

# Revista de Ciencias Sociales

# Satisfacción de los directores escolares sobre servicios de apoyo que ofrece la Municipalidad de Lima-Perú

Cobo-Beltrán, John Kendry\*  
De La Guerra-De Urioste, Juan Pablo\*\*  
Goicochea-Rojas, Deyanira Aneel\*\*\*  
Torres-Cañizalez, Pablo César\*\*\*\*

## Resumen

La satisfacción del usuario o del ciudadano constituye una preocupación creciente en las organizaciones gubernamentales, debido a que es una importante expresión de eficiencia y efectividad en la gestión pública. Por esta razón, resulta importante conocer qué tan satisfechos están los directores de las Instituciones de Educación Básica Regular con los servicios de apoyo que ofrece el Municipio a los Centros Educativos. El objetivo del estudio es determinar el nivel de satisfacción de los directores escolares de Lima, Perú, acerca de los servicios de apoyo que presta la Municipalidad Metropolitana de Lima a las instituciones educativas públicas. Para lograr este propósito se diseñó una investigación de alcance descriptivo desde un enfoque cuantitativo, aplicándose un cuestionario a los 81 directores de las instituciones educativas de carácter público del distrito Cercado de Lima. Como resultado se obtuvo que el nivel de satisfacción de los directores escolares acerca de la prestación de servicios de apoyo a las instituciones educativas es bueno, con posibilidades de mejora si se cumplen las expectativas no alcanzadas. Se concluye que determinar la satisfacción que genera la prestación de los servicios públicos ofrece valiosos insumos en la búsqueda de mayor eficiencia en la gestión pública.

**Palabras clave:** Satisfacción; gestión pública; servicios de apoyo; gestión municipal; dirección escolar.

---

\* Doctorando en Ciencias de la Educación (UPEL). Magister Scientiarum en Tecnología Educativa. Licenciado en Educación. Docente e Investigador RENACYT a Tiempo Completo en la Universidad César Vallejo, Campus Lima Norte, Perú. E-mail: [jacobob@ucv.edu.pe](mailto:jcobob@ucv.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0997-3821>

\*\* Doctorando en Humanidades por la Universidad de Piura, Perú. Master en Liderazgo Internacional. Profesor a Tiempo Parcial de distintas escuelas de Postgrado en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Santiago de Surco, Perú; en la Universidad Tecnológica del Perú, Lima, Perú; y en la Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú. Asesor principal de la Comisión de Educación y Deportes del Congreso de la República. E-mail: [jpdela guerra@gmail.com](mailto:jpdela guerra@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6259-8755>

\*\*\* Licenciada en Administración de Empresas. Coordinadora de la Dirección ejecutiva del Programa Nacional de Saneamiento Urbano del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento del Perú. E-mail: [deyaniraa.goicochea@gmail.com](mailto:deyaniraa.goicochea@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4300-316X>

\*\*\*\* Doctorando en Ciencias de la Educación (UPEL). Magister Scientiae en Desarrollo Regional. Licenciado en Educación. Docente e Investigador RENACYT a Tiempo Completo en la Universidad César Vallejo, Campus Lima Norte, Perú. E-mail: [ptorresc@ucv.edu.pe](mailto:ptorresc@ucv.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9570-4526>

# Satisfaction of school directors about the support services offered by the Municipality of Lima-Peru

## Abstract

The user or citizen satisfaction is a growing concern in government organizations, because it is an important expression of efficiency and effectiveness in public management. For this reason, it is important to know how satisfied are the directors of the Regular Basic Education Institutions with the support services offered by the Municipality to the Educational Centers. The objective of the study is to determine the level of satisfaction of school principals in Lima, Peru, regarding the support services provided by the Metropolitan Municipality of Lima to public educational institutions. To achieve this purpose, descriptive research was designed from a quantitative approach, applying a questionnaire to the 81 directors of public educational institutions in the Cercado de Lima district. As a result, it was obtained that the level of satisfaction of school directors about the provision of support services to educational institutions is good, with possibilities for improvement if unfulfilled expectations are met. It is concluded that determining the satisfaction generated by the provision of public services offers valuable inputs in the search for greater efficiency in public management.

**Keywords:** Satisfaction; public management; support services; municipal management; school management.

## Introducción

En la actualidad se está desarrollando una notable apertura democrática de los Distritos y municipios en América Latina, cuya transformación en el ámbito político emerge desde lo local, en respuesta a las demandas de la ciudadanía. Esto ha llevado a los gobiernos locales a buscar las maneras de responder a las expectativas, re-diseñar los modelos y las lógicas bajo las cuáles se conduce lo público (Pont, 2016). Esto implica grandes desafíos, pues las municipalidades deben hacerse cargo y responder a las múltiples necesidades de su territorio, y “convertirse en centros potenciales de crecimiento y desarrollo socioeconómico” (Gómez, 2016, p.4).

En el caso del Perú, al ser Lima la capital de la república, posee un régimen de administración especial, a partir del cual la Municipalidad Metropolitana de Lima tiene competencias de gobierno local y, a su vez, regional, para hacer frente a una compleja serie de demandas territoriales, institucionales y de gestión pública; propias de una urbe

con una elevada densidad poblacional, pues hoy un tercio de los peruanos viven en Lima (Montoya, 2019).

Para asumir los nuevos retos y proyecciones de las municipalidades, en la literatura es posible encontrar diversas herramientas de naturaleza teórica, metodológica y práctica; acerca de modelos, y propuestas de gestión pública municipal, contenidos en trabajos como los de: Massey y Johnston (2015); Vélez (2015); Gómez (2016); Jarrín (2016); Mariñez-Navarro (2016); Pont (2016); Torrado (2016); Cevallos (2017); Zúñiga (2017); Cuevas (2018); Loeffler y Bovaird (2018); Mirabal y Torres (2018); Goldfinch y Yamamoto (2019); Montoya (2019); Callejas (2019); y, Rodríguez (2019). Estos autores tienen en común que asumen posturas teóricas y epistemológicas que buscan superar el paradigma de gestión “hacia adentro”, que caracterizó a la administración pública tradicional.

La concepción tradicional “hacia adentro” generó lo que Mariñez-Navarro (2016) considera “una administración pública

sin público y un gobierno sin ciudadanos” (p.89). Las nuevas tendencias apuntan hacia una visión más democrática y participativa (Rojas y Ballester, 2016; Díaz, 2017; Loeffler y Bovaird, 2018; Fuentes y Serrano, 2019), y vuelcan la gestión pública hacia los ciudadanos, buscando la eficiencia para satisfacer a usuarios de los bienes y servicios públicos (Vázquez, Cuesta y Gutiérrez, 2010; Massey y Johnston, 2015; Barrows et al., 2016; Rubio-Rodríguez, Flórez y Rodríguez, 2018; Roelofs, 2019).

Desde esta visión, los ciudadanos, junto a servidores públicos y actores sociales “co-participan en la co-confección y co-gestión de las políticas y de los servicios públicos” (Pont, 2016, p.6), de forma tal que el concepto de eficiencia no se circunscribe exclusivamente a la visión del administrador público, sino que se incluye la percepción de la ciudadanía (Alcaide-Muñoz, López y Caba-Pérez, 2014; Purón-Cid, 2014; Carrera-Mora et al., 2019).

En este sentido, el gobierno local, y cada una de las instancias que lo conforman están llamados a asumir sus tareas de servicio público, involucrando a la ciudadanía y diversos actores sociales en la generación de valor público, para lo cual es necesario establecer mecanismos de monitoreo y consulta, acerca de la percepción que se han formado respecto a la gestión de lo público. Es por ello que se realiza una investigación dirigida a determinar cuál es el nivel de satisfacción que poseen los directores escolares del Distrito de Lima, acerca de los servicios de apoyo que presta la Municipalidad Metropolitana de Lima-Perú a las instituciones educativas públicas que estos profesionales dirigen.

## 1. Fundamentación teórica

En este apartado se presentan los elementos teóricos que sirven de marco de referencia en este estudio sobre la satisfacción de los directores escolares acerca de los servicios de apoyo que ofrece la Municipalidad de Lima, focalizada en el abordaje de la nueva gestión pública municipal, eficiencia y calidad

en la gestión pública, así como satisfacción del usuario-ciudadano.

### 1.1. La nueva gestión pública municipal

Hoy en día en la literatura se encuentran referidos un conjunto de conceptos, acciones y prácticas vinculadas a la gestión pública, que por su configuración adquieren la denominación de modelos. Un modelo de gestión es para Jarrín (2016), “una guía para mejorar la gestión y alcanzar el éxito organizacional” (p.65).

