr(a): Isabel Menacho Vargas	Aplicable
Dr(a): Ángel Salvatierra Melgar	Aplicable
Dr(a) Carlos Humberto Fabián Falcón	Aplicable

Nota. Certificado de validez del instrumento

**Confiabilidad de los instrumentos**

Hernández et al. (2014) afirmaron que la confiabilidad es el grado en que un instrumento al ser aplicado repetidas veces a un mismo objeto o individuo se obtiene resultados iguales y consistentes. Para Monje (2011) la confiabilidad se refiere: “a la capacidad del instrumento para arrojar datos o mediciones que corresponden a la realidad que se pretende conocer, o sea, la exactitud de la medición, así como a la consistencia o estabilidad de la medición en diferentes momentos” (p.165).

Cabe precisar que en presente estudio, el instrumento se sometió a la confiabilidad mediante el alfa de Cronbach, se realizó con una muestra piloto de 20 usuarios con similares características de la población, estas personas durante los 30 días del mes de noviembre del 2016, hicieron uso de algún servicio público proveído por la Municipalidad Provincial de Chíncha. Las personas fueron elegidas al azar para aplicarles las escalas de medición sobre la gestión administrativa y la calidad de servicio.

Tabla 11

*Muestra piloto para la variable Gestión Administrativa.*

<b>Cuestionario tipo escala: Gestión Administrativa</b>					
<b>Resumen del procesamiento de los casos</b>			<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
			Alfa de		
			Cronbach	N de elementos	
		N	%		
	Válidos	20	100,0	,814	5
Casos	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0		
	Total	20	100,0		

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Nota. SPSS

Tabla 12

*Muestra piloto para la variable Calidad de Servicio*

<b>Cuestionario tipo escala: Calidad de Servicio</b>					
<b>Resumen del procesamiento de los casos</b>			<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
		N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
	Válidos	20	100,0	,815	6
Casos	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0		
	Total	20	100,0		

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Nota. SPSS

En tal sentido, posteriormente se usó el coeficiente Alfa de Cronbach para hallar la confiabilidad. Una vez realizada la prueba estadística de confiabilidad. El resultado para la variable Gestión Administrativa fue de 0.814 puntos y el resultado de confiabilidad para la variable Calidad de Servicio fue de 0.815 puntos; en ambos casos se determinó que el instrumento de medición fue de consistencia muy alta. Solo así, los dos instrumentos pudieron ser aplicados a 262 personas de la muestra con la finalidad de obtener datos válidos y confiables en el presente estudio.

## 2.8. Métodos de análisis de datos

### Estadística descriptiva

Hernández et al. (2014) afirmaron que la estadística descriptiva consiste en describir los datos, valores o puntuaciones adquiridos por cada variable y posteriormente realizar el análisis estadístico para relacionar las variables. Es decir, hace referencia a la forma de cómo debe ser tratado los datos en una investigación de enfoque cuantitativo.

En el presente estudio, una vez que fueron recolectados los datos aplicando los instrumentos el cuestionario tipo escala, tanto para la variable Gestión Administrativa como para Calidad de Servicio, se elaboró la base de datos previa tabulación en tablas del Software Excel 2013, obteniendo los valores totales por cada variable y dimensiones. A continuación estos valores totales fueron procesados en el programa SPSS Versión 22, posteriormente los resultados fueron presentados en tablas de frecuencias y figuras de gráficos estadísticos con sus respectivos análisis e interpretaciones.

En el método utilizado para el análisis de datos se establecieron niveles y rangos para medir los resultados en cada dimensión, previo uso de los Baremos.

Tabla 13

*Baremos para medir la gestión Administrativa*

	Gestión Administrativa	Planificación	Organización	Dirección	Control
Deficiente	26 – 57	6 – 16	5 – 13	5 – 12	5 – 12
Regular	58 - 65	17 – 19	14 - 15	13 – 15	13 – 15
Eficiente	66 - 106	20 - 34	16 - 28	16 - 46	16 - 46

Nota. SPSS

Tabla 14

*Baremos para medir la Calidad de Servicio*

	Calidad de Servicio	Tangibles	Fiabilidad	Sensibilidad	Seguridad	Empatía
Malo	21 - 44	5 – 13	4 – 9	3 – 10	4 – 9	5 - 12
Regular	45 - 56	14 - 17	10 – 13	11 – 13	10 – 13	13 - 15
Bueno	57 - 88	18 – 25	14 - 20	14 - 20	14 - 20	16 – 24

Nota. SPSS

**Estadística Inferencial**

Según Hernández et al. (2014) la estadística inferencial es esencialmente útil para comprobar las hipótesis y estimar parámetros.

En el presente estudio, la base de datos elaborado en el Software Excel 2013 se utilizó en el análisis inferencial, previo uso del SPSS Versión 22, para contrastar las hipótesis se aplicó la estadística no paramétrica, a través del coeficiente de correlación de Spearman por haber usado escalas ordinales en las variables cualitativas. Posteriormente se hizo las tablas.

**Prueba de correlación**

Los autores Hernández et al. (2014) afirmaron que el Coeficiente de Spearman es una medida de correlación para variables de tipo ordinal, donde las unidades de análisis de la muestra se pueden ordenar en rangos o jerarquías, el mismo sirve para relacionar estadísticamente escalas de tipo Likert. Además sostienen que tanto los valores de la correlación de Spearman y como los valores del

coeficiente de correlación de Pearson se interpretan por igual (el signo significa la dirección de la correlación y el valor numérico representa la magnitud de la correlación).

### **Nivel de significancia**

Hernández et al. (2014) afirmaron que el nivel de significancia es la probabilidad de equivocarse y lo determina el investigador. El valor de la probabilidad de ocurrencia va entre 0 y 1, el 0 significa la imposibilidad de ocurrencia y el 1 la certeza de la ocurrencia. La suma de posibilidades ocurridas siempre será 1.

En este sentido, para la presente tesis de investigación se consideró un nivel de significancia de  $\alpha = 0,05$ , significa que tiene 95% de certeza para generalizar sin equivocarse y un 5% como margen de error. El criterio de decisión fue:

$p < \alpha$ ; Se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ).

$p > \alpha$ ; Se rechaza la hipótesis alterna ( $H_1$ ) y se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ).

### **2.9. Aspectos éticos**

La presente investigación por su naturaleza no experimental no va generar peligro en la vida y otros aspectos de la integridad de las personas que van representar la muestra en estudio, tampoco violará los principios de reserva de información íntima de las personas, porque no se registrara datos personales de los encuestados.

### **III. Resultados**

### 3.1 Representación de los resultados de la estadística descriptiva

#### 3.1.1 Niveles de eficiencia de la Gestión Administrativa:

Tabla 15

*Niveles de eficiencia de la Gestión Administrativa, según la opinión de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	84	32,1	32,1	32,1
Regular	88	33,6	33,6	65,6
Eficiente	90	34,4	34,4	100,0
Total	262	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta.

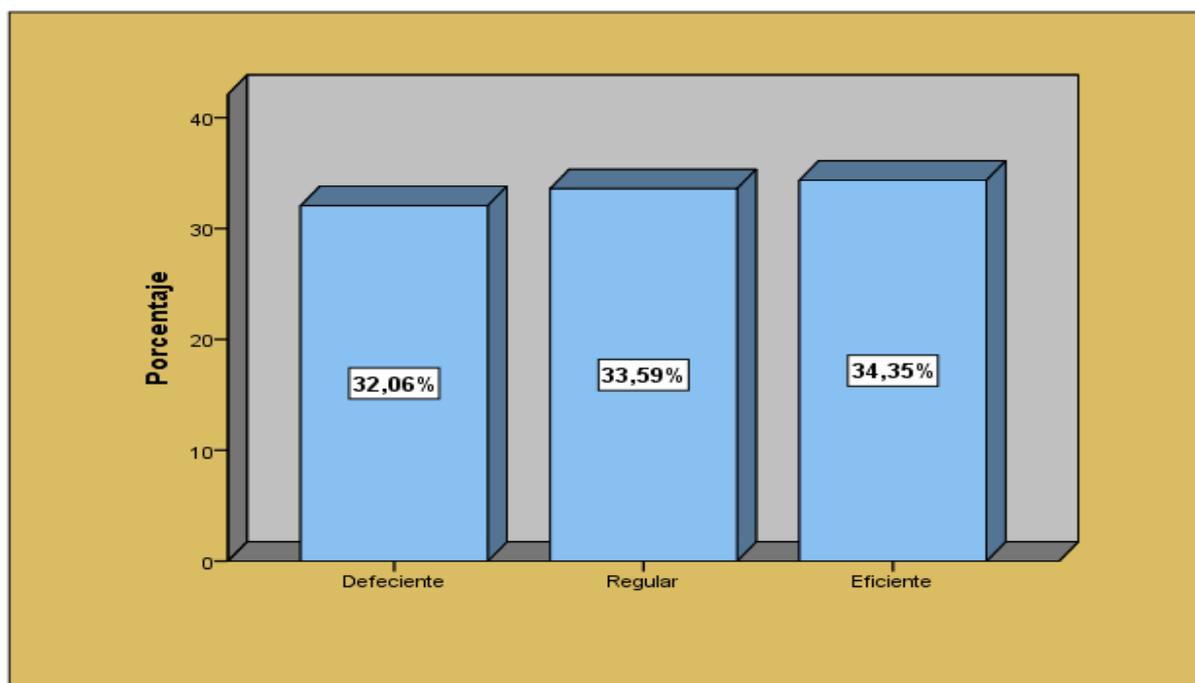


Figura 23. Grafica de barras de la variable Gestión Administrativa.

#### Interpretación:

De la encuesta aplicada, se tiene que el 34.35% es eficiente en relación a la gestión administrativa, el 33.59% es regular en relación a la gestión administrativa y el 32.06% es deficiente en relación a la gestión administrativa.

Tabla 16

*Niveles de eficiencia de la dimensión Planificación en la Gestión Administrativa, según los usuarios de la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	93	35,5	35,5	35,5
Regular	104	39,7	39,7	75,2
Eficiente	65	24,8	24,8	100,0
Total	262	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta.

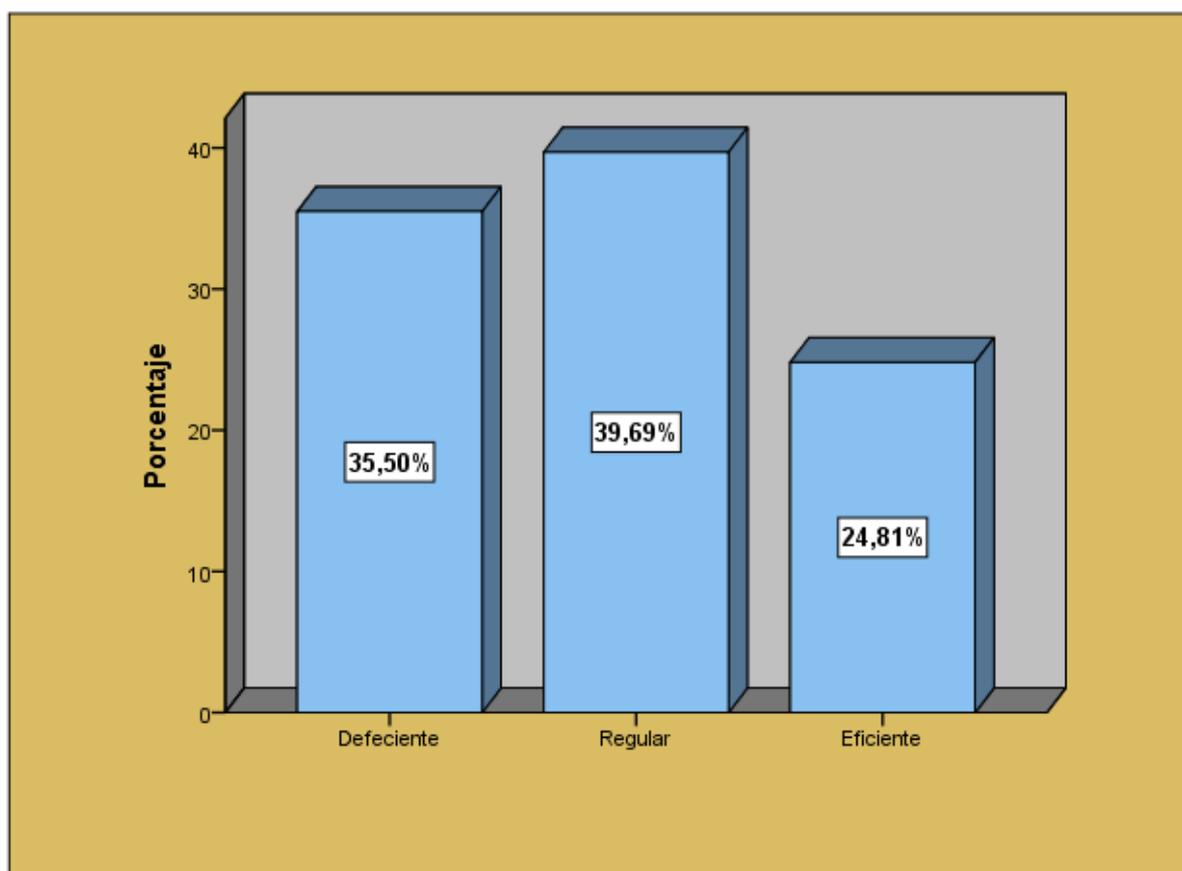


Figura 24. Grafica de barras de la Dimensión Planificación.

### Interpretación

De la encuesta aplicada, se tiene que el 39.69% es regular en relación a la planificación, el 35.50% es deficiente en relación a la planificación y el 24.81% es eficiente en relación a la planificación.

Tabla 17

*Niveles de eficiencia de la dimensión Organización en la Gestión Administrativa, según los usuarios de la Municipalidad Provincial de Chíncha, año 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	105	40,1	40,1	40,1
Regular	75	28,6	28,6	68,7
Eficiente	82	31,3	31,3	100,0
Total	262	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta.

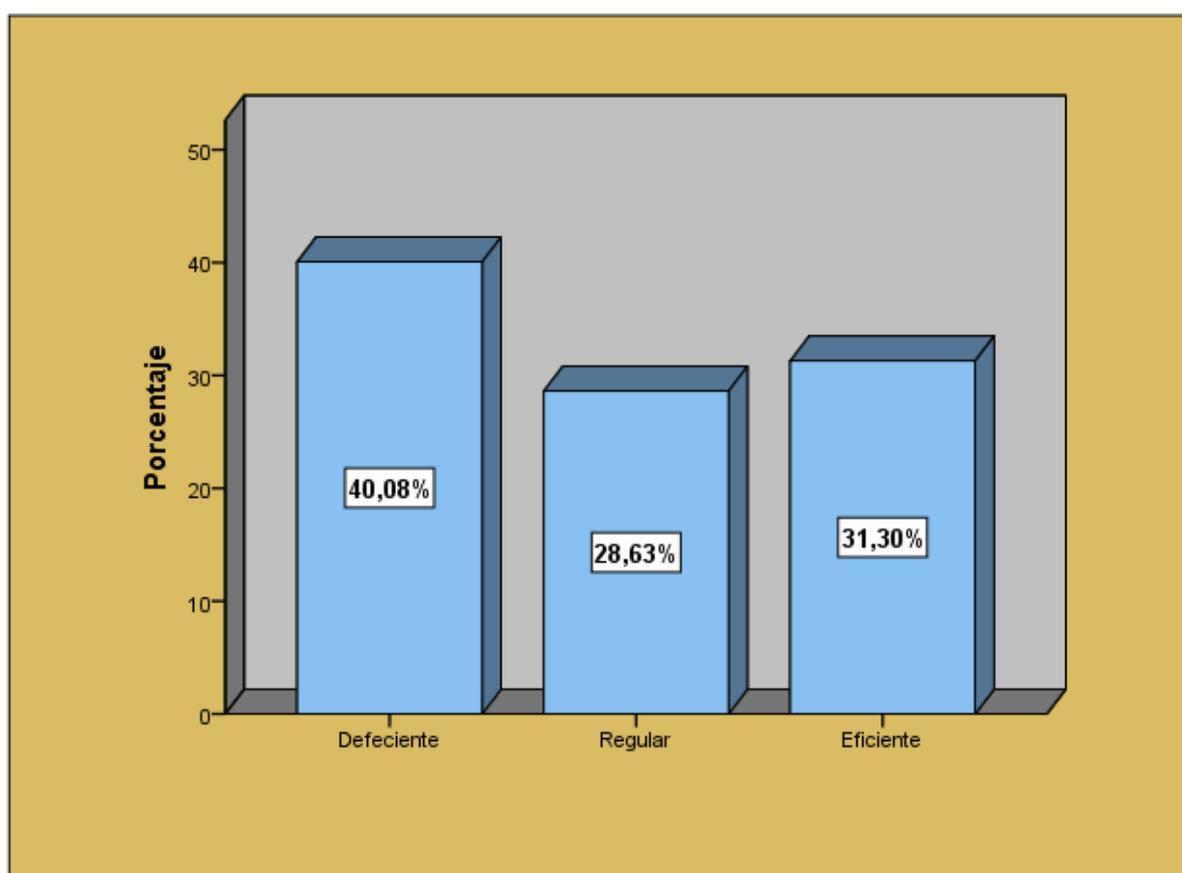


Figura 25. Gráfica de barras de la Dimensión Organización.

### Interpretación

De la encuesta aplicada, se tiene que el 40.08% es deficiente en relación a la organización, el 31.30% es eficiente en relación a la organización y el 28.63% es regular en relación a la organización.

Tabla 18

*Niveles de eficiencia de la dimensión Dirección en la Gestión Administrativa, según los usuarios de la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	84	32,1	32,1	32,1
Regular	103	39,3	39,3	71,4
Eficiente	75	28,6	28,6	100,0
Total	262	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta.

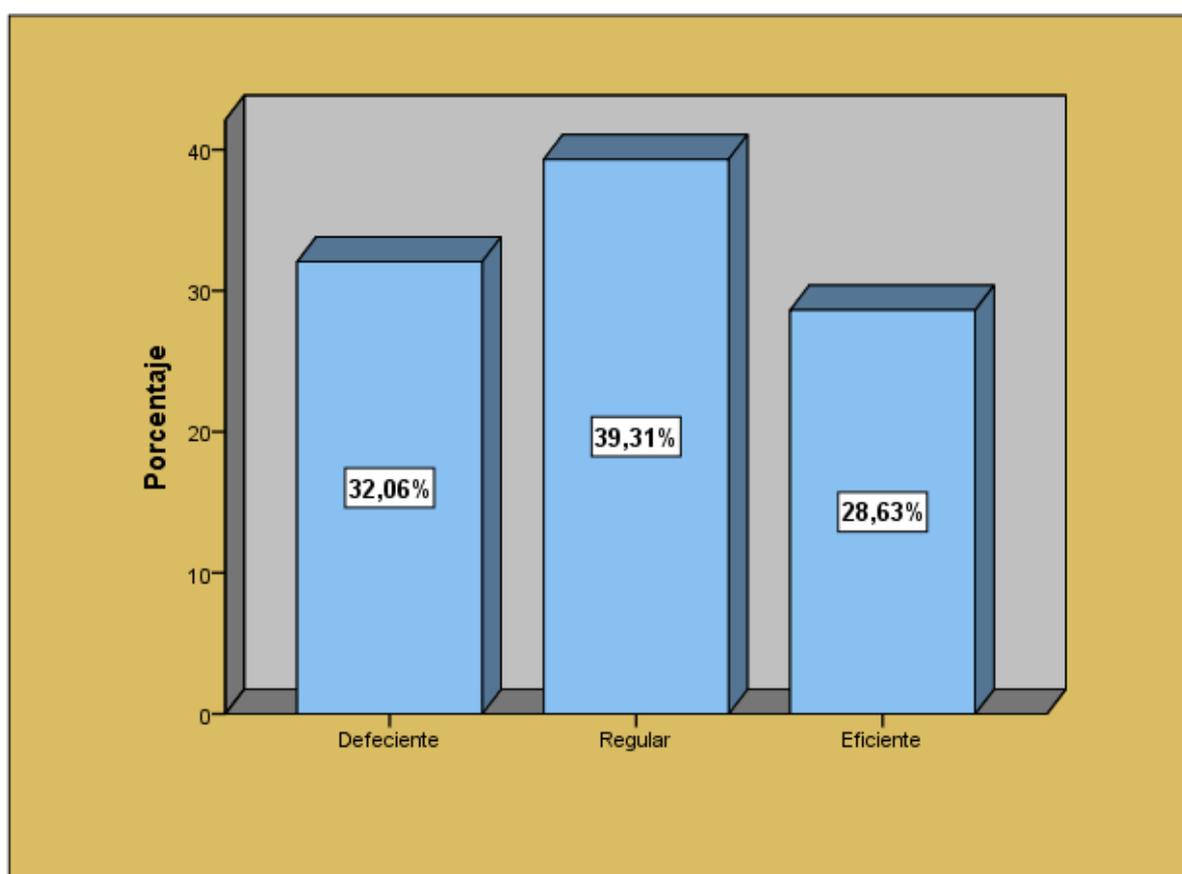


Figura 26. Grafica de barras de la Dimensión Dirección.

### Interpretación

De la encuesta aplicada, se tiene que el 39.31% es regular en relación a la dirección, el 32.06% es deficiente en relación a la dirección y el 28.63% es eficiente en relación a la dirección.

Tabla 19

*Niveles de eficiencia de la dimensión Control en la Gestión Administrativa, según los usuarios de la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016.*

<i>Niveles</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Deficiente	83	31,7	31,7	31,7
Regular	87	33,2	33,2	64,9
Eficiente	92	35,1	35,1	100,0
Total	262	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta.

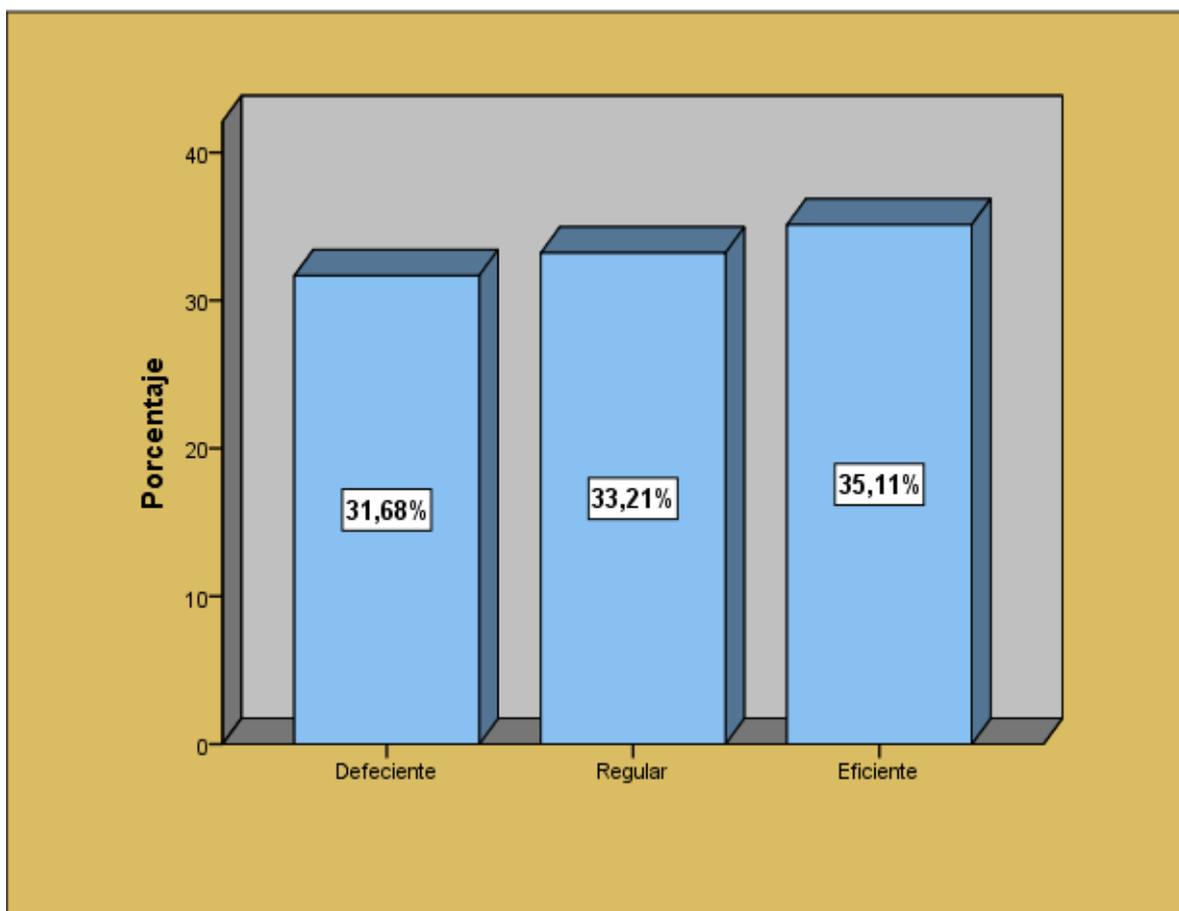


Figura 27. Grafica de barras de Dimensión Control.

### Interpretación

De la encuesta aplicada, se tiene que el 35.11% es eficiente en relación al control, el 33.21% es regular en relación al control y el 31.68% es deficiente en relación al control.

### 3.1.2 Niveles de eficiencia de la Calidad de Servicio.

Tabla 20

*Niveles de eficiencia de la Calidad de Servicio, según la opinión de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	82	31,3	31,3	31,3
Regular	83	31,7	31,7	63,0
Bueno	97	37,0	37,0	100,0
Total	262	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta.

