

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Tesis

**Análisis y propuesta de la mejora en la gestión de los procesos de reclamos en la primera instancia para aumentar la satisfacción del usuario de la empresa prestadora de servicios Seda Ayacucho S. A., periodo 2021-2023**

Sandra Caro Mercado  
Brenda Giuliana Pautrat Vega

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Gerencia Pública

Huancayo, 2025

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

## ANEXO 6

### INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A : Mg. Jaime Sobrados Tapia  
: Director Académico de la Escuela de Posgrado

DE : **ANITA SILVA ESQUERRE**  
: Asesor del Trabajo de Investigación

ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de Trabajo de  
Investigación

FECHA : 26/11/2024

---

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para saludarlo y en vista de haber sido designado Asesor del Trabajo de Investigación/Tesis/Artículo Científico titulado **“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE LA MEJORA EN LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLAMOS EN LA PRIMERA INSTANCIA PARA AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO DE LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS SEDA AYACUCHO S.A. PERIODO 2021-2023**, perteneciente a **Bach. BRENDA GIULIANA PAUTRAT VEGA, Bach. SANDRA CARO MERCADO** de la **MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**; se procedió con el análisis del documento mediante la herramienta “Turnitin” y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software, cuyo resultado es **18%** de similitud (informe adjunto) sin encontrarse hallazgos relacionados con plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía Sí  N   
O
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores Sí  N   
O   
(Máximo nº de palabras excluidas: < **40**)
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante Sí  N   
O

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad.

Recae toda responsabilidad del contenido de la tesis sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios de legalidad, presunción de veracidad y simplicidad, expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para

optar grados académicos y títulos profesionales – RENATI y en la Directiva 003-2016-R/UC.

Esperando la atención a la presente, me despido sin otro particular y sea propicia la ocasión para renovar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Anita Silva Esquerre', written over two horizontal lines.

ANITA SILVA ESQUERRE

DNI 18836603

## **DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD**

Yo, CARO MERCADO SANDRA, identificada con Documento Nacional de Identidad N° 44418567, egresada de la MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. La Tesis titulada "ANÁLISIS Y PROPUESTA DE LA MEJORA EN LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLAMOS EN LA PRIMERA INSTANCIA PARA AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO DE LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS SEDA AYACUCHO S.A. PERIODO 2021-2023", es de mi autoría, la misma que presento para optar el Grado Académico de MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA.
2. La Tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. La Tesis es original e inédita, y no ha sido realizada, desarrollada o publicada, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicada ni presentada de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Lima, 30 de Noviembre de 2024.



---

CARO MERCADO SANDRA  
DNI. N° 44418567



Huella

## **DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD**

Yo, PAUTRAT VEGA BRENDA GIULIANA, identificada con Documento Nacional de Identidad N° 45538289, egresada de la MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. La Tesis titulada "ANÁLISIS Y PROPUESTA DE LA MEJORA EN LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLAMOS EN LA PRIMERA INSTANCIA PARA AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO DE LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS SEDA AYACUCHO S.A. PERIODO 2021-2023", es de mi autoría, la misma que presento para optar el Grado Académico de MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA.
2. La Tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. La Tesis es original e inédita, y no ha sido realizada, desarrollada o publicada, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicada ni presentada de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Lima, 30 de Noviembre de 2024.



PAUTRAT VEGA BRENDA GIULIANA  
DNI. N° 45538289



Huella

---

**Arequipa**

Av. Los Incas S/N,  
José Luis Bustamante y Rivero  
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara  
(054) 412 030

**Huancayo**

Av. San Carlos 1980  
(064) 481 430

**Cusco**

Urb. Manuel Prado - Lote B, N° 7 Av. Collasuyo  
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,  
carretera San Jerónimo - Saylla  
(084) 480 070

**Lima**

Av. Alfredo Mendiola 5210, Los Olivos  
(01) 213 2760

Jr. Junín 355, Miraflores  
(01) 213 2760

---

# Turnitin final

## INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1

[hdl.handle.net](http://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

6%

2

Submitted to Universidad Continental

Trabajo del estudiante

4%

3

[docplayer.es](http://docplayer.es)

Fuente de Internet

1%

4

[www.sunass.gob.pe](http://www.sunass.gob.pe)

Fuente de Internet

1%

5

[cdn.www.gob.pe](http://cdn.www.gob.pe)

Fuente de Internet

1%

6

[www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)

Fuente de Internet

1%

7

[www.defensoria.gob.pe](http://www.defensoria.gob.pe)

Fuente de Internet

1%

8

[repositorio.continental.edu.pe](http://repositorio.continental.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

9

[vdocuments.com.br](http://vdocuments.com.br)

Fuente de Internet

<1%

10

[www.aderasa.org](http://www.aderasa.org)

Fuente de Internet

<1%

11

[www3.vivienda.gob.pe](http://www3.vivienda.gob.pe)

Fuente de Internet

<1%

12

[purl.org](http://purl.org)

Fuente de Internet

<1%

13

Submitted to Universidad Alas Peruanas

Trabajo del estudiante

<1%

14

[repositorio.upao.edu.pe](http://repositorio.upao.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

15

[dnssoft.tlw.cn](http://dnssoft.tlw.cn)

Fuente de Internet

<1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 40 words

Excluir bibliografía

Activo

**Asesor**

Mg. Anita Silva Esquerre

### **Dedicatoria**

A Dios, iluminarme con sabiduría, salud y constancia para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. Del mismo modo a mi familia por ser un pilar importante en mi vida.

BGPV

A mis padres, por haberme apoyado en todo momento, con sus consejos, sus valores y por la motivación constante; a mi hermana Erika, por ser ejemplo de una gran profesional y a mi hijo Giordano, que es mi inspiración para seguir adelante.

¡Gracias a ustedes!

SCM

**Agradecimiento**

**A nuestro asesor:** Por su tiempo y  
paciencia para la culminación del trabajo

## Índice

Asesor	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice v	
Índice de Tablas	ix
Índice de Figuras	xi
Resumen	xii
Summary	xiii
Introducción	xiv
1.1. Antecedentes	16
1.2. Identificación de la Realidad - Problema	21
1.3. Justificación del Trabajo de Investigación	38
1.3.1. Justificación Teórica.	39
1.3.2. Justificación Práctica	39
1.3.3. Justificación Social	40
1.3.4. Justificación Política	40
1.4. Propósito del trabajo de investigación	41
1.5. Aspectos metodológicos	41
1.5.1. Metodología de Investigación Aplicada.	41
1.5.2. Análisis de la Viabilidad- Es un enfoque que permite conocer si los productos empleados están encaminados y ofrecen mejoras sin repercusiones.	42
1.5.3. Metodología SADCI – Sistema de análisis de capacidad institucional.	42
1.6. Alcances y limitaciones del Trabajo de Investigación	42
2.1. Marco Teórico:	43
2.1.1. Gestión de reclamos	43
A. Definición:	43

(Sulca, 2021) hizo referencia a la definición de gestión de reclamos de la siguiente manera:	43
2.1.2. Satisfacción del usuario	43
2.1.3. Investigaciones Previas relacionadas	44
2.1.4. Modelos Conceptuales con evidencias sobre la realidad problema	47
3.1 Determinación del Problema:	49
3.1.1. Árbol de Problemas y Causas	49
3.1.2. Sustento de Evidencias	51
3.2 Análisis Organizacional:	57
3.2.1. La Organización.	57
A. Sub-Sistema Razón de ser. ....	58
B. Sub-Sistema Razón Psicosocial:.....	58
C. Sub-Sistema de Gestión. ....	59
3.2.2. Análisis FODA.	60
3.2.3. Entorno Organizacional.	61
A. Entorno inmediato .....	61
B. Entorno intermedio .....	61
C. Tendencias globales .....	62
3.3. Análisis de Stakeholders	62
3.3.1 Identificación de los Stakeholders	62
A. Stakeholders Internos.....	63
B. Stakeholders Externos.....	63
3.3.2 Gráfico Influencia - Impacto	65
4.1 Análisis de Alternativas	66
4.2 Determinación de objetivos y medios	69
4.2.1 Árbol de Objetivos y Medios	70
4.2.1 Objetivos y Medios	70
4.2.2 Objetivos de la Propuesta	71
4.2.3 Sustento de evidencias	71
4.3 Actividades	73
4.4 Productos	74
5.1. Identificación de Recursos Críticos	76

5.1.1	Comunicación estratégica	76
5.1.2	Recursos Humanos	76
5.1.3	Recursos Financieros	76
5.1.4	Recursos Logísticos	77
5.1.5	Recurso Tiempo	77
5.2	Arquitectura Institucional (Intra e Inter organizacional)	77
5.3	Metas periodo de 3 años.	78
6.1	Análisis de Viabilidad	82
6.1.1	Viabilidad Política	82
6.1.2	Viabilidad Técnica	83
6.1.3	Viabilidad Social	84
6.1.4	Viabilidad Presupuestal	84
6.1.5	Viabilidad Operativa	85
6.2	Análisis de Viabilidad según análisis de actores	86
6.2.1	SADCI	86
	A. Formulario C: Tareas .....	87
	B. Formulario D 1- DCI desde el punto de vista de las Reglas de Juego. ....	89
	C. Formulario D 2- DCI desde el punto de vista de las relaciones interinstitucionales. ....	90
	D. Formulario D 3- DCI desde el punto de vista de organización y asignación de funciones.....	91
	E. Formulario D 4- DCI desde el punto de vista de las políticas de personal. ....	92
	F. Formulario D 5- DCI desde el punto de vista de insumos físicos y recursos humanos.....	93
	G. Formulario D 6- DCI relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes. ....	94
	H. Formulario E 1 Consolidación de DCI relativos a la falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales. ....	95
	I. Formulario E 2 Consolidación de DCI relativos a la capacidad individual. ....	95

J. Formulario F Sinopsis de la estrategia y plan de acción de desarrollo institucional.....	96
7.1 Desarrollo de Indicadores para seguimiento	97
7.2 Desarrollo de Indicadores de resultado	98
CAPÍTULO VIII: Conclusiones	99
11.1. Matriz de Consistencia	106
11.2 Glosario de Términos	108
11.3. Anexos	109

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1:</b> <i>Índice de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento de SEDA Ayacucho S.A. (2017-2020)</i>	20
<b>Tabla 2:</b> <i>Densidad de reclamos y número total de reclamos por año (2018-2022) de la empresa SEDA Ayacucho S.A.</i>	29
<b>Tabla 3:</b> <i>Calificación sobre la rapidez de la solución de los reclamos (2015-2020)</i>	31
<b>Tabla 4:</b> <i>Respuestas sobre la percepción de los avisos de cortes de servicio de la EPS (2015-2020)</i>	32
<b>Tabla 5:</b> <i>Calificación de la satisfacción de los usuarios con respecto a los servicios de agua potable y/o desagüe brindados por la EPS (2015-2020)</i>	33
<b>Tabla 6:</b> <i>Calificación sobre la calidad de la atención recibida tras presentar un reclamo (2015-2020)</i>	34
<b>Tabla 7:</b> <i>Lista de Observaciones sobre la calidad de facturación y aspectos comerciales – 2019.</i>	35
<b>Tabla 8:</b> <i>Descargo la empresa SEDA Ayacucho S.A..</i>	36
<b>Tabla 9:</b> <i>N° apelaciones por cada 10 000 conexiones activas.</i>	38
<b>Tabla 10:</b> <i>Deficiente capacitación al personal.</i>	52
<b>Tabla 11:</b> <i>Ejecución del Plan de Fortalecimiento de Capacidades 2017.</i>	53
<b>Tabla 12:</b> <i>Porcentaje de Ejecución Presupuestaria de Fortalecimiento de Capacidades de SEDA Ayacucho S.A. año 2017-2018.</i>	54
<b>Tabla 13:</b> <i>Escaso seguimiento al Procedimiento de Reclamos.</i>	54
<b>Tabla 14:</b> <i>Número de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A. periodo 2017 - 2018.</i>	56
<b>Tabla 15:</b> <i>Desinformación por parte de los usuarios.</i>	56
<b>Tabla 16:</b> <i>Sub-Sistema Psicosocial.</i>	60
<b>Tabla 17:</b> <i>Sub Sistema de gestión.</i>	61
<b>Tabla 18:</b> <i>Análisis FODA.</i>	62
<b>Tabla 19:</b> <i>Stakeholders internos.</i>	65
<b>Tabla 20:</b> <i>Stakeholders Externos.</i>	65
<b>Tabla 21:</b> <i>Matriz Poder-Interés</i>	66
<b>Tabla 22:</b> <i>Análisis de la alternativa 1 (Problema 1).</i>	69
<b>Tabla 23:</b> <i>Análisis de la alternativa 2 (Problema 1).</i>	69