Ahora bien, en el caso específico de la gestión pública, para Vélez (2015) “es el proceso que muestra las etapas de operación del gobierno desde la formulación, planificación, presupuesto, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas” (p.127). Agregan Massey y Johnston (2015), que los modelos de gestión pública se justifican en términos de servicio y compromiso con los ciudadanos y/o clientes. En síntesis, la gestión pública constituye un proceso orientado hacia el éxito organizacional en los procesos de planificación, organización, coordinación, control y evaluación de la ejecución de las políticas públicas y se expresa en la satisfacción del ciudadano – usuario.

A juicio de Pont (2016), existen dos grandes enfoques: 1) El modelo de continuidad, en el cual el binomio Estado-mercado se expresa en una externalización de los servicios, mientras que la relación Estado-ciudadano emulan las prácticas tradicionales de gestión empresarial, en las cuáles los destinatarios son considerados como «clientes»; 2) el modelo innovador, que engloba el conjunto de prácticas fundamentadas en una gobernanza en red, que contemple mecanismos innovadores para la rendición de cuentas y la transparencia. En ambos modelos existe toda una gama de propuestas, por lo que entre los diferentes modelos no se aprecia una línea delimitadora suficientemente clara.

Los nuevos modelos de gestión pública han ejercido influencia en el surgimiento

de una manera distinta de concebir las Municipalidades (Alcaldías o Ayuntamientos). En relación al espacio territorial que están regentados por un gobierno local (Distritos o Municipios), Mirabal y Torres (2018) afirman que “es un espacio propicio para gestionar la calidad de vida” (p.160), por lo cual deben estar abiertas al ciudadano y promover la participación.

En este orden de ideas, para Rojas y Ballester (2016) las municipalidades constituyen espacios propicios para el aprendizaje de la ciudadanía, pues en la medida en que son partícipes de los procesos de gestión pública, en el marco del ejercicio de sus deberes y derechos, se va incrementando el sentido de pertenencia a su comunidad. Agrega Cevallos (2017), que el ejercicio de un buen gobierno se manifiesta prácticas de gestión mucho más transparentes, y abiertas que aquellas empleadas bajo los enfoques municipales tradicionales. Desde los nuevos modelos de gestión, las municipalidades se convierten en espacios de co-gestión de lo público, donde las expectativas, demandas e intereses de la ciudadanía son fundamentales.

Por esta razón, las municipalidades, alcaldías o ayuntamientos, así como todos los órganos de gestión que las conforman; deben generar valor público, que se manifiesta en la satisfacción que los ciudadanos y usuarios reconocen cuando el gobierno trabaja de forma eficaz y eficiente (Waissbluth y Larraín, 2009). Esta generación de valor público implica involucrar democráticamente a los ciudadanos y actores no gubernamentales (Maríñez-Navarro, 2016). Incrementar la calidad de vida de los ciudadanos, expresada en crecientes niveles de satisfacción, implica la institucionalización de mecanismos participativos de monitoreo y consulta de percepción de eficiencia de la gestión.

## **1.2. Eficiencia y calidad en la gestión pública**

Hacer alusión a la gestión pública sustentada por las lógicas subyacentes a

las prácticas enmarcadas en el modelo de continuidad, implica hacer referencia a la vieja institucionalidad, que para Arzaluz (2013), “se fundamenta en el monopolio de las políticas, la segmentación de los problemas urbanos en distintos campos de actuación y por su carácter jerárquico” (p.167). Las visiones emergentes se encaminan hacia un proceso de modernización administrativa descrito por Torrado (2016); y que en opinión de Maríñez-Navarro (2016), implica el fortalecimiento de las instituciones sociales y las relaciones “sociales” que se producen con las diversas instancias de la administración pública.

Esa modernización administrativa de la gestión pública, implica reestructurar todo aquello que no aporte valor al servicio o producto suministrado al ciudadano / usuario, cuya satisfacción constituye uno de los objetivos de la transformación (Wilkins, Phillimore y Gilchrist, 2016). Esta percepción de satisfacción está ligada a la noción de eficiencia, que constituye una construcción semántica que define las capacidades organizacionales para llevar a cabo sus funciones adecuadamente (Massey y Johnston, 2015; Barrows et al., 2016; Chiavenato, 2017). De esta forma, mientras más eficiente es la gestión, mayor será el nivel de satisfacción de los ciudadanos - usuarios.

Por ello, la eficiencia en la gestión pública se encuentra estrechamente vinculada a la calidad. Para Chiavenato (2017), la noción de calidad responde a la capacidad que tiene un bien o servicio para satisfacer necesidades, en atención a parámetros o requisitos específicos. Una permanente adecuación de los procesos y servicios, es lo que permite corresponder a las cambiantes demandas de los usuarios (Carman, 1990; Grönroos, 2007; Narváez y Villalobos, 2020).

En la teoría y en la práctica de la gestión pública, eficiencia y calidad están concatenadas. La eficiencia, está presente cuando las actuaciones de los servidores públicos han permitido alcanzar los resultados esperados, haciendo una óptima utilización de los recursos con los cuáles se cuenta, con espacios para la transparencia y la creación

colectiva de valor público; siendo el grado de satisfacción de las expectativas y necesidades de los usuarios-ciudadanos la expresión de la calidad de la gestión pública.

### **1.3. Satisfacción del usuario-ciudadano**

La satisfacción del cliente, del usuario o del ciudadano constituye una preocupación creciente entre organizaciones, sea cual sea su razón social, pues la dinámica de las economías actuales permite que el cliente esté cada vez más informado y exija productos y servicios de alta calidad (De Martino, 2016). En el caso de la gestión pública, los estudios acerca de la satisfacción del ciudadano se han expandido dramáticamente en las últimas décadas (Barrows et al., 2016; Piatak y Holt, 2020).

Para ilustrar conceptualmente la satisfacción del usuario, se presenta la definición formulada por Inturri et al. (2021), que definen la satisfacción en términos de la diferencia resultante entre la calidad esperada y la percibida, o, en el caso de los prestadores de servicios, como la diferencia entre el servicio objetivo y el entregado. Para Wang y Song (2017), la satisfacción está ligada a la dimensión emocional de las personas, pues constituye la suma de las actitudes o sentimientos hacia un determinado producto o servicio que configuran su experiencia como usuarios. Es así como la satisfacción del usuario se produce en la esfera de la afectividad humana, pero a su vez se conecta con la racionalidad implicada en la satisfacción de sus necesidades.

Ahora bien, la satisfacción ciudadana es definida por Im y Lee (2011), como la combinación de las evaluaciones generales que se formulan las personas acerca de la gestión de los servicios públicos, que incluyen no sólo las emociones y sentimientos que les producen, sino que además incluyen juicios objetivos. La satisfacción del ciudadano – usuario es a su vez un factor importante en el desarrollo de la lealtad ciudadana hacia las instituciones (Zambrano, Alejo y Zambrano,

2019; Alkrajji y Ameen, 2022). Por ello, hoy en día la gestión pública considera la satisfacción ciudadana como un elemento prioritario para la gobernanza.

En este orden de ideas, la satisfacción del usuario o ciudadano depende de elementos cualitativos, especialmente perceptivos, tales como la amabilidad y el buen trato (Uzcátegui y López, 2016), así como de la incorporación de elementos que resulten motivadores, auténticos y útiles en la ciudadanía (Silva-Ordoñez et al., 2019). Asimismo, está determinada por las expectativas normativas con respecto a los objetivos que la organización debería lograr (Jacobsen, Snyder y Saultz, 2015), siendo que cuanto mayor sea la diferencia entre la calidad buscada y la percibida, menos satisfechos estarán los usuarios con el servicio (Inturri et al., 2021).

Las percepciones constituyen el filtro a través del cual la ciudadanía puede formarse una opinión o valoración, acerca de la capacidad de uno o más servicios públicos para cumplir adecuadamente su función (Barrows et al., 2016). Las percepciones, por supuesto, son falibles, y su medición depende de muchos factores, tanto objetivos como perceptivos, determinados por el entorno organizacional y el contexto en el cual se generan (Lovelock y Wirtz, 2015; Marvel, 2016; Alkrajji, 2020; Muñoz-Querales, Lechuga-Cardozo y Pulido-Romano, 2020).

Es importante destacar que la calidad responde a la capacidad de un bien o servicio para satisfacer necesidades, en atención a parámetros o requisitos específicos, que implican la satisfacción de las exigencias del cliente o usuario (Chiavenato, 2017); y, en el estudio, la calidad la determinan los directores a través de las percepciones, que constituyen el filtro a través del cual se forman un juicio acerca de la capacidad de uno o más servicios públicos para que puedan cumplir adecuadamente su función (Barrows et al., 2016).