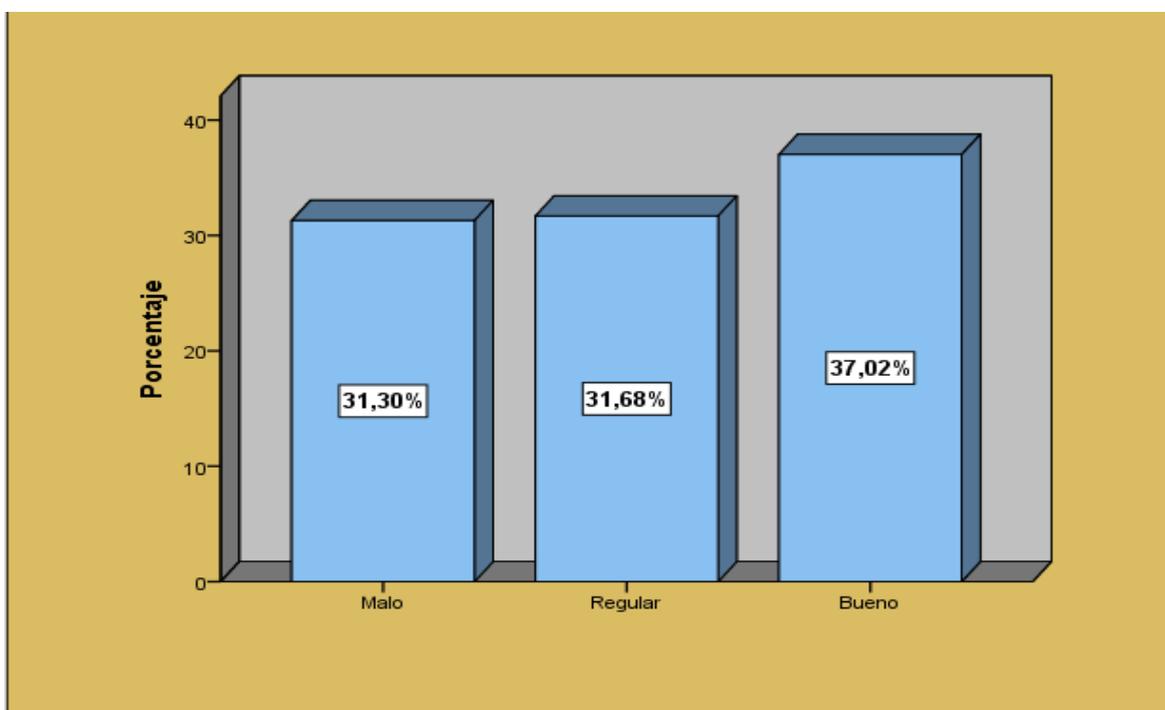


Figura 28. Grafica de barras de la variable Calidad de Servicio.

#### Interpretación

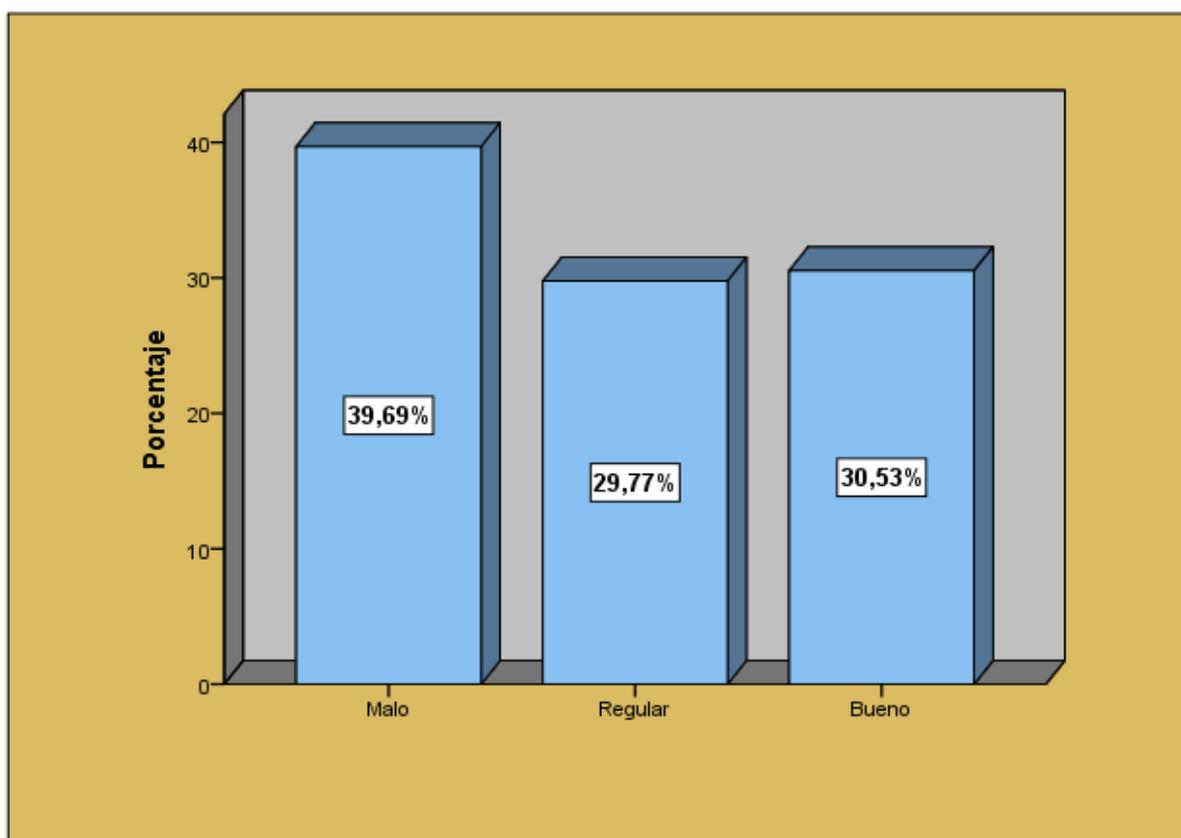
De la encuesta aplicada, se tiene que el 37.02% es bueno en relación a la calidad de servicio, el 31.68% es regular en relación a la calidad de servicio y el 31.30% es malo en relación a la calidad de servicio.

Tabla 21

*Niveles de eficiencia de la dimensión Tangibles en la Calidad de Servicio, según los usuarios de la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	104	39,7	39,7	39,7
Regular	78	29,8	29,8	69,5
Bueno	80	30,5	30,5	100,0
Total	262	100,0	100,0	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta.



*Figura 29.* Grafica de barras de la Dimensión Tangibles.

### **Interpretación**

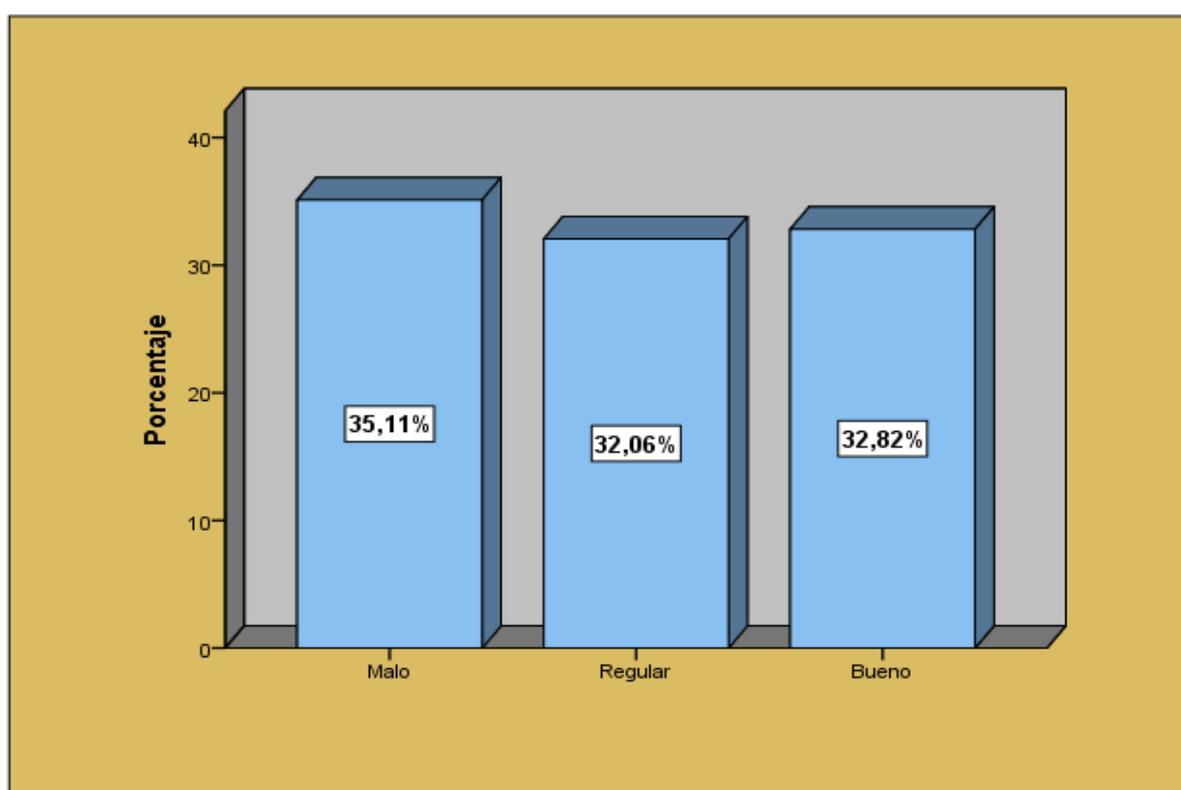
De la encuesta aplicada, se tiene que el 39.69% es malo en relación a tangibles, el 30.53% es bueno en relación a tangibles y el 29.77% es regular en relación a tangibles.

Tabla 22

*Niveles de eficiencia de la dimensión Fiabilidad en la Calidad de Servicio, según los usuarios de la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	92	35,1	35,1	35,1
Regular	84	32,1	32,1	67,2
Bueno	86	32,8	32,8	100,0
Total	262	100,0	100,0	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta.



*Figura 30.* Grafica de barras de la Dimensión Fiabilidad.

### **Interpretación**

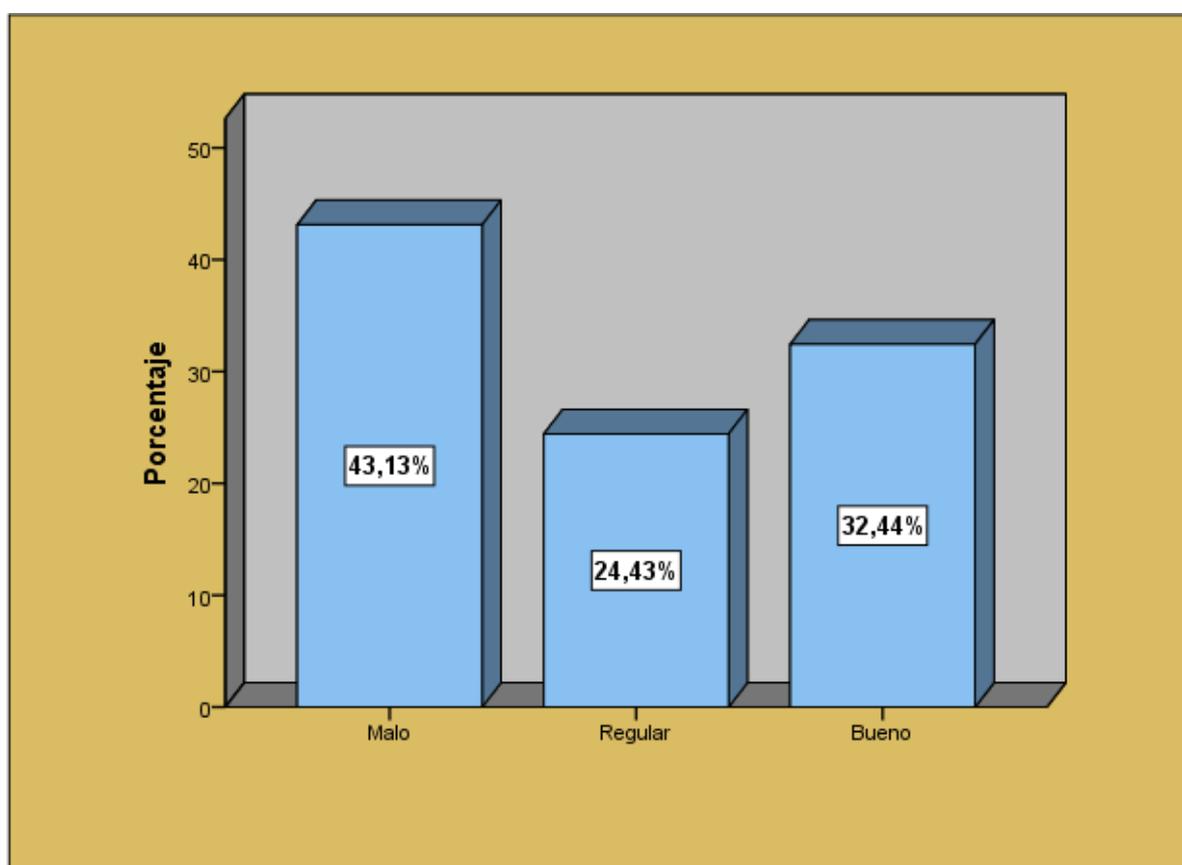
De la encuesta aplicada, se tiene que el 35.11% es malo en relación a la fiabilidad, el 32.82% es bueno en relación a la fiabilidad y el 32.06% es regular en relación a la fiabilidad.

Tabla 23

*Niveles de eficiencia de la dimensión Sensibilidad en la Calidad de Servicio, según los usuarios de la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	113	43,1	43,1	43,1
Regular	64	24,4	24,4	67,6
Bueno	85	32,4	32,4	100,0
Total	262	100,0	100,0	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta.



*Figura 31.* Grafica de barras de la Dimensión Sensibilidad.

### **Interpretación**

De la encuesta aplicada, se tiene que el 43.13% es malo en relación a la sensibilidad, el 32.44% es bueno en relación a la sensibilidad y el 24.43% es regular en relación a la sensibilidad.

Tabla 24

*Niveles de eficiencia de la dimensión Seguridad en la Calidad de Servicio, según los usuarios de la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	81	30,9	30,9	30,9
Regular	95	36,3	36,3	67,2
Bueno	86	32,8	32,8	100,0
Total	262	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos de la encuesta.

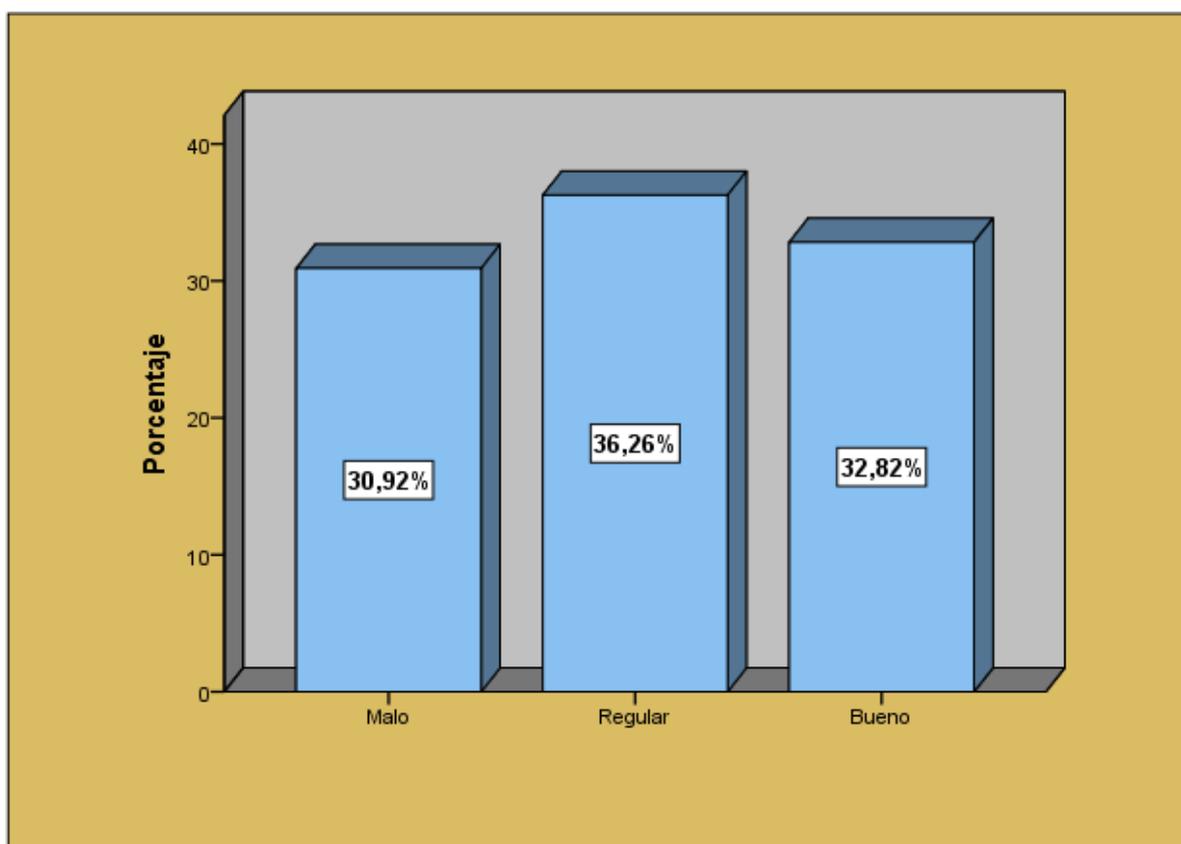


Figura 32. Grafica de barras de la Dimensión Seguridad.

### Interpretación

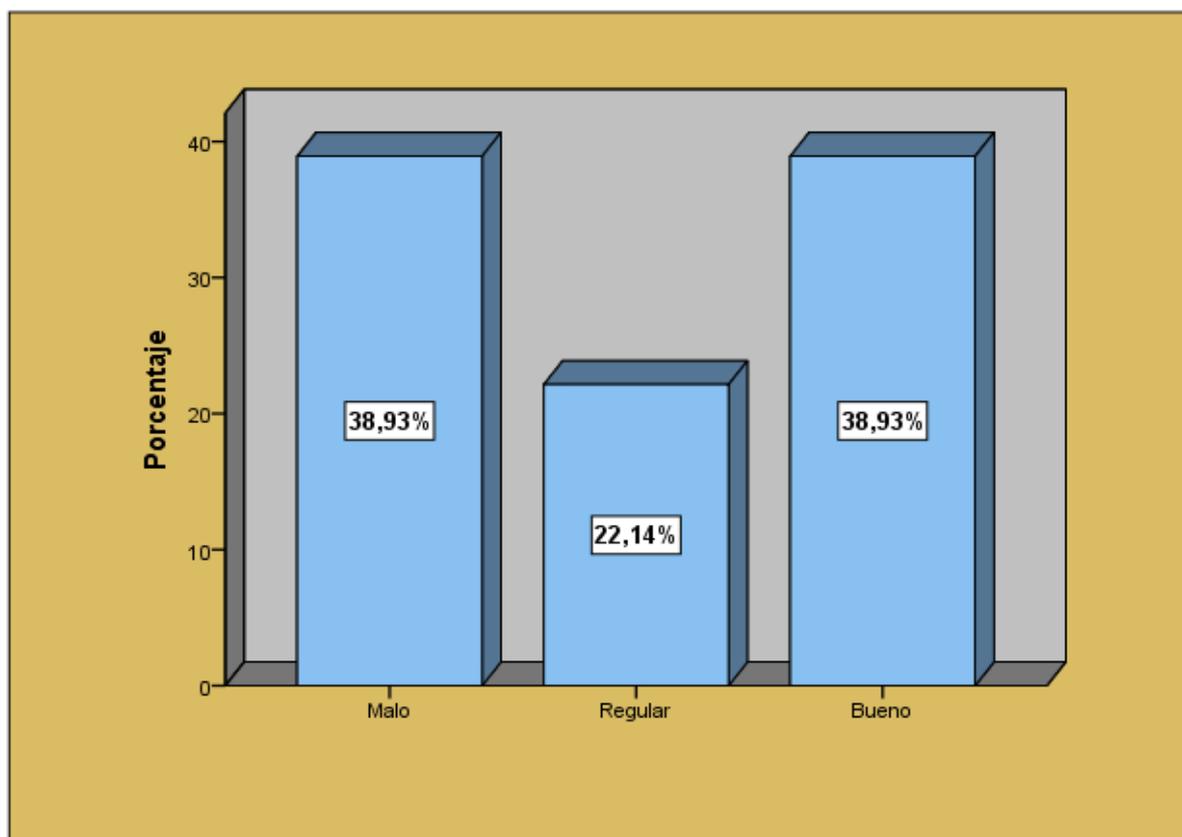
De la encuesta aplicada, se tiene que el 36.26% es regular en relación a la seguridad, el 32.82% es bueno en relación a la seguridad y el 30.92% es regular en relación a la seguridad.

Tabla 25

*Niveles de eficiencia de la dimensión Empatía en la Calidad de Servicio, según los usuarios de la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	102	38,9	38,9	38,9
Regular	58	22,1	22,1	61,1
Bueno	102	38,9	38,9	100,0
Total	262	100,0	100,0	

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta.



*Figura 33.* Grafica de barras de la Dimensión Empatía.

### **Interpretación**

De la encuesta aplicada, se tiene que el 38.93% es bueno en relación a la empatía, el 38.93% es malo en relación a la empatía y el 22.14% es regular en relación a la empatía.

### 3.2. Descripción de los resultados de la estadística inferencial

#### Prueba de hipótesis general

**Ho:** No existe relación directa y significativa baja entre la gestión administrativa y la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha.

**Ha:** Existe relación directa y significativa baja entre la gestión administrativa y la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha.

#### Determinando la correlación con Rho de Spearman:

A una confiabilidad del 95%, con una significancia de 0.05

Tabla 26

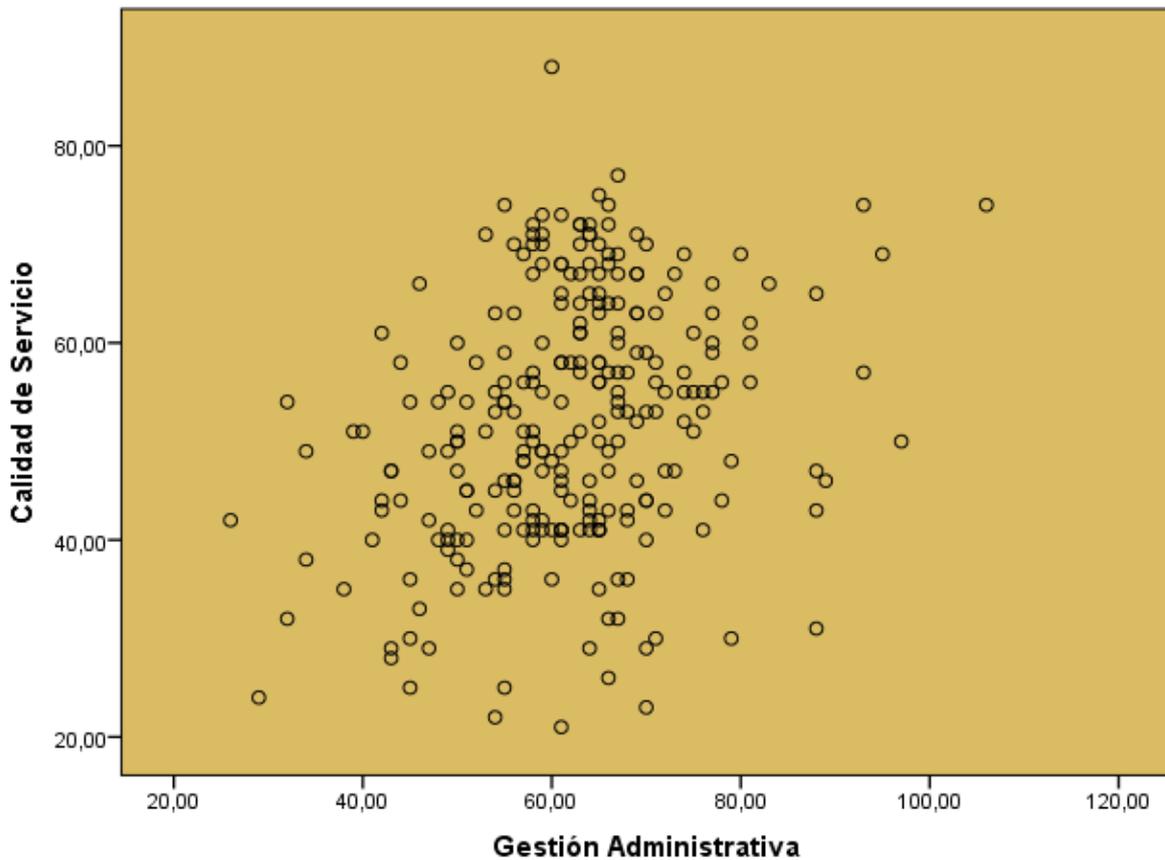
#### *Correlación entre el nivel de la Gestión Administrativa y la Calidad de Servicio*

			Gestión Administrativa	Calidad de Servicio
Rho de Spearman	Gestión Administrativa	Coefficiente de correlación	1,000	,296**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Calidad de Servicio	N	262	262
		Coefficiente de correlación	,296**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	262	262

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Decisión Estadística:** Según el coeficiente de correlación de Spearman (Rho = 0.296) se comprobó que entre la gestión administrativa y la calidad de servicio, existe una relación directa y significativa baja; es decir a mejor gestión administrativa mayor calidad de servicio. Al obtener un valor de significancia de ( $P = 0.000 < 0.01$ ); se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, demostrando que existe una relación baja de 29.6% entre ambas variables.

**Conclusión:** existe una relación directa y significativa baja entre la Gestión Administrativa y Calidad de Servicio para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016.



*Figura 34.* Correlación entre el nivel de la Gestión Administrativa y la Calidad de Servicio

### **Prueba de hipótesis específica 1**

**Ho:** No existe relación directa y significativa baja entre la planificación y la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha.

**Ha:** Existe relación directa y significativa baja entre la planificación y la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha.