<b>Tabla 24:</b> <i>Análisis de la alternativa 1 (Problema 2).</i>	70
<b>Tabla 25:</b> <i>Análisis de la alternativa 2 (Problema 2).</i>	70
<b>Tabla 26:</b> <i>Análisis de la alternativa 1 (Problema 3).</i>	71
<b>Tabla 27:</b> <i>Análisis de la alternativa 2 (Problema 3)</i>	71
<b>Tabla 28:</b> <i>Medio N° 1 del objetivo identificado.</i>	74
<b>Tabla 29:</b> <i>Medio N° 2 del objetivo identificado.</i>	74
<b>Tabla 30:</b> <i>Medio N° 3 del objetivo identificado.</i>	75
<b>Tabla 31:</b> <i>Actividades para la implementación del Producto 1.</i>	76
<b>Tabla 32:</b> <i>Actividades para la implementación del Producto 2.</i>	76
<b>Tabla 33:</b> <i>Actividades para la implementación del Producto 3.</i>	77
<b>Tabla 34:</b> <i>Productos / Objetivos / Metas / Tareas / Responsables en el Año 1 al Año 3.</i>	81
<b>Tabla 35:</b> <i>F-C: Tareas por producto.</i>	91
<b>Tabla 36:</b> <i>F-D1: DCI desde el punto de vista de las Reglas de Juego.</i>	94
<b>Tabla 37:</b> <i>F-D2: DCI desde el punto de vista de las relaciones interinstitucionales.</i>	95
<b>Tabla 38:</b> <i>F-D3: DCI desde el punto de vista de organización y asignación de funciones.</i>	96
<b>Tabla 39:</b> <i>F-D4: DCI desde el punto de vista de las políticas de personal.</i>	98
<b>Tabla 40:</b> <i>F-D5: DCI desde el punto de vista de insumos físicos y recursos humanos.</i>	99
<b>Tabla 41:</b> <i>F-D6: DCI relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes.</i>	99
<b>Tabla 42:</b> <i>F-E1: Consolidación de DCI relativos a la falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales.</i>	100
<b>Tabla 43:</b> <i>F-E2: Consolidación de DCI relativos a la capacidad individual.</i>	101
<b>Tabla 44:</b> <i>F: Síntesis de la estrategia y plan de acción de desarrollo institucional.</i>	102
<b>Tabla 45:</b> <i>Evaluación del Objetivo Específico 1.</i>	103
<b>Tabla 46:</b> <i>Evaluación del Objetivo Específico 2.</i>	104
<b>Tabla 47:</b> <i>Evaluación del Objetivo Específico 3.</i>	104
<b>Tabla 48:</b> <i>Indicadores de Resultados</i>	105

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Reclamo promedio recibidos por el operador por cuenta de agua potable.	19
<b>Figura 2:</b> Número de EPS con deficiencia	22
<b>Figura 3:</b> Ranking de EPS por N° de Reclamos por cada 10,000 conexiones activas durante el Primer Trimestre 2021 (adaptada)	23
<b>Figura 4:</b> Ranking de EPS por N° de Reclamos por cada 10,000 conexiones activas durante el Segundo Trimestre 2021 (adaptada)	24
<b>Figura 5:</b> Número total de orientaciones de la SUNASS a usuarios por regiones, según tipo de consulta o problema reportado. Primer trimestre 2021.	25
<b>Figura 6:</b> Ranking de EPS N° de Apelaciones'por cada 10,000 conexiones activas durante el Primer Trimestre 2021.	27
<b>Figura 7:</b> Empresas sancionadas - Primer trimestre 2021.	28
<b>Figura 8:</b> Medidas correctivas impuestas entre 2020-2023.	28
<b>Figura 9:</b> Encuesta de satisfacción del cliente del 2020. (SEDA AYACUCHO S.A., 2020)	30
<b>Figura 10:</b> Resultado de la encuesta de satisfacción al cliente 2015 al 2020.	34
<b>Figura 11:</b> Aplicación de conocimientos	43
<b>Figura 12:</b> Flujograma de resultados y su relación con los objetivos de investigación	46
<b>Figura 13:</b> Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.	49
<b>Figura 14:</b> Árbol de Problemas y Causas	51
<b>Figura 15:</b> Indicador de Satisfacción de los usuarios 2016-2021.	58
<b>Figura 16:</b> Si es que ha presentado algún reclamo, ¿la atención a sido buena? SEDA Ayacucho S.A. 2020.	58
<b>Figura 17:</b> Gráfico Influencia - Impacto.	68
<b>Figura 18:</b> Árbol de problemas.	72
<b>Figura 19:</b> Árbol de medios.	72

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene por título "ANÁLISIS Y PROPUESTA DE LA MEJORA EN LA GESTIÓN DE LA ATENCIÓN DE RECLAMOS EN LA PRIMERA INSTANCIA PARA AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO DE LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS SEDA AYACUCHO S.A. PERIODO 2021-2023", tiene como objetivo principal de mejorar la satisfacción de los usuarios en la gestión de atención de reclamos en la etapa de primera instancia en la EPS-empresa prestadora de servicios Seda Ayacucho S.A.

Desde un enfoque metodológico, se ha optado por la Investigación Aplicada, el cual se basa en la búsqueda, diagnóstico y análisis del sector, en la solución de problemas de la ciudadanía; asimismo, se utilizó el Método SADCI, donde se analiza la situación actual para identificar problemas y se toman decisiones estratégicas. Estos enfoques han conducido a la identificación y formulación de tres propuestas de productos: Plan de Desarrollo de Personas involucrado en la atención de reclamos, Protocolo de gestión de reclamos y Directiva para el desarrollo de actividades de orientación y comunicación al usuario en la gestión de reclamos de la empresa prestadora de servicios Seda Ayacucho S.A. Estos productos buscan optimizar la atención al cliente y aumentar la satisfacción de los usuarios.

**Palabras claves:** Gestión de reclamos, capacitación de personas y satisfacción de los usuarios.

## Summary

This research is titled “**ANALYSIS AND PROPOSAL FOR IMPROVING CLAIM MANAGEMENT IN THE FIRST INSTANCE TO INCREASE USER SATISFACTION OF THE SERVICE PROVIDER SEDA AYACUCHO S.A. FOR THE PERIOD 2021-2023.**” The main objective is to improve user satisfaction in the management of claim handling at the first-instance stage in the service provider company Seda Ayacucho S.A.

From a methodological perspective, Applied Research has been chosen, which focuses on the search, diagnosis, and analysis of the sector to solve community problems. Additionally, the SADC I Method was used, which analyzes the current situation to identify problems and make strategic decisions. These approaches have led to the identification and formulation of three proposed products: a **Personnel Development Plan** for those involved in claim handling, a **Claim Management Protocol**, and a **Directive** for developing user guidance and communication activities in the claim management process at Seda Ayacucho S.A. These products aim to optimize customer service and increase user satisfaction.

**Keywords:** Claim management, personnel training, user satisfaction.

## Introducción

En las últimas décadas, el estado peruano ha venido trabajando en optimizar la relación entre el ciudadano y las entidades públicas, a través de mejoras en la provisión de los bienes y servicios de calidad; sin embargo, los avances son muy lentos, todavía no se ve reflejado en la población, por la cantidad de reclamos que día a día se presentan ante distintas instituciones que brindan servicios básicos de agua potable y saneamiento. En muchos de los casos las entidades públicas, no han empleado las estrategias adecuadas para atender de manera oportuna, causando insatisfacción al usuario.

Por esta razón, la presente investigación analiza un problema que repercute en la calidad de los servicios, en este caso analizaremos la gestión de reclamos, mediante el cual se refleja en la insatisfacción del usuario de los servicios brindados por la Empresa Seda Ayacucho S.A. A raíz de esto, se plantea como objetivo general del trabajo de investigación Mejorar la satisfacción del usuario en la gestión de la atención de reclamos en la etapa de primera instancia de la EPS - Empresa Prestadora de Servicios de Agua y Saneamiento Seda Ayacucho S.A. De otro lado, como objetivos específicos se ha identificado mejorar un plan de Fortalecimiento de Capacidades de formación transversal para el personal involucrado en la gestión de reclamos de la EPS.; así también, elaborar diagrama de flujos detallado del procedimiento de gestión de reclamos detallado del servicio de la EPS y mejorar la orientación y comunicación con el usuario.

La investigación se ha estructurado en IX capítulos. El capítulo I Generalidades, se muestra el análisis de la realidad problemática en el contexto Latinoamericano, nacional y local; además se plantea las justificaciones, el propósito, alcances y limitaciones del presente trabajo. El Capítulo II, Marco teórico, se precisa algunas bases teóricas conceptuales gestión de reclamos, calidad de servicios y satisfacción de los usuarios. El Capítulo III El Diagnóstico, se hace el análisis del problema y causas; la organización y los stakeholders. El Capítulo IV Formulación, muestra algunas alternativas que pueden solucionar el problema, de modo que se selecciona la alternativa más viable que permitirá enfrentar el problema. En el

Capítulo V, La Propuesta de Implementación, se identifica los recursos críticos para la implementación de los tres productos y el análisis de periodo de 3 años. Capítulo VI Análisis de Viabilidad, se realiza el análisis de Viabilidad y factibilidad donde se considera los distintos aspectos necesarios y concurrentes que determinará la factibilidad de los productos. Capítulo VII Seguimiento, se plantea los indicadores para el seguimiento y de resultado que serán aplicables para medir el avance en la implementación de la propuesta. En el Capítulo VIII Conclusiones, se consigna las conclusiones del presente trabajo de investigación. Finalmente, en el Capítulo IX Recomendaciones, en base a las conclusiones se señala las recomendaciones y las mejoras de los resultados obtenidos.

# CAPÍTULO I

## Generalidades

### 1.1. Antecedentes

Cuando hablamos sobre satisfacción del usuario en relación con el servicio de agua y saneamiento tenemos que mencionar que el acceso a estos servicios debe ser adecuado, es decir debe ser una prioridad puesto que es una condición básica, esencial; el cual es primordial para el bienestar de las personas.

Ahora bien, partiendo de esta premisa, las empresas prestadoras de los servicios de agua potable y alcantarillado que tienen a su cargo llevar el recurso hídrico hacia los usuarios, están teniendo un mayor ojo público relacionado a sus servicios, si bien es cierto se cuentan con ventanillas para la realización de reclamos respecto a los servicios brindados, en ocasiones los usuarios se sienten menos escuchados por estas instituciones, puesto que al momento de realizar los reclamos tienen que realizar largas colas y en ocasiones por falta de conocimiento del procedimiento de reclamo no se llega a concretar dicha solicitud.