Es el usuario como beneficiario, o tal vez como víctima directa de un servicio público bueno o malo quien tiene la capacidad de valorar con toda propiedad el servicio, conforme a sus percepciones (Massey

y Johnston, 2015). Sin embargo, si las percepciones de los ciudadanos son altamente divergentes de la autoevaluación que hacen los funcionarios; entonces, es posible que la gestión se esté realizando de espaldas a las necesidades y expectativas de la gente, lo cual podría constituir una oportunidad de aprendizaje y rectificación (Goldfinch y Yamamoto, 2019).

En este sentido, las consultas públicas, como acciones de la gestión, se asocian positivamente con la satisfacción del ciudadano (Ma, 2017); por lo cual, todo parece indicar que se han convertido en mecanismos *sine qua non* en la administración pública (Fuentes y Serrano, 2019). Por estas razones, para garantizar una gestión pública de calidad, es saludable que el monitoreo de las percepciones y opiniones de la ciudadanía acerca de los resultados de la gestión, se conviertan en una práctica consuetudinaria, y, que incluya a diversos actores sociales, lo cual puede ofrecer valiosa información, que puede traducirse en mejoras importantes en los niveles de eficiencia y eficacia en la administración de lo público.

## 2. Metodología

En este apartado se contextualiza la ruta metodológica que se siguió para determinar los niveles de satisfacción que tienen los directores escolares acerca de los servicios que presta la Municipalidad Metropolitana de Lima-Perú a los directores de las instituciones educativas de dependencia pública del Distrito de Lima.

### 2.1. Diseño de investigación

El estudio se aborda desde un enfoque

cuantitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), pues está sustentado en información que se traduce en datos numéricos cuantificables, así como también incorpora opiniones expresadas a través de preguntas abiertas de tipo cualitativo, las cuáles no pueden convertirse en números, sino que requieren ser analizadas, categorizadas e interpretadas. Se trata de una investigación de alcance descriptivo, en la cual se asume como variable de estudio el nivel de satisfacción de los directores escolares.

### 2.2. Unidades de estudio

La investigación asume como unidades de estudio los directores de las instituciones educativas de carácter público del Distrito de Lima, también llamado Cercado de Lima, o Lima Cercado, debido a que el centro histórico, el cual se corresponde con buena parte del Distrito, estuvo amurallado hasta el siglo XIX. Este espacio territorial posee realidades socioeconómicas, educativas y administrativas muy particulares y distintas de las que se observan en los demás Distritos que conforman Lima Metropolitana.

El Distrito de Lima, con 268.352 habitantes (en 2017), posee un total de 81 instituciones educativas, que imparten educación inicial, primaria y secundaria, los cuáles atendieron a 35.768 estudiantes, con la mediación de 1.980 docentes, según cifras presentadas en el sistema ESCALE (Estadística para la Calidad Educativa) correspondientes al año 2019. Cada dirección escolar tiene sus propias realidades y particularidades, y un factor que, en gran medida configura sus características son los niveles educativos que atiende. En la Tabla 1, se categorizan las unidades de estudio en función de los niveles atendidos.

**Tabla 1**  
**Categorización de las direcciones escolares por niveles educativos**

Niveles que atiende	Frecuencia	Porcentaje
Únicamente inicial	28	34,6
Únicamente primaria	07	8,6
Únicamente secundaria	05	6,2
Inicial y primaria	13	16,0
Primaria y secundaria	19	28,5
Inicial, primaria y secundaria	09	11,1
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 2.3. Participantes

En este estudio participaron los 81 directores de instituciones educativas, 57 de sexo femenino (70,4%), y 24 masculino (29,6%); que constituyen el 100% de los directores del Distrito de Lima. Según lo establecido en la Ley No. 29062 de 2007, que modifica la “ley del profesorado en lo referido a la carrera pública magisterial” del Perú; en su artículo 18°, establece que el director constituye el representante legal y la máxima autoridad, al ser responsable de la gestión educativa, pedagógica y administrativa de la

institución educativa.

La importancia de determinar cuál es el nivel de satisfacción que poseen los directores escolares respecto a los servicios que ofrece la Municipalidad Metropolitana de Lima radica en que estos profesionales están en contacto directo y permanente con docentes, alumnos, padres de familia y demás actores sociales, y es el director quien recibe las inquietudes, necesidades, quejas, así como reclamos respecto a las condiciones educativas y materiales en las cuáles se desarrolla el hecho educativo, por lo cual, conocer sus percepciones respecto a la calidad de los servicios de apoyo, aporta información muy útil en el proceso de optimizar la eficiencia de la gestión pública municipal.

### 2.4. Instrumento

Para la recolección de información se elaboró un cuestionario, dirigido a determinar el nivel de satisfacción que poseen los directores respecto a los servicios de apoyo que ofreció la Municipalidad Metropolitana de Lima durante el año 2019 (ver Cuadro 1), a las 81 instituciones educativas públicas del Distrito de Lima.

**Cuadro 1**  
**Servicios de apoyo que la Municipalidad Metropolitana de Lima ofrece a las Instituciones educativas**

Categoría de servicio	Descripción	Instancia responsable
Talleres y actividades de formación para estudiantes	Actividades dirigidas a proporcionar a los estudiantes herramientas cognitivas y afectivas para su crecimiento personal.	Gerencia de Educación y Deportes
Talleres y actividades deportivas y de recreación para estudiantes	Acciones de naturaleza recreativa y deportiva que buscan fomentar la práctica del deporte y la sana recreación, teniendo como premisa la convivencia positiva.	Gerencia de Educación y Deportes
Capacitación y actividades para los docentes	Formación específica para los docentes, encaminada a potenciar las capacidades pedagógicas para generar aprendizajes significativos en los estudiantes.	Gerencia de Educación y Deportes

### Cont... Cuadro 1

Actividades de promoción de la lectura	A través de herramientas lúdicas como el teatro o el juego, se busca promover en los alumnos el gusto y la pasión por la lectura.	Gerencia de Educación y Deportes
Actividades de promoción de la cultura	Promueven el conocimiento, valoración y amor hacia las más importantes manifestaciones de la cultura peruana y del mundo.	Gerencia de Cultura
Talleres y conferencias para padres de familia	Dirigidas a capacitar a los padres de familia en la importante labor de educar a sus hijos, asumiendo que los primeros educadores son los padres.	Gerencia de Educación y Deportes
Apoyo de seguridad y fiscalización en las zonas escolares	Patrullaje del serenazgo en los alrededores de las instituciones educativas, con el fin de resguardar la integridad de alumnos, personal de la institución educativa y padres de familia.	Gerencia de Seguridad Ciudadana
Limpieza y recolección de desechos de los espacios públicos aledaños a la institución educativa	Proceso de limpieza y recolección de desechos en las inmediaciones de las instituciones educativas, por parte de los servicios de aseo urbano.	Gerencia de Servicios a la Ciudad
Infraestructura vial (rayado peatonal, semáforos)	Optimización de la infraestructura vial en las adyacencias de las instituciones educativas, para favorecer el libre y seguro desplazamiento de conductores y peatones.	Gerencia de Transporte Urbano

**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

En este sentido, y antes de especificar la configuración del instrumento, es necesario precisar que en este trabajo los servicios de apoyo se entienden como el “conjunto de prestaciones de naturaleza cuantitativa y cualitativa” que el gobierno municipal ofrece a las instituciones educativas, con la finalidad de apoyar sus funciones pedagógicas o coadyuvar en el mejoramiento de las condiciones en las cuales funcionan las instituciones educativas.

El instrumento elaborado consiste en un cuestionario con tres componentes. El primer componente, mide el “grado de satisfacción” de los directores hacia cada una de los servicios de apoyo que prestó la Municipalidad Metropolitana de Lima a las instituciones educativas en el año 2019. Consta de nueve *ítems*, presentados en una escala tipo Likert, con cinco opciones de respuesta, a la cual se le asignan los siguientes valores: Muy satisfecho (5), satisfecho (4), ni satisfecho ni insatisfecho (3), insatisfecho (2), muy insatisfecho (1); y para aquellos casos en los cuales el servicio no se le haya prestado efectivamente se agrega una opción adicional: No aplica (0).

El segundo componente del cuestionario, mide las dimensiones asociadas a la “calidad del servicio”, apoyándose en la propuesta de Cronin y Taylor (1992), a través

de siete *ítems*, organizados en una escala tipo Likert, con cinco alternativas y sus respectivos valores: Muy buena (5), buena (4), regular (3), mala (2), muy mala (1). Y finalmente, el tercer componente tiene una connotación mucho más cualitativa, pues se recoge opiniones concretas de los directores, a través de tres preguntas abiertas, cuya información se codifica, categoriza, analiza e interpreta, con miras a permitirles la oportunidad de expresar sus valoraciones, necesidades y sugerencias para mejorar.