### **Determinando la correlación con Rho de Spearman:**

A una confiabilidad del 95%, con una significancia de 0.05

Tabla 27

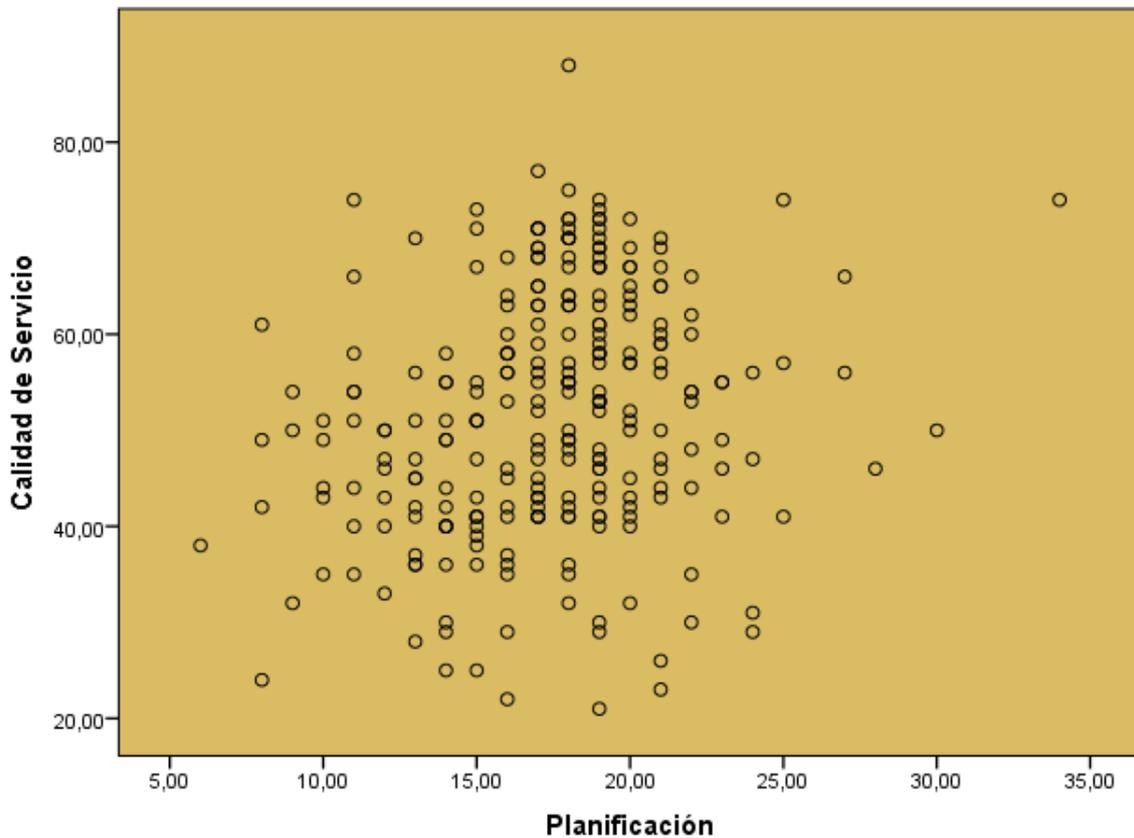
*Correlación entre el nivel de la Planificación y Calidad de Servicio*

		Planificación	Calidad de Servicio
Planificación	Coeficiente de correlación	1,000	,238**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	262	262
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	,238**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	262	262
Calidad de Servicio	Coeficiente de correlación	,238**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	262	262

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Decisión Estadística:** Según el coeficiente de correlación de Spearman (Rho = 0.238) se comprobó que entre la planificación y calidad de servicio, existe una relación directa y significativa baja; es decir a mejor planificación mayor calidad de servicio. Al obtener un valor de significancia de ( $P = 0.000 < 0.01$ ); se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, demostrando que existe una relación baja de 23.8% entre la planificación y calidad de servicio.

**Conclusión:** existe una relación directa y significativa baja entre la planificación y Calidad de Servicio para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016.



*Figura 35. Correlación entre el nivel de la Planificación y Calidad de Servicio*

### **Prueba de hipótesis específica 2**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación directa y significativa baja entre la organización y la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha.

**H<sub>a</sub>:** Existe relación directa y significativa baja entre la organización y la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha.

### **Determinando la correlación con Rho de Spearman:**

A una confiabilidad del 95%, con una significancia de 0.05

Tabla 28

*Correlación entre el nivel de la Organización y Calidad de Servicio*

			Organización	Calidad de Servicio
Rho de Spearman	Organización	Coefficiente de correlación	1,000	,215**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	262	262
	Calidad de Servicio	Coefficiente de correlación	,215**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	262	262

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Decisión Estadística:** Según el coeficiente de correlación de Spearman (Rho = 0.215) se comprobó que entre la organización y calidad de servicio, existe una relación directa y significativa baja; es decir a mejor organización mayor calidad de servicio. Al obtener un valor de significancia de ( $P = 0.000 < 0.01$ ); se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, demostrando que existe una relación baja de 21.5% entre la organización y calidad de servicio.

**Conclusión:** existe una relación directa y significativa baja entre la organización y Calidad de Servicio para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016.

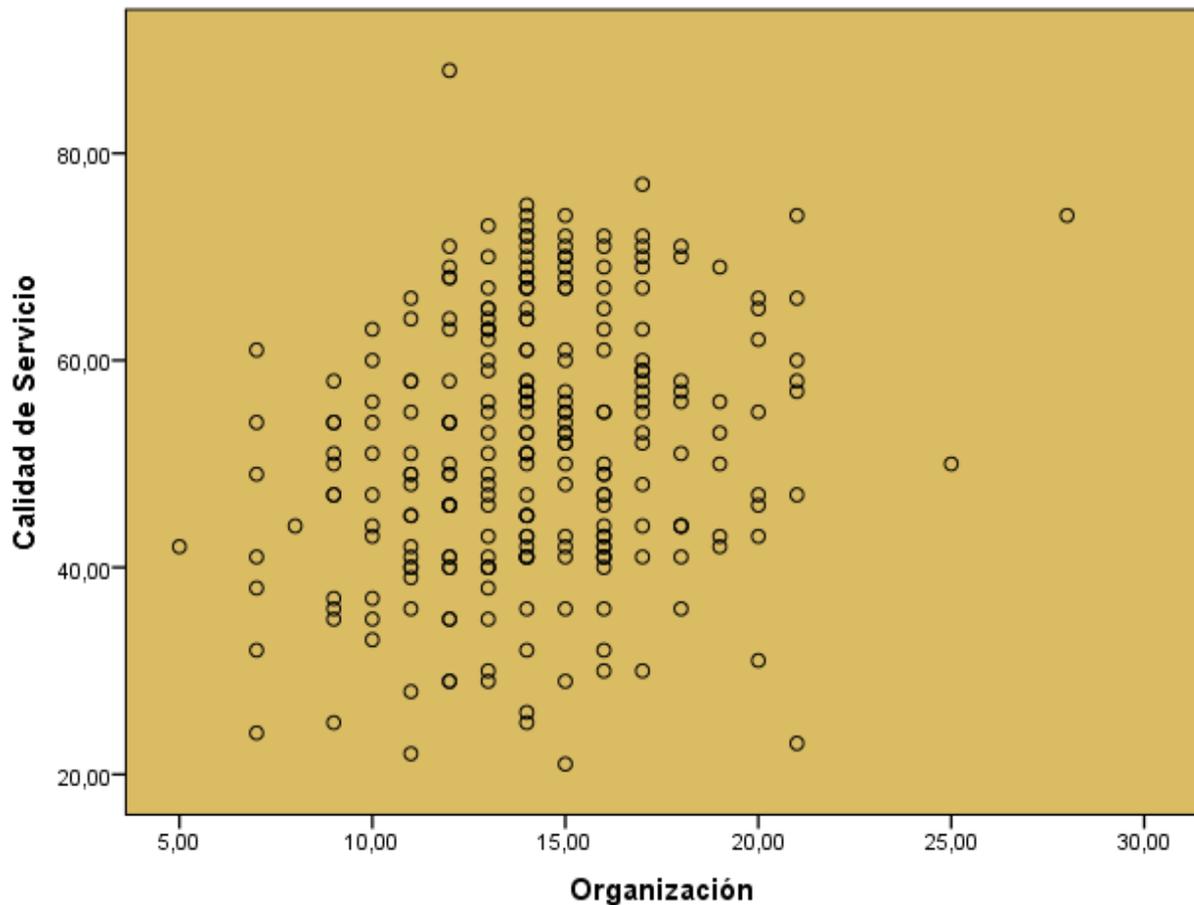


Figura 36. Correlación entre el nivel de la organización y Calidad de Servicio

### Prueba de hipótesis específica 3:

**Ho:** No existe relación directa y significativa baja entre la dirección y la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha.

**Ha:** Existe relación directa y significativa baja entre la dirección y la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha.

### Determinando la correlación con Rho de Spearman:

A una confiabilidad del 95%, con una significancia de 0.05

Tabla 29

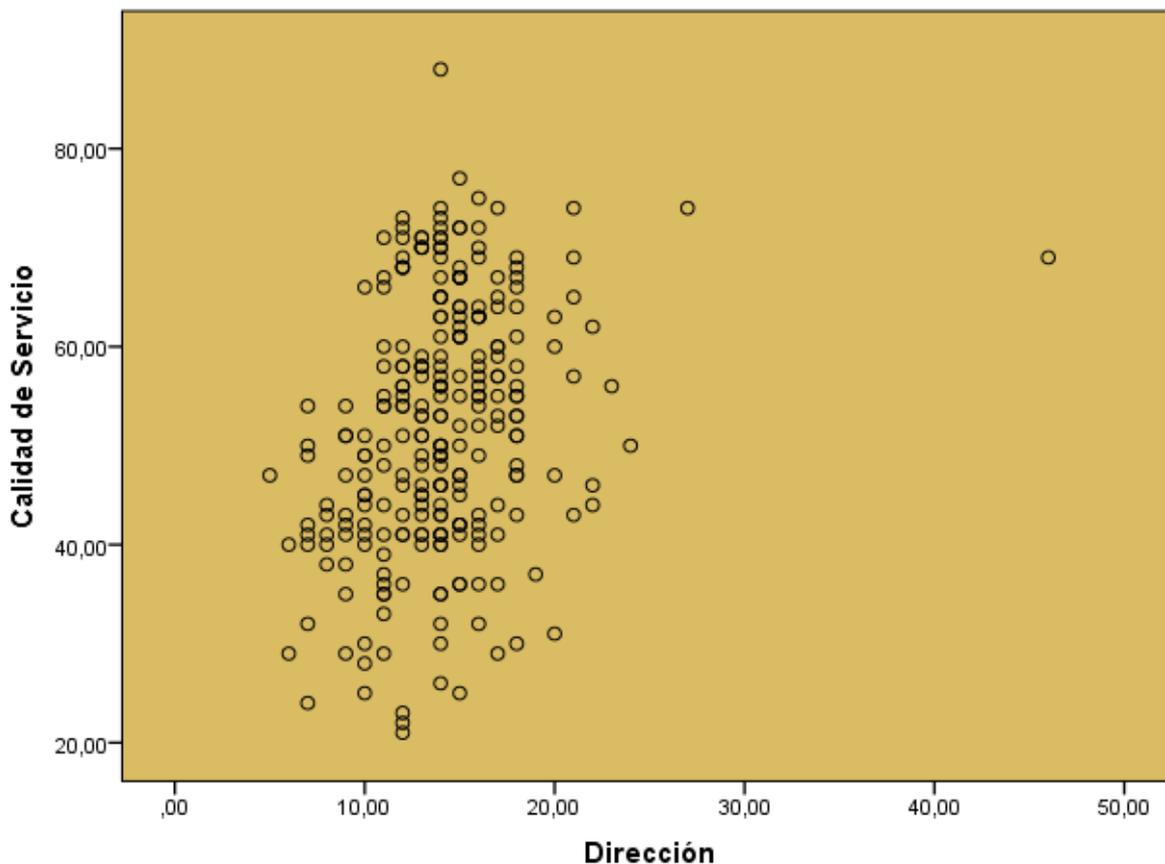
*Correlación entre el nivel de la Dirección y Calidad de Servicio*

		Calidad de Servicio	Dirección
Rho de Spearman	Calidad de Servicio	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,306**
		N	262
	Dirección	Coeficiente de correlación	,306**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Decisión Estadística:** Según el coeficiente de correlación de Spearman (Rho = 0.306) se comprobó que entre la dirección y calidad de servicio, existe una relación directa y significativa baja; es decir a mejor dirección mayor calidad de servicio. Al obtener un valor de significancia de ( $P = 0.000 < 0.01$ ); se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, demostrando que existe una relación baja de 30.6% entre la dirección y calidad de servicio.

**Conclusión:** existe una relación directa y significativa baja entre la dirección y Calidad de Servicio para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016.



*Figura 37. Correlación entre el nivel de la Dirección y Calidad de Servicio*

**Prueba de hipótesis específica 4:**

**Ho:** No existe relación directa y significativa muy baja entre el control y la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha.

**Ha:** Existe relación directa y significativa muy baja entre el control y la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha.

**Determinando la correlación con Rho de Spearman:**

A una confiabilidad del 95%, con una significancia de 0.05

Tabla 30

*Correlación entre el nivel del Control y Calidad de Servicio*

		Calidad de Servicio	Control
Rho de Spearman	Calidad de Servicio	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,188**
		N	,002
	Control	Coeficiente de correlación	262
		Sig. (bilateral)	262
		N	,188**

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Decisión Estadística:** Según el coeficiente de correlación de Spearman (Rho = 0.188) se comprobó que entre el control y calidad de servicio, existe una relación directa y significativa muy baja; es decir a mejor control mayor calidad de servicio. Al obtener un valor de significancia de ( $P = 0.002 < 0.01$ ); se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, demostrando que existe una relación muy baja de 18.8% entre el control y calidad de servicio.

**Conclusión:** existe una relación directa y significativa muy baja entre el control y Calidad de Servicio para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016.

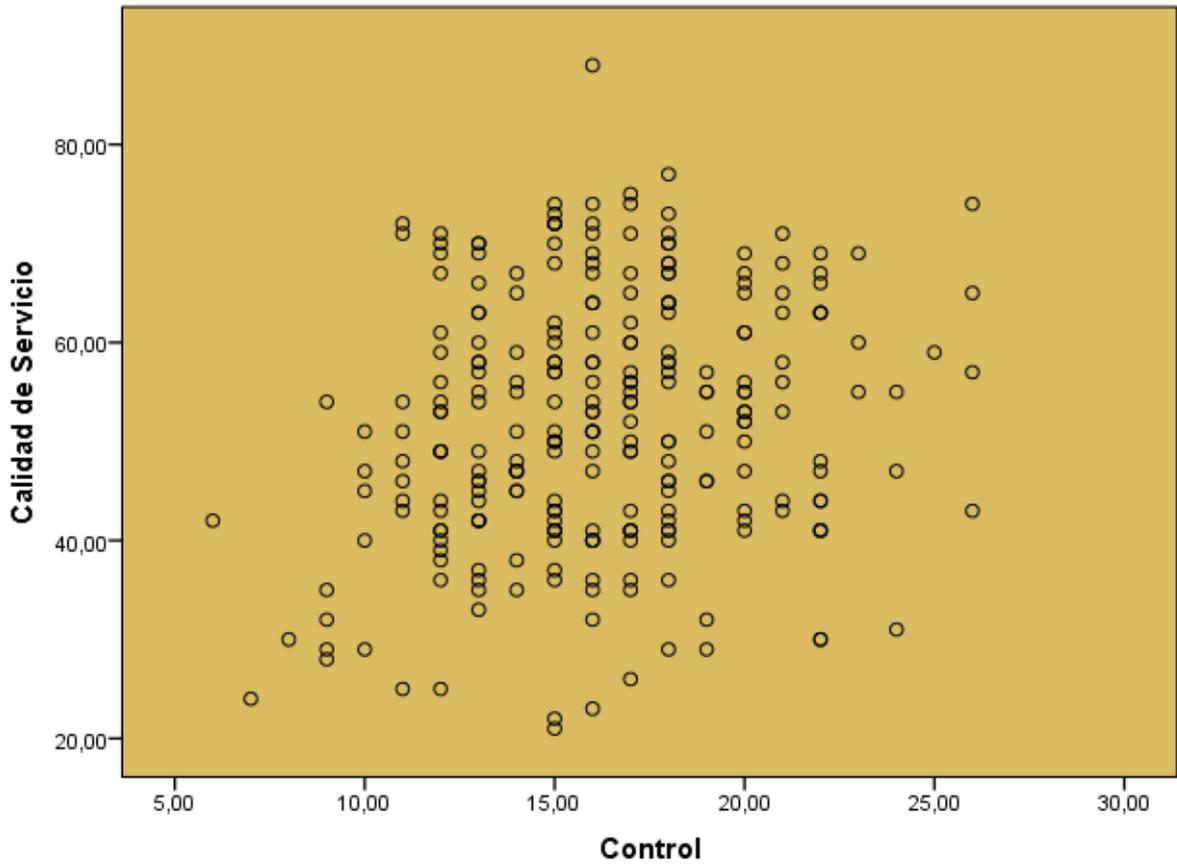


Figura 38. Correlación entre el nivel del control y Calidad de Servicio

## **IV. Discusión**

En el presente trabajo de investigación titulado: “Gestión Administrativa y Calidad de Servicio público para el usuario”, los datos recogidos fueron procesados y de los resultados obtenidos se comprobó que entre las variables existe una relación directa y significativa baja.

En cuanto a la prueba de la Hipótesis General, Según los datos procesados, se obtuvo como resultado un coeficiente de correlación de Spearman ( $Rho = 0,296$ ), es decir, a mayor gestión administrativa mejor calidad de servicio, donde al obtener un valor de significancia ( $p = 0,000 < 0,01$ ) se rechaza la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, demostrando efectivamente que la gestión administrativa se relaciona directa y significativamente baja con la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha. Los resultados de esta investigación coincide con O’ Brien (2015) quien probó que la gestión administrativa se relaciona directa ( $Rho = 0.771$ ) y significativamente  $p = 0.001$  ( $p < 0.05$ ) con la calidad de servicio, asimismo con Rivas y Quiroz (2015) quienes concluyeron que existe relación moderada y significativa entre la gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario en las oficinas de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos de Lima 2014 ( en vista que 7 de cada 10 usuarios considera que la gestión administrativa es buena y que 9 de cada 10 usuarios está satisfecho con la calidad de servicio, el coeficiente de correlación de Spearman es 0.733).

En cuanto a la prueba de la Hipótesis específica 1, Según los datos procesados, se obtuvo como resultado un coeficiente de correlación de Spearman ( $Rho = 0,238$ ), es decir, a mayor planificación mejor calidad de servicio, donde al obtener un valor de significancia ( $p = 0,000 < 0,01$ ) se rechaza la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, demostrando efectivamente que la planificación se relaciona directa y significativamente baja con la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha – 2016. Estos resultados se corroboran con los datos analizados en la tabla N° 14, donde el 39,7% de los usuarios encuestados opinaron que el comportamiento de la planificación es regular. Estos resultados es similar al de Max (2015) quien estableció en su investigación que, existe una alta y significativa relacion entre la planificación y el clima laboral, según los trabajadores de la morgue central de Lima del instituto de medicina legal del Perú, con un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,716, resaltando que aproximadamente el 45% de trabajadores considera la planificación ineficaz y solo

el 15% la como eficaz; semejante al de Bernuy (2015) quien verificó en su investigación que, existe relación significativa entre la planificación y la satisfacción laboral en la municipalidad de la Perla 2014, lo que se demuestra con la prueba de Rho Spearman de 0,707\*\*\* ( $p = 000 < .01$ ).

En cuanto a la prueba de la Hipótesis específica 2, Según los datos procesados, se obtuvo como resultado un coeficiente de correlación de Spearman (Rho = 0,215), es decir, a mayor organización mejor calidad de servicio, donde al obtener un valor de significancia ( $p = 0,000 < 0,01$ ) se rechaza la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, demostrando efectivamente que la organización se relaciona directa y significativamente baja con la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chíncha - 2016. Estos resultados se corroboran con los datos analizados de la tabla N° 15, donde el 40,1% de los usuarios encuestados opinaron que el comportamiento de la organización es deficiente. Los resultados son análogos al de Bernuy (2015) quien comprobó en su investigación que, existe relación significativa entre la organización y la satisfacción laboral en la municipalidad de la Perla 2014, lo que se demuestra con la prueba de Rho de Spearman de 0,787\*\*\* ( $p = 000 < .01$ ); idéntico al de Max (2015) quien demostró en su investigación que, existe una significativa y alta correlación entre la organización y el clima laboral, según los trabajadores de la morgue central de Lima del instituto de medicina legal del Perú, con un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,755, destacándose que el 48% de los trabajadores percibe la organización como regular y solo el 13% la percibe como eficaz.

En cuanto a la prueba de la Hipótesis específica 3, Según los datos procesados, se obtuvo como resultado un coeficiente de correlación de Spearman (Rho = 0,306), es decir, a mayor dirección mejor calidad de servicio, donde al obtener un valor de significancia ( $p = 0,000 < 0,01$ ) se rechaza la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, demostrando efectivamente que la dirección se relaciona directa y significativamente baja con la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chíncha – 2016. Estos resultados se corroboran con los datos analizados en la tabla N° 16, donde el 39,3% de los usuarios encuestados opinaron que el comportamiento de la dirección es regular. Los resultados son similares al de Max (2015) quien demostró en su investigación que, existe una alta y significativa relación entre la dirección y el clima laboral, según los trabajadores de

la morgue central de Lima del instituto de medicina legal del Perú, con un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,718 observándose que la mitad de los trabajadores percibe la dirección como ineficaz y solo el 10% la considera eficaz; asimismo tiene similitud con Bernuy (2015) quien determinó en su investigación que, existe relación significativa entre la dirección y la satisfacción laboral en la municipalidad de la Perla 2014, lo que se demuestra con la prueba de Rho de Spearman de 0,831\*\*\* ( $p = 000 < 0.01$ ).

En cuanto a la prueba de la Hipótesis específica 4, Según los datos procesados, se obtuvo como resultado un coeficiente de correlación de Spearman (Rho = 0,188), es decir, a mayor control mejor calidad de servicio, donde al obtener un valor de significancia ( $p = 0,002 < 0,01$ ) se rechaza la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, demostrando efectivamente que el control se relaciona directa y significativamente muy baja con la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha – 2016. Estos resultados se corroboran con los datos analizados en la tabla N° 17, donde el 35,1% de los usuarios encuestados opinaron que el comportamiento del control es eficiente. Los resultados son avalados por Bernuy (2015) quien estableció en su investigación que, existe relación significativa entre el control y la satisfacción laboral en la municipalidad de la Perla 2014, lo que se demuestra con la prueba de Rho Spearman de 0,805\*\*\* ( $p = 000 < .01$ ). Por su parte Max (2015) en su investigación determinó que existe una relación moderada pero significativa entre el control y el clima laboral, según opinión de los trabajadores de la morgue central de Lima del instituto de medicina legal del Perú, encontró un coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0,630 resaltándose que el 45% de los trabajadores percibe el control como regular y un 22% como eficaz.

## **V. Conclusiones**

- Primera: Se determinó que existe relación directa y significativa baja entre la gestión administrativa y la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha - 2016, al obtener un valor de Rho de Spearman = 0.296 y ( $p = 0.000 < 0.01$ ), se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la alterna; es decir a mejor gestión administrativa mayor calidad de servicio. Así mismo comprobamos que existe una relación baja de 29.6% entre ambas variables.
- Segunda: Se determinó que existe relación directa y significativa baja entre la planificación y la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha - 2016, al obtener un valor de Rho de Spearman = 0.238 y ( $p = 0.000 < 0.01$ ), se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la alterna; es decir a mejor planificación mayor calidad de servicio. Así mismo comprobamos que existe una relación baja de 23.8% entre ambas variables.
- Tercera: Se determinó que existe relación directa y significativa baja entre la organización y la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha - 2016, al obtener un valor de Rho de Spearman = 0.215 y ( $p = 0.000 < 0.01$ ), se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la alterna; es decir a mejor organización mayor calidad de servicio. Así mismo comprobamos que existe una relación baja de 21.5% entre ambas variables.
- Cuarta: Se determinó que existe relación directa y significativa baja entre la dirección y la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha - 2016, al obtener un valor de Rho de Spearman = 0.306 y ( $p = 0.000 < 0.01$ ), se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la alterna; es decir a mejor dirección mayor calidad de servicio. Así mismo comprobamos que existe una relación baja de 30.6% entre ambas variables.
- Quinta: Se determinó que existe relación directa y significativa muy baja entre el control y la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha - 2016, al obtener un valor de Rho de Spearman = 0.188 y ( $p = 0.002 < 0.01$ ), se rechazó la hipótesis

nula y se aceptó la alterna; es decir a mejor control mayor calidad de servicio. Así mismo comprobamos que existe una relación muy baja de 18.8% entre ambas variables.

## **VI. Recomendaciones**

- Primera: La presente investigación determinó la correlación existente entre la gestión administrativa y la calidad de servicio público para el usuario. De acuerdo con los resultados obtenidos, sugerimos al alcalde de la Municipalidad Provincial de Chincha mejorar la gestión administrativa y la calidad de servicio público, con fines de contribuir al desarrollo económico y social de la ciudad, para ello se requiere formular el Plan Estratégico Institucional y los Planes de Desarrollo Concertado en base a políticas públicas con: visión de futuro a mediano y largo plazo, conocimiento de la realidad del pueblo chinchano, la cooperación efectiva entre el gobierno regional y local, incentivar a la participación del sector privado y de la ciudadanía en general.
- Segunda: La presente investigación determinó la relación existente entre la planificación y la calidad de servicio público para el usuario. De acuerdo a los resultados, se sugiere al alcalde y funcionarios de la MPCH elaborar una adecuada planificación municipal con instrumentos confiables como: el Plan de Desarrollo Municipal Concertado, Plan Operativo Institucional y Presupuesto Participativo con líneas directrices orientados a mejorar la calidad de los servicios públicos, aprovechando el potencial de sus recursos humanos, sociales, económicos y ambientales.
- Tercera: La presente investigación determinó la relación existente entre la organización y la calidad de servicio público para el usuario. De acuerdo con los resultados obtenidos, sugiero al alcalde de la MPCH organizar de manera efectiva, eficiente y oportuna la administración municipal, teniendo en cuenta su presupuesto y necesidades, tanto a nivel funcional como estructural para proveer servicios públicos de calidad a la población.
- Cuarta: La presente investigación determinó la relación existente entre la dirección y la calidad de servicio público para el usuario. Según los resultados obtenidos se deduce que existen ciertas dificultades en la dirección municipal, el mismo que ha provocado que los servicios públicos se vean afectados en cuanto a calidad. Por ello, sugiero al

alcalde de la MPCH como máximo representante del gobierno local y líder regulador del ciclo de operatividad de las actividades municipales (planificación, organización, dirección y control), emitir lineamientos que permitan alcanzar mejoras institucionales haciendo reajustes en los procesos y sistemas relacionados a la prestación de los servicios públicos para los usuarios. Para viabilizar y concretizar estos objetivos es necesario que el ayuntamiento municipal y el personal tengan conocimiento sobre la cultura organizacional; porque ésta determina la forma de funcionamiento de una organización y al mismo tiempo es el medio más eficaz para volverla competitiva. Por lo tanto, alcanzar el éxito en la prestación de servicios públicos de calidad y mejoras en la cultura organizacional municipal dependerá del talento y aptitud de la gerencia, retos que solo será posible alcanzar compitiendo con las nuevas exigencias de la globalización, la apertura económica, el acelerado cambio científico y tecnológico, la crisis mundial y el deterioro del medio ambiente.