Así también, no solo se debe observar el comportamiento de las empresas sino también del usuario que desaprovechan el recurso hídrico y daña los sistemas de saneamiento, y todo ello por falta de valoración; en ese sentido se debe incentivar la promoción de conocimiento tanto técnico, social y cultural para un buen aprovechamiento del agua potable.

Estos desafíos pueden generar un aumento en los reclamos por parte de los usuarios, y resulta necesario conocer la gestión de reclamos y los beneficios que aportará el conocimiento del mismo, puesto que creará valor público con el fin principal de garantizar la satisfacción de calidad y servicio.

En ese sentido, conoceremos a través de este trabajo de investigación, analizando el comportamiento de la empresa prestadora de servicio que hace su mayor esfuerzo para satisfacer a los usuarios en la dotación del servicio y su atención en las ventanillas de reclamos.

La población del Perú para el periodo del año 2022 tuvo al 100% de habitantes a 33.40 millones de los mismos, siendo el 71.30 % urbanas y el 28.7% rurales. El número de habitantes que recibió el servicio de agua potable fue de 19.53 millones de personas, mientras que la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS) señaló que 18.25 millones de usuarios recibieron el servicio de alcantarillado, de acuerdo con la información reportada de 50 operadores proporcionada por. Según la clasificación de los operadores por número de conexiones de agua potable, SEDAPAL S.A. es el único operador clasificado como Muy Grande, puesto que administra más de un millón de conexiones, mientras que cuatro operadores están clasificados como Grande 1, 14 como Grande 2, 15 como Mediano y 16 como Pequeño (SUNASS D. D., 2023).

Se ha realizado el análisis de los países miembros de la ADERASA respecto al indicador de la calidad de servicios Panamá, Costa Rica y Argentina lograron el 100 %; Ecuador, Uruguay, Chile, Brasil y Honduras están arriba del 50 % mientras que Colombia y Perú están al 39% y 25% respectivamente, además, en cuanto al indicador atención al usuario Panamá, Costa Rica, Argentina, Ecuador, Uruguay y Chile lograron el 100 %; mientras Honduras y Perú están en 67% y 50% respectivamente. (ADERASA, 2018). En ese contexto se ha evidenciado los indicadores del Perú, la cual está 24% en el indicador de calidad y 49% atención al usuario; asimismo, se debe mencionar que el indicador de Densidad de Reclamos totales de los 50 operadores se encuentra a la alza en relación a años anteriores 0.19%; sin embargo, esto no significaría incremento mayor a 1%, indicado por SUNASS de manera oficial y la cual se encuentra publicada en su página web a través del Informe Anual 2018 (Asociación de entes reguladores de Agua Potable y Saneamiento de las Américas, 2018).

TAMAÑO OPERADOR	PAÍS	OPERADOR	VALOR	Δ 2016 (%)	TENDENCIA (2014-2017)
GRANDE 2	Perú	EPS Sedacaj S.A.	0.17	110.00	
	Perú	Seda Ayacucho	0.19	103.00	
	Perú	EPS Sempach S.A.	0.20	77.00	
	Perú	EPS Seda Huánuco S.A.	0.24	134.00	
	Perú	EPS Tacna S.A.	0.25	143.00	
	Perú	EPS Emapica S.A.	0.27	236.00	
	Perú	EPS Sedacusco S.A.	0.28	64.00	
	Perú	Emapa San Martín S.A.	0.29	71.00	
	Colombia	Empresas Públicas de Armenia E.S.P.	0.32	-	
	Colombia	Acueducto y Alcantarillado de Popayán S.A. E.S.P.	0.40	-	
	Colombia	Empresas Municipales de Cartago E.S.P.	0.58	-	
	Colombia	Conhydra S.A. E.S.P.	-	-	
	Colombia	Proactiva Santa María S.A. E.S.P.	-	-	
	Colombia	Empresa de Servicios Públicos de Valledupar S.A. E.S.P.	-	-	
	Colombia	Hidropacífico S.A. E.S.P.	-	-	
	Colombia	Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Duitama S.A. E.S.P.	0.00	-	
	Colombia	Ingeniería Total Servicios Públicos S.A. E.S.P.	0.00	-	

**Figura 1:** Reclamo promedio recibidos por el operador por cuenta de agua potable. Fuente: Aderasa (2018). Informe benchmarking Aderasa 2018: Datos 2017[Gráfico]. Recuperado de <https://aderasa.org/wp-content/uploads/2023/09/INFORME-BENCHMARKING-ADERASA-2018-DATOS-2017.pdf>

Asimismo; mediante el Plan Nacional de Saneamiento 2022-2026, que es un instrumento que articula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, de los cuales también se engrana con las políticas de Acuerdo Nacional, la Política de Modernización de la Gestión Pública, la Política de Modernización de los Servicios de Saneamiento, en razón a que el estado peruano tiene la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un estado democrático, descentralizado y con proyección al servicio ciudadano (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2022).

Así también, otro instrumento normativo es la Política Nacional de modernización de la Gestión Pública al 2030 e ir acorde con las recomendaciones de la OCDE que enfatiza la necesidad de que las empresas prestadoras de servicios de agua implementen sistemas de gestión de reclamos que sean accesibles, transparentes, eficientes, justos y orientados a la mejora continua. Esto implica establecer canales de comunicación fluidos con los usuarios, garantizar la trazabilidad de los reclamos y utilizar la información obtenida para optimizar los procesos internos.

En consecuencia; referente a los reclamos, también el estado peruano cuenta con normativas que permiten garantizar el derecho a la información y defender el interés de los ciudadanos mediante el artículo 65 de la Constitución Política, que menciona sobre la protección al consumidor, garantizando el derecho a la información sobre los bienes y servicios del mercado; asimismo, la SUNASS vigila el cumplimiento de las normas de cobertura y calidad de los servicios, sanciona los incumplimientos y crea reglamentos de reclamo y normas de calidad para regular los derechos y responsabilidades tanto de los proveedores de servicios como de los consumidores, con la finalidad de velar por la salud de los usuarios.

En tal sentido, SUNASS implementó y dispuso diversos canales de atención al usuario, atendiendo un total de 78,780 usuarios de todas las regiones del Perú al final del 2020, con el objetivo de supervisar a las Empresas Prestadoras de Servicio y Saneamiento.

En cuanto a la Calidad de Servicios de acuerdo con los informes de Benchmarking realizado por SUNASS, donde se evalúan los Índices de la Gestión y Prestación de los servicios de saneamiento de las Empresas Prestadoras (IGPSS). Benchmarking Regulatorio 2021 – datos 2020, se evaluó sobre la base de 21 indicadores clasificados en 7 áreas de desempeño. La empresa SEDA Ayacucho S.A. alcanzó un buen nivel en las siguientes áreas de desempeño: Gestión del riesgo de desastres, Sostenibilidad Ambiental, llegando al 100%, mientras Gestión de atención a usuarios 85.71 %, estos datos contrastan con el exiguo desempeño de la Calidad del Servicio que alcanzó 53.03 % disminuyendo el 0.30 % respecto al año 2019.

**Tabla 1:**

*Índice de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento de SEDA Ayacucho S.A. (2017-2020)*

IGPSS SEDA Ayacucho S.A.	2017	2018	2019	2020
Acceso a los servicios	92.92	94.15	87.3	85.06

<b>Calidad de los servicios</b>	<b>50.02</b>	<b>49.38</b>	<b>53.33</b>	<b>53.03</b>
Sostenibilidad Financiera	70.14	81.15	50.58	70.77
Gobernabilidad y gobernanza	18	97.14	77.78	77.78
Gestión de Riesgo de desastre	100	100	40	100
Sostenibilidad Ambiental	100	96.31	100	100
<b>Gestión de atención a usuarios %</b>				<b>85.71</b>
<b>Total</b>	73.32	84.45	71.02	86.25

Fuente: SUNASS, Benchmarking regulatorio de las EPS. ( 2017-2020)

### **Canales de atención para el registro de reclamos:**

La Defensoría del Pueblo presentó un informe sobre el seguimiento a las recomendaciones dirigidas a las EPS en relación con la implementación de la atención remota. Aunque se ha observado un progreso desde el año 2020, aún persisten ciertas deficiencias, por las cuales, los ciudadanos realizan trámites de manera presencial.

El año 2020 se emitió el Informe Especial N.º032-2020-DP, en el cual se evidenció el poco avance en la adopción de métodos de atención no presencial por parte de las EPS y su funcionalidad. Con respecto a esta situación, la Defensoría realizó una nueva supervisión de los mecanismos de atención no presencial en las EPS, donde se determinó que de las 50 empresas analizadas se identificó deficiencias como se muestra en la **figura 2**. Por las cuales la Defensoría continuará realizando supervisiones para garantizar los derechos de los usuarios. (Defensoría del Pueblo, 2021)



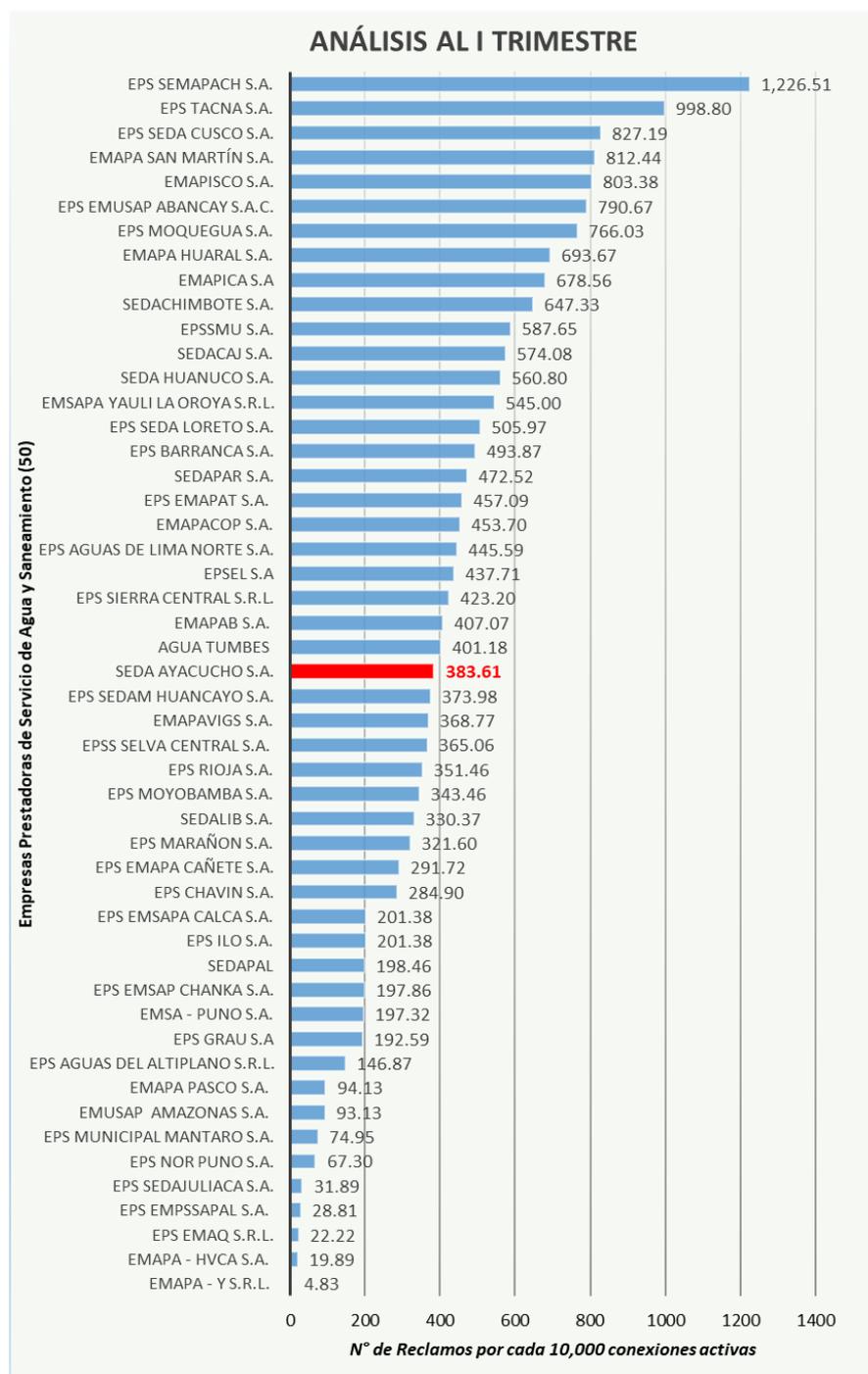
**Figura 2:** Número de EPS con deficiencia

Fuente: (Defensoría del Pueblo, 2021)

## 1.2. Identificación de la Realidad - Problema

Mejorar la eficiencia de las empresas prestadoras de servicios de agua y saneamiento ha sido una preocupación permanente de todas las autoridades gubernativas, de los reguladores de los servicios de agua y saneamiento y de las empresas prestadoras. Sin embargo, en términos de calidad del servicio, las medidas adoptadas no han sido muy satisfactorias.