Es necesario puntualizar que la medición de la satisfacción de los directores, se realiza en términos de las percepciones que ellos poseen acerca de la calidad de los servicios de apoyo, las cuáles, de acuerdo con Cronin y Taylor (1992), se pueden configurar en cinco dimensiones: 1) Elementos tangibles, 2) confiabilidad, 3) responsabilidad y capacidad de respuesta, 4) seguridad, y, 5) empatía. Para efectos de la investigación, y para adecuarlo a la naturaleza de los servicios que ofrece la Municipalidad, la dimensión elementos tangibles se sustituye por Intangibilidad (Druker,1990). Esta información se amplía en el siguiente Cuadro 2.

**Cuadro 2**  
**Dimensiones de la percepción de la calidad en los servicios**

Dimensión	Definición operativa	Sustento teórico	Ítems (Segundo componente)
Intangibilidad	Cualidad a partir de la cual los servicios son percibidos en gran medida subjetivamente, a partir del ajuste del servicio entregado a los usuarios, respecto a sus expectativas, formándose un juicio global de ellos	Druker (1990). Grönroos (2007). Im y Lee (2011). Barrows et al., (2016).	7) Calidad de las acciones o servicios prestadas
Confiabilidad	Capacidad para ofrecer el servicio prometido de forma seria y formal, brindando garantías de confianza en razón del conocimiento técnico o profesional.	Oliver (2010). Jacobsen et al., (2015). Roelofs (2019).	6) Conocimiento técnico y profesional de los facilitadores o asesores
Responsabilidad y capacidad de respuesta	Disposición a ayudar a los usuarios del servicio de manera efectiva y proporcionar el servicio, minimizando trámites burocráticos a través de la posibilidad de relacionarse con la organización prestadora del servicio.	Grönroos (2007). Chiavenato (2017). Piatak y Holt (2019).	4) Desburocratización de trámites
Seguridad	Es el sentimiento de confianza que tiene el usuario de que los compromisos asumidos por el prestador del servicio serán cumplidos.	Druker (1990). Oliver (2010). Chiavenato (2017). Lovelock y Wirtz (2015).	5) Cumplimiento con el servicio o acción acordada
Empatía	Significa la disposición de la organización a brindar una atención amable y cortes a los usuarios, con la suficiente implicación para atender de forma servicial sus necesidades específicas.	Lovelock y Wirtz (2015). Marvel (2016). Macfarlane (2017). Piatak y Holt (2019).	3) Amabilidad y cortesía 2) Vocación de servicio

**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

En relación a la confiabilidad del instrumento, se determinó la consistencia interna a través del coeficiente alfa de Cronbach, calculado para cada uno de los componentes del cuestionario. El primer componente arrojó un coeficiente de 0,872, por lo cual se le puede atribuir una buena confiabilidad; mientras que para el segundo componente el coeficiente resultante es de 0,924, lo que indica que su confiabilidad es muy buena.

### 2.5. Procedimiento

Para la recolección de datos se empleó un cuestionario elaborado *ad hoc* para este estudio de casos, considerando los referentes teóricos que indican cuáles son los elementos que deben ser sujetos a medición; pero también abriendo un espacio más amplio de expresión de opiniones y valoraciones, mediante preguntas abiertas.

Se diseñó un formulario en *Google* con los ítems del instrumento, y se redactó un texto contenido de las instrucciones para responder el cuestionario, proporcionando las debidas garantías de anonimato y confidencialidad de la información suministrada.

### 3. Resultados y discusión

Se presentan los resultados del estudio dirigido a determinar cuáles son los niveles de satisfacción que poseen los 81 directores escolares de las instituciones educativas públicas del Distrito de Lima. Para lograr este propósito se aplicó un cuestionario al 100% de los directores, conformado por tres componentes: El primero midió la satisfacción de los directores hacia los servicios de apoyo que presta la Municipalidad Metropolitana de Lima, a través de una escala tipo Likert, con un coeficiente de 0,872 (buena confiabilidad); el segundo componente, recogió las percepciones

de la calidad en la prestación de los servicios, mediante una escala Likert, con un coeficiente de 0,924 (muy buena confiabilidad); y el tercero, consistió en tres preguntas abiertas en las que se expresaron valoraciones, necesidades y sugerencias para mejorar.

### 3.1. Satisfacción de los directores respecto a los servicios de apoyo

Se determinó el grado de satisfacción de los directores, entendido como una valoración de las características de un servicio y la gratificación que produce (Oliver, 2010); que

lleva implícita una evaluación subjetiva en la que se comparan las expectativas normativas con respecto a los objetivos que para ellos la Municipalidad Metropolitana de Lima debería lograr (Jacobsen et al., 2015), e incluyen, no solamente la sensación u opinión sobre el servicio, sino también entrañan un juicio de valor (Maríñez-Navarro, 2016). En la Tabla 2, se muestra la valoración de la satisfacción respecto a los servicios de apoyo, recogida en el primer componente del cuestionario aplicado a los 81 directores de las instituciones educativas de carácter público del Distrito de Lima.

**Tabla 2**  
**Satisfacción de los directores respecto a los servicios de apoyo**

Ítems	Muy satisfecho		Satisfecho		Ni satisfecho ni insatisfecho		Insatisfecho		Muy insatisfecho		No aplica	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Talleres y actividades de formación para estudiantes	26	32,1	37	45,7	8	9,9	8	9,9	2	2,5	0	0,0
2. Talleres y actividades deportivas y de recreación para estudiantes	18	22,2	34	42,0	14	17,3	8	9,9	2	2,5	2	2,5
3. Capacitación y actividades para los docentes	12	14,8	35	43,2	19	23,5	8	9,9	2	2,5	5	6,2
4. Actividades de promoción de la lectura	15	18,5	38	46,9	16	19,8	7	8,6	1	1,2	4	4,9
5. Actividades de promoción de la cultura	17	21,0	31	38,3	18	22,2	9	11,1	3	3,7	3	3,7
6. Talleres y conferencias para padres de familia	12	14,8	36	44,4	19	23,4	7	8,64	2	2,4	5	6,1
7. Apoyo de seguridad y fiscalización en las zonas escolares	11	13,6	37	45,7	19	23,5	14	17,3	0	0,0	0	0,0
8. Limpieza y recolección de desechos de los espacios públicos aledaños a la institución educativa	13	16,0	32	39,5	20	24,7	7	8,6	8	9,9	1	1,2
9. Infraestructura vial (rayado peatonal, semáforos)	7	8,6	32	39,5	22	27,2	10	12,3	5	6,2	5	6,2

Fuente: Elaboración propia, 2021.

A partir de estos resultados, la satisfacción de los directores acerca de los servicios de apoyo que presta la Municipalidad Metropolitana de Lima muestra este comportamiento: En cuanto a los “talleres y actividades de formación para estudiantes”: Un

32,1% de los 81 directores se encuentran muy satisfechos con estas actividades, y el 45,7% indican que están satisfechos; sin embargo, el 9,9% manifiestan estar insatisfechos, y el 2,5% muy insatisfechos. Acerca de los “talleres y actividades deportivas y de recreación para

estudiantes”: El 22,2% manifiestan estar muy satisfechos, y un 42% expresan que están satisfechos. Esto se contrapone a un 9,9% que se muestran insatisfechos, y un 2,5% que dicen estar muy insatisfechos.

Con respecto a la “capacitación y actividades para los docentes”: El 14,8% de los directores están muy satisfechos, y el 43,2% satisfechos; por otra parte, un 9,9% declaran estar insatisfechos y un 2,5% muy insatisfechos; debe acotarse que cinco directores señalaron la opción “no aplica”, debido a que sus instituciones educativas no recibieron ese servicio en el año 2019. Sobre las “actividades de promoción de la lectura”: Un 18,5% de encuestados se encuentran muy satisfechos, y un 46,9% indican que están satisfechos con estas actividades, lo que contrasta con un 8,6% de directores insatisfechos y un 1,2% muy insatisfechos. Mientras que en relación a las “actividades de promoción de la cultura”: El 21% de los directores se encuentran muy satisfechos, y un 38,3% satisfechos. Han indicado que están insatisfechos 11,1% de encuestados, y 3,7% muy insatisfechos.

En relación a los “talleres y conferencias para padres de familia”: Los directores, en un 14,8% han manifestado estar muy satisfechos, y un 44,4% dicen estar satisfechos. En contraposición, un 8,64% indican estar insatisfechos y un 2,4% muy insatisfechos. El 6,1% de los directores eligieron la opción “no aplica”, pues no han recibido este servicio durante el año 2019.