Quinta: La presente investigación determinó la relación existente entre el control y la calidad de servicio público para el usuario. De acuerdo con los resultados obtenidos, se recomienda al alcalde de la MPCH elaborar, implementar y evaluar constantemente su sistema de control interno de tal forma que sea un instrumento de información confiable sobre el cumplimiento de los objetivos, metas y misión de la municipalidad.

## **VII. Referencias**

- Ackoff, R. (1970). *Concepto de planificación corporativa*. Nueva York, Estados Unidos: Wiley interscience.
- Amat, J. (1992). *El control de gestión: una perspectiva de dirección*. Barcelona, España: ediciones gestión.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Arias. (2006). *Proyecto de Investigación: introducción a la metodología científica (5ªed.)*. Caracas, Venezuela: Espíteme.
- Behar, D (2008). *Metodología de la investigación*. Colombia: Editorial Shalom.
- Bernuy, E. (2015). *Gestión Administrativa y Satisfacción Laboral en la Municipalidad de la Perla 2014 (tesis de postgrado)*.Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Bielsa, R. (1937). *Ciencia de la administración*. Rosario, Argentina.
- Brown, T., Churchill, G., & Peter, J. (1993). *Improving the measurement of service quality*. Journal of Retailing.
- Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Teoría general de la administración*. Bogotá, Colombia: Editores, Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*.
- Chiliquinga, E. (2013). *La gestión administrativa y la optimización de los recursos empresariales del sector textil de la ciudad de Tulcán (tesis de grado)*. Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Tulcán, Ecuador.
- Cívicos, J. y Hernández, M. (2007). *Algunas reflexiones y aportaciones en torno a los enfoques teóricos y prácticos acerca de la investigación en trabajo social*. España: Universidad de Laguna.
- Contraloría General de la república del Perú (2010).
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). *Measuring service quality: A reexamination and extension*. Journal of Marketing.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1994). *SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality*. Journal of Marketing.
- Crosby, P. (1987). *La Calidad no Cuesta: el Arte de Cerciorarse de la calidad*. México: CECSA.

- Deming, W. (1982). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Diez, M. (1935). *Derecho administrativo*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Plus Ultra.
- Duguit, L. (1921). *Las transformaciones del derecho público y privado*. Buenos Aires, Argentina: Heliastra S.R.L.
- Etzioni, A. (1964). *Organizaciones Modernas*: englewood Cliffs. Mexico: Prentice-Hall.
- Fernández, J. (2002). *Servicios públicos municipales*. México: Editorial talleres de Punto Gráfico.
- Fiedler, F. (1967). *Una teoría de la eficacia del liderazgo*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Flores, R, y Salirrosas, M. (2015). *La gestión administrativa y la calidad de servicio del Usuario en el Centro de Mejor Atención al Ciudadano de la región Callao 2014 (tesis de postgrado)*. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Foro Sobre Desarrollo Humano (2007). *Descentralización y poder local en el desarrollo humano*. Santo Domingo, República Dominicana: Editora Corripio, C.
- García, C. y Martínez, E. (1968). *Derecho administrativo (9ª edición)*. Madrid, España: EISA.
- Gordón, R. (2013). *La gestión administrativa y la satisfacción de los clientes del servicio de transporte pesado de la ciudad de Tulcán (tesis de grado)*. Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Tulcán, Ecuador.
- Grönroos, C. (1978). *A Service-Oriented Approach to Marketing of Services*. European Journal of Marketing.
- Grönroos, C. (1984). *A Service Quality Model and its Marketing Implications*. European Journal of Marketing.
- Grönroos, C. (1988). *Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality*. New York, Estados Unidos: St. John's University Press.

- Grönroos, C. (2007). *Marketing y Gestión de Servicios: La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6<sup>ta</sup> edición)*. México: Edamsa Impresiones, S.A de C.V.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración, teoría general administrativa: Origen, evolución y vanguardia*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.
- House, R. (1976). *Teoría del liderazgo carismático*. Illinois, Estados Unidos: Larson.
- Instituto de Desarrollo Municipal. (1999). *Los Servicios Públicos*.
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es control total de la calidad?*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Jéze, G. (1928). *Los principios generales del derecho administrativo*. Madrid, España: Reus.
- Juran, M., y Gryna, M. (1988). *Manual de Control de Calidad (4<sup>a</sup> ed)*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- Juran, M. (1982). *Alta gerenciar y calidad*. Nueva York, Estados Unidos: instituto Juran.
- Juran, M. (1990). *Juran y la planificación de la calidad*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Kauffman, S. (2005). *Modelo general de planeación mercadológica*. Veracruz, México: Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannicie, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial (14<sup>a</sup> ed.)*. Lima, Perú: editora el comercio S.A.
- Kotler, P. (1992). *Marketing direction*. Nueva York, Estados Unidos: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Bloom, P. (1984). *Professional marketing services*. Nueva York, Estados Unidos: Prentice-Hall.
- La Norma ISO: 9000

- La torre, A., Rincón, D., y Arnal, J. (2003). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: Ediciones Experiencia.
- Lehtinen, U. & Lehtinen, J.R. (1982). *Service Quality: A Study of Quality Dimensions*. Service Management Group OY, Helsinki.
- Lineamientos generales para la formulación del Plan de Desarrollo Municipal (2004 - 2007). *Planificación: base de la gestión municipal*. Bogotá, Colombia: Grupo de Gestión Pública Territorial.
- Martínez, C. (2005). *Teoría avanzada de organización y gestión (1ra. Edición)*. Bogotá, Colombia: Unibiblos, Universidad Nacional de Colombia. México: Ed. Impresores encuadernadores, S.A de C.V.
- Max, D. (2015). *Gestión Administrativa y Clima Laboral de los Trabajadores de la Morgue Central de Lima del Instituto de Medicina Legal del Perú – 2014 (tesis de postgrado)*. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Merino, J. (1999). *La Calidad del Servicio Bancario: Entre la Fidelidad y la Ruptura*. Universidad Complutense de Madrid, España.
- Mitacc, M. (1996). *Tópicos de estadística descriptiva y probabilidad*. Lima, Perú: editorial Thales S.R.L.
- Monje, C (2011). *Metodología de la Investigación cuantitativa y cualitativa: guía didáctica*. Colombia.
- Moreno, F. (2015). *Análisis de la calidad del servicio de auditoría desde la perspectiva de los clientes: una aproximación a la escala SERQUAL (tesis de postgrado)*. Universidad de Sevilla, Sevilla, España.
- O' Brien, Y. (2015). *Gestión Administrativa y calidad de servicio según los trabajadores del Instituto Metropolitano de Planificación Lima, 2014 (tesis de postgrado)*. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Ospina, S. (2015). *Calidad de servicio y valor en el transporte intermodal de mercancías (tesis de postgrado)*. Universidad de Valencia, Valencia, España.
- Parasuraman, A., Zeithaml, A & Berry, L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Journal of Marketing.
- Parasuraman, A., Zeithaml, A & Berry, L. (1988). *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing.
- Pareja, H. (1939). *Curso de Derecho Administrativo*. Bogotá, Colombia: El Escolar.

- Pascual, M., Pascual, J., Frías, M., & Rosel, J. (2006). *Calidad de servicio en supermercados: una propuesta de medición*. España: Universidad de Valencia.
- Ramírez, C. (2005). *Fundamentos de Administración*. Bogotá, Colombia: Textos Universitarios.
- Real Academia de la Lengua Española (2001). *Diccionario: vigésima Segunda Edición*. Madrid, España.
- Recari, F. (2015). *Gestión administrativa en los departamentos de compras y contrataciones del ministerio de gobernación de Guatemala (tesis de grado)*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Reeves, A. & Bednar, A. (1994). *Defining quality: Alternatives and implications*. *Academy of Management Review*.
- Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. México: Editorial Limusa S.A.
- Rivas, P., y Quiroz, I. (2015). *La gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario en las oficinas de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos de Lima 2014 (tesis de postgrado)*. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Ruiz, P. (2012). *Dirección*. México: Editorial red del tercer milenio s.c.
- Sabina, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicaciones de gestión y cuadro de mando*. Madrid, España: editorial Díaz de Santos.
- Scott, R (1964). *Teoría de las organizaciones: en manual de Sociología moderna*. Chicago, Estados Unidos: Editorial Roberto L Farris.
- Serra, A. (1975). *Ciencia política (3ª ed)*. México: Porrúa.
- Soria, B. (2011). *Diccionario Municipal Peruano: herramientas para la Gestión Municipal*. Lima, Perú: Ediciones Nova impresiones S.A.C.
- Tamayo & Tamayo (2003). *El Procesos de la Investigación Científica (4ta edición)*. México: Limusa Noriega Editores.
- Valles, A. (1930). *I servicios públicos*. Milán, Italia: Ediciones Scudo.
- Vázquez, R., Rodríguez, I., y Díaz, A. (1996). *Estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados: desarrollo y validación de la escala CALSUPER*. Oviedo, España: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la universidad de Oviedo.

- Vilas, C (2001). *El síndrome de Pantaleón: política y administración en la reforma del estado y la gestión del gobierno*. Foro internacional, N 165.
- Villoria, M (1996). *La modernización de la administración como instrumento al servicio de la democracia*. MAP, España.
- Weber, M. (1993). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Zeithaml, A., Parasuraman., A., y Berry. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid, España: Díaz de Santos.

## **Anexos**

**Anexo 1:** artículo científico

Gestión administrativa y calidad de servicio público para el usuario en la  
municipalidad provincial de Chincha – Ica 2016

Bach. Wilder Jimenez Medina

[zlisman@hotmail.com](mailto:zlisman@hotmail.com)

Escuela de Postgrado

Universidad César Vallejo Filial Lima Norte

## Resumen

La presente investigación asumió como objetivo general, determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016. Tiene como población 820 usuarios que hicieron uso de algún servicio público durante 30 días del mes de noviembre, la muestra fue de tipo probabilista representado por 262 participantes.

La investigación se desarrolló desde el enfoque cuantitativo. En el aspecto metodológico es considerado como una investigación de tipo básica, para lograr su propósito se utilizó el diseño no experimental, transversal, de nivel correlacional. El método empleado fue el Hipotético-Deductivo. El recojo de información se dio en un único momento, aplicando la técnica de la encuesta y como instrumento se utilizó dos cuestionarios de tipo escala: uno para la variable gestión administrativa y el otro para calidad de servicio, ambos de 22 ítems, valorados en la Escala de Likert (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre), la validez de los instrumentos se determinó por juicio de expertos y para calcular la confiabilidad se usó el coeficiente Alfa de Cronbach.

De los resultados obtenidos en el procesamiento y análisis de los datos de la presente investigación se comprobó que entre la gestión administrativa y la calidad de servicio, existe una relación directa y significativa baja al obtener un valor de 0.296; es decir a mayor gestión administrativa mejor calidad de servicio. Así mismo se comprobó que existe una relación moderada de 29.6% entre ambas variables. Siendo el valor de significancia de  $p = 0,000$  ( $p < 0.01$ ) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, demostrando efectivamente que existe una relación baja entre la gestión administrativa y la calidad de servicio público para el usuario.

**Palabras claves:** gestión administrativa, calidad de servicio, administración, usuario.

## Abstract

The present investigation assumed as general objective, to determine the relationship that exists between the administrative management and the quality of public service for the user in the Provincial Municipality of Chincha, year 2016. It has as population 820 users who made use of some public service during 30 Days of the month of November; the sample was of probabilistic type represented by 262 participants.

The research was developed from the quantitative approach. In the methodological aspect is considered as a research of basic type, to achieve its purpose was used the non-experimental, cross-sectional, correlational level design. The method used was Hypothetical-Deductive. The data collection was done in a single moment, applying the survey technique and as an instrument two questionnaires of scale type were used: one for the administrative management variable and the other for quality of service, both of 22 items, valued in the Likert scale (never, almost never, sometimes, almost always, always), the validity of the instruments was determined by expert judgment and to calculate the reliability was used the Cronbach Alpha coefficient.

From the results obtained in the processing and analysis of the data of the present investigation it was verified that between the administrative management and the quality of service, there is a direct and significant relation low when obtaining a value of 0.296; That is to a greater administrative quality of service. Likewise, it was verified that there is a moderate relation of 29.6% between both variables. Since the value of  $p = 0.000$  ( $p < 0.01$ ), the null hypothesis is rejected and the alternative is accepted, effectively proving that there is a low relationship between administrative management and public service quality for the user.

Key words: administrative management, quality of service, administration, user.

## Introducción

Para, Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p.4), la administración: es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.

La administración es un proceso complejo, porque aparte de esbozar hay que mantener un ambiente favorable para las personas que trabajan y de esta manera puedan concretar las metas institucionales de manera eficaz. Asimismo, la complejidad de la administración se debe a la modernización y al cambio que obligan a crear nuevos conceptos, sistemas y estructuras en la dirección organizacional; vale decir, crear una nueva cultura, lo que implica modificar actitudes del personal mediante capacitaciones permanentes.

Por otro lado, en los últimos años la preocupación y el interés por la calidad de servicio se han acrecentado. En este sentido, basado en el paradigma de la disconformidad, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) definen la calidad de servicio como: el resultado de comparar la percepción por el servicio recibido versus la expectativa del consumidor.

La calidad de servicio, coincidiendo con Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) viene a ser la comparación entre el valor del servicio percibido y el valor del servicio esperado, si el valor del servicio percibido es mayor que el valor del servicio esperado, se obtiene como resultado un cliente satisfecho.

Basado en los fundamentos precedentes, ser funcionario o asumir la gerencia de una organización pública y/o privada implica desarrollar una gestión administrativa eficiente, eficaz y efectiva que garantice calidad de servicio al usuario. Por ello, es necesario que los estudiantes universitarios de postgrado en gestión pública comprendan que la gestión administrativa y la calidad de servicio son los puntos esenciales a atender en la formación académica y el desempeño profesional.

## Revisión de la literatura

### V1: Gestión administrativa

Para, Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p.4), la administración: “es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”.

#### Dimensión 1. Planificación

“Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.108).

#### Dimensión 2. Organización

“Estructura intencional y formal de funciones o puestos. La organización formal, es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Y la organización informal, es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí” (Koontz et al, 2012, pp.200-202).

#### Dimensión 3. Dirección

“Proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (Koontz et al, 2012, p.386).

#### Dimensión 4. Control

“Medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren” (Koontz et al, 2012, p.496).

### V2: Calidad de servicio

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) definen la calidad de servicio como: “el resultado de comparar la percepción por el servicio recibido versus la expectativa del consumidor”.

#### Dimensión 1: Tangibles

Parasuraman et al (1988) define los aspectos tangibles como: apariencias de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de información y comunicación.

**Dimensión 2: Fiabilidad**

Parasuraman et al (1988) define la fiabilidad como: habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

**Dimensión 3: Sensibilidad**

Parasuraman et al (1988) define la capacidad de respuesta como: disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proveerlos de un servicio rápido.

**Dimensión 4: Seguridad**

Parasuraman et al (1988) define la seguridad como: conocimientos, atención y habilidades mostradas por los empleados para inspirar credibilidad y confianza.

**Dimensión 5: Empatía**

Parasuraman et al (1988) define la empatía como: esfuerzo por atender la perspectiva del usuario mediante la atención individualizada.

**Metodología**

La investigación se desarrolló desde un enfoque cuantitativo, método hipotético – deductivo. Asumió el diseño no experimental, de corte transversal y correlacional. La población en estudio fue de 820 usuarios y la muestra de 262 usuarios que hicieron uso de algún servicio público durante el mes de noviembre del año 2016. La validez de las variables se hizo a través del juicio de expertos; para la confiabilidad se aplicó los instrumentos cuestionario tipo escala a una muestra piloto de 20 usuarios con similares características, donde el coeficiente Alfa de Cronbach para ambos casos determinó que fue de consistencia muy alta. En el procesamiento y análisis de datos se utilizó el software Excel 2013 y el programa estadístico SPSS Versión 22, posteriormente se trabajó las frecuencias y porcentajes con sus tablas para la prueba de hipótesis y los resultados mediante el coeficiente de correlación de Spearman.

## Resultados

### **Correlación entre el nivel de la Gestión Administrativa y la Calidad de Servicio**

**Decisión estadística:** Según el coeficiente de correlación de Spearman ( $Rho = 0.296$ ) se comprobó que entre la gestión administrativa y la calidad de servicio, existe una relación directa y significativa baja; es decir a mejor gestión administrativa mayor calidad de servicio. Al obtener un valor de significancia de ( $P = 0.000 < 0.01$ ); se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, demostrando que existe una relación baja de 29.6% entre ambas variables.

**Conclusión:** existe una relación directa y significativa baja entre la Gestión Administrativa y Calidad de Servicio para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016.

### **Correlación entre el nivel de la Planificación y Calidad de Servicio**

**Decisión estadística:** Según el coeficiente de correlación de Spearman ( $Rho = 0.238$ ) se comprobó que entre la planificación y calidad de servicio, existe una relación directa y significativa baja; es decir a mejor planificación mayor calidad de servicio. Al obtener un valor de significancia de ( $P = 0.000 < 0.01$ ); se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, demostrando que existe una relación baja de 23.8% entre la planificación y calidad de servicio.

**Conclusión:** existe una relación directa y significativa baja entre la planificación y Calidad de Servicio para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016.

### **Correlación entre el nivel de la Organización y Calidad de Servicio**

**Decisión estadística:** Según el coeficiente de correlación de Spearman ( $Rho = 0.215$ ) se comprobó que entre la organización y calidad de servicio, existe una relación directa y significativa baja; es decir a mejor organización mayor calidad de servicio. Al obtener un valor de significancia de ( $P = 0.000 < 0.01$ ); se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, demostrando que existe una relación baja de 21.5% entre la organización y calidad de servicio.

**Conclusión:** existe una relación directa y significativa baja entre la organización y Calidad de Servicio para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016.

### **Correlación entre el nivel de la Dirección y Calidad de Servicio**

**Decisión estadística:** Según el coeficiente de correlación de Spearman ( $Rho = 0.306$ ) se comprobó que entre la dirección y calidad de servicio, existe una relación directa y significativa baja; es decir a mejor dirección mayor calidad de servicio. Al obtener un valor de significancia de ( $P = 0.000 < 0.01$ ); se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, demostrando que existe una relación baja de 30.6% entre la dirección y calidad de servicio.

**Conclusión:** existe una relación directa y significativa baja entre la dirección y Calidad de Servicio para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016.

### **Correlación entre el nivel del Control y Calidad de Servicio**

**Decisión estadística:** Según el coeficiente de correlación de Spearman ( $Rho = 0.188$ ) se comprobó que entre el control y calidad de servicio, existe una relación directa y significativa muy baja; es decir a mejor control mayor calidad de servicio. Al obtener un valor de significancia de ( $P = 0.002 < 0.01$ ); se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, demostrando que existe una relación muy baja de 18.8% entre el control y calidad de servicio.

**Conclusión:** existe una relación directa y significativa muy baja entre el control y Calidad de Servicio para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016.

## **Discusión**

En el presente trabajo de investigación titulado: “Gestión Administrativa y Calidad de Servicio público para el usuario”, los datos recogidos fueron procesados y de los resultados obtenidos se comprobó que entre las variables existe una relación directa y significativa baja.

En cuanto a la prueba de la Hipótesis General, Según los datos procesados, se obtuvo como resultado un coeficiente de correlación de Spearman ( $Rho = 0,296$ ),

es decir, a mayor gestión administrativa mejor calidad de servicio, donde al obtener un valor de significancia ( $p = 0,000 < 0,01$ ) se rechaza la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, demostrando efectivamente que la gestión administrativa se relaciona directa y significativamente baja con la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha. Los resultados de esta investigación coincide con O' Brien (2015) quien probó que la gestión administrativa se relaciona directa ( $Rho = 0.771$ ) y significativamente  $p = 0.001$  ( $p < 0.05$ ) con la calidad de servicio, asimismo con Rivas y Quiroz (2015) quienes concluyeron que existe relación moderada y significativa entre la gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario en las oficinas de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos de Lima 2014 ( en vista que 7 de cada 10 usuarios considera que la gestión administrativa es buena y que 9 de cada 10 usuarios está satisfecho con la calidad de servicio, el coeficiente de correlación de Spearman es 0.733).

### **Conclusión**

En el presente estudio realizado se logró el objetivo general de la investigación, determinando que existe relación directa y significativa baja entre la gestión administrativa y la calidad de servicio público para el usuario en la Municipalidad Provincial de Chincha - 2016, al obtener un valor de Rho de Spearman = 0.296 y ( $p = 0.000 < 0.01$ ), se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la alterna; es decir a mejor gestión administrativa mayor calidad de servicio. Así mismo comprobamos que existe una relación baja de 29.6% entre ambas variables.

### **Referencias**

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª edición. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. Wehrich, H. & Cannicie, M. (2012). *Elementos de administración: un enfoque internacional y de innovación*.
- Monje, C (2011). *Metodología de la Investigación cuantitativa y cualitativa; Guía didáctica. Colombia*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, A & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*.