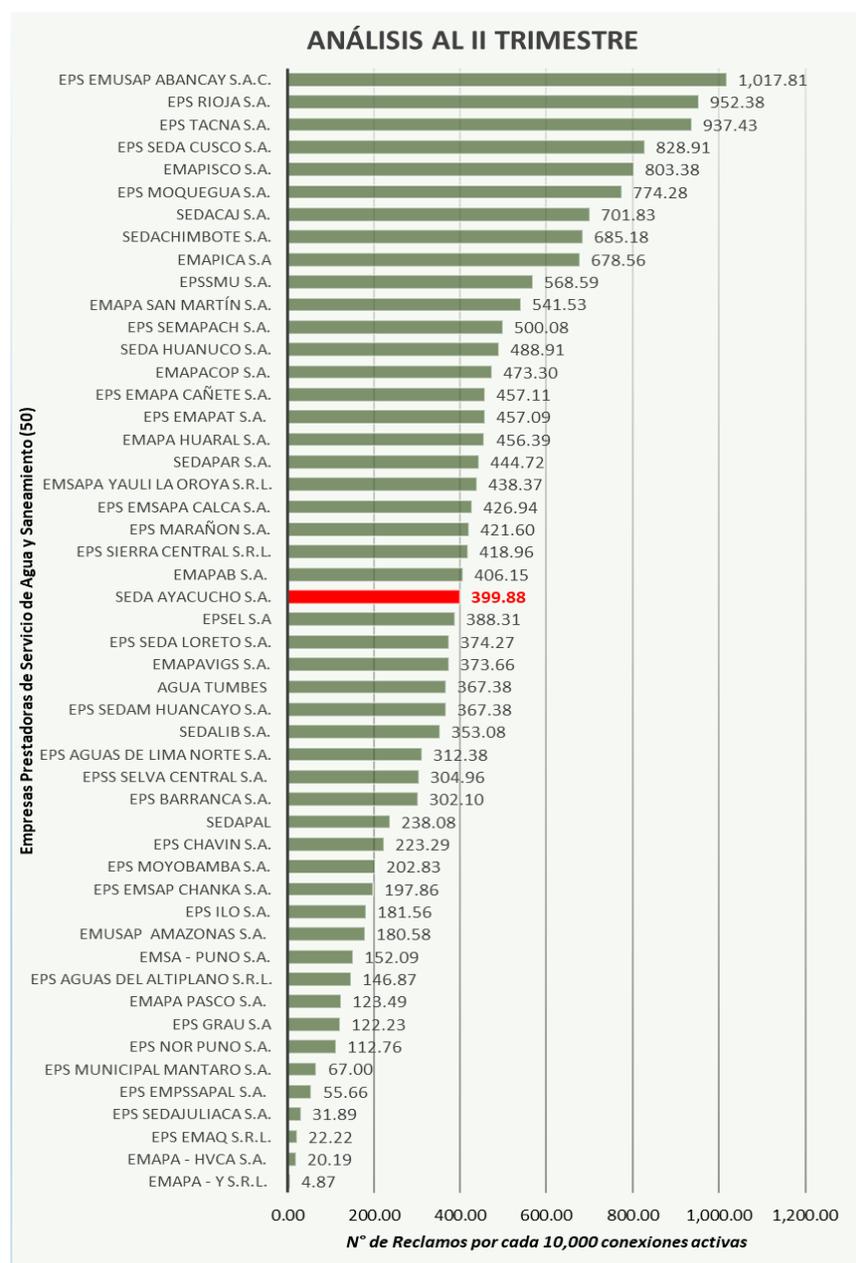
Según el ranking, que mide el desempeño de las empresas prestadoras, publicado en el boletín estadístico SUNASS, con la información remitida por las Empresas Prestadoras de servicios de Saneamiento durante el primer trimestre del año 2021, un total de 130.070 quejas de consumidores fueron enviadas a las 50 empresas prestadoras de servicios de saneamiento de todo el país. Semapach tuvo 1.226,51 reclamos, EPS Tacna 998,80 y Seda Cusco 827,19, siendo las tres empresas con mayor número de reclamos por cada 10.000 conexiones activas. Con 383,61 reclamos, SEDA Ayacucho S.A. se ubicó en el vigésimo quinto lugar (SUNASS, Boletín estadístico, 2021).



**Figura 3:** Ranking de EPS por N° de Reclamos por cada 10,000 conexiones activas durante el Primer Trimestre 2021 (adaptada)  
Fuente: Adaptada de SUNASS. (2021). "Sunass en cifras " (p. 15). Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS).

Los usuarios de los servicios de agua potable y alcantarillado de todo el país presentaron 127,761 reclamos ante la SUNASS en el segundo trimestre del año 2021 a través de sus canales de atención presencial y remota (teléfono, correo y redes sociales). Emusap Abancay tuvo 1.017.8 reclamos, EPS Rioja

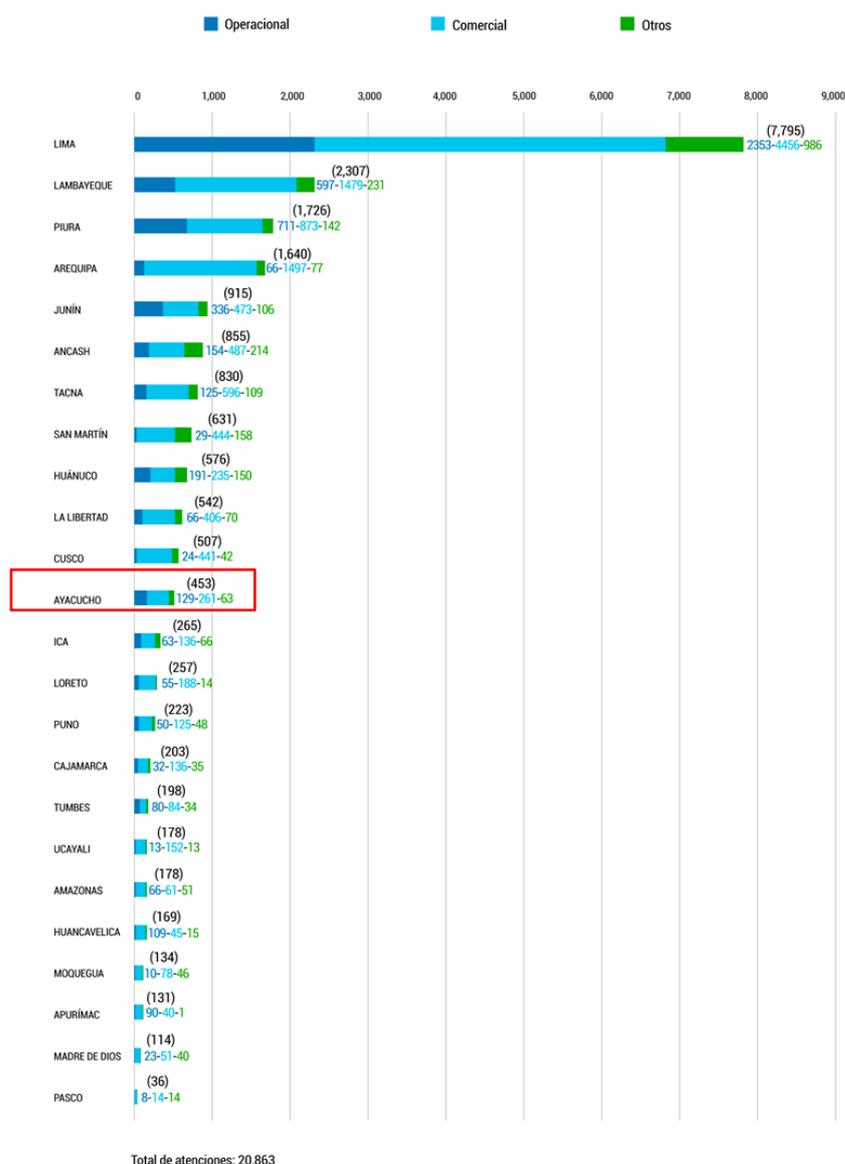
con 952.38 reclamos y EPS Tacna 937.43 reclamos, siendo las tres empresas con más reclamos por cada 10,000 mil conexiones activas (SUNASS, Boletín estadístico, 2021). La empresa SEDA Ayacucho S.A. quedó en el vigésimo cuarto lugar con 399.88 reclamo, incrementado 4.24% del I Trimestre.



**Figura 4:** Ranking de EPS por N° de Reclamos por cada 10,000 conexiones activas durante el Segundo Trimestre 2021 (adaptada)

Fuente: Adaptada de SUNASS. (2021). "Sunass en cifras " (p. 15). Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS).