Acerca del “apoyo de seguridad y

fiscalización en las zonas escolares”: Los directores en un 13,6% están muy satisfechos, y un 45,7% satisfechos; sin embargo, un 17,3% señalan estar insatisfechos en cuanto a la seguridad y la fiscalización de serenazgo. Sobre la “limpieza y recolección de desechos de los espacios públicos aledaños a la institución educativa”: Los directores se muestran muy satisfechos en un 16%, y satisfechos en un 39,5%; esto se contrapone al 8,6% que están insatisfechos y al 9,9% que indican estar muy insatisfechos. Sobre la “infraestructura vial (rayado peatonal, semáforos)”: Acerca de estos servicios, el 8,6% de los directores se encuentran muy satisfechos, y el 39,5% satisfechos. Por otra parte, un 12,3% señalan que están insatisfechos y el 6,2% muy insatisfechos.

Estos resultados indican que prevalece un sentimiento de satisfacción respecto a los servicios de apoyo que brinda la Municipalidad Metropolitana de Lima a las Instituciones Educativas Públicas del Distrito Cercado de Lima. Como es esperable, existen diferencias en el grado de satisfacción de un servicio con respecto a otro, y, para develar qué servicios están mejor valorados en términos de satisfacción, se ha sumado el total de puntos que aporta cada una de las respuestas (muy satisfecho: 5 pts., satisfecho: 4 pts., ni satisfecho ni insatisfecho: 3 pts., insatisfecho: 2 pts., muy insatisfecho: 1 pt, no aplica: 0 pts.). A continuación, se muestra la Tabla 3 que ordena los servicios de apoyo en atención a la satisfacción que tienen los directores escolares sobre estos.

**Tabla 3**  
**Jerarquización de los servicios de apoyo por grado de satisfacción percibido**

Servicio de apoyo	Puntuación
Talleres y actividades de formación para estudiantes	320
Actividades de promoción de la lectura	290
Apoyo de seguridad y fiscalización en las zonas escolares	288
Talleres y actividades deportivas y de recreación para estudiantes	286
Actividades de promoción de la cultura	284
Talleres y conferencias para padres de familia	277
Capacitación y actividades para los docentes	275
Limpieza y recolección de desechos de los espacios públicos aledaños a la institución educativa	275
Infraestructura vial (rayado peatonal, semáforos)	254

**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

Estos resultados posicionan a los talleres y actividades de formación para estudiantes (320 pts.) como el servicio de apoyo del cual existe una mayor satisfacción; seguido por las actividades de promoción de la lectura (290 pts.); y, el apoyo de seguridad y fiscalización en las zonas escolares (288 pts.). Los servicios que generan menos satisfacción en los directores escolares son: La infraestructura vial (254 pts.); limpieza y recolección de desechos de los espacios públicos aledaños a la institución educativa (275 pts.); y, la capacitación y actividades para los docentes

(275 pts.).

Por otra parte, para determinar de una manera más fidedigna la satisfacción de los directores acerca de los servicios, se realizó la sumatoria de las respuestas proporcionadas por cada uno de ellos respecto a los ítems del primer componente del cuestionario, con la finalidad de visualizar de forma global la satisfacción que poseen acerca de los servicios de apoyo que presta la Municipalidad Metropolitana de Lima-Perú; lo cual se aprecia en la Tabla 4 que se presenta a continuación.

**Tabla 4**  
**Análisis del grado de satisfacción promedio de los directivos acerca de los servicios de apoyo**

Apreciación	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	37 – 45	23	28,4
Satisfecho	28 – 36	37	45,7
Ni satisfecho ni insatisfecho	19 – 27	14	17,3
Insatisfecho	10 – 18	07	8,6
Muy insatisfecho	00 – 09	00	0,0
<b>Total</b>	-	<b>81</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

De esta forma, la sumatoria de las puntuaciones de cada encuestado, que permite hacer una combinación de las evaluaciones generales y subjetivas de las experiencias que tienen los directores escolares con los servicios públicos, arroja que el 45,7% se ubica en un rango de 28 a 36 puntos, lo cual se corresponde con la apreciación “satisfecho”; y el 28,4% están en el rango que va de los 37 a los 45 puntos, lo que se asocia a “muy satisfecho”. Vale destacar que sólo un 8,6% de los 81 directores escolares han acumulado puntuaciones ubicadas en la denominación “insatisfecho”.

### 3.2. Calidad en la prestación de los servicios de apoyo

Con la aplicación del cuestionario a los 81 directores escolares del Distrito de Lima, en su segundo componente, se develaron las percepciones que ellos poseen acerca de la calidad en la prestación de los servicios de apoyo, la cual constituye un atributo que, cuando está presente, hace posible satisfacer las necesidades y requerimiento de los usuarios (Grönroos, 2007; Chiavenato, 2017). En la Tabla 5 se presentan los resultados de obtenidos al respecto.

**Tabla 5**  
**Valoración de los atributos de calidad percibida por los directores respecto a la prestación de los servicios de apoyo**

Ítems	Muy Buena		Buena		Regular		Mala		Muy mala	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Fluidez de la comunicación con los funcionarios	16	19,8	41	50,6	21	25,9	3	3,7	0	0,0
2. Vocación de servicio	19	23,5	41	50,6	20	24,7	1	1,2	0	0,0
3. Amabilidad y cortesía	22	27,2	39	48,1	19	23,5	1	1,2	0	0,0
4. Desburocratización de trámites	18	22,2	31	38,3	27	33,3	2	2,5	3	3,7
5. Cumplimiento con el servicio o acción acordada	16	19,8	40	49,4	23	28,4	2	2,5	0	0,0
6. Conocimiento técnico y profesional de los facilitadores o asesores	20	24,7	39	48,1	20	24,7	2	2,5	0	0,0
7. Calidad de las acciones o servicios prestados	11	13,6	46	56,8	23	28,4	1	1,2	0	0,0

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Estos resultados responden al modelo de Cronin y Taylor (1992), conformado por cinco dimensiones de la calidad en la prestación de los servicios (“elementos tangibles, confiabilidad, responsabilidad y capacidad de respuesta, seguridad, empatía”); pero sustituyendo la dimensión elementos tangibles por intangibilidad (Druker,1990), con el fin que sea más congruente con la naturaleza de los servicios de apoyo estudiados. La medición de los atributos asociados a las dimensiones de la calidad en la prestación de servicios muestra las características que seguidamente se destacan:

Acerca de la “fluidez de la comunicación con los funcionarios”: Es considerada como muy buena por el 19,8% de los directores encuestados, y buena para el 50,6%. Para un 3,7% la fluidez de la comunicación es mala. En relación a la “vocación de servicio”: Es percibida como muy buena por el 23,5%, de los encuestados, y buena para el 50,6%; sin embargo, para el 1,2% es mala. En cuanto a la “amabilidad y cortesía”: Para el 27,2% es muy buena, y el 48,1% considera que es buena; siendo percibida como mala para un 1,2% de los directores. Sobre la “desburocratización de trámites”: Para el 22,2% es percibida como muy buena, y es buena para el 38,3%. El 2,5%

considera que es mala, y el 3,7% señala que es muy mala.

En cuanto al “cumplimiento con el servicio o acción acordada”: Es valorada como muy buena por el 19,8%, buena por el 49,4%; y mala por el 2,5% de los directores encuestados. Acerca del “conocimiento técnico y profesional de los facilitadores o asesores”: Tuvo una valoración muy buena por el 24,7% y buena por el 48,1%; mientras que es mala para el 2,5% de los directores escolares. En relación a la “calidad de las acciones o servicios prestados”: Percibida como muy buena por un 13,6% de los consultados y buena por el 56,8%; sin embargo, es mala para un 1,2% de los directores.

Estos resultados relativos a la valoración de los atributos de calidad percibida por los directores respecto a la prestación de los servicios de apoyo “Valoración de los atributos de calidad percibida” se encuadra mayoritariamente en las valoraciones “buena” y “muy buena”. Como es natural, existe diversidad en las percepciones de la calidad en la prestación de cada servicio de apoyo, por lo cual resulta importante mostrar cuáles son los atributos de la calidad que están mejor valorados por los directores escolares. Para conocer esto, se ha sumado el total de

puntos que aporta cada una de las respuestas del segundo componente del cuestionario. Seguidamente, en la Tabla 6 se muestra el posicionamiento de los atributos de calidad

en la prestación de los servicios de apoyo, en atención a la percepción que tienen los directores escolares sobre estos.