## Anexo 2: matriz de consistencia

Matriz de consistencia									
Título: Gestión Administrativa y Calidad de Servicio público para el usuario									
Autor: Wilder Jimenez Medina									
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores						
<p><b>Problema General:</b> ¿De qué manera la gestión administrativa se relaciona con la calidad de servicio público para el usuario?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>¿De qué manera la planificación se relaciona con la calidad de servicio público para el usuario?</p> <p>¿De qué manera la organización se relaciona con la calidad de servicio público para el usuario?</p> <p>¿De qué manera la dirección se relaciona con la calidad de servicio público para el usuario?</p> <p>¿De qué manera el control se relaciona con la calidad de servicio público para el usuario?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar la relación entre la gestión administrativa y la calidad de servicio público para el usuario.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Determinar la relación entre la planificación y la calidad de servicio público para el usuario.</p> <p>Determinar la relación entre la organización y la calidad de servicio público para el usuario.</p> <p>Determinar la relación entre la dirección y la calidad de servicio público para el usuario.</p> <p>Determinar la relación entre el control y la calidad de servicio público para el usuario.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Existe relación directa y significativa baja entre la gestión administrativa y la calidad de servicio público para el usuario.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>Existe relación directa y significativa baja entre la planificación y la calidad de servicio público para el usuario.</p> <p>Existe relación directa y significativa baja entre la organización y la calidad de servicio público para el usuario.</p> <p>Existe relación directa y significativa baja entre la dirección y la calidad de servicio público para el usuario.</p> <p>Existe relación directa y significativa muy baja entre el control y la calidad de servicio.</p>	Variable 1: Gestión Administrativa						
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Valores	Niveles o rangos		
			Planificación	Misiones	1	Nunca (1)	Deficiente (26 - 57)		
				Objetivos y metas	2				
			Organización	Estrategias	3			Casi nunca (2)	Regular (58 - 65)
				Reglas	4				
				Políticas	5				
				Programas	6				
			Dirección	Función organizacional	7; 8; 9	A veces (3)	Regular (58 - 65)		
				Estructura organizacional	10; 11				
Control	Liderazgo	12; 13	Casi siempre (4)	Eficiente (66 - 106)					
	Motivación	14; 15							
	Comunicación	16							
	Establecer estándares	17; 18	Siempre (5)	Eficiente (66 - 106)					
	Medir el desempeño	19; 20							
	Corregir desviaciones	21; 22							
Variable 2: Calidad de Servicio			de	Niveles o rangos					
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles o rangos					
Tangibles	Instalaciones y equipos. Personal.	1; 2; 3	Nunca (1)	Malo (21 - 44)					
		4; 5							
Fiabilidad	Habilidad de servicio	6; 7; 8	Casi nunca (2)	Regular (45 - 56 )					
Sensibilidad		9							
Seguridad	Ayuda a los usuarios	10; 11	A veces (3)	Bueno (57 - 88)					
		12; 13							
Empatía	Confianza	14; 15	Casi siempre (4)	Bueno (57 - 88)					
		16; 17							
	Compresión	18; 19	Siempre (5)	Bueno (57 - 88)					
		20; 21; 22							

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p><b>Tipo:</b></p> <p>La investigación es básica (porque produce teorías y crea conocimiento).</p> <p><b>Alcance:</b></p> <p>Municipalidad Provincial de Chincha, Ica 2016.</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>No experimental (porque no hubo manipulación de variables) de corte transversal (recolección de datos en un único momento) Correlacional (mide la relación entre dos variables de estudio con la finalidad de analizar su significancia)</p> <p><b>Método:</b></p> <p>En una investigación de enfoque cuantitativo, el método más adecuado es el Hipotético-Deductivo.</p>	<p><b>Población:</b></p> <p>Estuvo representado por 820 usuarios de la MPCH.</p> <p><b>Tipo de muestreo:</b></p> <p>Probabilístico (por cuanto todos los usuarios tuvieron la misma posibilidad de ser elegidos al azar para integrar la muestra).</p> <p><b>Tamaño de muestra:</b></p> <p>Conformado por 262 usuarios (muestra probabilística)</p>	<p><b>Variable 1:</b> Gestión Administrativa</p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario</p> <p><b>Autor:</b> Wilder Jimenez Medina</p> <p><b>Año:</b> 2016</p> <p><b>Monitoreo:</b></p> <p><b>Ámbito de Aplicación:</b></p> <p><b>Forma de Administración:</b></p> <hr/> <p><b>Variable 2:</b> Calidad de Servicio</p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario</p> <p><b>Autor:</b> Wilder Jimenez Medina</p> <p><b>Año:</b> 2016</p> <p><b>Monitoreo:</b></p> <p><b>Ámbito de Aplicación:</b> Municipalidad Provincial de Chincha, año 2016.</p> <p><b>Forma de Administración:</b></p>	<p>Los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos el cuestionario tipo escala, se procesó mediante el programa estadístico SPSS V 22.</p> <p><b>DESCRIPTIVA:</b></p> <p>Los resultados obtenidos de la base de datos al aplicar el programa estadístico SPSS versión 22, se describió mediante tablas de frecuencias y se representó en gráficos estadísticos. Para el establecimiento de los niveles y rangos por dimensiones se utilizó Baremos.</p> <p><b>INFERENCIAL:</b></p> <p>Para probar las hipótesis y estimar los parámetros, se usó el coeficiente de correlación Rho de Spearman por haber trabajado con escalas ordinales en las variables cualitativas. Posteriormente se hizo la interpretación de las respectivas tablas.</p> <p><b>NIVEL DE SIGNIFICANCIA:</b>  <math>\alpha = 0.05</math></p>

## Anexo 3: formato de validación

## Encuesta tipo escala: 01

## GESTIÓN ADMINISTRATIVA

<b>INSTRUCCIONES:</b>						
Sírvase marcar con una "X" la alternativa más apropiada, según el nivel de aceptación que le dé usted.						
N°	Dimensiones e ítems	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
	<b>Planificación</b>					
1	El gobierno municipal al proveer servicios públicos tiene por misión servir a los usuarios.					
2	Los objetivos y metas planificados están orientados a mejorar los servicios públicos					
3	Las actividades proyectadas para el mantenimiento de los servicios públicos son eficaces					
4	La administración municipal considera la opinión de los usuarios para mejorar los servicios públicos					
5	Los lineamientos de acción para abastecer y prevenir la escasez de los servicios públicos son adecuados					
6	Existe preocupación para promover programas de mejora en la prestación de los servicios públicos					
	<b>Organización</b>					
7	La organización administrativa es el adecuado para el buen funcionamiento de la municipalidad.					
8	La comisión responsable de los servicios públicos clasifica las actividades necesarias para lograr los objetivos					
9	Las competencias delegadas a la comisión de trabajo son favorables para el funcionamiento de los servicios públicos					
10	El gobierno municipal ha logrado coberturar los servicios públicos que demanda la población.					
11	Las coordinaciones entre las oficinas gerenciales de la municipalidad, favorecen en la mejora de los servicios públicos.					
	<b>Dirección</b>					
12	La dirección practicada por los funcionarios de la municipalidad es el adecuado para los trabajadores y la población.					
13	Los funcionarios orientan al personal que labora en la municipalidad para ser eficientes en su trabajo.					
14	La actual gestión administrativa motiva a los trabajadores de la municipalidad para brindar un mejor servicio a los usuarios					
15	Existe buena comunicación entre los funcionarios de la municipalidad y la población para hacer las gestiones.					
16	Las gestiones hechas por el gobierno municipal es el resultado del consenso con los equipos de trabajo y la población					
	<b>Control</b>					

<b>17</b>	Los funcionarios evalúan el cumplimiento de los objetivos y metas planificados en son de proveer un mejor servicio público					
<b>18</b>	Los funcionarios destinan el presupuesto para la prestación de los servicios públicos, según las normas establecidas.					
<b>19</b>	La eficacia de la gestión administrativa municipal se califica en función a la buena y/o mala prestación de los servicios públicos					
<b>20</b>	Existe transparencia en la gestión municipal, realizada a favor de los servicios públicos.					
<b>21</b>	El gobierno municipal efectúa controles para detectar los errores de su gestión y subsanarlos.					
<b>22</b>	Los usuarios hacen seguimiento a las gestiones que realiza el gobierno municipal.					

Nota: elaboración propia

## Encuesta tipo escala: 02

## CALIDAD DE SERVICIO

<b>INSTRUCCIONES:</b> Sírvese marcar con una "X" la alternativa más apropiada, según el nivel de aceptación que le dé usted.						
N°	Dimensiones e ítems	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
	<b>Tangibles</b>					
1	Son agradables las instalaciones físicas que tiene la municipalidad de Chincha para brindar servicios públicos de calidad					
2	Los equipos que utiliza la municipalidad para brindar los servicios públicos son modernos.					
3	La municipalidad de Chincha cuenta con equipos suficientes para brindar los servicios públicos que demandan los usuarios					
4	La municipalidad de Chincha cuenta con personal suficiente para atender a los usuarios.					
5	El personal que atiende en la municipalidad de Chincha demuestra buena presencia.					
	<b>Fiabilidad</b>					
6	La municipalidad de Chincha cuenta con personal idóneo para atender la petición de los usuarios.					
7	El personal soluciona con rapidez los problemas suscitados en la prestación de los servicios públicos.					
8	La municipalidad de Chincha cumple con los servicios públicos prometidos.					
9	Los servicios públicos que brinda la municipalidad de Chincha son buenos y funcionan de manera correcta.					
	<b>Sensibilidad</b>					
10	La documentación de respuesta a las peticiones de los usuarios es de calidad					
11	La documentación que brinda la municipalidad de Chincha para realizar el procedimiento administrativo es el adecuado					
12	La atención a los usuarios es rápida y eficiente					
13	La orientación del personal de la MPCH es satisfactoria y responde con claridad a las inquietudes del usuario.					
	<b>Seguridad</b>					
14	La municipalidad de Chincha cuenta con personal de vigilancia suficiente para mantener el orden público					
15	La municipalidad de Chincha esta interconectado con la policía nacional para garantizar la seguridad pública					
16	La municipalidad cuenta con tecnología de punta para evitar interferencias en la prestación de los servicios públicos					

17	El personal de la MPCH demuestra seguridad en la atención a los usuarios.					
	<b>Empatía</b>					
18	El trato del personal que atiende en la MPCH es agradable.					
19	El personal que atiende en la MPCH es cortés con los usuarios.					
20	En la MPCH la atención al usuario es personalizada.					
21	Los funcionarios de la MPCH comprenden las necesidades específicas de los usuarios.					
22	El horario de atención en las instalaciones de la MPCH es conveniente para los usuarios.					

Nota: elaboración propia

## Anexo 4: Validación del instrumento



ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Dimensión 1: Planificación</b>								
1	El gobierno municipal al proveer servicios públicos tiene por misión servir a los usuarios.	/		/		/		
2	Los objetivos y metas planificados están orientados a mejorar los servicios públicos	/		/		/		
3	Las actividades proyectadas para el mantenimiento de los servicios públicos son eficaces	/		/		/		
4	La administración municipal considera la opinión de los usuarios para mejorar los servicios públicos	/		/		/		
5	Los lineamientos de acción para abastecer y prevenir la escasez de los servicios públicos son adecuados	/		/		/		
6	Existe preocupación para promover programas de mejora en la prestación de los servicios públicos	/		/		/		
<b>Dimensión 2: Organización</b>		<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
7	La organización administrativa es el adecuado para el buen funcionamiento de la municipalidad.	/		/		/		
8	La comisión responsable de los servicios públicos clasifica las actividades necesarias para lograr los objetivos	/		/		/		
9	Las competencias delegadas a la comisión de trabajo son favorables para el funcionamiento de los servicios públicos	/		/		/		
10	El gobierno municipal ha logrado coberturar los servicios públicos que demanda la población.	/		/		/		
11	Las coordinaciones entre las oficinas gerenciales de la municipalidad, favorecen en la mejora de los servicios	/		/		/		


**ESCUELA DE POSTGRADO**

	públicos.							
	<b>Dimensión 3: Dirección</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
12	La dirección practicada por los funcionarios de la municipalidad es el adecuado para los trabajadores y la población.	/		/		/		
13	Los funcionarios orientan al personal que labora en la municipalidad para ser eficientes en su trabajo.	/		/		/		
14	La actual gestión administrativa motiva a los trabajadores de la municipalidad para brindar un mejor servicio a los usuarios	/		/		/		
15	Existe buena comunicación entre los funcionarios de la municipalidad y la población para hacer las gestiones.	/		/		/		
16	Las gestiones hechas por el gobierno municipal es el resultado del consenso con los equipos de trabajo y la población	/		/		/		
	<b>Dimensión 4: Control</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
17	Los funcionarios evalúan el cumplimiento de los objetivos y metas planificados en son de proveer un mejor servicio público	/		/		/		
18	Los funcionarios destinan el presupuesto para la prestación de los servicios públicos, según las normas establecidas.	/		/		/		
19	La eficacia de la gestión administrativa municipal se califica en función a la buena y/o mala prestación de los servicios públicos	/		/		/		
20	Existe transparencia en la gestión municipal, realizada a favor de los servicios públicos.	/		/		/		
21	El gobierno municipal efectúa controles para detectar los errores de su gestión y subsanarlos.	/		/		/		
22	Los usuarios hacen seguimiento a las gestiones que realiza el gobierno municipal.	/		/		/		



ESCUELA DE POSTGRADO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr(a)/Mg: Menacho Vargas Isid DNI: 09968315

Especialidad del validador: Dra Gestión pública y Gobernabilidad.

.....de.....del.....

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del Experto Informante.



ESCUELA DE POSTGRADO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sin su suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Anora Soubrannio Meison ..... DNI: 19872500

Especialidad del validador: Matemática - Estadística .....

.....de.....del 20.....

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
-----  
Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable []      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Carlos Humberto Espinoza León DNI: 43780080

Especialidad del validador: Tratados en Gestión Pública

.....de.....del.....

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 -----  
**Firma del Experto Informante.**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CALIDAD DE SERVICIO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
	<b>Dimensión 1: Tangibles</b>							
1	Son agradables las instalaciones físicas que tiene la municipalidad de Chincha para brindar servicios públicos de calidad	/		/		/		
2	Los equipos que utiliza la municipalidad para brindar los servicios públicos son modernos.	/		/		/		
3	La municipalidad de Chincha cuenta con equipos suficientes para brindar los servicios públicos que demandan los usuarios	/		/		/		
4	La municipalidad de Chincha cuenta con personal suficiente para atender a los usuarios.	/		/		/		
5	El personal que atiende en la municipalidad de Chincha demuestra buena presencia.	/		/		/		
	<b>Dimensión 2: Fiabilidad</b>	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
6	La municipalidad de Chincha cuenta con personal idóneo para atender la petición de los usuarios.	/		/		/		
7	El personal soluciona con rapidez los problemas suscitados en la prestación de los servicios públicos.	/		/		/		
8	La municipalidad de Chincha cumple con los servicios públicos prometidos.	/		/		/		
9	Los servicios públicos que brinda la municipalidad de Chincha son buenos y funcionan de manera correcta.	/		/		/		
	<b>Dimensión 3: Sensibilidad</b>	/		/		/		
10	La documentación de respuesta a las peticiones de los usuarios es de calidad.	/		/		/		



### ESCUELA DE POSTGRADO

11	La documentación que brinda la municipalidad de Chincha para realizar el procedimiento administrativo es el adecuado.	/	/	/	
12	La atención a los usuarios es rápida y eficiente.	/	/	/	
13	La orientación del personal de la MPCH es satisfactoria y responde con claridad a las inquietudes del usuario.	/	/	/	
	<b>Dimensión 4: Seguridad</b>	/			
14	La municipalidad de Chincha cuenta con personal de vigilancia suficiente para mantener el orden público.	/	/	/	
15	La municipalidad de Chincha esta interconectado con la policía nacional para garantizar la seguridad pública.	/	/	/	
16	La municipalidad cuenta con tecnología de punta para evitar interferencias en la prestación de los servicios públicos.	/	/	/	
17	El personal de la MPCH demuestra seguridad en la atención a los usuarios.	/	/	/	
	<b>Dimensión 5: Empatía</b>				
18	El trato del personal que atiende en la MPCH es agradable.	/	/	/	
19	El personal que atiende en la MPCH es cortés con los usuarios.	/	/	/	
20	En la MPCH la atención al usuario es personalizada.	/	/	/	
21	Los funcionarios de la MPCH comprenden las necesidades específicas de los usuarios.	/	/	/	
22	El horario de atención en las instalaciones de la MPCH es conveniente para los usuarios.	/	/	/	



ESCUELA DE POSTGRADO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr(a)/ Mg: Manacho Vayas Isabel    DNI: 05968395

Especialidad del validador: Dr. Gestión Pública y Gobernabilidad

.....de.....del 20.....

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
-----  
Firma del Experto Informante.



ESCUELA DE POSTGRADO

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

→ Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable []      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ANGEL SALVATORINO MELGON ..... DNI: 59877502 .....

Especialidad del validador: Procedimientos Económicos .....

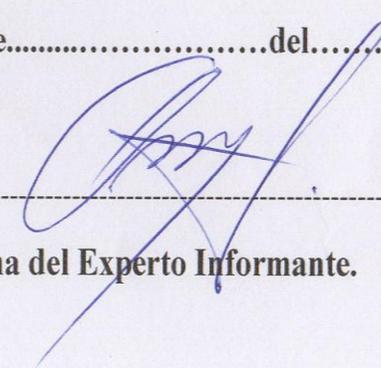
.....de.....del.....

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
.....  
**Firma del Experto Informante.**

## Anexo 5: Matriz de datos

MATRIZ DE DATOS DE LA MUESTRA PILOTO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA																																			
N°	PLANIFICACIÓN						Sub Total	Nivel	N°	ORGANIZACIÓN					Sub Total	Nivel	N°	DIRECCIÓN					Sub Total	Nivel	N°	CONTROL					Sub Total	Nivel	TOTAL	NIVEL	
	1	2	3	4	5	6				7	8	9	10	11				12	13	14	15	16				17	18	19	20	21					22
1	5	3	2	3	3	4	41		1	2	2	4	2	1	11		1	4	2	2	5	3	16		1	5	3	3	2	4	3	20		88	
2	3	5	3	4	3	3	21		2	4	3	2	3	2	14		2	4	4	4	3	2	17		2	3	3	3	3	3	5	20		72	
3	4	3	4	2	3	2	18		3	2	2	3	3	4	14		3	4	5	2	4	2	17		3	3	1	4	2	5	4	19		68	
4	4	5	5	3	2	4	23		4	3	4	2	3	3	15		4	3	3	4	5	2	17		4	2	3	4	1	4	3	17		72	
5	3	4	1	4	4	3	19		5	2	2	4	4	2	14		5	3	4	3	3	4	17		5	4	3	5	3	3	2	20		75	
6	5	5	3	3	3	5	24		6	2	3	4	4	4	17		6	3	3	2	4	3	15		6	2	2	4	5	1	4	18		70	
7	4	1	4	1	1	4	15		7	4	2	4	4	3	17		7	3	3	3	4	5	18		7	4	4	3	2	4	4	21		76	
8	3	5	5	4	4	3	24		8	4	4	2	3	3	16		8	2	3	4	4	4	17		8	3	4	2	1	3	3	16		66	
9	3	3	4	3	2	5	20		9	3	3	4	4	2	16		9	2	3	3	4	3	15		9	3	4	1	3	4	5	20		71	
10	3	5	1	4	3	4	20		10	2	2	4	2	4	14		10	4	3	4	4	2	17		10	1	3	2	2	3	4	15		61	
11	5	5	3	1	2	1	17		11	2	4	2	5	5	18		11	3	2	4	3	4	16		11	4	3	2	1	5	1	16		64	
12	4	5	1	3	4	3	20		12	4	3	3	4	1	15		12	5	4	4	3	3	19		12	3	5	4	3	4	3	22		71	
13	3	1	3	1	3	4	15		13	4	2	4	4	3	17		13	4	3	4	4	3	18		13	2	4	3	1	3	2	15		68	
14	3	1	3	2	2	3	14		14	4	2	4	2	2	14		14	3	2	4	2	2	13		14	4	3	3	3	4	3	20		64	
15	4	2	3	1	4	1	15		15	3	2	2	3	4	14		15	2	4	2	2	4	14		15	3	3	5	3	3	2	19		68	
16	5	1	3	2	3	4	18		16	3	3	3	4	1	14		16	4	4	2	2	2	14		16	3	2	3	2	5	4	19		67	
17	4	2	1	4	3	3	17		17	3	2	3	4	3	15		17	3	3	4	4	4	18		17	2	1	4	1	1	3	12		58	
18	5	3	2	2	4	5	21		18	4	4	4	4	2	18		18	4	2	4	3	3	16		18	4	3	5	1	5	3	21		55	
19	4	3	2	4	3	4	20		19	2	4	5	2	4	17		19	2	4	4	5	2	17		19	3	2	3	2	4	3	17		51	
20	3	2	1	2	2	3	13		20	2	3	3	3	3	14		20	4	3	5	3	3	18		20	5	4	5	1	3	5	23		55	

MATRIZ DE DATOS: GESTIÓN ADMINISTRATIVA																																				
N°	PLANIFICACIÓN						Sub Total	Nivel	N°	ORGANIZACIÓN					Sub Total	Nivel	N°	DIRECCIÓN						Sub Total	Nivel	N°	CONTROL						Sub Total	Nivel	TOTAL	NIVEL
	1	2	3	4	5	6				7	8	9	10	11				12	13	14	15	16	17				18	19	20	21	22					
1	3	2	3	2	2	3	15		1	3	3	3	2	3	14		1	3	3	2	3	3	14		1	3	3	4	4	4	3	21		64		
2	3	3	1	2	3	1	13		2	2	3	3	3	3	14		2	3	3	3	2	3	14		2	4	2	3	2	2	1	14		55		
3	2	1	1	5	5	4	18		3	5	5	5	2	3	20		3	1	5	2	3	5	16		3	5	5	5	1	2	5	23		77		
4	3	4	3	3	4	4	21		4	2	4	3	2	3	14		4	3	4	3	4	3	17		4	3	4	3	3	3	4	20		72		
5	3	4	3	4	2	3	19		5	3	3	4	4	3	17		5	3	4	3	3	3	16		5	4	5	5	2	4	5	25		77		
6	3	4	3	3	4	2	19		6	4	5	3	2	2	16		6	3	4	5	3	5	20		6	5	3	2	3	4	5	22		77		
7	2	4	4	1	2	5	18		7	3	2	5	3	2	15		7	4	2	4	3	4	17		7	1	5	5	3	2	1	17		67		
8	1	1	5	2	2	1	12		8	2	2	2	2	1	9		8	1	2	3	1	2	9		8	5	3	3	3	2	4	20		50		
9	1	5	4	3	2	2	17		9	3	3	2	4	2	14		9	1	3	3	4	5	16		9	5	2	3	3	4	1	18		65		
10	1	2	3	1	2	1	10		10	2	3	1	4	3	13		10	3	2	4	1	1	11		10	2	2	3	3	4	2	16		50		
11	5	5	4	1	3	3	21		11	2	2	4	4	4	16		11	4	3	3	3	2	15		11	2	3	2	2	4	1	14		66		
12	5	5	3	3	3	2	21		12	3	4	3	4	3	17		12	3	4	5	4	4	20		12	4	4	4	3	4	4	23		81		
13	3	2	3	1	2	2	13		13	3	2	3	3	2	13		13	2	2	3	2	1	10		13	2	3	4	2	2	1	14		50		
14	5	4	5	5	4	5	28		14	5	3	5	3	4	20		14	5	5	2	5	5	22		14	4	2	3	4	5	1	19		89		
15	1	1	2	2	1	1	8		15	2	1	1	1	2	7		15	1	1	3	1	1	7		15	1	2	1	1	1	1	7		29		
16	1	1	2	2	1	1	8		16	1	2	1	2	1	7		16	2	1	2	1	1	7		16	1	1	2	1	3	4	12		34		
17	4	5	3	2	3	3	20		17	3	3	3	3	2	14		17	3	3	3	3	3	15		17	3	3	2	3	4	3	18		67		
18	3	4	2	4	1	4	18		18	1	2	3	2	3	11		18	3	2	5	2	1	13		18	3	2	3	4	1	5	18		60		
19	3	2	4	4	3	2	18		19	1	3	2	3	2	11		19	3	5	3	2	3	16		19	3	1	2	1	3	2	12		57		
20	2	1	2	1	2	2	10		20	1	2	2	1	2	8		20	3	2	3	1	2	11		20	2	3	2	2	2	2	13		42		
21	3	2	4	4	5	3	21		21	2	2	3	4	3	14		21	5	3	3	2	2	15		21	4	2	2	3	4	2	17		67		
22	3	3	4	2	3	3	18		22	5	3	3	3	2	16		22	3	2	2	2	3	12		22	2	2	3	1	2	3	13		59		
23	3	3	4	4	5	5	24		23	3	4	3	4	4	18		23	4	5	5	5	4	23		23	3	3	3	1	3	3	16		81		
24	3	3	3	4	4	4	21		24	2	4	3	4	4	17		24	4	3	4	2	3	16		24	3	4	2	3	3	2	17		71		
25	4	3	2	3	3	2	17		25	4	3	3	4	4	18		25	3	4	3	2	4	16		25	3	2	4	3	4	1	17		68		
26	3	4	3	2	3	3	18		26	4	3	4	3	2	16		26	3	4	4	3	4	18		26	3	3	4	3	4	3	20		72		
27	3	5	2	2	3	1	16		27	4	1	1	2	4	12		27	1	2	1	1	1	6		27	1	1	2	2	1	2	9		43		
28	1	1	2	3	2	4	13		28	2	4	5	1	2	14		28	1	4	2	5	1	13		28	2	1	5	2	3	1	14		54		
29	1	2	5	4	1	2	15		29	4	3	5	2	1	15		29	3	1	1	2	4	11		29	1	2	3	1	4	1	12		53		
30	4	4	2	2	3	4	19		30	4	2	2	3	2	13		30	2	3	3	2	3	13		30	2	3	4	2	2	3	16		61		
31	3	5	5	3	4	3	23		31	1	2	4	2	3	12		31	3	2	3	4	3	15		31	4	3	4	1	3	4	19		69		
32	5	4	4	4	3	2	22		32	4	2	2	2	2	12		32	1	2	2	2	2	9		32	2	2	3	1	2	2	12		55		
33	5	5	4	4	4	3	25		33	4	2	2	2	2	12		33	1	2	2	2	2	9		33	2	2	3	1	2	2	12		58		
34	3	3	2	2	3	3	16		34	3	3	2	2	3	13		34	3	3	2	3	3	14		34	3	3	3	3	4	2	18		61		
35	5	4	3	3	3	3	21		35	3	4	3	3	3	16		35	2	3	3	4	2	14		35	1	2	4	2	2	2	13		64		
36	3	4	3	4	2	3	19		36	3	2	3	2	3	13		36	3	4	1	3	4	15		36	2	3	1	5	2	1	14		61		
37	3	3	5	1	1	1	14		37	3	5	1	1	1	11		37	1	1	1	2	1	6		37	1	2	3	1	1	2	10		41		
38	3	2	3	2	2	2	14		38	3	2	3	2	2	12		38	2	2	2	2	3	11		38	1	3	3	1	1	1	10		47		
39	3	3	5	1	1	1	14		39	2	3	1	5	1	12		39	1	1	1	2	3	8		39	1	2	4	3	5	1	16		50		
40	3	4	3	4	3	2	19		40	3	3	3	2	2	13		40	3	2	2	2	2	11		40	3	3	2	2	2	2	14		57		
41	4	5	4	4	5		22		41	1	3	3	2	3	12		41	4	5	2	3	2	16		41	4	4	1	2	4	2	17		67		
42	3	4	3	2	5		17		42	3	4	5	3	4	19		42	4	3	4	5	5	21		42	5	4	4	3	4	3	23		80		