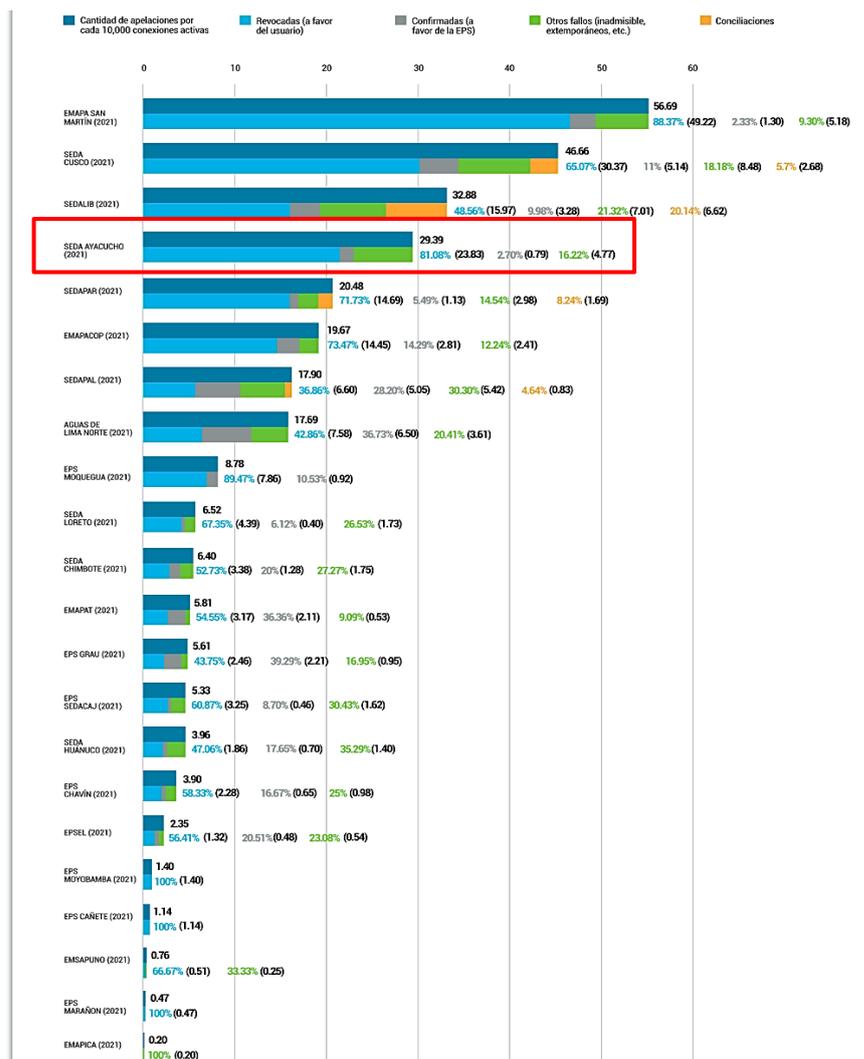
Asimismo, en el primer trimestre del 2021, la SUNASS orientó a los usuarios por cada Región, atendiendo las llamadas siendo un total de 20,863 usuarios según tipo de consulta o problema reportado, atendiendo a la mayoría los reclamos por tipo comercial en un 69%, por facturación o consumo elevado, fraccionamiento de los recibos, entre otros, mientras los reclamos operacionales en un 31 %, por la falta de agua en la zona, falta de conexión domiciliaria, problemas en el alcantarillado, aniegos por roturas de tuberías de agua o tuberías de desagüe. (SUNASS, Boletín estadístico, 2021). Quedando en el doceavo puesto la región Ayacucho con 453 consultas o problemas reflejados.



**Figura 5:** Número total de orientaciones de la SUNASS a usuarios por regiones, según tipo de consulta o problema reportado. Primer trimestre 2021.

Fuente: SUNASS. (2021). "Sunass en cifras ". Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento.

Además, SUNASS dio a conocer que, 2 649 de las 5 276 apelaciones que la EPS rechazó en primera instancia fueron resueltas a favor de los usuarios, mientras que 1032 fueron resueltas a favor de la EPS. Estas apelaciones fueron remitidas al Tribunal Administrativo de Solución de Reclamos de los Usuarios de los Servicios de Saneamiento (TRASS) de la SUNASS para la segunda y la última instancia. Asimismo, 1 273 apelaciones fueron declarados improcedentes, incluyendo las extemporáneas, y se efectuaron 322 conciliaciones entre los usuarios y la EPS. Las EPS con más apelaciones, por cada 10 mil conexiones activas, fueron Emapa San Martín con 56.59 casos, Seda Cusco con 46.66 casos, Sedalib Trujillo con 32.88 casos, Seda Ayacucho con 29.39 casos y Sedapar Arequipa con 20.48 casos. (SUNASS, Boletín estadístico, 2021)



**Figura 6:** Ranking de EPS N° de Apelaciones por cada 10,000 conexiones activas durante el Primer Trimestre 2021.

Fuente: SUNASS. (2021). "Sunass en cifras". Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS).

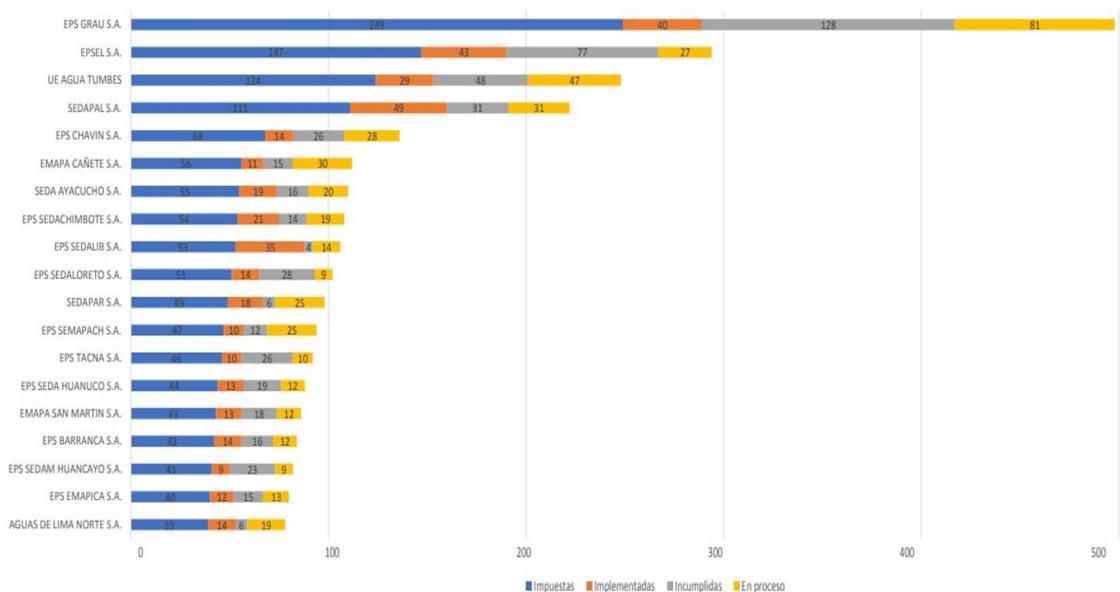
Según el Boletín Estadístico proporcionado por la SUNASS, indica que entre el año 2020 al 2023, se atribuyó 1 962 medidas correctivas a las EPS a nivel nacional, siendo SEDA AYACUCHO una de las empresas que se le aplicó dicha medida.



**Figura 7:** Empresas sancionadas - Primer trimestre 2021.

Fuente: (SUNASS, BOLETÍN ESTADÍSTICO , 2023)

La acción correctiva establece plazos para que los proveedores de servicios de agua potable y saneamiento rectifiquen las condiciones que afectan a los usuarios. Las empresas prestadoras con mayor cantidad de medidas correctivas son EPS Grau, Epsel, Agua Tumbes, Sedapal, EPS Chavín, SEDA Ayacucho con 249, 147, 124,111,68 y 55 respectivamente. Aquellas entidades que no cumplan con las medidas pueden enfrentar sanciones y multas. Así también hay medidas incumplidas y en proceso (SUNASS, BOLETÍN ESTADÍSTICO , 2023).



**Figura 8:** Medidas correctivas impuestas entre 2020-2023.

Fuente: (SUNASS, BOLETÍN ESTADÍSTICO , 2023)

### Número de Reclamos por año:

El número total de reclamos al 2022, SEDA Ayacucho S.A. tiene un acumulado de 8,303 en comparación del 2021 siendo este último 8,268.

### Tabla 2:

*Densidad de reclamos y número total de reclamos por año (2018-2022) de la empresa SEDA Ayacucho S.A.*

	FÓRMULA	2018	2019	2020	2021	2022
Densidad de reclamos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Reclamos}}{\text{Conexiones activas}} \times 1000$	163	144	130	122	115
N° de conex activas		57726	62,858	64,951	67771	72,199
<b>N° total de reclamos por año</b>	$\text{Densidad de reclamos} \times \text{Total de conexiones activas} / 1000$	<b>9409</b>	<b>9052</b>	<b>8444</b>	<b>8268</b>	<b>8303</b>

Fuente: (SUNASS, 2018) (SUNASS, 2019) (SUNASS, 2020) (SUNASS, 2021) (SUNASS, 2022)

### Nivel de satisfacción del usuario:

SEDA AYACUCHO										
Nº de personas que respondieron la encuesta según muestra del anexo 3						265		En este caso el número es solo para el ejemplo, por favor colocar el número correspondiente a quienes respondieron en su empresa.		
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 2020										
Nº	Preguntas	Promedios de las respuestas obtenidas	1	2	3	4	5	N/A	Resultado	Comprobando número de encuestados
<b>I</b>		<b>Respecto al servicio recibido</b>	Promedio de todos los encuestados							
1.1	¿Cómo calificaría en general su satisfacción con respecto a los servicios de agua potable y/o desagüe que brinda la EPS? (Calificar del 1 al 5, 1 como mínima y 5 como máxima)	3.43	14	21	81	134	15	0	3.43	265
1.2	¿El agua que recibe cubre sus necesidades adecuadamente?	3.73	13	11	48	155	37	1	3.73	265
1.3	¿El agua que recibe tiene olor, color o sabor anormales?	3.95	20	16	34	82	112	1	3.95	265
1.4	¿La continuidad (horas de servicio) en su zona es adecuada?	3.50	31	13	69	94	57	1	3.50	265
1.5	¿La presión en su zona es adecuada?	3.56	22	18	56	121	44	4	3.56	265
1.6	¿Se entera de los avisos de la EPS de cortes del servicio?	3.26	76	21	24	35	103	6	3.26	265
1.7	¿Las redes de agua se rompen con frecuencia? (Para este caso, si es No calificar como 5, si es Si calificar como 1)	3.81	45	14	23	43	136	4	3.81	265
1.8	¿Las redes de desagüe se atoran con frecuencia? (Para este caso, si es No calificar como 5, si es Si calificar como 1)	3.55	68	10	16	42	124	5	3.55	265
		<b>Promedio "Respecto al servicio recibido"</b>								
<b>II</b>		<b>Respecto a la empresa</b>	Promedio de todos los encuestados							
2.1	¿Cómo calificaría usted en general la labor o desempeño del SEDA Ayacucho?	3.35	21	17	91	111	19	6	3.35	265
2.2	¿Cómo calificaría su satisfacción respecto a la atención al cliente del SEDA?	3.26	22	21	91	98	15	18	3.26	265
2.3	¿Cómo calificaría la información disponible por parte del SEDA Ayacucho?	3.10	19	39	113	55	24	15	3.10	265
2.4	¿Considera que el tiempo de espera en la atención en las oficinas del SEDA Ayacucho es el adecuado?	2.94	25	47	104	46	18	25	2.94	265
2.5	¿Cómo calificaría la capacidad técnica del personal del SEDA Ayacucho sobre los servicios que brinda?	3.26	22	28	79	107	15	14	3.26	265
2.6	Si es que ha presentado algún reclamo, ¿La atención ha sido buena?	3.13	21	39	93	85	14	13	3.13	265
2.7	Si ha presentado algún reclamo, ¿La solución fue rápida? (Calificar del 1 al 5, 1 como muy lenta y 5 como muy rápida)	2.90	53	37	76	51	34	14	2.90	265
		<b>Promedio "Respecto a la empresa"</b>								
		<b>Resultado encuesta</b>								
		<b>Resultado de la encuesta de satisfacción al cliente en % (considerando que el valor máximo de 5 sería 100%)</b>	<b>67%</b>							

**Figura 9:** Encuesta de satisfacción del cliente del 2020. (SEDA AYACUCHO S.A., 2020)

Se ha realizado un análisis entre los años 2015 y 2020, sobre la satisfacción de los usuarios SEDA AYACUCHO S.A. con relación a la rapidez de la solución de los reclamos (2015-2020), muestran un aumento significativo en la categoría "muy satisfecho" (de 5% en 2015 a 13% en 2020), mientras que en el nivel de "muy insatisfecho", también aumentó notablemente (de 18% en 2015 a 20% en 2020). A pesar de la estabilidad en la categoría "satisfecho" (alrededor del 19%), la percepción de "regular" fluctuó y se situó en 29% en 2020. La categoría "N/A" disminuyó drásticamente del 29% en 2017 al 5% en 2020, indicando una mayor disposición de los encuestados a expresar su opinión. Estos cambios sugieren áreas de mejora en el servicio y la necesidad de investigar las causas del aumento en la insatisfacción para seguir mejorando el servicio y asegurarse de que todos los usuarios se sientan escuchados y valorados (SEDA Ayacucho S.A., 2015) (SEDA Ayacucho S.A., 2017) (SEDA Ayacucho S.A., 2019) (SEDA Ayacucho S.A., 2020).