**Tabla 6**  
**Jerarquización de los atributos de calidad percibidos en la prestación de los servicios**

Atributo de la prestación de servicios	Puntuación
Amabilidad y cortesía	325
Vocación de servicio	321
Conocimiento técnico y profesional de los facilitadores o asesores	320
Fluidez de la comunicación con los funcionarios	313
Cumplimiento del servicio o acción acordada	313
Calidad de las acciones o servicios prestados	310
Desburocratización de trámites	302

**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

Las puntuaciones proporcionadas por los encuestados ubican a la amabilidad y cortesía como el atributo de la prestación de servicios de apoyo mejor valorado por los directores escolares (323 pts.); seguido por la vocación de servicio (321 pts.); y el conocimiento técnico y profesional de los facilitadores o asesores (320 pts.). Por otra parte, el atributo que fue percibido con menos calidad fue el de la desburocratización de trámites (302 pts.); seguido por la calidad de las acciones o servicios prestados (310 pts.); y, el cumplimiento del servicio o acción acordada y la fluidez de la comunicación con los funcionarios (estos dos últimos con 313 pts.). Debe aclararse que la valoración de la calidad

percibida en la prestación de los servicios es muy homogénea, pues la diferencia entre el servicio con la mayor puntuación y el de menor puntaje es de apenas 23 puntos.

Ahora bien, para determinar cuál es la percepción global que tienen los directores escolares acerca de los atributos que denotan calidad en la prestación de los servicios de apoyo de la Municipalidad Metropolitana de Lima-Perú, se realizó la sumatoria de las respuestas proporcionadas por cada uno de los 81 directores respecto a los *ítems* del segundo componente del cuestionario, lo cual se muestra en la Tabla 7, que se presenta a continuación.

**Tabla 7**  
**Análisis de la percepción global de la calidad de la prestación de los servicios de apoyo**

Apreciación	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	29 – 35	28	34,6
Buena	22 – 28	47	58,0
Regular	15 – 21	05	6,2
Mala	08 – 14	01	1,2
Muy mala	00 – 07	00	0,0
<b>Total</b>	-	<b>81</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Al realizar la sumatoria de las puntuaciones proporcionadas por cada encuestado en el segundo componente, se reafirma la tendencia a percibir la calidad en la prestación de los servicios de apoyo como “buena”, pues el 58% de ellos se ubican en el rango comprendido entre los 22 y los 28 puntos; y, un 34,6% generó puntuaciones que van de los 29 a los 39 puntos, lo cual denota una percepción de calidad “muy buena”. Tan sólo 1 directivo (1,2%), realizó una valoración que se corresponde con la apreciación “mala”.

### 4.3. Opiniones de los directores escolares acerca de los servicios de apoyo

Consultar la opinión de los ciudadanos y receptores de servicios públicos, permite conocer de primera mano sus valoraciones, necesidades y expectativas, y ese acto en sí mismo se asocia positivamente con la satisfacción del ciudadano (Ma, 2017). En atención a esto, se incluyó un tercer componente al cuestionario, compuesto por tres preguntas abiertas. En la primera pregunta, se solicita a los directores que verbalicen su “apreciación acerca de los servicios” de apoyo que brinda la Municipalidad Metropolitana de Lima a las instituciones educativas.

En la segunda pregunta, se pide que mencione “otras acciones o servicios de

apoyo” que consideran que la Municipalidad debería prestar a las instituciones educativas, con miras a sondear sus expectativas. Y la tercera consulta se refiere a “sugerencias o recomendaciones” para optimizar la calidad de los servicios, a fin de encontrar indicios de expectativas o necesidades insatisfechas.

Con respecto a la pregunta 1, referida a la apreciación de los directores acerca de los servicios de apoyo que presta la Municipalidad Metropolitana de Lima a las Instituciones Educativas, se mantiene la tendencia sostenida en los anteriores componentes del cuestionario a realizar valoraciones favorables, sin llegar al nivel máximo de satisfacción o percepción de calidad, siendo que el 22,2% expresaron respuestas categorizadas como “buenos”, “bien”, “buen servicio”; mientras que el 18,5% utilizaron calificativos como “muy buenos”, “muy bien”, “muy eficientes”; y otras respuestas de valoración positiva fueron expresadas en términos de: “Este año han mejorado los servicios” (9,9%); “Acertados”, “pertinentes”, “oportunos” (6,2%).

En relación a las respuestas que ofrecen indicios de insatisfacción fueron categorizadas en “regular / podría mejorar” (11,1%); también “podrían ser más constantes / el apoyo no es constante” (6,2%). Asimismo, un 7,4% de los directores no respondieron a la pregunta; y un 6,2% emitieron otras respuestas imposibles de incorporar en las categorías resultantes. Estos resultados se muestran en la Tabla 8.

**Tabla 8**

**Pregunta 1: ¿Cuál es su apreciación acerca de los servicios de apoyo que presta la Municipalidad Metropolitana de Lima a las Instituciones Educativas?**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Buenos / bien / buen servicio	18	22,2
Muy buenos / muy bien / muy eficientes	15	18,5
Regular / podría mejorar	9	11,1
Este año han mejorado los servicios	8	9,9
Acertados/ pertinentes / oportunos	5	6,2
Podrían ser más constantes / el apoyo no es constante	5	6,2
No todas las gerencias se involucran	3	3,7
Amables / considerados y cercanos /	3	3,7
Interés / disposición a colaborar	2	2,5
Son aliados estratégicos de las instituciones educativas	2	2,5
Otras respuestas	5	6,2
No respondieron	6	7,4
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Sobre la pregunta 2, orientada a conocer qué otras acciones o servicios consideran los directores escolares que la Municipalidad debería prestarle a su institución educativa, los participantes de este estudio mencionaron varios requerimientos; sin embargo, la categoría de respuestas más

frecuente es “asesoramiento psicológico al alumnado / habilidades blandas / talleres para estudiantes”, con un 12,3%; seguido por actividades deportivas y recreación, con un 11,1%; y cámaras de seguridad, para el 9,9% de los encuestados. Esto puede verse reflejado en la Tabla 9.

**Tabla 9**

**Pregunta 2. ¿Qué otras acciones o servicios consideran que la Municipalidad debería prestarle a su institución educativa?**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Asesoramiento psicológico al alumnado / habilidades blandas / talleres para estudiantes	10	12,3
Actividades deportivas y recreación	9	11,1
Cámaras de seguridad	8	9,9
Seguridad / más presencia de serenazgo	7	8,6
Limpieza en los alrededores de la institución educativa	6	7,4
Infraestructura	6	7,4
Mantenimiento de jardines escolares y áreas verdes	5	6,2
Capacitaciones para maestros y personal	5	6,2
Tours y visitas guiadas para alumnos	5	6,2
Fiscalización de ambulantes /desalojo de ambulantes frente a las instituciones educativas	4	4,9
Señalización frente a la institución educativa	3	3,7
Pintado de aulas y fachada de la institución educativa	2	2,5
Otras respuestas	8	9,9
No respondieron	3	3,7
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Acercas de la pregunta 3, referida a sugerencias o recomendaciones a fin de que la Municipalidad de Lima pueda optimizar su calidad en la prestación de los servicios de apoyo a las instituciones educativas públicas, las respuestas fueron muy diversas; sin embargo, al categorizarlas se determinó que la sugerencia o recomendación con la que coincidieron el mayor número de directores es “presentar un plan de trabajo a las instituciones

educativas con anticipación, para articular con las actividades institucionales” (16,0%); seguido por “mantener la comunicación vía *WhatsApp*” (12,3%); y, “continuar así / sostener los esfuerzos en el tiempo” (11,1%). Debe acotarse que un 13,6% de respuestas no pudieron incorporarse a las categorías formadas, y un 7,4% no respondieron a la pregunta. En la Tabla 10 pueden apreciarse estos resultados.

**Tabla 10**  
**Pregunta 3. ¿Qué sugerencia o recomendaciones podría formular a fin de que la Municipalidad pueda optimizar su calidad en la prestación de los servicios?**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Presentar un plan de trabajo a las instituciones educativas con anticipación, para articular con las actividades institucionales	13	16,0
Mantener la comunicación vía <i>WhatsApp</i>	10	12,3
Continuar así / sostener los esfuerzos en el tiempo	9	11,1
Articulación de actividades entre las gerencias	7	8,6
Mejorar la seguridad / serenazgo	7	8,6
Hacer seguimiento a las acciones / culminar lo que se ha iniciado / cumplir con lo acordado	5	6,2
Mayor celeridad a los trámites / responder solicitudes oportunamente	5	6,2
Promover la limpieza / recolección de desechos	4	4,9
Designar supervisores y coordinadores de las actividades	4	4,9
Otras respuestas	11	13,6
No respondieron	6	7,4
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En el caso de la satisfacción respecto a los servicios de apoyo que presta la Municipalidad Metropolitana de Lima, la valoración de satisfacción más alta la han recibido los talleres y actividades de formación para alumnos; mientras que los servicios asociados a la infraestructura vial, han obtenido la menor valoración de satisfacción. La sumatoria de las puntuaciones que aportan las opciones de respuestas seleccionadas por cada director se ubican en un rango que se corresponde con la apreciación “satisfecho”.