43	4	5	4	4	3	2	22		43	4	5	4	5	3	21		43	3	4	3	3	5	18		43	3	4	3	3	4	5	22		83	
44	5	5	3	1	3	3	20		44	1	2	2	3	3	11		44	3	3	1	1	2	10		44	2	2	2	2	1	1	10		51	
45	3	4	3	2	4	1	17		45	5	3	4	4	5	21		45	2	4	5	5	2	18		45	3	3	3	2	2	3	16		72	
46	5	5	3	3	4	3	23		46	3	3	4	3	3	16		46	4	4	4	3	3	18		46	3	3	5	3	2	3	19		76	
47	3	3	2	2	3	3	16		47	3	3	2	3	2	13		47	3	3	3	2	3	14		47	3	3	4	2	3	3	18		61	
48	4	5	4	3	3	4	23		48	3	4	3	3	3	16		48	3	3	4	3	4	17		48	4	3	3	3	4	3	20		76	
49	2	2	1	1	1	1	8		49	1	1	1	1	1	5		49	1	3	1	1	1	7		49	1	1	1	1	1	1	6		26	
50	5	4	4	3	3	3	22		50	3	3	3	3	3	15		50	4	3	4	3	4	18		50	4	3	4	3	4	3	21		76	
51	3	5	3	2	3	3	19		51	5	5	3	3	3	19		51	4	3	3	4	3	17		51	5	1	5	1	3	1	16		71	
52	3	4	3	4	2	3	19		52	3	3	3	4	4	17		52	3	4	3	4	4	18		52	4	2	3	3	2	2	16		70	
53	3	3	2	2	2	3	15		53	2	3	3	3	3	14		53	2	1	2	3	4	12		53	2	3	2	2	2	2	13		54	
54	3	4	5	2	4	4	22		54	5	3	4	3	5	20		54	4	5	5	3	5	22		54	5	2	3	1	2	4	17		81	
55	2	2	4	3	2	3	16		55	4	3	4	5	5	21		55	4	5	4	3	2	18		55	4	1	2	3	3	3	16		71	
56	5	5	4	3	3	3	23		56	3	5	2	4	3	17		56	4	5	2	2	2	15		56	4	3	3	4	2	4	20		75	
57	4	4	3	1	4	4	20		57	4	3	5	3	4	19		57	2	4	1	1	1	9		57	3	4	3	3	4	3	20		68	
58	4	4	3	2	4	4	21		58	4	3	4	3	4	18		58	2	2	3	2	1	10		58	2	4	3	2	3	1	15		64	
59	4	3	3	2	4	3	19		59	4	3	4	3	4	18		59	2	4	1	1	2	10		59	4	3	2	3	4	1	17		64	
60	2	3	2	1	3	2	13		60	3	3	2	1	2	11		60	1	2	1	3	3	10		60	1	2	2	2	1	1	9		43	
61	4	3	2	2	2	1	14		61	2	3	3	2	3	13		61	2	3	2	1	2	10		61	1	2	1	1	1	2	8		45	
62	3	3	3	2	2	3	16		62	3	3	3	2	3	14		62	3	3	2	2	3	13		62	2	3	2	2	2	2	13		56	
63	3	3	3	4	3	4	20		63	3	4	4	4	3	18		63	3	4	4	4	3	18		63	4	2	3	3	3	4	19		75	
64	4	3	3	1	2	3	16		64	4	3	3	3	2	15		64	3	4	3	2	3	15		64	3	3	2	2	2	1	13		59	
65	2	3	1	5	1	1	13		65	2	3	1	2	1	9		65	1	2	3	3	2	11		65	3	2	1	2	2	2	12		45	
66	3	2	3	2	3	2	15		66	2	2	2	2	3	11		66	3	2	2	2	2	11		66	2	2	2	2	2	2	12		49	
67	1	1	1	1	1	1	6		67	2	1	1	1	2	7		67	3	1	1	3	1	9		67	2	1	2	2	3	2	12		34	
68	2	4	3	2	2	2	15		68	2	3	3	2	3	13		68	2	1	1	2	2	8		68	2	2	3	2	3	2	14		50	
69	3	3	3	2	4	3	18		69	3	4	3	2	3	15		69	2	4	4	4	3	17		69	4	4	5	4	3	4	24		74	
70	3	3	3	2	1	2	14		70	2	2	1	2	2	9		70	1	2	2	2	3	10		70	2	4	1	1	3	1	12		45	
71	1	2	4	1	2	3	13		71	1	4	2	2	2	11		71	3	4	5	2	1	15		71	1	2	3	1	4	5	16		55	
72	1	3	2	3	2	1	12		72	1	2	4	5	1	13		72	1	1	1	2	2	7		72	4	5	3	1	4		17		49	
73	1	5	5	4	1	2	18		73	4	2	1	2	3	12		73	1	4	1	4	1	11		73	3	1	4	2	1	3	14		55	
74	1	2	3	1	2	2	11		74	1	1	4	4	1	11		74	5	4	1	3	1	14		74	2	2	1	4	3	3	15		51	
75	3	4	2	1	2	2	14		75	3	4	3	3	3	16		75	2	3	3	4	3	15		75	3	2	2	3	2	1	13		58	
76	5	5	1	1	3	2	17		76	1	3	3	4	3	14		76	1	3	4	1	4	13		76	3	1	3	1	3	1	12		56	
77	5	5	5	5	5	5	30		77	5	5	5	5	5	25		77	5	5	5	5	4	24		77	4	3	3	3	2	3	18		97	
78	3	4	4	3	3	4	21		78	3	4	4	3	3	17		78	4	4	3	3	3	17		78	4	3	3	3	3	3	19		74	
79	3	4	3	3	2	3	18		79	3	2	2	3	3	13		79	3	2	3	2	3	13		79	3	3	4	3	2	2	17		61	
80	2	3	2	2	3	2	14		80	3	1	2	3	2	11		80	1	2	3	3	1	10		80	1	3	2	2	2	2	12		47	
81	5	3	3	4	1	3	19		81	4	3	3	2	3	15		81	2	2	3	2	3	12		81	1	3	5	3	1	2	15		61	
82	5	3	3	4	1	3	19		82	4	3	3	2	3	15		82	2	3	2	3	2	12		82	3	5	3	1	2	1	15		61	
83	5	3	3	4	1	3	19		83	4	3	3	2	3	15		83	2	2	3	2	3	12		83	1	3	5	3	1	2	15		61	
84	3	4	2	1	2	3	15		84	3	3	3	3	2	14		84	3	4	3	2	3	15		84	3	2	2	1	2	1	11		55	
85	5	5	1	1	2	2	16		85	2	2	3	2	2	11		85	3	3	2	2	2	12		85	3	3	3	2	2	2	15		54	
86	3	5	1	3	4	5	21		86	5	4	3	4	5	21		86	2	3	2	3	2	12		86	4	1	3	2	5	1	16		70	
87	5	5	5	2	2	5	24		87	1	5	5	1	1	13		87	1	5	1	1	1	9		87	3	3	3	3	3	3	18		64	
88	3	3	3	3	3	3	18		88	2	3	2	2	3	12		88	3	3	3	2	3	14		88	3	3	3	2	3	2	16		60	
89	5	3	3	2	2	1	16		89	5	5	3	2	3	18		89	5	4	3	2	2	16		89	3	5	3	2	3	1	17		67	

90	4	3	3	3	3	3	19		90	3	4	3	3	3	16		90	3	3	4	2	2	14		90	4	4	3	4	4	3	22		71	
91	1	4	2	3	5	3	18		91	2	3	3	2	4	14		91	3	2	4	2	4	15		91	1	3	2	4	1	5	16		63	
92	3	4	3	3	3	2	18		92	2	2	2	3	3	12		92	3	3	2	3	3	14		92	4	4	3	3	2	2	18		62	
93	4	3	4	3	2	3	19		93	3	2	3	3	4	15		93	4	3	2	2	3	14		93	2	2	3	4	3	4	18		66	
94	3	3	3	3	4	4	20		94	4	4	2	2	2	14		94	4	3	2	3	4	16		94	3	2	4	2	3	2	16		66	
95	3	3	2	3	2	3	16		95	3	3	2	3	2	13		95	2	3	3	3	2	13		95	2	3	3	1	1	2	12		54	
96	3	4	3	3	3	2	18		96	3	3	2	4	3	15		96	4	3	3	4	3	17		96	3	3	3	3	3	3	18		68	
97	4	3	3	4	4	3	21		97	2	3	4	2	3	14		97	2	3	4	2	3	14		97	3	3	3	4	2	2	17		66	
98	3	4	3	3	3	3	19		98	3	3	3	3	3	15		98	3	4	3	4	3	17		98	4	3	3	3	3	3	19		70	
99	3	3	1	5	1	4	17		99	1	2	5	2	5	15		99	1	2	4	2	5	14		99	1	1	4	2	2	1	11		57	
100	5	3	3	2	3	2	18		100	2	3	1	3	1	10		100	2	3	1	3	2	11		100	3	2	3	2	3	3	16		55	
101	3	3	4	3	2	4	19		101	4	3	2	3	4	16		101	3	3	3	2	2	13		101	4	4	2	3	4	5	22		70	
102	3	4	3	4	2	4	20		102	2	3	4	3	4	16		102	3	3	4	3	3	16		102	4	3	3	4	2	2	18		70	
103	1	2	3	2	3	4	15		103	3	2	3	3	3	14		103	4	3	4	3	4	18		103	3	4	4	4	3	3	21		68	
104	3	3	3	3	2	3	17		104	3	3	3	3	3	15		104	3	3	3	3	3	15		104	3	3	3	2	2	3	16		63	
105	4	3	4	3	3	3	20		105	4	3	4	3	3	17		105	3	3	4	3	4	17		105	4	3	3	4	3	3	20		74	
106	4	5	3	3	2	3	20		106	4	3	3	3	3	16		106	3	3	3	3	4	16		106	3	4	3	4	3	3	20		72	
107	4	4	3	3	2	2	18		107	3	3	4	3	3	16		107	2	2	3	3	4	14		107	3	3	3	4	3	3	19		67	
108	3	4	3	2	3	3	18		108	4	2	3	3	2	14		108	2	2	3	2	4	13		108	3	3	3	3	3	3	18		63	
109	2	3	2	5	2	3	17		109	1	3	3	2	2	11		109	3	2	4	5	1	15		109	1	3	2	4	3	5	18		61	
110	3	2	3	2	3	2	15		110	3	4	2	3	2	14		110	2	2	4	3	2	13		110	3	3	4	2	2	1	15		57	
111	3	3	3	2	4	4	19		111	3	2	4	1	2	12		111	2	2	3	3	2	12		111	2	2	4	1	2	2	13		56	
112	3	4	4	4	3	4	22		112	4	3	4	2	4	17		112	4	4	3	3	3	17		112	4	4	3	4	3	4	22		78	
113	3	4	3	3	3	4	20		113	3	3	2	2	3	13		113	3	3	3	2	3	14		113	3	3	3	2	2	1	14		61	
114	2	3	4	5	4	3	21		114	2	1	2	3	4	12		114	4	3	2	1	2	12		114	3	4	5	2	3	5	22		67	
115	5	5	3	3	2	2	20		115	3	3	2	3	2	13		115	3	4	3	3	2	15		115	3	2	3	2	3	1	14		62	
116	4	5	4	3	5	4	25		116	4	5	3	5	4	21		116	3	5	4	5	4	21		116	5	4	5	3	4	5	26		93	
117	3	4	3	4	3	5	22		117	3	5	5	3	5	21		117	3	2	5	3	4	17		117	2	2	3	4	2	4	17		77	
118	2	4	4	3	4	3	20		118	4	2	4	3	4	17		118	3	4	3	4	2	16		118	4	2	2	4	2	4	18		71	
119	2	3	4	2	4	2	17		119	4	2	4	2	4	16		119	2	4	2	4	2	14		119	4	3	2	3	4	1	17		64	
120	4	4	3	2	2	3	18		120	4	3	3	4	3	17		120	3	3	2	2	2	12		120	2	1	2	2	2	2	11		58	
121	4	4	2	3	2	3	18		121	3	3	2	3	3	14		121	2	3	2	3	3	13		121	2	2	2	2	3	2	13		58	
122	4	4	3	3	2	3	19		122	4	4	3	4	3	18		122	2	3	2	3	3	13		122	2	1	2	3	2	3	13		63	
123	5	5	3	2	3	3	21		123	3	4	3	4	3	17		123	4	3	3	3	4	17		123	2	1	3	3	3	2	14		69	
124	4	3	3	3	3	4	20		124	4	2	2	3	3	14		124	2	2	3	4	3	14		124	3	2	2	3	2	3	15		63	
125	3	4	3	3	3	3	19		125	3	2	2	3	3	13		125	2	2	3	2	3	12		125	2	3	2	3	2	3	15		59	
126	3	4	3	2	2	2	16		126	3	2	2	2	2	11		126	3	3	3	3	4	16		126	3	3	3	3	3	3	18		61	
127	2	3	2	4	4	2	17		127	4	2	1	1	2	10		127	5	3	3	3	4	18		127	1	5	1	3	1	1	12		57	
128	3	4	3	3	2	2	17		128	3	3	3	2	2	13		128	3	2	3	3	3	14		128	3	3	4	3	4	4	21		65	
129	4	4	3	3	2	2	18		129	4	3	2	2	4	15		129	3	2	3	3	3	14		129	2	3	4	3	3	3	18		65	
130	4	4	3	2	3	3	19		130	4	2	3	2	3	14		130	3	3	2	2	4	14		130	3	3	3	3	3	3	18		65	
131	3	3	2	3	2	3	16		131	2	2	2	3	3	12		131	3	3	2	2	2	12		131	3	4	3	4	3	4	21		61	
132	3	3	4	3	4	2	19		132	1	5	2	3	3	14		132	3	2	3	3	3	14		132	3	4	4	3	3	3	20		67	
133	3	4	4	3	5	2	21		133	4	3	3	2	4	16		133	3	5	4	2	4	18		133	3	4	3	2	5	3	20		75	
134	3	3	3	3	4	4	20		134	4	2	3	3	2	14		134	3	2	3	3	2	13		134	2	2	3	3	1	4	15		62	

135	3	3	2	3	4	4	19		135	3	4	2	3	2	14		135	4	2	4	3	2	15		135	2	3	3	2	3	2	15		63	
136	3	4	2	4	2	4	19		136	3	3	2	4	3	15		136	3	3	3	2	4	15		136	3	3	3	3	4	4	20		69	
137	2	2	4	1	3	3	15		137	2	4	2	2	4	14		137	1	3	2	3	2	11		137	4	2	2	4	4	2	18		58	
138	2	2	5	4	2	3	18		138	2	4	2	3	3	14		138	2	4	4	2	3	15		138	3	1	3	3	1	5	16		63	
139	4	4	2	3	3	2	18		139	3	2	2	3	2	12		139	3	3	4	4	4	18		139	3	4	2	3	3	3	18		66	
140	4	4	3	3	3	4	21		140	4	3	3	4	3	17		140	3	3	2	3	3	14		140	3	4	3	2	3	3	18		70	
141	3	3	4	3	3	3	19		141	3	2	3	3	4	15		141	3	3	4	4	3	17		141	3	3	3	2	2	2	15		66	
142	3	4	2	2	2	3	16		142	3	2	2	3	3	13		142	2	2	3	2	3	12		142	3	3	3	2	3	3	17		58	
143	4	5	2	4	3	1	19		143	3	1	3	2	4	13		143	5	4	2	4	2	17		143	4	3	3	3	3	2	18		67	
144	5	3	5	5	4	5	27		144	5	5	4	1	4	19		144	3	1	3	1	4	12		144	4	4	3	2	3	4	20		78	
145	1	2	1	3	1	3	11		145	1	1	1	3	3	9		145	3	1	3	2	2	11		145	1	3	3	3	1	2	13		44	
146	2	3	3	2	4	3	17		146	3	3	2	4	2	14		146	4	2	2	4	1	13		146	2	2	2	2	1	3	12		56	
147	2	3	3	3	3	2	16		147	2	2	2	2	2	10		147	4	2	3	3	3	15		147	2	3	3	1	3	1	13		54	
148	3	3	3	3	2	3	17		148	2	4	3	4	2	15		148	4	2	4	2	4	16		148	3	2	4	3	3	4	19		67	
149	5	4	3	2	2	3	19		149	4	3	3	4	3	17		149	2	2	3	2	3	13		149	3	1	3	3	3	3	16		65	
150	3	4	3	2	2	3	17		150	2	2	3	3	3	13		150	3	3	2	2	3	13		150	2	2	2	2	2	2	12		55	
151	3	4	3	3	2	2	17		151	3	2	2	3	2	12		151	3	2	2	3	4	14		151	3	3	2	2	3	3	16		59	
152	4	2	3	2	4	3	18		152	3	3	3	4	3	16		152	4	3	3	2	3	15		152	2	2	3	2	3	3	15		64	
153	4	3	3	2	3	2	17		153	4	4	3	4	3	18		153	3	2	4	2	3	14		153	3	4	3	4	3	4	21		70	
154	4	3	4	3	2	3	19		154	4	4	3	2	2	15		154	3	3	2	4	2	14		154	4	3	4	3	3	3	20		68	
155	3	3	2	3	4	2	17		155	4	3	2	3	4	16		155	3	2	3	2	4	14		155	3	3	2	3	4	2	17		64	
156	1	3	2	2	5	5	18		156	2	3	3	3	2	13		156	2	4	4	3	3	16		156	2	3	5	4	4	4	22		69	
157	1	2	3	3	3	1	13		157	5	2	2	4	2	15		157	4	4	2	3	3	16		157	1	2	2	5	2	3	15		59	
158	2	2	3	3	2	3	15		158	3	2	2	3	4	14		158	2	4	2	3	3	14		158	2	3	3	3	1	5	17		60	
159	1	3	3	2	2	3	14		159	2	3	1	2	3	11		159	2	3	2	2	3	12		159	2	3	1	4	1	4	15		52	
160	2	4	3	2	2	3	16		160	4	1	3	1	1	10		160	3	4	3	1	3	14		160	1	2	2	3	2	3	13		53	
161	2	2	3	3	2	3	15		161	2	4	2	3	3	14		161	1	4	2	4	2	13		161	3	3	3	1	3	3	16		58	
162	2	3	4	3	4	3	19		162	3	2	3	4	2	14		162	3	4	4	4	3	18		162	4	4	3	4	3	4	22		73	
163	3	4	4	3	4	3	21		163	4	5	3	4	4	20		163	3	5	4	4	5	21		163	4	5	3	5	4	5	26		88	
164	2	3	2	4	2	4	17		164	2	4	2	5	2	15		164	4	3	2	4	3	16		164	4	2	3	2	4	2	17		65	
165	4	3	5	3	5	2	22		165	3	4	2	5	3	17		165	2	4	3	5	4	18		165	4	2	4	3	5	4	22		79	
166	1	2	1	2	2	3	11		166	1	2	1	3	2	9		166	1	1	2	2	3	9		166	2	2	1	1	2	2	10		39	
167	1	2	3	2	1	1	10		167	2	1	3	1	3	10		167	1	2	3	2	1	9		167	1	3	2	1	2	2	11		40	
168	1	2	1	2	1	2	9		168	1	2	1	1	2	7		168	1	2	1	1	2	7		168	1	2	1	2	2	1	9		32	
169	3	4	5	4	3	5	24		169	4	5	3	5	3	20		169	4	5	3	4	4	20		169	4	5	3	4	3	5	24		88	
170	4	4	3	3	4	2	20		170	4	3	3	4	2	16		170	4	2	2	3	3	14		170	2	2	3	3	2	3	15		65	
171	4	4	3	4	4	3	22		171	2	3	2	3	2	12		171	4	2	3	2	3	14		171	3	3	2	3	4	2	17		65	
172	3	2	3	2	3	2	15		172	3	3	3	2	3	14		172	4	4	4	4	2	18		172	3	3	3	2	2	3	16		63	
173	1	2	1	1	4	1	10		173	5	5	4	1	1	16		173	2	1	4	1	2	10		173	1	1	4	4	1	2	13		49	
174	4	5	1	1	1	2	14		174	2	4	4	5	1	16		174	3	3	3	4	1	14		174	5	2	1	4	1	2	15		59	
175	4	1	2	4	1	2	14		175	3	1	4	1	2	11		175	1	4	1	2	4	12		175	1	1	2	4	4	4	16		53	
176	3	3	2	2	1	4	15		176	1	2	1	1	4	9		176	1	1	2	4	5	13		176	1	1	2	2	4	1	11		48	
177	1	1	1	3	1	1	8		177	2	2	1	1	1	7		177	4	4	1	4	2	15		177	3	3	1	2	2	1	12		42	
178	4	1	2	4	1	3	15		178	1	2	4	1	1	9		178	1	1	1	1	1	5		178	2	2	4	4	1	1	14		43	
179	2	2	1	2	1	1	9		179	5	4	4	1	1	15		179	2	2	2	1	4	11		179	3	3	3	1	4	1	15		50	
180	4	4	1	1	2	1	13		180	4	4	1	1	4	14		180	2	2	1	4	1	10		180	1	1	1	2	4	5	14		51	
181	4	4	2	3	1	1	15		181	4	5	5	1	2	17		181	1	1	1	2	2	7		181	4	5	5	3	2	3	22		61	

182	1	1	1	2	3	3	11		182	1	2	3	2	1	9		182	4	1	2	4	1	12		182	2	2	1	2	1	5	13		45	
183	4	1	1	2	1	2	11		183	4	1	1	3	3	12		183	1	1	1	4	4	11		183	4	4	2	2	1	4	17		51	
184	4	4	1	1	1	4	15		184	4	4	4	1	1	14		184	1	1	2	2	2	8		184	1	1	1	4	4	1	12		49	
185	3	1	5	1	4	5	19		185	2	2	2	3	3	12		185	1	4	1	3	4	13		185	1	2	1	4	1	2	11		55	
186	4	2	1	4	4	1	16		186	3	1	1	2	2	9		186	4	4	1	1	1	11		186	3	1	1	2	4	4	15		51	
187	5	5	2	1	3	1	17		187	4	1	4	4	1	14		187	4	1	1	2	4	12		187	4	4	5	5	1	3	22		65	
188	4	4	1	1	1	3	14		188	4	4	2	2	4	16		188	4	4	1	1	5	15		188	1	4	2	3	4	1	15		60	
189	5	1	4	1	3	4	18		189	1	4	5	2	1	13		189	4	1	1	2	4	12		189	1	2	4	5	1	2	15		58	
190	3	1	2	4	2	1	13		190	4	1	1	2	2	10		190	3	3	4	4	5	19		190	1	1	2	3	4	2	13		55	
191	2	2	1	1	1	5	12		191	1	1	1	2	4	9		191	3	3	2	2	4	14		191	1	1	2	4	5	2	15		50	
192	3	3	2	2	1	1	12		192	4	4	1	1	2	12		192	2	4	5	1	2	14		192	5	5	4	1	2	1	18		56	
193	4	4	1	1	1	2	13		193	3	3	1	1	2	10		193	4	1	1	2	2	10		193	1	1	1	4	2	1	10		43	
194	3	1	1	2	2	2	11		194	3	3	3	4	5	18		194	5	4	4	5	4	22		194	1	4	2	1	1	2	11		62	
195	4	1	1	2	4	1	13		195	3	1	2	4	1	11		195	1	2	4	1	2	10		195	3	2	4	1	1	2	13		47	
196	5	5	5	1	1	2	19		196	1	1	3	1	1	7		196	4	1	2	4	2	13		196	4	5	4	4	2	3	22		61	
197	3	4	4	1	1	1	14		197	4	1	1	3	1	10		197	1	1	4	1	1	8		197	3	1	1	1	2	4	12		44	
198	5	2	4	1	2	4	18		198	4	1	1	2	4	12		198	1	2	3	1	4	11		198	4	2	1	4	1	4	16		57	
199	3	3	2	2	1	1	12		199	4	4	5	5	1	19		199	2	2	1	1	1	7		199	1	4	4	5	5	1	20		58	
200	2	2	1	1	2	2	10		200	1	4	4	5	5	19		200	1	1	2	2	2	8		200	1	1	4	4	4	1	15		52	
201	2	2	2	2	2	2	12		201	1	2	2	2	3	10		201	3	2	2	2	2	11		201	2	3	2	2	2	2	13		46	
202	3	2	2	3	2	2	14		202	3	2	3	2	2	12		202	2	2	2	2	2	10		202	2	2	2	2	2	2	12		48	
203	2	2	3	4	2	2	15		203	3	3	3	2	2	13		203	3	3	2	2	2	12		203	2	3	3	2	2	2	14		54	
204	5	2	3	3	2	2	17		204	3	3	2	2	1	11		204	2	2	2	3	3	12		204	2	3	2	3	2	3	15		55	
205	3	2	3	2	3	2	15		205	3	3	3	2	2	13		205	3	3	3	3	2	14		205	3	3	3	2	2	3	16		58	
206	4	4	3	4	4	4	23		206	2	3	2	3	2	12		206	4	2	3	2	3	14		206	3	3	2	3	4	2	17		66	
207	4	4	3	3	4	2	20		207	4	3	3	4	2	16		207	4	2	2	3	3	14		207	2	2	3	3	2	3	15		65	
208	3	4	5	4	3	5	24		208	4	5	3	5	3	20		208	4	5	3	4	4	20		208	4	5	3	4	3	5	24		88	
209	1	2	1	2	1	2	9		209	1	2	1	1	2	7		209	1	2	1	1	2	7		209	1	2	1	2	2	1	9		32	
210	1	2	3	2	3	1	12		210	2	1	3	1	3	10		210	1	2	3	2	1	9		210	1	3	2	1	2	2	11		42	
211	1	2	1	2	2	3	11		211	1	2	1	3	2	9		211	1	1	2	2	3	9		211	1	2	2	1	1	2	9		38	
212	4	3	5	3	5	2	22		212	3	4	2	5	3	17		212	2	4	3	5	4	18		212	4	2	4	3	5	4	22		79	
213	2	3	2	4	2	4	17		213	2	5	2	4	3	16		213	2	4	3	2	4	15		213	4	2	3	2	4	2	17		65	
214	3	4	4	3	4	3	21		214	4	5	3	4	4	20		214	3	5	4	4	5	21		214	4	5	3	5	4	5	26		88	
215	2	3	4	3	4	3	19		215	3	2	3	4	2	14		215	3	4	4	4	3	18		215	4	4	3	4	3	4	22		73	
216	1	1	2	3	1	3	11		216	2	4	2	3	3	14		216	4	2	4	2	2	14		216	3	3	3	1	3	3	16		55	
217	2	4	3	2	2	3	16		217	4	1	3	1	1	10		217	1	3	1	3	3	11		217	1	2	2	3	2	3	13		50	
218	1	3	3	2	2	3	14		218	2	3	1	2	3	11		218	3	2	1	2	3	11		218	2	3	1	3	1	3	13		49	
219	2	2	3	2	2	3	14		219	3	2	2	3	4	14		219	2	4	2	3	3	14		219	2	3	3	3	1	5	17		59	
220	1	2	3	3	3	1	13		220	5	2	2	4	2	15		220	4	4	2	3	3	16		220	1	2	2	5	2	3	15		59	
221	1	3	2	2	5	5	18		221	2	3	3	3	2	13		221	2	4	4	3	3	16		221	2	3	5	4	4	4	22		69	
222	3	3	2	3	4	2	17		222	4	3	2	3	4	16		222	3	2	3	2	4	14		222	3	3	2	3	4	2	17		64	
223	4	3	4	3	2	3	19		223	4	4	3	2	2	15		223	3	3	2	4	2	14		223	4	3	4	2	2	2	17		65	
224	4	3	3	2	3	2	17		224	4	4	3	4	3	18		224	3	2	3	2	3	13		224	3	4	3	4	3	4	21		69	
225	4	2	3	2	4	3	18		225	3	3	3	4	3	16		225	4	3	3	2	3	15		225	2	2	3	2	3	3	15		64	
226	3	4	3	3	2	2	17		226	3	2	2	3	2	12		226	3	2	2	3	4	14		226	3	3	2	2	3	3	16		59	