**Tabla 3:***Calificación sobre la rapidez de la solución de los reclamos (2015-2020)*

Escala	N° de encuestados 2015	%	N° de encuestados 2017	%	N° de encuestados 2019	%	N° de encuestados 2020	%
Muy satisfecho	8	5%	5	3%	19	8%	34	13%
Satisfecho	34	19%	24	14%	43	18%	51	19%
Regular	55	31%	44	25%	74	32%	76	29%
Insatisfecho	22	12%	26	15%	31	13%	37	14%
Muy insatisfecho	31	18%	26	15%	32	14%	53	20%
N/A	27	15%	50	29%	34	15%	14	5%
<b>TOTAL DE ENCUESTADOS</b>	<b>177</b>	<b>100%</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>	<b>233</b>	<b>100%</b>	<b>265</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se ha realizado un análisis entre los años 2015 y 2020, sobre la satisfacción de los usuarios SEDA AYACUCHO S.A. sobre la *Respuestas sobre la percepción de los avisos de cortes de servicio de la EPS (2015-2020)*. El porcentaje de usuarios "muy satisfechos" aumentó de manera notable, pasando del 27% en 2015 al 39% en 2020, lo que indica una mejora en la experiencia del cliente. Sin embargo, la categoría de "satisfecho" disminuyó ligeramente, y la de "regular" se redujo considerablemente al 9%, lo que sugiere que los clientes han pasado de una satisfacción moderada a una mayor satisfacción o descontento. Por otro lado, aunque la insatisfacción se mantuvo relativamente baja, el porcentaje de "muy insatisfechos" se estabilizó en un 29% en 2020, lo que señala que aún hay un grupo significativo de usuarios que sigue sin estar satisfecho. Además, la caída en los encuestados que eligen "N/A" refleja un creciente compromiso de los usuarios para compartir sus opiniones. En conjunto, estos resultados destacan la importancia de mantener y profundizar las mejoras en el servicio, así como la necesidad de abordar las preocupaciones de los usuarios insatisfechos para asegurar un crecimiento sostenido en la satisfacción general.

**Tabla 4:**

*Respuestas sobre la percepción de los avisos de cortes de servicio de la EPS (2015-2020)*

Escala	N° de encuestados 2015	%	N° de encuestados 2017	%	N° de encuestados 2019	%	N° de encuestados 2020	%
Muy satisfecho	48	27%	21	12%	38	16%	103	39%
Satisfecho	24	14%	9	5%	37	16%	35	13%
Regular	27	15%	38	22%	52	22%	24	9%
Insatisfecho	6	3%	2	1%	27	12%	21	8%
Muy insatisfecho	61	34%	105	60%	68	29%	76	29%
N/A	11	6%	0	0%	11	5%	6	2%
<b>TOTAL, DE ENCUESTADOS</b>	<b>177</b>	<b>100%</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>	<b>233</b>	<b>100%</b>	<b>265</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se analizó sobre la calificación de la satisfacción de los usuarios con respecto a los servicios de agua potable y/o desagüe brindados por la EPS (2015-2020). La categoría de "muy satisfecho" ha disminuido drásticamente, pasando del 20% en 2015 a un 6% en 2020, lo que indica una notable caída en la percepción positiva del servicio. Sin embargo, la proporción de clientes "satisfechos" ha aumentado significativamente, del 41% en 2015 al 51% en 2020, lo que sugiere que un número creciente de usuarios se siente satisfecho, aunque no necesariamente conforme. Asimismo, en la categoría "regular" disminuyó del 32% en el año 2015 al 31% en 2020 y la fluctuación de los insatisfechos, se mantuvieron alrededor del 8%. Así también existe una disminución de respuestas "N/A" indica que más clientes están dispuestos a calificar su satisfacción, lo que puede reflejar un mayor compromiso con el servicio. En resumen, aunque ha habido un aumento en la satisfacción general, es crucial abordar la caída en el número de "muy satisfechos" y entender mejor las causas de la insatisfacción para continuar mejorando la calidad del servicio.

**Tabla 5:**

*Calificación de la satisfacción de los usuarios con respecto a los servicios de agua potable y/o desagüe brindados por la EPS (2015-2020)*

Escala	N° de encuestados 2015		N° de encuestados 2017		N° de encuestados 2019		N° de encuestados 2020	
		%		%		%		%
Muy satisfecho	35	20%	19	11%	24	10%	15	6%
Satisfecho	72	41%	47	27%	87	37%	134	51%
Regular	57	32%	92	53%	85	36%	81	31%
Insatisfecho	10	6%	12	7%	22	9%	21	8%
Muy insatisfecho	3	2%	1	1%	14	6%	14	5%
N/A	0	0%	4	2%	1	0%	0	0%
<b>TOTAL, DE ENCUESTADOS</b>	<b>177</b>	<b>100%</b>	<b>175</b>	<b>%</b>	<b>233</b>	<b>%</b>	<b>265</b>	<b>%</b>

Fuente: Elaboración propia.

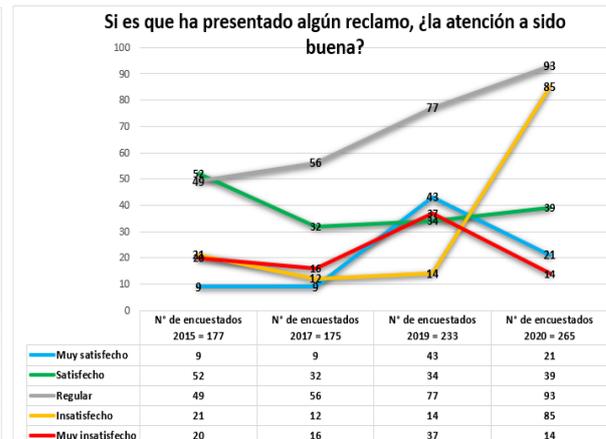
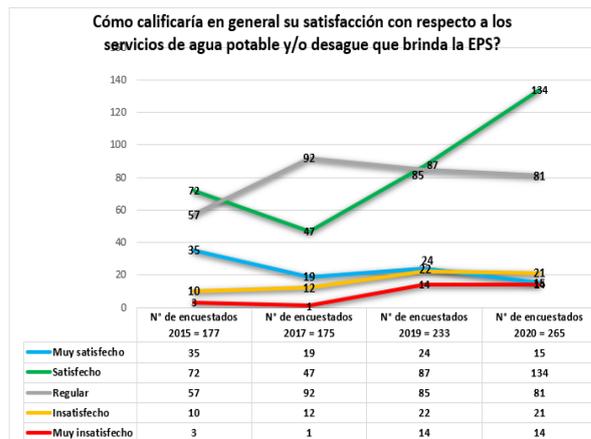
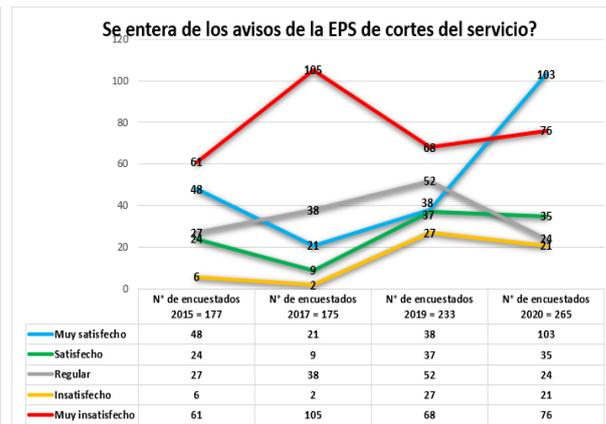
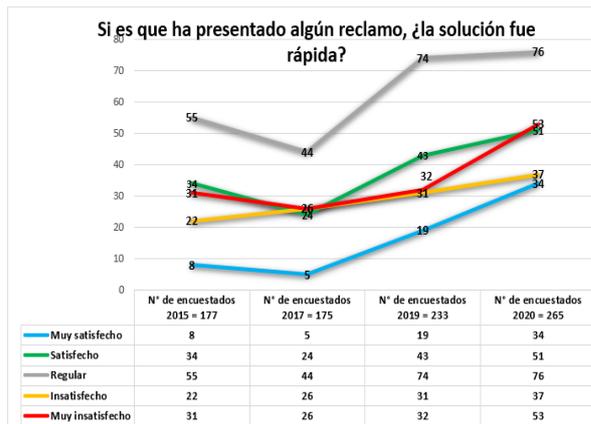
El análisis de Calificación sobre la calidad de la atención recibida tras presentar un reclamo entre los años 2015 y 2020 revela una tendencia preocupante en la percepción de los usuarios. Aunque la categoría de "muy satisfecho" se mantuvo constante en 5% en 2015 y 2017, hubo un notable aumento en 2019 (18%) que luego cayó a 8% en 2020, lo que sugiere que las expectativas iniciales no se han mantenido. La proporción de clientes "satisfechos" se mantuvo estable en 15% entre los años 2019 y 2020, lo que indica que, aunque algunos usuarios están contentos, no ha habido un crecimiento significativo en este grupo. Sin embargo, el aumento en la categoría "regular" (de 28% en 2015 a 35% en 2020) muestra que más clientes perciben la atención como insatisfactoria. Más alarmante es el incremento en los "insatisfechos", que saltaron del 12% en 2015 al 32% en 2020, lo que indica una creciente insatisfacción con la atención al usuario. Por último, la disminución de respuestas "N/A" (de 15% en 2015 a 5% en 2020) sugiere que más personas están dispuestas a opinar sobre su experiencia. En resumen, estos datos resaltan la necesidad urgente de mejorar la atención al cliente y abordar las deficiencias en la gestión de reclamos para revertir la creciente insatisfacción.

**Tabla 6:**

*Calificación sobre la calidad de la atención recibida tras presentar un reclamo (2015-2020)*

Escala	N° de encuestados 2015	%	N° de encuestados 2017	%	N° de encuestados 2019	%	N° de encuestados 2020	%
Muy satisfecho	9	5%	9	5%	43	18%	21	8%
Satisfecho	52	29%	32	18%	34	15%	39	15%
Regular	49	28%	56	32%	77	33%	93	35%
Insatisfecho	21	12%	12	7%	14	6%	85	32%
Muy insatisfecho	20	11%	16	9%	37	16%	14	5%
N/A	26	15%	50	29%	28	12%	13	5%
<b>TOTAL, DE ENCUESTADOS</b>				100		100		100
<b>S</b>	177	100%	175	%	233	%	265	%

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 10:** Resultado de la encuesta de satisfacción al cliente 2015 al 2020.  
Fuente: Elaboración Propia ( SEDA Ayacucho S.A., 2015-2020)

## Supervisión de la SUNASS:

A partir de la información que presento la EPS se observó que, en junio de 2016, en las localidades de Huamanga y Huanta facturó por diferencia de lecturas a 1276 usuarios y 971 usuarios respectivamente, los cuales presentaban consumos atípicos sin aplicar el procedimiento establecido para los casos con diferencias de lecturas atípicas de acuerdo con las observaciones vemos que este tipo de problemas atípicos deben ser resueltos de oficio por la empresa, de acuerdo al procedimiento establecido en la normativa.