En relación a la “percepción de la

calidad en la prestación de los servicios de apoyo”, el atributo de la calidad mejor valorado por los sujetos participantes del estudio es la amabilidad y cortesía; mientras que la desburocratización de trámites ha recibido una valoración menos favorable. La sumatoria de las puntuaciones proporcionadas por cada encuestado, reafirma la tendencia a percibir la calidad en la prestación de los servicios de apoyo como “buena”.

En cuanto a las opiniones de los directores escolares acerca de los servicios de apoyo, estas consultas constituyen una forma

de promover el interés por lo público (Rojas y Ballester, 2016), y obtener sus valoraciones, requerimientos y expectativas con fines de mejora (Mariñez-Navarro, 2016). Estas opiniones van alineadas con los resultados obtenidos en los dos componentes anteriores, e incluyen apreciaciones respecto a los servicios de apoyo que fueron categorizadas como “buenos”, “bien”, “buen servicio”, incluye, además, una serie de requerimientos y recomendaciones para optimizar la calidad de los servicios.

El estudio de la satisfacción de los directores respecto a cada servicio de apoyo que presta la Municipalidad Metropolitana de Lima, aunado a la percepción de la calidad, y considerando las opiniones de los directores escolares (valoraciones, necesidades y expectativas) permite afirmar que el nivel de satisfacción de los directores escolares acerca de la prestación de servicios de apoyo a las instituciones educativas es bueno, con amplias posibilidades de mejora si se satisfacen demandas como una programación de actividades presentada a los directores con anticipación, y si se garantiza que el 100% de las instituciones educativas reciban con regularidad la totalidad de los servicios de apoyo que se prestan.

Es importante destacar que, considerando los planteamientos de autores como Vélez (2015); y, Cevallos (2017), consultas como ésta reafirma la legitimidad de instancias de gobierno local como la Municipalidad Metropolitana de Lima, pues constituyen una manera de demostrar que la opinión de las personas cuenta, y ratifica el compromiso con la satisfacción de los ciudadanos / usuarios (Massey y Johnston, 2015; Piatak y Holt, 2020). Sin embargo, el impacto real en el nivel de satisfacción se observa si los resultados obtenidos se asumen como una oportunidad de aprendizaje organizacional y rectificación (Nel y Pitt, 1993; Goldfinch y Yamamoto, 2019), lo cual necesariamente conlleva a una reingeniería de los servicios prestados, en aras de optimizar la calidad y adaptación a las demandas cambiantes de los usuarios (Carman, 1990; Grönroos, 2007; Muñoz, 2009)

## Conclusiones

Las nuevas tendencias en la administración pública se orientan hacia visiones cada vez más democráticas y participativas, y se abocan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios de los bienes y servicios públicos. De esta visión se desprende que los servidores públicos, junto a los usuarios de servicios prestados por instancias del gobierno local participen a través de mecanismos alternativos en la co-gestión de políticas públicas, como la “consulta” a los receptores o beneficiarios, pues permite develar cómo perciben los ciudadanos las actuaciones de los servidores públicos, sus necesidades y expectativas.

Desde esta visión se realizó esta investigación, con alcance descriptivo, dirigida a determinar el nivel de satisfacción que los directores escolares del Cercado de Lima poseen acerca de los servicios de apoyo que presta la Municipalidad de Lima a las instituciones educativas públicas que dirigen. Metodológicamente se abordó como un censo poblacional, pues se circunscribió al 100% de los directores de instituciones educativas de dependencia pública del Distrito, con la finalidad de profundizar más en el análisis de ese colectivo profesional, e identificar fortalezas y debilidades de los servicios que se prestan, para hacer llegar estos resultados a las instancias decisoras, con mira a que se fortalezcan las acciones de apoyo del gobierno local, en pro de una mejor educación.

Para determinar el nivel de satisfacción de los directores escolares se aplicó un cuestionario, cuyos componentes apuntaron a la medición de: 1) La satisfacción de los directores respecto a cada servicio de apoyo que presta la Municipalidad Metropolitana de Lima; 2) percepción de la calidad en la prestación de los servicios de apoyo; y, 3) opiniones de los directores escolares acerca de los servicios de apoyo (valoraciones, necesidades y expectativas). La interpretación de la información inherente a los factores mencionados permitió concluir que el nivel de satisfacción de los directores escolares acerca

de la prestación de servicios de apoyo a las instituciones educativas es bueno, pudiendo incrementarse ese nivel de satisfacción si se toman en consideración las demandas y expectativas que el estudio ha proporcionado.

En este sentido, conocer el nivel de satisfacción de los directores tiene un efecto que va más allá de su individualidad, pues cada director representa a un colectivo más amplio conformado por maestros, estudiantes, padres de familia, y actores sociales; con los cuales interactúa, y de los cuales es el receptáculo de sus inquietudes, necesidades, expectativas y quejas; por lo tanto, ponderar su satisfacción es adentrarse en la realidad percibida y vivida por muchas más personas. Además, los directores, aunque mantienen una relación de dependencia laboral con el Ministerio de Educación del Perú, asumen la consulta desde el papel de usuarios o beneficiarios de un servicio prestado a una institución de la cual forma parte, y en la que cumple un papel de liderazgo pedagógico y administrativo.

Es importante destacar que, en el caso de instancias de gobierno local como la Municipalidad Metropolitana de Lima, promover consultas públicas orientadas a determinar cuál es el nivel de satisfacción de los ciudadanos-usuarios, es un indicador de apertura en la gestión, además constituye una clara demostración de que la opinión del ciudadano cuenta; sin embargo, el aporte sustantivo de estas consultas está en la posibilidad de que, a partir de los resultados obtenidos, las demandas de la ciudadanía se puedan traducir en procesos de reingeniería y transformación, en aras de optimizar la calidad de los servicios prestados.

Esta investigación convoca a las instituciones de la administración pública y a los órganos de los gobiernos locales, a que implementen mecanismos de consulta a ciudadanos y actores sociales, no sólo para incorporarlos en el debate de los asuntos públicos, sino para captar sus percepciones sobre la calidad de los servicios y la satisfacción que les genera la gestión; lo cual proporciona insumos valiosos para consolidar una cultura de la calidad, encaminada hacia la

búsqueda de la excelencia y el bien común. Finalmente, es importante señalar la necesidad de que se realice este estudio en otros Distritos de la ciudad de Lima, para establecer las comparaciones a que haya lugar, y posicionar la consulta ciudadana como un mecanismo permanente de evaluación de la gestión pública municipal.

## Referencias bibliográficas

- Alcaide-Muñoz, L., López, A. M., y Caba-Pérez, C. (2014). Public managers' perceptions of e-government efficiency: A case study of Andalusian municipalities. In M. Rodríguez-Bolívar (Ed.), *Measuring e-government efficiency. Public administration and information technology* (Vol. 5, pp. 135-156). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-9982-4\\_8](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-9982-4_8)
- Alkrajji, A. I. (2020). Citizen satisfaction with mandatory E-government services: A conceptual framework and an empirical validation. *IEEE Access*, 8, 117253–117265. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3004541>
- Alkrajji, A., y Ameen, N. (2022). The impact of service quality, trust and satisfaction on young citizen loyalty towards government e-services. *Information Technology & People*, 35(4), 1239-1270. <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2020-0229>
- Arzaluz, S. (2013). La institucionalización de la participación ciudadana en municipios mexicanos. Notas a partir del Premio Gobierno y Gestión Local. *Gestión y Política*, XXII(1), 161-202.
- Barrows, S., Henderson, M., Peterson, P. E., y West, M. R. (2016). Relative performance information and perceptions of public service quality: Evidence from American School Districts. *Journal of Public*