227	3	4	3	2	2	4	18		227	3	2	2	3	3	13		227	3	3	2	2	3	13		227	2	2	2	2	2	2	12		56	
228	5	4	3	2	2	3	19		228	4	3	3	4	3	17		228	2	2	3	3	36	46		228	3	1	3	2	2	2	13		95	
229	3	3	3	3	2	3	17		229	4	3	4	2	4	17		229	2	4	3	3	3	15		229	3	2	4	3	3	3	18		67	
230	2	3	3	3	3	3	17		230	2	2	2	2	4	12		230	2	3	3	3	3	14		230	2	3	3	1	3	1	13		56	
231	2	3	3	2	4	3	17		231	2	4	2	4	2	14		231	4	1	3	3	3	14		231	2	2	2	2	1	3	12		57	
232	1	2	1	3	1	3	11		232	1	1	3	3	3	11		232	1	3	2	2	3	11		232	1	3	3	3	1	2	13		46	
233	5	3	5	5	4	5	27		233	5	5	5	1	4	20		233	1	3	1	4	1	10		233	4	4	3	2	3	4	20		77	
234	4	5	2	4	3	1	19		234	1	3	2	4	5	15		234	2	4	3	4	3	16		234	3	3	3	2	2	3	16		66	
235	4	5	2	4	3	1	19		235	1	3	2	4	5	15		235	2	4	3	4	3	16		235	3	3	3	2	2	3	16		66	
236	6	7	5	5	5	6	34		236	6	5	5	6	6	28		236	5	5	6	5	6	27		236	3	3	3	2	3	3	17		106	
237	3	3	4	3	3	3	19		237	3	2	3	3	4	15		237	3	3	4	4	3	17		237	3	3	3	2	2	2	15		66	
238	4	4	3	3	3	4	21		238	4	3	3	4	3	17		238	3	3	2	3	3	14		238	3	4	3	2	3	3	18		70	
239	4	4	2	3	3	2	18		239	3	2	2	3	2	12		239	3	3	4	4	4	18		239	3	4	2	3	3	3	18		66	
240	2	2	5	4	2	3	18		240	2	4	2	3	3	14		240	4	4	2	3	3	16		240	1	3	3	1	4	5	17		65	
241	2	2	4	1	3	3	15		241	2	4	2	2	4	14		241	3	2	3	2	4	14		241	2	2	4	4	2	4	18		61	
242	3	4	2	4	2	4	19		242	2	4	3	3	3	15		242	2	4	2	4	3	15		242	3	3	3	3	4	4	20		69	
243	3	3	2	3	4	4	19		243	3	4	2	3	2	14		243	2	4	3	2	4	15		243	2	3	3	2	3	2	15		63	
244	3	3	3	3	4	4	20		244	2	3	3	2	4	14		244	3	3	2	4	3	15		244	2	2	3	3	2	4	16		65	
245	3	4	4	3	4	2	20		245	4	3	3	2	4	16		245	3	5	4	2	4	18		245	3	4	3	2	5	3	20		74	
246	3	3	4	3	4	2	19		246	1	5	2	3	3	14		246	3	2	3	3	3	14		246	3	4	4	3	3	3	20		67	
247	3	3	2	3	2	3	16		247	2	2	2	3	3	12		247	3	3	2	2	2	12		247	3	4	3	4	3	4	21		61	
248	4	4	3	2	3	3	19		248	4	2	3	2	3	14		248	3	3	2	2	3	13		248	3	3	3	3	3	3	18		64	
249	4	4	3	3	2	2	18		249	4	3	2	3	3	15		249	3	2	3	3	3	14		249	3	4	2	3	3	3	18		65	
250	3	4	3	3	2	2	17		250	3	3	3	2	2	13		250	3	2	3	3	3	14		250	3	3	4	3	4	4	21		65	
251	2	3	2	4	4	2	17		251	1	1	2	5	5	14		251	2	4	3	2	1	12		251	1	5	1	3	5	1	16		59	
252	3	4	3	2	2	2	16		252	3	2	2	2	2	11		252	3	3	3	3	4	16		252	3	3	3	3	3	3	18		61	
253	3	4	3	3	3	3	19		253	3	2	2	3	3	13		253	2	2	3	2	3	12		253	2	3	2	3	2	3	15		59	
254	4	3	3	3	3	4	20		254	4	2	2	3	3	14		254	2	2	3	4	3	14		254	3	2	2	3	2	3	15		63	
255	5	5	3	2	3	3	21		255	3	4	3	4	3	17		255	4	3	3	3	4	17		255	2	1	2	2	2	3	12		67	
256	4	4	3	3	2	3	19		256	4	4	3	4	3	18		256	2	3	2	3	3	13		256	2	1	2	3	2	3	13		63	
257	4	4	2	3	2	3	18		257	3	3	2	3	3	14		257	2	3	2	3	3	13		257	2	2	2	2	3	2	13		58	
258	4	4	3	2	2	3	18		258	4	3	3	4	3	17		258	3	3	2	2	2	12		258	2	1	2	2	2	2	11		58	
259	2	3	4	2	4	2	17		259	2	4	2	4	2	14		259	2	4	2	4	3	15		259	2	3	4	2	3	4	18		64	
260	2	4	4	3	4	3	20		260	2	4	3	4	3	16		260	3	4	2	4	2	15		260	2	4	2	4	2	4	18		69	
261	4	5	4	3	5	4	25		261	4	5	3	5	4	21		261	3	5	4	5	4	21		261	5	4	5	3	4	5	26		93	
262	5	5	3	3	2	2	20		262	3	3	2	3	2	13		262	3	4	4	2	2	15		262	2	3	2	3	2	3	15		63	

MATRIZ DE DATOS DE LA MUESTRA PILOTO: CALIDAD DE SERVICIO																																									
N°	TANGIBLES					Sub Total	Nivel	N°	FIABILIDAD					Sub Total	Nivel	N°	SENSIBILIDAD					Sub Total	Nivel	N°	SEGURIDAD					Sub Total	Nivel	N°	EMPATÍA					Sub Total	Nivel	TOTAL	NIVEL
	1	2	3	4	5				6	7	8	9	10				11	12	13	14	15				16	17	18	19	20				21	22							
1	3	4	5	4	4	20		1	4	5	4	4	17		1	4	2	4	2	12		1	5	5	4	3	17		1	4	2	5	2	2	15		64				
2	4	5	5	3	4	21		2	5	5	4	3	17		2	2	2	4	2	10		2	4	2	5	2	13		2	4	1	2	3	2	12		60				
3	5	3	4	3	5	20		3	3	4	3	4	14		3	3	5	3	3	14		3	5	2	3	2	12		3	5	2	3	2	2	14		62				
4		3	3	4	3	13		4	3	4	5	5	17		4	4	5	5	5	19		4	5	3	4	4	16		4	2	1	3	4	3	13		62				
5	5	3	3	5	5	21		5	4	5	3	3	15		5	3	5	5	4	17		5	3	3	5	3	14		5	4	3	5	5	5	22		75				
6	3	5	3	4	4	19		6	4	3	4	3	14		6	4	4	3	3	14		6	4	5	3	5	17		6	2	4	3	4	5	18		65				
7	3	4	5	5	3	20		7	5	2	4	3	14		7	5	3	2	5	15		7	5	4	4	4	17		7	5	4	4	3	4	20		69				
8	5	4	4	3	2	18		8	2	2	4	3	11		8	3	5	5	2	15		8	3	5	3	3	14		8	4	3	5	5	5	22		66				
9	4	5	4	5	5	23		9	3	4	4	2	13		9	4	4	2	2	12		9	4	5	4	2	15		9	5	2	5	2	5	19		67				
10	5	4	3	4	4	20		10	3	5	5	2	15		10	5	3	4	2	14		10	4	2	5	4	15		10	3	4	3	4	3	17		66				
11	3	4	3	3	2	15		11	5	4	3	4	16		11	3	2	3	2	10		11	5	3	4	3	15		11	1	3	2	4	4	14		55				
12	3	3	5	5	2	18		12	4	3	3	5	15		12	5	3	4	5	17		12	5	3	3	3	14		12	2	2	3	3	5	15		65				
13	5	5	4	3	3	20		13	3	3	3	4	13		13	4	5	3	4	16		13	5	2	4	5	16		13	3	1	4	2	4	14		63				
14	4	3	4	3	5	19		14	4	5	4	3	16		14	5	3	5	3	16		14	5	2	4	4	15		14	1	3	5	4	4	17		68				
15	3	3	5	4	5	20		15	4	4	4	5	17		15	3	3	4	3	13		15	3	4	5	4	16		15	3	3	3	1	4	14		64				
16	5	3	4	5	4	21		16	3	4	5	4	16		16	3	4	3	5	15		16	4	3	5	3	15		16	3	4	4	3	3	17		69				
17	4	3	3	4	3	17		17	3	5	5	3	16		17	5	3	5	4	17		17	5	5	5	5	20		17	2	3	5	2	3	15		65				
18	5	3	5	5	5	23		18	4	3	5	5	17		18	4	4	5	3	16		18	4	4	3	4	15		18	3	4	4	3	5	19		75				
19	4	4	4	5	4	21		19	4	5	3	4	16		19	5	3	3	2	13		19	5	3	4	3	15		19	2	4	5	3	5	19		69				
20	3	5	3	3	4	18		20	5	4	5	2	16		20	4	5	5	2	16		20	4	3	5	3	15		20	2	4	5	3	2	16		66				

## MATRIZ DE DATOS: CALIDAD DE SERVICIO

N°	TANGIBLES					Sub Total	Nivel	N°	FIABILIDAD					Sub Total	Nivel	N°	SENSIBILIDAD					Sub Total	Nivel	N°	SEGURIDAD					Sub Total	Nivel	N°	EMPATÍA					Sub Total	Nivel	TOTAL	NIVEL
	1	2	3	4	5				6	7	8	9	10				11	12	13	14	15				16	17	18	19	20				21	22							
1	3	4	4	4	3	18		1	3	4	3	3	13		1	3	3	3	4	13		1	3	3	3	3	12		1	3	2	2	3	2	12		56				
2	3	4	4	4	3	18		2	2	4	1	3	10		2	3	3	3	3	12		2	3	3	4	4	14		2	4	4	2	4	2	16		56				
3	5	2	3	4	3	17		3	1	3	3	2	9		3	4	2	4	2	12		3	3	2	4	4	13		3	5	5	2	1	4	17		55				
4	4	4	3	3	4	18		4	3	3	3	4	13		4	5	4	4	4	17		4	4	3	2	4	13		4	3	4	5	2	3	17		65				
5	5	4	3	2	3	17		5	4	3	4	4	15		5	3	3	3	4	13		5	4	3	1	2	10		5	2	3	3	2	4	14		59				
6	4	3	5	5	3	20		6	2	4	3	5	14		6	3	3	4	5	15		6	2	2	2	3	9		6	2	3	3	2	4	14		63				
7	4	4	2	5	3	18		7	4	3	4	3	14		7	3	4	4	2	13		7	3	2	5	5	15		7	3	4	4	1	3	15		60				
8	2	2	2	4	3	13		8	2	3	2	2	9		8	1	2	3	4	10		8	3	1	3	5	12		8	3	3	3	2	4	15		47				
9	3	1	3	3	1	11		9	2	1	3	2	8		9	2	3	2	3	10		9	2	3	1	5	11		9	1	3	2	3	4	13		42				
10	1	1	1	4	1	8		10	2	3	2	1	8		10	1	1	3	2	7		10	3	3	3	3	12		10	1	2	1	5	3	12		35				
11	2	1	3	3	3	12		11	2	2	5	3	12		11	3	3	3	3	12		11	3	3	2	2	10		11	2	2	3	1	3	11		47				
12	3	4	4	3	3	17		12	4	4	4	3	15		12	4	4	3	4	15		12	3	3	4	3	13		12	4	3	3	1	2	13		60				
13	4	3	3	4	3	17		13	2	3	2	3	10		13	4	3	2	3	12		13	3	3	3	2	11		13	3	4	2	2	1	12		51				
14	1	2	5	4	2	14		14	3	2	4	1	10		14	1	3	4	2	10		14	5	2	3	4	14		14	1	2	3	4	2	12		46				
15	1	2	1	2	1	7		15	1	1	1	2	5		15	2	1	1	3	7		15	2	1	1	1	5		15	1	1	1	1	1	5		24				
16	1	2	3	2	4	12		16	3	2	3	2	10		16	5	2	4	1	12		16	4	1	2	3	10		16	1	3	2	4	5	15		49				
17	4	4	3	3	4	18		17	3	3	3	3	12		17	3	3	3	4	13		17	3	4	2	3	12		17	3	3	3	4	1	14		57				
18	4	3	1	1	3	12		18	4	2	2	3	11		18	5	2	3	1	11		18	2	5	2	5	14		18	2	5	3	1	3	14		48				
19	4	4	3	2	3	16		19	3	2	4	2	11		19	2	3	2	3	10		19	2	2	1	2	7		19	2	2	3	1	4	12		49				
20	3	2	3	2	1	11		20	2	2	3	4	11		20	2	2	3	3	10		20	1	2	3	2	8		20	2	3	2	1	4	12		44				
21	4	4	3	3	2	16		21	3	4	2	3	12		21	2	3	1	2	8		21	2	3	3	2	10		21	3	2	2	4	3	14		50				
22	3	3	3	2	3	14		22	3	3	2	2	10		22	3	3	2	2	10		22	3	2	3	3	11		22	3	2	3	1	4	13		47				
23	4	5	3	4	3	19		23	3	2	3	3	11		23	4	4	4	3	15		23	3	3	4	4	14		23	1	3	2	1	4	11		56				
24	4	3	2	2	4	15		24	5	4	4	2	15		24	2	4	2	4	12		24	3	2	4	5	14		24	3	5	2	1	3	14		56				
25	4	3	2	2	3	14		25	2	4	4	2	12		25	3	4	3	4	14		25	3	2	2	2	9		25	4	3	1	4	5	17		57				
26	5	4	3	3	4	19		26	3	3	2	3	11		26	2	3	3	2	10		26	3	4	3	4	14		26	4	1	3	4	3	15		55				
27	1	1	1	1	1	5		27	1	1	2	2	6		27	1	2	1	2	6		27	1	1	2	2	6		27	2	1	2	4	3	12		29				
28	1	2	5	2	4	14		28	1	3	1	2	7		28	4	1	5	2	12		28	3	1	5	2	11		28	1	2	5	1	3	12		45				
29	5	4	4	5	4	22		29	4	3	5	5	17		29	5	5	5	5	20		29	4	4	1	2	11		29	2	3	2	1	4	12		71				
30	3	3	2	3	2	13		30	2	1	2	1	6		30	3	3	3	1	10		30	3	2	3	4	12		30	4	1	3	2	1	11		40				
31	2	3	3	2	3	13		31	2	2	3	2	9		31	3	1	3	2	9		31	3	2	3	2	10		31	4	4	2	4	1	15		46				
32	1	3	1	3	2	10		32	4	5	1	4	14		32	4	4	4	4	16		32	2	4	4	4	14		32	4	3	4	1	2	14		54				
33	3	1	3	3	3	13		33	4	2	1	1	8		33	2	2	1	1	6		33	2	2	2	3	9		33	4	1	5	1	3	14		41				
34	2	2	3	2	2	11		34	2	2	2	2	8		34	2	3	2	3	10		34	3	2	1	3	9		34	2	2	1	3	4	12		41				
35	1	2	4	5	1	13		35	1	1	2	3	7		35	4	4	3	3	14		35	1	2	1	1	5		35	2	3	4	2	1	12		46				
36	4	1	2	3	3	13		36	3	3	3	3	12		36	1	3	1	3	8		36	1	3	3	4	11		36	1	2	3	4	4	14		47				
37	1	3	2	1	2	9		37	2	2	3	2	9		37	1	3	1	2	7		37	1	2	3	4	10		37	4	5	1	2	3	15		40				
38	1	1	1	1	3	7		38	1	1	1	1	4		38	1	1	3	2	7		38	1	2	1	2	6		38	2	3	1	2	3	11		29				
39	1	4	2	2	2	11		39	2	3	3	2	10		39	1	3	3	3	10		39	1	3	1	4	9		39	1	2	1	4	1	9		40				
40	3	3	3	3	2	14		40	3	2	3	3	11		40	3	3	2	2	10		40	2	2	3	2	9		40	3	3	4	2	1	13		48				
41	3	5	4	2	3	17		41	2	3	4	2	11		41	3	5	4	2	14		41	5	4	2	3	14		41	2	4	2	1	3	12		54				
42	4	5	5	5	3	22		42	3	4	5	4	16		42	5	5	4	3	17		42	3	4	5	5	17		42	3	4	4	1	2	14		69				

43	3	4	5	5	4	21		43	3	4	3	2	12		43	5	3	5	4	17		43	4	3	4	4	15		43	3	5	4	1	3	16		66	
44	3	3	3	2	2	13		44	3	3	3	1	10		44	2	3	2	3	10		44	3	3	3	3	12		44	3	3	3	1	2	12		45	
45	4	4	2	4	1	15		45	3	2	2	2	9		45	3	4	3	2	12		45	2	4	2	2	10		45	3	1	2	1	4	11		47	
46	3	3	3	3	3	15		46	4	4	5	3	16		46	4	4	3	3	14		46	3	3	2	2	10		46	2	2	3	1	2	10		55	
47	3	2	3	2	2	12		47	3	3	2	3	11		47	3	3	4	3	13		47	3	3	3	3	12		47	2	2	3	1	2	10		46	
48	4	4	3	2	2	15		48	2	3	3	2	10		48	2	2	1	2	7		48	2	1	3	3	9		48	2	2	1	1	3	9		41	
49	5	5	1	1	1	13		49	1	5	1	1	8		49	1	1	5	5	12		49	1	1	1	1	4		49	2	1	3	1	2	9		42	
50	3	3	3	3	3	15		50	4	3	4	3	14		50	3	3	3	3	12		50	3	3	3	3	12		50	3	3	1	2	3	12		53	
51	5	3	3	3	3	17		51	3	3	3	3	12		51	3	3	3	3	12		51	3	3	5	5	16		51	3	3	3	1	2	12		53	
52	4	3	3	3	3	16		52	4	3	3	3	13		52	3	3	3	3	12		52	3	3	3	3	12		52	2	3	2	1	4	12		53	
53	2	2	2	1	3	10		53	2	2	1	3	8		53	3	2	1	2	8		53	2	1	2	2	7		53	2	2	2	1	3	10		36	
54	2	3	5	3	4	17		54	4	3	2	4	13		54	5	3	4	5	17		54	3	4	4	4	15		54	5	3	2	4	1	15		62	
55	5	5	4	3	3	20		55	4	3	4	4	15		55	5	3	3	3	14		55	4	4	3	4	15		55	2	1	2	3	1	9		58	
56	2	4	4	3	5	18		56	4	4	2	3	13		56	3	4	1	4	12		56	3	2	2	4	11		56	3	3	3	1	2	12		55	
57	5	4	4	3	1	14		57	3	2	3	2	10		57	3	1	1	2	7		57	1	2	3	5	11		57	3	4	1	2	1	11		42	
58	5	4	4	2	2	17		58	3	1	3	1	8		58	3	1	1	2	7		58	2	1	5	4	12		58	4	3	1	3	1	12		44	
59	5	4	3	2	2	16		59	3	2	3	1	9		59	2	1	1	1	5		59	2	1	4	5	12		59	4	3	1	1	2	11		41	
60	1	1	2	1	1	6		60	2	2	1	2	7		60	1	2	1	2	6		60	1	2	1	1	5		60	1	1	2	2	3	9		28	
61	2	2	2	3	2	11		61	2	1	1	2	6		61	2	1	1	2	6		61	1	2	1	2	6		61	1	2	1	1	2	7		30	
62	2	2	3	3	3	13		62	3	2	2	3	10		62	2	3	3	3	11		62	3	2	2	2	9		62	2	3	2	1	3	11		45	
63	3	3	3	3	3	15		63	3	3	3	3	12		63	3	3	3	3	12		63	3	3	2	3	11		63	3	3	3	1	2	12		51	
64	3	3	3	4	2	15		64	2	2	3	2	9		64	2	2	2	2	8		64	3	2	2	2	9		64	2	3	2	1	2	10		42	
65	3	3	2	2	1	11		65	1	1	3	1	6		65	1	1	3	1	6		65	1	3	1	1	6		65	1	3	4	4	1	13		36	
66	3	3	2	2	3	13		66	2	2	2	2	8		66	2	2	2	2	8		66	2	2	3	3	10		66	2	2	2	2	2	10		39	
67	2	5	2	2	1	12		67	1	2	3	2	8		67	2	3	1	2	8		67	2	3	4	5	14		67	2	2	2	1	3	10		38	
68	2	1	2	2	2	9		68	2	2	2	3	9		68	2	2	3	2	9		68	2	3	2	3	10		68	2	2	3	1	3	11		38	
69	3	2	3	4	4	16		69	3	4	4	4	15		69	3	3	4	3	13		69	3	2	3	3	11		69	3	3	2	1	2	11		55	
70	2	2	1	3	1	9		70	1	1	1	2	5		70	1	1	1	1	4		70	1	1	2	3	7		70	1	1	2	1	2	7		25	
71	1	1	1	1	2	6		71	1	1	2	4	8		71	2	3	1	5	11		71	1	2	2	2	7		71	4	1	2	3	1	11		36	
72	1	2	3	5	1	12		72	4	1	2	2	9		72	3	2	1	4	10		72	1	2	4	5	12		72	1	1	2	2	3	9		40	
73	4	1	2	5	1	13		73	1	1	1	2	5		73	1	1	1	3	6		73	1	1	1	2	5		73	2	2	2	4	1	11		35	
74	1	2	4	4	4	15		74	1	2	3	1	7		74	1	1	2	2	6		74	4	4	1		9		74	2	2	3	1	4	12		40	
75	2	2	3	3	4	14		75	2	2	3	2	9		75	1	2	2	2	7		75	3	2	3	3	11		75	3	2	3	2	2	12		42	
76	3	4	3	3	3	16		76	3	3	1	1	8		76	1	1	3	3	8		76	3	4	4	4	15		76	3	2	3	1	2	11		43	
77	3	3	4	4	2	16		77	3	3	3	3	12		77	2	3	2	3	10		77	2	2	3	3	10		77	2	3	3	3	1	12		50	
78	4	4	4	3	3	18		78	4	3	3	4	14		78	3	3	3	3	12		78	3	4	4	3	14		78	3	3	4	1	2	13		57	
79	3	2	3	3	2	13		79	3	3	3	3	12		79	3	3	2	3	11		79	3	3	2	3	11		79	3	3	4	1	2	13		49	
80	3	3	3	4	4	17		80	3	2	3	2	10		80	2	2	3	3	10		80	3	2	4	2	11		80	3	3	2	1	3	12		49	
81	2	2	5	5	5	19		81	5	2	2	2	11		81	5	5	5	5	20		81	5	5	5	5	20		81	5	5	2	5	1	18		68	
82	3	2	3	2	3	13		82	3	3	5	1	12		82	3	3	3	3	12		82	3	2	4	4	13		82	4	4	3	3	3	17		54	
83	1	1	1	1	1	5		83	1	1	1	1	4		83	1	1	1	1	4		83	1	1	1	1	4		83	1	1	3	1	2	8		21	
84	1	3	1	3	1	9		84	1	2	2	1	6		84	1	1	1	1	4		84	1	1	1	1	4		84	1	1	1	1	2	6		25	
85	1	1	1	1	1	5		85	1	1	1	1	4		85	1	1	1		3		85	1	1	1	1	4		85	2	3	2	1	2	10		22	
86	1	1	1	1	1	5		86	1	1	3	1	6		86	1	1	1	1	4		86	1	1	1	1	4		86	1	1	1	2	3	8		23	
87	2	2	1	1	2	8		87	2	3	1	1	7		87	1	3	1	1	6		87	1	1	1	1	4		87	1	1	3	1	2	8		29	
88	5	5	5	5	5	25		88	5	5	5	5	20		88	5	5	5	5	20		88	5	5	5	5	20		88	5	5	5	5	3	23		88	