Se hace referencia a la facturación gradual un aspecto básico que se debe considerar; toda vez que, las no realizaciones de estos procedimientos ameritan un acto administrativo y demanda recursos al no realizar su correcta aplicación.

Además, el siguiente cuadro, es la lista de Observaciones sobre la calidad de facturación y aspectos comerciales, notificados el 2019, mediante **resolución 094-2019-SUNASS-DF**, por la SUNASS a la empresa SEDA Ayacucho S.A, donde menciona que la empresa no cumple con los procedimientos establecidos por SUNASS:

### Tabla 7:

*Lista de Observaciones sobre la calidad de facturación y aspectos comerciales – 2019.*

Nº	Observaciones de SUNASS	Corregidos/ subsanados
1	No cumplir con el control de calidad sobre facturaciones (diferencias de lecturas atípicas y con el horario de las inspecciones técnicas).	
2	No cumplir con los plazos del procedimiento reclamos.	
3	No utilizar el registro, formatos, anexos y procedimientos para la atención de la solicitud de acceso a los servicios.	

4	No mantener un registro de las solicitudes de atención de problemas generales, no seguir la estructura y no cumplir los plazos para su consideración que figuran en el apéndice indicado del reglamento.	X
5	No mantener el registro de solicitudes de atención de problemas operacionales y comerciales no relativos a la facturación de alcance particular, no utilizar el formato, no respetar los plazos de respuesta a dichas solicitudes.	X
6	No informar a la SUNASS y a los usuarios afectados de los cortes previstos en los sistemas de agua potable y alcantarillado.	
7	No informar a la SUNASS y a los usuarios afectados de las interrupciones imprevistas de los servicios de agua potable y alcantarillado.	
8	No realizar el mantenimiento operativo de medidores como parte de control del parque de medidores.	
9	No cumplir los requisitos establecidos para determinar el consumo medio histórico.	
10	La actividad económica, el número de unidades de uso y el tipo de propiedad no se actualizan	
11	No aplicar el régimen de facturación gradual en el periodo de enero a agosto del 2018.	
12	No implementar el libro de observaciones de usuarios.	X

Fuente: Resolución 094-2019-SUNASS-DF

La empresa prestadora dio su respuesta a las observaciones formuladas por SUNASS; en los cuales subsanó las siguientes observaciones:

**Tabla 8:**

*Descargo la empresa SEDA Ayacucho S.A..*

Medidas Correctivas		
Medida Correctiva 1	Observación 1	Cumplir con el procedimiento para el control de calidad de la facturación ante la diferencia de lecturas atípicas.
		Devolver importe facturado en exceso y sus respectivos intereses, de acuerdo al cuadro detallado en la resolución.
Medida Correctiva 2	Observación 2	La EPS debe comunicar al usuario con una anticipación de 2 días hábiles, la fecha y hora en la que se realizará la inspección interna y externa.
		La EPS debe hacer constar los resultados de las inspecciones interna y externa en los formatos establecidos en RGRUSS.
Medida Correctiva 3	Observación 3	Huanta: Evidenciar el uso del formato del Anexo N° 1 del RCPSS "Solicitud de acceso a los servicios de saneamiento".

		<p>Huanta: Demostrar de que el usuario recibió las notificaciones del informe de factibilidad del servicio dentro de los plazos establecidos.</p> <p>Huamanga y Huanta: Documentación de las gestiones realizadas ante la municipalidad de la jurisdicción donde se encuentra el inmueble, que se requieran para realizar las obras necesarias para instalar la conexión deseada.</p> <p>Respecto a las interrupciones imprevistas: Tan pronto como tenga conocimiento de la incidencia, la EPS notificará a los afectados, a través de los canales a su disposición, el alcance del problema, las causas de la interrupción y el tiempo estimado de restablecimiento del servicio.</p> <p>Tan pronto como la EPS tenga conocimiento de la incidencia, lo notificará a la SUNASS por correo electrónico a la dirección <a href="mailto:gsf@SUNASS.gob.pe">gsf@SUNASS.gob.pe</a>.</p>
Medida Correctiva 4	Observación 6 y 7	<p>Respecto a las interrupciones programadas: La EPS está obligada a notificar por escrito a los usuarios afectados el calendario de interrupciones, las causas y la hora de restablecimiento con al menos 48 horas de antelación.</p> <p>Deben distribuirse folletos si una zona de suministro se interrumpe durante más de seis horas, y deben utilizarse los medios de comunicación si se ven afectadas varias zonas de suministro.</p> <p>Notificar a la SUNASS al correo <a href="mailto:gsf@SUNASS.gob.pe">gsf@SUNASS.gob.pe</a> con al menos 48 horas de antelación. También deberán enviarse copias de los cargos de los comunicados que se distribuyan.</p> <p>Seguir los criterios establecidos para determinar el consumo promedio histórico en la facturación.</p> <p>Devolver importe facturado en exceso y sus respectivos intereses de acuerdo al cuadro detallado en la resolución.</p>
Medida Correctiva 5	Observación 9	<p>Medida Correctiva 6 de la observación 10</p> <p>El usuario debe recibir una notificación por escrito de la EPS al menos dos días hábiles antes de la fecha de la inspección interna.</p> <p>En situaciones de inspección de oficio, se debe realizar una verificación para asegurar que el predio mantenga la categoría apropiada asignada, el número de unidades de uso y las condiciones que pueden influir en la facturación. Además, se debe elaborar un croquis que se indique el número y la ubicación de los puntos de agua y desagüe del predio, así como las actividades económicas que se desarrollan dentro del predio.</p>

Medida Correctiva 7	Observación 11	Implementar el sistema de facturación gradual, cuando se instale un medidor por primera vez en la conexión, o si se el medidor fue retirado por un periodo igual o superior a doce meses.
---------------------	----------------	---

Fuente: Informe Final de Supervisión N° 0376-2019-SUNASS-DF-F

En consecuencia, tras recibir el descargo de la empresa SEDA Ayacucho S.A., SUNASS procedió a emitir el informe final de supervisión N° 0376-2019-SUNASS, que está incluido en la resolución 094-2019-SUNASS - DF, y concluye con la aceptación de las subsanaciones y la imposición de las medidas correctivas.

### **Apelación presentados por los usuarios:**

El Tribunal Administrativo de Solución de Reclamos de los consumidores de los Servicios de Saneamiento (TRASS) de SUNASS es el responsable de resolver en última instancia todas las apelaciones presentadas por los usuarios de la empresa SEDA Ayacucho S.A. El número de apelaciones por cada 10 000 conexiones activas se incrementó en 8.15 en el segundo trimestre, siendo el 71.74% de ellas a favor del usuario y el 1.68% a favor de la EPS. Mientras, extemporáneos, entre otros motivos, el 26,58% se consideraron improcedentes.

#### **Tabla 9:**

*N° apelaciones por cada 10 000 conexiones activas.*

<b>N° APELACIONES POR CADA 10 000 CONEXIONES ACTIVAS</b>	<b>I TRIMESTRE 2020</b>		<b>II TRIMESTRE 2020</b>	
Revocadas (En beneficio del usuario)	23.83	81.08%	26.93	71.74%
Ratificada (En beneficio de la EPS)	0.79	2.69%	0.63	1.68%
Otros veredictos (Improcedentes, fuera de plazo, etc)	4.77	16.23%	9.98	26.58%
<b>Número de Apelaciones por cada 10 000 conexiones activas.</b>	<b>29.39</b>	<b>100.00%</b>	<b>37.54</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Se debe considerar un mayor enfoque en mejorar el procedimiento en la gestión de reclamos en la etapa de primera instancia en la empresa SEDA Ayacucho S.A. debido a que no existe un plan de capacitación transversal para el personal involucrado en la gestión de reclamos; también hay deficiente coordinación con las áreas involucradas, además, los usuarios carecer de un mayor conocimiento sobre la gestión de reclamos.

La gestión de reclamos es un proceso muy importante, pues permite atender las insatisfacciones del usuario y que éstas sean gestionadas adecuadamente, para brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

### **1.3. Justificación del Trabajo de Investigación**

La ley marco 1280 establece una serie de directrices dentro de la política pública del sector de saneamiento en Perú, con el objetivo de incrementar la eficiencia, asegurar los estándares altos de calidad y mejorar la continuidad y cobertura de los servicios de agua y saneamiento.

De acuerdo con el numeral 44.3 de la Ley Marco 1280, el ente rector, por medio de sus órganos y entidades asociadas, fomenta la formación profesional y la certificación de competencias laborales del personal técnico y operativo de los prestadores de servicios de saneamiento, a través de actividades de orientación, capacitación, perfeccionamiento y especialización (Ley Marco 1280, 2017, art.44.3).

Asimismo, el artículo 46 señala que las Empresas Prestadoras de Servicios deben contar con recursos físicos, electrónicos o telemáticos que permitan a los usuarios expresar sus preocupaciones y acceder a información sobre las condiciones del servicio.

Para tal efecto en la investigación se analiza los procesos que brinda la empresa SEDA Ayacucho S.A., con el fin de priorizar los procesos más relevantes que demanda la ciudadanía, y las competencias de la institución, para alinear una estrategia en relación del servicio y generar valor público.

### **1.3.1. Justificación Teórica.**

Este presente documento tiene como objetivo fortalecer los conocimientos sobre el vínculo entre la calidad en la prestación del servicio y la administración de reclamos de SEDA Ayacucho; asimismo, se tomará en cuenta los lineamientos bases de la Ley N° 27444: Procedimiento Administrativo General; Decreto Legislativo N° 1280; Reglamento N° 011-2007-SUNASS-CD: Reglamento de Calidad de la Prestación de Servicios de Saneamiento; Reglamento N° 066-2006-SUNASS-CD: Reglamento General de Reclamos de Usuarios de Servicios de Saneamientos y Resoluciones de la Gerencia de Supervisión y Fiscalización de la Superintendencia Nacional de Servicio de Saneamiento (SUNASS); y, dichos lineamientos bases contienen orientaciones de aplicación general.

Asimismo; con el enfoque de la Ley N°27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, y sus modificatoria. Constitución Política del Perú; se busca mejorar la eficiencia, transparencia y calidad de los servicios públicos, promoviendo la participación ciudadana.

Ley N° 28983, Ley de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres, con esta base realizar la mejora del desempeño de los servidores a través de capacitaciones con la finalidad de cerrar brechas de falta de conocimiento relacionado a la gestión de reclamos.

### **1.3.2. Justificación Práctica**

La correcta aplicación de la base teórica desarrollará una mejora en la generación de conocimientos, y esto conllevará a una mejora en la coordinación interna de las áreas competentes de acuerdo a la temática de cada reclamo.

En ese sentido, optimizar el procedimiento de la atención de reclamos en la etapa de primera instancia, permitirá mejorar el plan de fortalecimiento de capacidades, y tener empleados con mejores conocimientos y habilidades operativas para gestionar mejor el desempeño en las área de labores relacionadas con la gestión de reclamos, asimismo, la mejora en este sentido permitirá tener menos errores, disminuir la carga laboral y evitar futuras observaciones y sanciones por acciones mal realizadas, como se muestra en las observaciones de la SUNASS, notificados el 2019, mediante resolución 094-2019-SUNASS-DF.

Por parte de los usuarios, se buscará mantenerlos bien informados y en estrecha relación con la empresa SEDA Ayacucho S.A. promoviendo la transparencia en el manejo y resolución de los reclamos.