- Administration Research and Theory*, 26(3), 571-583. <https://doi.org/10.1093/jopart/muw028>
- Callejas, A. (2019). Propuesta para fortalecer el sistema de gestión de la calidad organizacional en una entidad financiera del sector público colombiano. *Signos – Investigación en Sistemas de Gestión*, 11(1), 117-130. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.07>
- Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66, 33-55.
- Carrera-Mora, O., Ovando, C., Villafuerte, L., y Parada, A. (2019). La relación de la perspectiva de eficiencia del ciudadano con su comportamiento de uso de los servicios de e-gobierno municipal. *Innovar*, 29(74), 133-146. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82096>
- Cevallos, H. A. (2017). Los mecanismos de participación en la gestión participativa del desarrollo local a nivel municipal. *Alternativas*, 18(3), 49-56. <http://dx.doi.org/10.23878/alternativas.v18i3.151>
- Chiavenato, I., (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Cronin, J. J., y Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68. <https://doi.org/10.2307/1252296>
- Cuevas, A. L. (2018). Aportes y contribuciones a la integración de sistemas de gestión: una visión internacional de la ISG 2015. *Signos – Investigación en Sistemas de Gestión*, 10(2), 193-201. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.11>
- De Martino, I. R. (2016). *Gestión del servicio al cliente para el mejoramiento de procesos en la empresa: Una revisión de conceptos* [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/14321>
- Díaz, A. (2017). Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas. *Gestión y Política Pública*, XXVI(2), 341-379.
- Druker, P. F. (1990). *El ejecutivo eficaz*. Editorial Sudamericana.
- Estadística para la Calidad Educativa - ESCALE (2019). *Servicios Educativos*. [Base de datos en línea]. <http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-iiice>
- Fuentes, R., y Serrano, J. A. (2019). El concejo abierto, posibilidad de mayor democracia y participación ciudadana. *Gestión y Política Pública*, 18(2), 441-472. <http://dx.doi.org/10.29265/gvpp.v28i2.626>
- Goldfinch, S., y Yamamoto, K. (2019). Citizen perceptions of public management: Hybridisation and post-new public management in Japan and New Zealand. *Aust J Publ Admin*, 78(1), 79-94. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12330>
- Gómez, M. D. R. (2016). Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal. *Pensamiento y Gestión*, (40), 1-30. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8803>
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing. Customer management in service competition*. John Wiley & Sons.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. D. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A.

- Im, T., y Lee, S. J. (2011). Does management performance impact citizen satisfaction? *The American Review of Public Administration*, 42(4), 419-436. <https://doi.org/10.1177/0275074011408589>
- Inturri, G., Giuffrida, N., Le Pira, M., Fazio, M., e Ignaccolo, M. (2021). Linking public transport user satisfaction with service accessibility for sustainable mobility planning. *International Journal of Geo-Information*, 10(4), 235. <https://doi.org/10.3390/ijgi10040235>
- Jacobsen, R., Snyder, J. W., y Saultz, A. (2015). *Understanding satisfaction with schools: The role of expectations*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3), 831-848. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu026>
- Jarrín, W. B. (2016). Modelo de gestión con enfoque al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales de los gobiernos autónomos descentralizados. *UNIANDES Episteme: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 3(1), 62-81. <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/156>
- Ley No. 29062 de 2007. Ley del Magisterio que modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la carrera pública magisterial. 11 de julio de 2007.
- Loeffler, E., y Bovaird, T. (2018). From Participation to Co-production: Widening and Deepening the Contributions of Citizens to Public Services and Outcomes. In E. Ongaro y S. Van Thiel (Eds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (pp. 403-423). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3\\_21](https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_21)
- Lovelock, C., y Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia*. Pearson Educación.
- Ma, L. (2017). Performance management and citizen satisfaction with the government: Evidence from Chinese municipalities. *Public Administration*, 95(1), 39-59. <https://doi.org/10.1111/padm.12275>
- Macfarlane, B. (2017). The paradox of collaboration: A moral continuum. *Higher Education Research & Development*, 36(3), 472-485. <https://doi.org/10.1080/07294360.2017.1288707>
- Mariñez-Navarro, F. (2016). Los saberes cívicos en la innovación de la gestión pública. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, (70), 87-114. <https://doi.org/10.29101/crcs.v23i70.3808>
- Marvel, J. D. (2016). Unconscious bias in citizens' evaluations of public sector performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(1), 143-158. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu053>
- Massey, A., y Johnston, K. (Eds.) (2015). *International handbook of public administration and governance*. Edward Elgar Publishing.
- Mirabal, Y., y Torres, C. C. (2018). Diseño de un modelo para la Gestión Pública de la Calidad de Vida a escala municipal. *COODES*, 6(2), 159-168. <http://coodes.upr.edu/cu/index.php/coodes/article/view/205>
- Montoya, D. (2019). Retos de la gestión pública territorial en Lima: La Metrópoli, la Región y la capital. *Revista Saber Servir*, (2), 57-67. <http://revista.enap.edu.pe/article/view/3475>
- Muñoz, J. F. (2009). Desarrollo y gestión local. Una perspectiva estratégica. *Revista Tiempo de Gestión*, 5(8), 47-54.
- Muñoz-Querales, E. E., Lechuga-Cardozo, J. I., y Pulido-Rojano, A. D. J. (2020). Percepción de los decisores de

- centros comerciales sobre aplicación de acciones de marketing. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(2), 148-162. <https://dx.doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32431>
- Narváez, M., y Villalobos, K. (2020). Perfil social business para el marketing de empresas turísticas de Paraguaná, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(1), 287-299. <https://dx.doi.org/10.31876/rcs.v26i1.31325>
- Nel, D., y Pitt, L. (1993). Service quality in a retail environment: Closing the Gaps. *Journal of General Management*, 18(3), 37-56. <https://doi.org/10.1177/030630709301800303>
- Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315700892>
- Piatak, J. S., y Holt, S. B. (2020). Prosocial behaviors: A matter of altruism or public service motivation? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(3), 504-518. <https://doi.org/10.1093/jopart/muz041>
- Pont, J. (2016). Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (16), 6-26. <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i16.10364>
- Purón-Cid, G. (2014). Measuring e-government efficiency from the perspective of implementers: The case of e-budgeting in Mexico. In M. Rodríguez-Bolívar (Ed.), *Measuring e-government efficiency. Public administration and information technology* (Vol 5. pp.111-134). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-9982-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-9982-4_7)
- Roelofs, P. (2019). Transparency and mistrust: Who or what should be made transparent? *Governance*, 32(3), 565-580. <https://doi.org/10.1111/gove.12402>
- Rodríguez, M. P. (2019). Public value, governance models and co-creation in smart cities. In M. P. Rodríguez (Ed.), *Setting Foundations for the creation of public value in smart cities. Public administration and information technology*, (Vol. 35, pp. 271-280). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-98953-2\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-319-98953-2_11)
- Rojas, J., y Ballester, B. (2016). Participación ciudadana: significados y sentidos atribuidos por actores sociales a partir de la gestión pública de dos agentes educativos municipales. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 5(2), 193-212. <https://doi.org/10.15366/riejs2016.5.2.010>
- Rubio-Rodríguez, G. A., Flórez, M. H., y Rodríguez, M. S. (2018). Satisfacción del cliente a los servicios crediticios ofertados por las cooperativas financieras del Tolima-Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 621-633.
- Silva-Ordoñez, I., Jiménez-Silva, W., Santamaría-Freire, E., y Villalba-Miranda, R. (2019). Calidad en el servicio como herramienta de planificación en las empresas del sector terciario. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(2), 83-95.
- Torrado, J. (2016). *La modernización administrativa: El marco jurídico de la Gestión Pública*. Sanz y Torres.
- Uzcátegui, A. C., y López, S. (2016). Calidad de servicio ofrecido por el instituto de previsión social del personal docente y de investigación de la Universidad del Zulia en la costa oriental del lago. *Formación Gerencial*, 14(1), 121-149.
- Vázquez, J. L., Cuesta, P., y Gutiérrez, P. (2010). Valoración de los factores

- determinantes de la calidad del servicio público local: Un análisis de la percepción de los ciudadanos y sus repercusiones sobre la satisfacción y credibilidad. *Innovar*, 20(36), 139-156. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/29160>
- Vélez, X. A. (2015). La contribución de los modelos de gestión participativos en el desarrollo de los gobiernos municipales. *ECA Sinergia*, 7(6), 125-141. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v6i2.344](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v6i2.344)
- Weissbluth, M., y Larraín, F. (2009). Modelos de gestión pública: Implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado. En Consorcio para la Reforma del Estado (Eds.), *Un mejor Estado para Chile: Planificación, control y evaluación de la acción del Estado* (pp. 541-559). C.I.P. - Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Wang, G., y Song, J. (2017). The relation of perceived benefits and organizational supports to user satisfaction with building information model (BIM). *Computers in Human Behavior*, 68, 493-500. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.002>
- Wilkins, P., Phillimore, J., y Gilchrist, D. (2016). Public sector collaboration: Are we doing it well and could we do it better? *Australian Journal of Public Administration*, 75(3), 318-330. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12183>
- Zambrano, M., Alejo, O. J., y Zambrano, P. (2019). Factores influyentes en la lealtad electrónica hacia comunidades turísticas en línea: Caso mochileros. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(3), 200-217.
- Zúñiga, C. A. (2017). Gerencia Política: Hacia una nueva comprensión del poder en las empresas y organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 8(2), 7-22. <https://doi.org/10.22458/rna.v8i2.1818>