89	2	2	2	2	2	10		89	3	3	2	1	9		89	1	1	2	3	7		89	3	3	3	3	12		89	2	2	2	2	2	10		36	
90	2	2	2	1	1	8		90	2	1	2	1	6		90	1	1	2	2	6		90	2	2	3	2	9		90	3	2	2	1	2	10		30	
91	4	4	5	5	5	23		91	3	5	4	3	15		91	5	3	4	4	16		91	5	4	2	3	14		91	4	3	3	1	2	13		67	
92	3	2	3	3	4	15		92	4	2	2	3	11		92	3	4	3	4	14		92	3	3	2	2	10		92	3	2	2	1	2	10		50	
93	4	2	4	3	2	15		93	2	2	2	1	7		93	3	3	1	1	8		93	2	1	1	2	6		93	3	3	3	2	2	13		43	
94	2	1	2	2	2	9		94	2	2	1	2	7		94	3	3	1	1	8		94	2	1	1	2	6		94	2	2	1	2	1	8		32	
95	3	4	2	3	3	15		95	3	2	3	3	11		95	2	3	3	4	12		95	3	3	3	4	13		95	2	3	4	3	3	15		53	
96	2	3	2	3	1	11		96	2	2	1	2	7		96	3	3	1	2	9		96	1	1	2	2	6		96	2	1	2	1	3	9		36	
97	1	1	2	3	1	8		97	1	1	2	3	7		97	1	1	1	1	4		97	1	3	2	1	7		97	2	1	1	1	2	7		26	
98	1	2	2	1	1	7		98	2	2	3	1	8		98	2	2	1	1	6		98	2	1	1	2	6		98	2	2	1	1	2	8		29	
99	3	1	3	4	4	15		99	3	3	4	3	13		99	3	3	2	2	10		99	2	3	4	4	13		99	2	2	3	1	2	10		48	
100	3	5	2	3	4	17		100	3	3	4	2	12		100	4	2	3	4	13		100	2	3	3	4	12		100	3	3	3	2	1	12		54	
101	3	3	2	3	3	14		101	2	3	2	3	10		101	3	2	2	2	9		101	1	1	2	1	5		101	2	3	1	2	3	11		44	
102	2	3	2	3	1	11		102	1	2	1	2	6		102	3	3	2	3	11		102	1	1	3	3	8		102	3	2	3	3	1	12		40	
103	1	1	1	3	1	7		103	1	1	2	5	9		103	4	3	2	4	13		103	3	4	5	5	17		103	2	3	4	1	4	14		43	
104	3	4	3	3	4	17		104	3	4	3	3	13		104	4	3	4	3	14		104	4	3	3	4	14		104	3	4	3	4	3	17		61	
105	3	3	3	3	3	15		105	2	3	2	3	10		105	3	3	3	3	12		105	3	3	3	3	12		105	4	4	3	3	1	15		52	
106	3	3	3	1	3	13		106	3	1	1	3	8		106	3	3	1	3	10		106	3	3	1	1	8		106	3	3	1	2	3	12		43	
107	1	1	2	3	3	10		107	1	1	3	1	6		107	1	1	2	2	6		107	1	3	3	2	9		107	1	3	3	1	2	10		32	
108	3	3	3	2	2	13		108	2	2	2	2	8		108	3	2	2	2	9		108	2	2	2	1	7		108	3	2	1	4	1	11		41	
109	3	3	3	2	2	13		109	3	3	2	3	11		109	2	3	2	2	9		109	2	3	3	2	10		109	3	3	2	2	2	12		45	
110	3	2	4	3	2	14		110	3	2	3	2	10		110	3	4	3	3	13		110	1	1	2	3	7		110	1	2	4	5	2	14		51	
111	3	3	4	4	3	17		111	2	2	3	3	10		111	3	2	2	2	9		111	3	3	1	2	9		111	2	2	3	1	2	10		46	
112	3	1	2	2	2	10		112	2	1	3	3	9		112	2	2	2	3	9		112	3	3	3	3	12		112	3	4	3	3	3	16		44	
113	1	2	4	5	1	13		113	2	4	5	5	16		113	3	3	4	5	15		113	2	4	5	4	15		113	5	4	3	4	5	21		65	
114	4	5	2	3	4	18		114	4	5	4	3	16		114	4	5	3	5	17		114	4	5	4	3	16		114	4	5	4	3	2	18		69	
115	4	5	4	2	4	19		115	5	3	4	5	17		115	3	4	5	2	14		115	4	5	2	4	15		115	3	4	5	2	3	17		67	
116	1	2	4	1	3	11		116	4	5	2	3	14		116	1	4	4	5	14		116	5	2	4	5	16		116	5	4	4	2	3	18		57	
117	5	4	1	2	4	16		117	4	5	4	2	15		117	1	3	4	5	13		117	3	4	2	4	13		117	4	5	2	1	4	16		60	
118	4	5	2	1	4	16		118	4	5	1	3	13		118	4	5	1	4	14		118	2	4	5	3	14		118	4	5	2	4	5	20		63	
119	4	5	4	5	3	21		119	4	2	5	4	15		119	4	5	2	4	15		119	4	5	5	1	15		119	4	2	5	5	4	20		71	
120	4	2	4	5	6	21		120	4	4	5	4	17		120	3	4	5	4	16		120	1	3	4	5	13		120	4	5	4	2	3	18		72	
121	4	4	5	3	4	20		121	4	5	5	4	18		121	4	3	3	3	13		121	5	4	5	5	19		121	1	1	1	2	1	6		57	
122	4	5	5	3	2	19		122	1	1	2	4	8		122	5	4	2	4	15		122	4	3	2	1	10		122	5	4	2	4	1	16		58	
123	4	3	5	2	3	17		123	5	4	2	3	14		123	4	5	4	1	14		123	4	2	5	4	15		123	3	4	2	4	1	14		59	
124	4	1	4	5	3	17		124	4	5	2	4	15		124	1	1	2	4	8		124	4	5	3	1	13		124	4	4	3	5	1	17		57	
125	5	4	2	4	5	20		125	3	3	1	1	8		125	4	4	5	1	14		125	4	5	1	2	12		125	3	4	5	2	4	18		60	
126	4	4	5	2	2	17		126	3	2	4	1	10		126	4	5	2	4	15		126	4	2	3	4	13		126	4	5	2	1	4	16		58	
127	4	5	1	2	4	16		127	3	4	2	4	13		127	4	2	3	1	10		127	4	5	2	4	15		127	4	5	2	3	3	17		56	
128	5	5	5	3	3	21		128	4	4	2	2	12		128	4	5	2	4	15		128	1	4	2	4	11		128	3	5	4	2	1	15		63	
129	4	4	5	1	2	16		129	1	1	1	2	5		129	4	4	5	5	18		129	3	3	3	1	10		129	4	4	4	2	3	17		56	
130	5	4	1	2	4	16		130	4	5	4	4	17		130	1	2	4	1	8		130	3	4	5	2	14		130	4	5	2	4	2	17		58	
131	2	2	2	1	4	11		131	5	2	4	2	13		131	4	2	4	1	11		131	4	5	1	2	12		131	4	4	5	5	5	23		58	
132	4	5	2	3	4	18		132	1	1	1	4	7		132	3	3	1	1	8		132	4	4	5	5	18		132	4	4	5	5	2	20		53	
133	4	4	5	4	1	18		133	1	4	1	4	10		133	4	5	5	4	18		133	2	2	2	4	10		133	4	5	2	1	3	15		61	
134	4	4	4	1	1	14		134	4	4	2	5	15		134	4	4	2	3	13		134	4	2	3	4	13		134	4	1	1	5	5	16		58	
135	4	5	2	4	5	20		135	1	2	4	1	8		135	4	4	5	5	18		135	2	1	4	2	9		135	3	3	4	4	1	15		61	

136	4	4	2	2	4	16		136	4	2	4	1	11		136	2	2	1	1	6		136	4	5	2	4	15		136	4	5	4	2	4	19		52	
137	4	4	3	2	4	17		137	4	4	5	5	18		137	4	4	1	1	10		137	4	4	2	2	12		137	4	4	4	5	5	22		67	
138	1	1	4	4	5	15		138	3	3	4	4	14		138	5	5	5	1	16		138	4	4	5	2	15		138	4	5	2	4	4	19		64	
139	4	5	4	1	5	19		139	4	5	1	4	14		139	2	4	5	1	12		139	4	5	4	2	15		139	4	5	5	5	4	23		68	
140	5	1	4	1	4	15		140	4	5	5	4	18		140	1	1	4	4	10		140	1	2	4	5	12		140	4	4	1	2	5	16		59	
141	4	4	5	1	2	16		141	4	2	4	1	11		141	4	5	1	4	14		141	4	4	5	2	15		141	4	5	2	4	1	16		57	
142	4	5	5	5	2	21		142	1	1	2	2	6		142	1	2	4	5	12		142	4	2	3	4	13		142	4	5	2	4	2	17		56	
143	5	5	5	4	4	23		143	4	2	3	2	11		143	4	2	1	4	11		143	3	5	2	2	12		143	4	5	2	4	4	19		64	
144	4	5	1	4	1	15		144	3	4	2	4	13		144	4	1	1	2	8		144	4	5	5	2	16		144	4	4	5	5	2	20		56	
145	4	4	1	2	4	15		145	4	4	5	2	15		145	4	2	1	4	11		145	4	1	4	2	11		145	5	4	3	1	4	17		58	
146	3	4	1	2	4	14		146	3	5	2	4	14		146	4	1	2	4	11		146	1	4	2	4	11		146	5	2	1	4	2	14		53	
147	4	5	1	4	2	16		147	3	4	2	4	13		147	3	4	2	4	13		147	3	4	5	2	14		147	4	5	5	5	2	21		63	
148	4	5	5	4	1	19		148	4	5	2	4	15		148	4	4	1	1	10		148	2	2	2	3	9		148	1	2	1	3	4	11		55	
149	4	2	2	2	3	13		149	4	4	4	2	14		149	5	5	2	4	16		149	4	5	2	4	15		149	3	4	2	4	2	15		58	
150	3	4	4	4	1	16		150	4	4	2	1	11		150	4	4	2	3	13		150	5	5	1	1	12		150	4	5	1	4	5	19		59	
151	3	3	3	2	1	12		151	4	1	4	4	13		151	4	4	5	1	14		151	2	2	2	1	7		151	3	3	1	1	2	10		49	
152	3	2	1	1	4	11		152	3	5	5	1	14		152	2	1	2	2	7		152	2	1	3	3	9		152	1	1	2	2	4	10		42	
153	1	2	2	2	2	9		153	1	1	1	2	5		153	3	3	3	1	10		153	1	1	2	4	8		153	4	4	5	5	2	20		44	
154	5	4	4	5	1	19		154	4	4	5	4	17		154	2	1	1	4	8		154	3	3	2	2	10		154	1	1	2	1	4	9		53	
155	1	2	2	1	2	8		155	4	4	4	1	13		155	1	1	1	4	7		155	3	1	1	4	9		155	2	2	2	4	5	15		43	
156	4	2	3	4	5	18		156	1	4	2	2	9		156	5	5	5	4	19		156	2	2	2	1	7		156	3	3	3	4	4	17		63	
157	3	4	1	1	4	13		157	1	1	2	4	8		157	3	3	1	2	9		157	4	4	4	1	13		157	2	2	1	3	3	11		41	
158	1	3	2	2	2	10		158	4	1	1	4	10		158	3	1	4	4	12		158	1	2	2	2	7		158	1	2	2	1	3	9		41	
159	4	4	4	1	5	18		159	2	1	2	2	7		159	4	4	5	5	18		159	1	1	2	2	6		159	2	2	4	5	2	15		58	
160	4	2	2	2	2	12		160	1	1	1	1	4		160	2	2	1	1	6		160	3	3	3	4	13		160	1	2	2	4	4	13		35	
161	3	2	1	4	2	12		161	1	1	1	1	4		161	4	4	4	4	16		161	3	3	3	4	13		161	4	4	5	5	1	19		51	
162	1	4	1	1	1	8		162	2	2	2	3	9		162	4	4	5	5	18		162	1	2	4	5	12		162	4	5	1	1	1	12		47	
163	4	2	1	4	3	14		163	4	4	1	1	10		163	4	4	5	5	18		163	1	2	2	1	6		163	4	4	5	5	5	23		65	
164	4	4	5	5	1	19		164	1	1	2	4	8		164	4	4	5	1	14		164	1	1	1	3	6		164	3	3	3	1	1	11		52	
165	5	5	4	4	1	19		165	2	2	1	4	9		165	1	3	2	1	7		165	4	4	5	2	15		165	1	2	4	5	1	13		48	
166	3	1	2	1	4	11		166	4	5	1	2	12		166	1	4	1	2	8		166	2	1	4	1	8		166	2	4	4	5	5	20		51	
167	3	3	1	1	2	10		167	4	5	3	4	16		167	4	2	4	2	12		167	4	5	2	1	12		167	4	2	2	4	1	13		51	
168	2	2	3	1	4	12		168	7	1	2	4	14		168	4	1	2	4	11		168	2	1	4	1	8		168	5	2	1	4	5	17		54	
169	4	1	1	2	2	10		169	4	1	4	3	12		169	4	5	2	1	12		169	1	1	1	1	4		169	3	3	3	2	2	13		47	
170	1	2	3	3	3	12		170	3	3	5	4	15		170	2	1	4	3	10		170	2	1	5	1	9		170	1	4	5	2	1	13		50	
171	1	1	1	1	2	6		171	2	2	2	2	8		171	3	3	3	2	11		171	4	2	2	3	11		171	3	1	2	3	1	10		35	
172	1	1	2	2	3	9		172	5	5	4	5	19		172	3	1	5	2	11		172	1	2	3	4	10		172	4	2	1	4	1	12		51	
173	3	3	2	1	4	13		173	4	5	1	2	12		173	3	1	4	1	9		173	2	1	1	1	5		173	2	2	3	3	5	15		49	
174	4	5	4	1	2	16		174	4	1	4	1	10		174	3	5	1	1	10		174	1	2	4	1	8		174	3	3	1	2	4	13		49	
175	5	4	1	2	4	16		175	2	1	4	1	8		175	4	1	5	1	11		175	4	5	1	2	12		175	4	1	2	4	5	16		51	
176	1	4	4	5	3	17		176	1	4	4	5	14		176	1	2	1	4	8		176	3	4	5	1	13		176	2	4	2	2	5	15		54	
177	4	4	5	1	2	16		177	4	5	5	1	15		177	4	4	5	5	18		177	1	1	2	2	6		177	3	3	1	4	1	12		61	
178	4	5	5	2	1	17		178	2	3	2	4	11		178	2	2	3	3	10		178	4	5	1	1	11		178	2	2	1	1	3	9		47	
179	5	5	1	1	2	14		179	5	3	2	1	11		179	4	3	1	2	10		179	4	2	5	1	12		179	3	4	5	2	1	15		50	
180	1	1	1	2	2	7		180	4	5	1	3	13		180	4	1	4	4	13		180	2	2	4	4	12		180	1	1	3	3	4	12		45	

181	2	2	4	4	1	13		181	3	3	1	1	8		181	4	1	1	1	7		181	2	2	4	4	12		181	3	3	1	2	4	13		41	
182	5	5	4	4	1	19		182	1	1	2	2	6		182	4	4	1	1	10		182	2	2	4	5	13		182	5	5	2	3	4	19		54	
183	4	5	2	1	1	13		183	3	2	1	2	8		183	4	4	5	5	18		183	1	1	2	2	6		183	4	4	1	1	5	15		54	
184	5	5	5	4	3	22		184	1	1	1	2	5		184	1	1	2	2	6		184	3	3	1	2	9		184	1	1	1	2	3	8		41	
185	4	1	1	2	2	10		185	4	4	3	1	12		185	4	1	1	3	9		185	1	4	4	5	14		185	5	5	2	1	2	15		46	
186	2	2	3	3	3	13		186	4	4	1	1	10		186	2	2	2	1	7		186	4	4	5	5	18		186	1	1	2	2	1	7		37	
187	3	3	3	1	2	12		187	2	2	1	1	6		187	4	4	5	2	15		187	1	2	5	5	13		187	1	1	2	3	1	8		41	
188	1	1	4	4	1	11		188	1	1	4	1	7		188	1	1	1	3	6		188	1	2	4	4	11		188	5	5	1	1		12		36	
189	2	1	4	4	5	16		189	3	3	1	1	8		189	4	4	1	1	10		189	1	2	4	1	8		189	2	2	1	1	3	9		43	
190	1	1	2	1	3	8		190	4	4	1	2	11		190	3	4	1	2	10		190	4	1	1	2	8		190	4	1	1	1	1	8		37	
191	5	5	4	1	1	16		191	4	1	2	1	8		191	3	4	1	2	10		191	1	1	4	4	10		191	5	5	1	1	4	16		50	
192	5	5	4	1	1	16		192	4	1	1	2	8		192	1	4	1	4	10		192	3	3	1	1	8		192	4	4	1	1	2	12		46	
193	2	2	1	1	4	10		193	4	1	1	1	7		193	1	2	2	3	8		193	4	4	1	2	11		193	4	5	5	4	4	22		47	
194	3	3	4	1	2	13		194	1	1	4	1	7		194	1	4	1	2	8		194	4	1	1	2	8		194	4	1	5	2	4	16		44	
195	4	4	1	1	1	11		195	2	4	1	4	11		195	1	1	1	4	7		195	4	4	1	1	10		195	4	4	1	1	3	13		42	
196	1	1	2	1	4	9		196	3	4	5	2	14		196	1	2	1	4	8		196	4	4	5	1	14		196	2	2	1	1	4	10		41	
197	2	1	4	1	1	9		197	3	1	4	1	9		197	4	1	4	1	10		197	1	1	2	2	6		197	1	4	4	5	2	16		44	
198	3	1	2	2	2	10		198	1	1	1	3	6		198	4	4	1	5	14		198	1	5	5	1	12		198	3	1	2	4	1	11		41	
199	3	4	1	1	4	13		199	5	1	1	1	8		199	4	4	1	1	10		199	2	2	2	1	7		199	4	4	1	5	5	19		50	
200	4	1	2	1	4	12		200	2	2	3	3	10		200	4	4	1	1	10		200	1	1	1	4	7		200	1	1	5	2	2	11		43	
201	2	1	3	3	1	10		201	2	3	1	1	7		201	3	2	3	1	9		201	1	1	3	1	6		201	1	1	1	1	3	7		33	
202	3	2	3	2	2	12		202	2	1	3	2	8		202	3	3	3	2	11		202	1	2	2	1	6		202	1	1	2	2	3	9		40	
203	3	3	4	4	4	18		203	4	4	3	3	14		203	1	1	2	3	7		203	3	2	2	4	11		203	4	3	3	3	3	16		55	
204	1	1	1	2	3	8		204	1	2	3	1	7		204	3	3	3	4	13		204	5	1	1	2	9		204	1	2	3	3	4	13		41	
205	1	1	1	1	2	6		205	2	2	3	3	10		205	3	3	1	1	8		205	4	1	1	2	8		205	3	2	4	4	3	16		40	
206	1	2	3	3	3	12		206	3	4	4	3	14		206	2	1	1	2	6		206	3	1	2	3	9		206	2	3	3	4	5	17		49	
207	1	2	3	3	4	13		207	5	1	2	1	9		207	1	1	1	2	5		207	1	2	1	1	5		207	1	2	2	4	5	14		41	
208	1	1	2	1	1	6		208	2	2	2	1	7		208	1	3	1	1	6		208	1	2	1	1	5		208	2	3	1	1	5	12		31	
209	1	1	2	2	2	8		209	2	2	2	1	7		209	1	3	1	1	6		209	3	1	2	2	8		209	1	2	1	3	4	11		32	
210	1	2	2	2	2	9		210	2	3	3	4	12		210	4	4	3	2	13		210	2	1	1	1	5		210	1	1	1	1	5	9		43	
211	1	2	1	1	1	6		211	1	1	1	2	5		211	2	2	3	3	10		211	2	5	1	2	10		211	3	3	1	3	4	14		35	
212	1	2	2	2	2	9		212	3	1	1	1	6		212	1	1	2	2	6		212	1	2	2	3	8		212	1	1	2	3	2	9		30	
213	1	2	4	3	1	11		213	2	2	3	1	8		213	1	1	1	3	6		213	1	1	1	1	4		213	3	3	1	4	5	16		41	
214	1	1	1	2	2	7		214	2	3	1	1	7		214	2	4	4	2	12		214	2	2	1	1	6		214	1	2	5	4	5	17		43	
215	3	5	4	3	5	20		215	4	5	3	3	15		215	4	4	3	3	14		215	5	3	4	3	15		215	4	5	3	3	3	18		67	
216	5	4	3	5	4	21		216	4	3	4	5	16		216	3	5	4	4	16		216	5	5	3	5	18		216	5	4	3	5	4	21		74	
217	3	3	4	4	4	18		217	3	4	4	5	16		217	2	3	2	3	10		217	5	5	4	3	17		217	3	3	3	4	3	16		60	
218	3	3	4	5	3	18		218	2	3	3	2	10		218	4	3	2	2	11		218	2	4	2	3	11		218	3	4	2	4	3	16		55	
219	3	4	5	3	3	18		219	4	2	4	2	12		219	3	2	4	3	12		219	4	2	4	5	15		219	2	4	2	3	2	13		55	
220	4	4	5	4	5	22		220	5	4	4	2	15		220	3	3	4	4	14		220	5	4	3	5	17		220	4	5	4	2	4	19		70	
221	4	4	4	2	4	18		221	3	5	4	2	14		221	2	5	4	3	14		221	2	4	5	3	14		221	3	5	4	3	2	17		63	
222	5	3	3	2	4	17		222	3	5	3	2	13		222	2	4	3	5	14		222	2	3	5	4	14		222	3	5	4	5	4	21		65	
223	5	3	3	4	5	20		223	3	2	3	5	13		223	4	3	2	4	13		223	5	4	3	4	16		223	5	4	3	4	5	21		67	
224	4	3	5	5	3	20		224	4	4	5	3	16		224	3	4	5	4	16		224	5	3	4	5	17		224	4	2	4	5	4	19		71	
225	5	4	4	3	5	21		225	3	5	4	3	15		225	3	4	5	4	16		225	3	5	4	3	15		225	4	3	5	4	4	20		72	
226	4	5	3	3	4	19		226	5	3	4	4	16		226	3	4	5	4	16		226	4	4	3	3	14		226	4	3	4	5	4	20		71	

227	5	4	2	4	4	19		227	4	5	4	3	16		227	5	4	3	3	15		227	4	4	3	5	16		227	3	5	4	4	4	20		70	
228	4	3	4	4	3	18		228	5	4	4	3	16		228	3	3	5	5	16		228	3	3	3	5	14		228	3	3	4	5	4	19		69	
229	5	5	5	5	5	25		229	5	3	5	4	17		229	4	5	3	5	17		229	4	4	5	3	16		229	5	4	3	3	3	18		77	
230	3	2	4	3	4	16		230	2	4	2	4	12		230	4	4	3	3	14		230	4	4	5	3	16		230	4	5	3	5	4	21		63	
231	2	5	3	4	3	17		231	5	3	5	5	18		231	4	5	2	2	13		231	4	5	3	4	16		231	4	5	4	5	3	21		69	
232	2	3	2	5	5	17		232	5	3	3	3	14		232	3	5	4	3	15		232	4	3	4	3	14		232	3	5	4	3	5	20		66	
233	4	4	3	3	4	18		233	3	3	5	4	15		233	2	4	5	3	14		233	3	4	5	3	15		233	3	4	5	4	3	19		66	
234	5	5	4	4	3	21		234	4	4	5	5	18		234	2	4	3	5	14		234	5	4	4	3	16		234	3	4	3	5	4	19		72	
235	3	3	3	4	5	18		235	5	5	3	3	16		235	4	4	5	3	16		235	4	4	5	3	16		235	5	3	4	4	3	19		69	
236	5	4	4	5	4	22		236	3	3	5	5	16		236	5	5	3	3	16		236	4	4	3	3	14		236	5	5	3	3	4	20		74	
237	4	5	5	5	3	22		237	5	4	4	5	18		237	3	5	3	4	15		237	3	3	4	3	13		237	3	3	4	4	5	19		74	
238	2	3	5	3	4	17		238	4	5	5	4	18		238	2	4	3	5	14		238	4	5	3	3	15		238	5	3	5	4	4	21		70	
239	4	4	3	3	5	19		239	3	4	3	4	14		239	4	5	4	3	16		239	4	5	3	4	16		239	3	3	3	4	2	15		64	
240	5	5	2	4	4	20		240	5	5	5	3	18		240	5	3	5	4	17		240	3	5	2	3	13		240	4	5	3	5	3	20		75	
241	4	3	5	5	5	22		241	4	3	4	4	15		241	4	3	5	3	15		241	3	4	5	3	15		241	5	4	4	3	5	21		73	
242	2	4	3	4	5	18		242	3	4	4	3	14		242	3	3	5	4	15		242	3	3	5	3	14		242	5	3	5	4	3	20		67	
243	5	5	5	5	3	23		243	5	4	4	4	17		243	5	3	4	2	14		243	2	4	2	5	13		243	2	5	5	4	2	18		72	
244	4	3	2	3	5	17		244	4	5	5	5	19		244	5	2	3	3	13		244	5	2	3	4	14		244	2	4	4	2	3	15		64	
245	5	5	4	3	3	20		245	3	4	3	3	13		245	4	4	5	3	16		245	4	5	5	3	17		245	4	5	5	4	2	20		69	
246	3	4	3	4	3	17		246	5	5	5	3	18		246	3	4	2	3	12		246	3	4	4	5	16		246	3	2	3	4	2	14		61	
247	5	5	4	5	4	23		247	4	3	3	3	13		247	3	2	3	2	10		247	5	3	5	4	17		247	5	4	5	5	3	22		68	
248	4	4	3	4	4	19		248	4	4	3	3	14		248	3	5	4	5	17		248	2	5	3	4	14		248	4	5	4	3	5	21		71	
249	2	5	4	3	4	18		249	4	5	5	4	18		249	5	2	5	3	15		249	4	4	5	2	15		249	5	4	3	4	3	19		70	
250	4	4	4	3	3	18		250	5	4	2	4	15		250	4	3	2	5	14		250	4	3	4	5	16		250	4	5	3	3	3	18		65	
251	5	5	2	3	5	20		251	3	5	4	3	15		251	3	5	3	3	14		251	2	5	4	4	15		251	4	3	5	4	3	19		68	
252	3	3	4	5	4	19		252	3	3	3	3	12		252	3	4	5	4	16		252	5	4	3	2	14		252	3	3	4	2	5	17		64	
253	5	3	3	5	2	18		253	5	5	5	3	18		253	3	2	4	4	13		253	2	3	3	5	13		253	5	4	5	5	5	24		73	
254	4	4	5	4	4	21		254	4	3	4	3	14		254	5	4	4	5	18		254	5	4	5	4	18		254	4	5	4	2	4	19		72	
255	5	4	3	5	5	22		255	3	4	3	4	14		255	4	3	3	3	13		255	4	3	4	3	14		255	3	4	3	3	5	18		67	
256	3	5	5	3	4	20		256	5	5	5	4	19		256	3	5	2	5	15		256	3	3	5	5	16		256	5	2	3	2	4	16		70	
257	2	3	4	5	3	17		257	4	3	4	5	16		257	5	5	4	4	18		257	5	3	5	2	15		257	4	3	4	3	5	19		70	
258	5	3	4	4	4	20		258	4	5	3	4	16		258	4	2	5	5	16		258	4	5	3	5	17		258	3	4	3	5	4	19		71	
259	4	5	4	5	3	21		259	3	3	5	5	16		259	3	4	3	4	14		259	3	4	5	4	16		259	5	2	5	3	2	17		68	
260	5	4	3	4	2	18		260	5	4	3	4	16		260	5	3	5	3	16		260	3	4	3	3	13		260	4	3	4	4	2	17		67	
261	5	5	3	5	5	23		261	4	5	5	4	18		261	4	3	3	4	14		261	5	4	5	4	18		261	3	4	5	4	3	19		74	
262	3	3	5	3	4	18		262	3	3	5	3	14		262	3	2	3	5	13		262	4	5	4	3	16		262	4	5	2	3	3	17		62	