### **1.3.3. Justificación Social**

Pretende coadyuvar la calidad de la atención en la gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A., mediante la implementación de estas propuestas, reforzar la imagen Institucional y generar valor público, optimizando la relación con los usuarios.

### **1.3.4. Justificación Política**

Se propone mejorar la capacidad de gestión de la empresa SEDA Ayacucho S.A., lo cual mejorará significativamente la eficacia, eficiencia del servicio. Esta mejora se verá reflejada en el desempeño del personal encargado de la gestión de reclamos y con el usuario.

Ello contribuirá y permitirá el cierre de brechas institucionales (calidad y satisfacción de los usuarios).

#### **1.4. Propósito del trabajo de investigación**

El propósito de esta investigación es proponer tres productos que proporcionarán a la empresa SEDA Ayacucho S.A. disponer de recursos necesarios para optimizar el proceso de atención de reclamo en la etapa de primera instancia, con el fin de incrementar la satisfacción de los usuarios: los cuales son los siguientes productos.

- Plan de formación y desarrollo del personal de las áreas relacionadas con la gestión de reclamos en SEDA Ayacucho S.A.
- Protocolo detallado con diagrama de flujos sobre el proceso de gestión de reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A.
- Directiva para la implementación de actividades de orientación y comunicación dirigidas al usuario en el proceso de gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.

#### **1.5. Aspectos metodológicos**

Se emplearon diferentes metodologías, que facilitaron la comprensión del trabajo de investigación, las cuales son:

##### **1.5.1. Metodología de Investigación Aplicada.**

El presente documento emplea la metodología de "Investigación Aplicada", el cual se enfoca en la recolección de información, el diagnóstico y el análisis del sector de la empresa SEDA Ayacucho S.A., con el objetivo de brindar instrumentos que ayuden en la resolución de problemas de la gestión de reclamos.

Actualmente, este tipo de investigación se centra en la solución antes las necesidades de la ciudadanía, buscando la mejora de los procesos en las funciones públicas utilizando la aplicación de conocimientos, desde una o varias áreas especializadas, con el objetivo de implementarlos de forma práctica y para satisfacer

necesidades, proporcionando una solución subyaciendo como consecuencia un enriquecimiento de mejora de la calidad del servicio.

Motivo por el cual, aquella investigación que lleve como objetivo la aplicación de conocimientos para dar respuesta a un problema o necesidad estará siendo de forma aplicada:



**Figura 11:** Aplicación de conocimientos

Fuente: Elaboración propia.

**1.5.2. Análisis de la Viabilidad-** Es un enfoque que permite conocer si los productos empleados están encaminados y ofrecen mejoras sin repercusiones.

**1.5.3. Metodología SADC I – Sistema de análisis de capacidad institucional.**

Este enfoque permite conocer la capacidad de la institución, analizándolo desde adentro hacia afuera, a fin de mejorar su desempeño.

## **1.6. Alcances y limitaciones del Trabajo de Investigación**

El trabajo de investigación con los tres productos será de utilidad para la empresa prestadora de servicio de saneamiento SEDA Ayacucho S.A., en los diferentes órganos de línea para mejorar la orientación y comunicación al usuario en la gestión de reclamos

Una de las principales limitaciones del presente trabajo fue la pandemia de COVID-19, que impactó significativamente el proceso de recopilación de información. Las restricciones de movilidad y las medidas de distanciamiento social dificultaron el acceso a fuentes de datos y a entrevistas con expertos y actores relevantes en el campo de estudio.

La rotación del personal fue un factor limitante en el trabajo de investigación, dificultó la recopilación y análisis de datos

## **CAPÍTULO II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. Marco Teórico:**

##### **2.1.1. Gestión de reclamos**

###### **A. Definición:**

(Sulca, 2021) hizo referencia a la definición de gestión de reclamos de la siguiente manera:

Es un conjunto de acciones destinadas a analizar, investigar y abordar una queja o reclamo sobre un servicio o producto ofrecido, la cual se presenta a través de una solicitud. En la actualidad, este es un tema importante para cualquier empresa, ya que surge cuando el consumidor no está satisfecho con el servicio recibido o el producto comprado.

En este contexto, la forma en que las empresas manejan la gestión de reclamos puede influir significativamente en la percepción del cliente sobre la calidad del servicio recibido.

##### **2.1.2. Satisfacción del usuario**

La satisfacción del usuario es un factor crucial para asegurar la calidad del servicio en una organización. En el caso de una empresa certificada bajo la norma ISO 9001:2008, contar con una herramienta que permita evaluar la percepción de sus usuarios sobre los aspectos

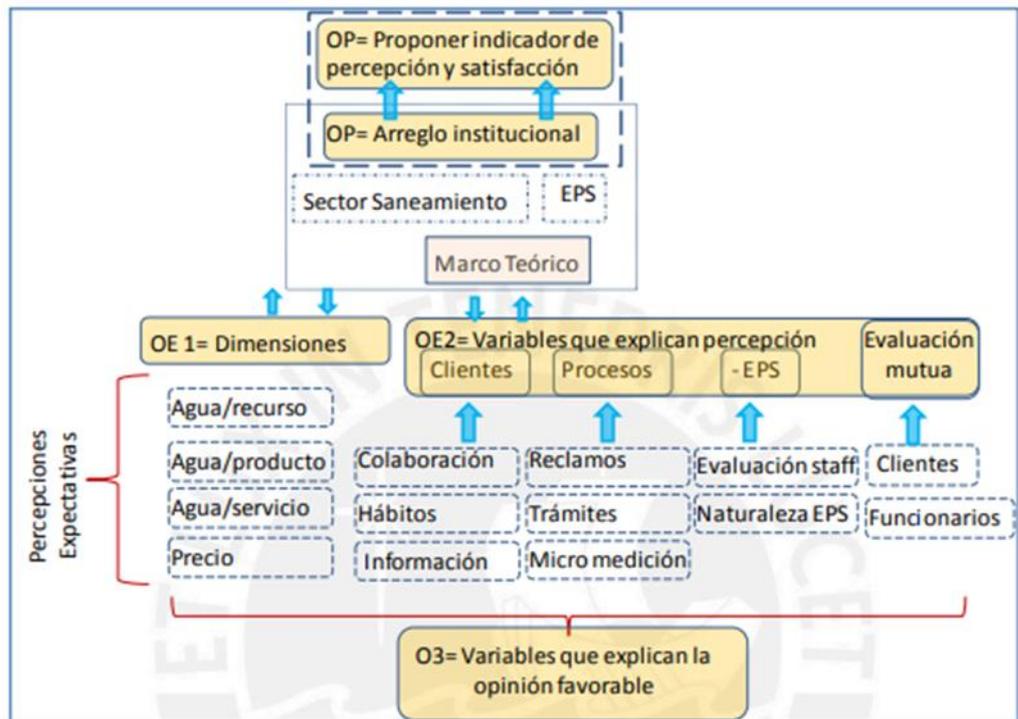
clave de la calidad del servicio, según los requisitos de la norma, facilita un análisis que contribuye a una retroalimentación eficaz en cada uno de los procesos. (Sotelo, 2007, pág. 4)

### **2.1.3. Investigaciones Previas relacionadas**

(Pastor, 2014) investigó la tesis: El estudio tuvo como objetivo principal analizar el arreglo institucional (en marco sectorial en el cual se desenvuelven las EPS) es decir en el sector saneamiento sobre la aplicación de la previsión y provisión de los servicios de saneamiento urbano y el impacto en la satisfacción de los clientes.

En ese sentido propone un modelo de evaluación de percepción y satisfacción del cliente de las EPS del Perú, utiliza inicialmente una metodología exploratoria relacionada a la satisfacción, pero como éstos no son frecuentes indagaron y recolectaron datos históricos y comparativos para la presentación de los resultados.

Los resultados que obtuvieron fueron que el arreglo sectorial y el diseño institucional de las EPS no proporciona satisfacción a sus usuarios; asimismo, el autor menciona que el estado invierte más en realizar nuevos proyectos para el acceso de agua y saneamiento que en mejorar la calidad del servicio, o en su defecto es mínima la inversión en este último.



**Figura 12:** Flujograma de resultados y su relación con los objetivos de investigación

Fuente: Tesis evaluación de la satisfacción de los servicios de agua y saneamiento– Óscar Andrés Pastor Paredes 2014

Los factores de satisfacción del servicio de las EPS en la tesis de Oscar Pastor, muestra un método de evaluación congruentes con los indicadores de los reportes de los benchmarking de SUNASS, respecto a la evaluación de las EPS.

- (Condori, 2016) investigó “El procedimiento administrativo de reclamos en la EPS Seda Cusco - SUNASS y la vulneración del derecho fundamental al debido procedimiento administrativo”. La tesis analiza la vulneración del procedimiento administrativo en el proceso de reclamos en la EPS Seda Cusco, y considera una cantidad de reclamos ingresados en el mes de mayo del año 2015; asimismo, demuestra que la EPS Seda Cusco, no sigue los procedimientos adecuados a la normatividad, y esto conlleva a reclamos en primera instancia y que estas son declaradas infundadas; adoptando así una inacción o mala praxis motivo por

el cual se corrobora que la empresa prestadora de servicios no está garantizando un servicio óptimo en la atención de reclamos. El autor señala que; existe resoluciones que no son consideradas en la etapa de conciliación, evidenciando la NO de valoración de los medios de prueba para resolver los reclamos y donde se observa que el usuario tuvo que llegar a una apelación para que pueda validar un predio deshabitado.

En concordancia con nuestro análisis, esta tesis sirve de guía para el presente documento puesto que permite conocer sobre la valoración del recurso hídrico, el cual debe partir de un diagnóstico institucional, y en razón a ello se va evaluando las deficiencias y mejoras que se pueden realizar dentro de una empresa prestadora de servicios de agua potable y alcantarillado; en ese contexto, cabe indicar que los reclamos generados por los usuarios en mayor parte son por fugas en caja de registros, atoro el colector, baja presión , falta de agua , entre otros.

En razón al análisis concluimos que nuestro trabajo realizará las mejoras partiendo del cliente interno generando mayor conocimiento a fin de mejorar procesos y mejorar el tiempo de atención a los usuarios.

- (Castillo & Cortez, 2017) investigaron la *“Estimación del valor económico del agua potable suministrado por la EPS Chavín”*. El estudio evaluó la disposición de los usuarios a pagar un costo extra para mejorar los servicios de agua potable. Los resultados mostraron que el 83.1% de los encuestados aceptaría un incremento en su factura, con montos que varían entre S/ 0.50 y S/ 2.50. Estos hallazgos sugieren que, al comprender mejor los procesos involucrados en el suministro de agua potable, los usuarios tienden a valorar más el recurso hídrico. Además, un usuario bien informado demuestra mayor conciencia cuando presenta un reclamo.

- (Gonzales, 2018) Realizó un estudio sobre la “Notificación electrónica en el proceso de reclamos de la empresa prestadora de Servicios de Saneamiento EPSEL S.A. en Chiclayo”. La investigación presenta un modelo de notificación electrónica que busca agilizar y optimizar el proceso de gestión de reclamos en EPSEL S.A. Chiclayo. Esta iniciativa tiene el potencial de ser implementada para mejorar la eficiencia en dicho procedimiento.
- (García A. , 2017) llevó a cabo un estudio titulado “*Manejo de procesos de reclamos y satisfacción de los clientes EMAPA San Martín S.A. Tarapoto año 2016*”. con el objetivo de analizar la conexión entre el manejo de reclamos y el nivel de satisfacción de los clientes de dicha empresa. Para ello, se utilizó un enfoque descriptivo y se aplicaron dos cuestionarios, empleando la metodología de correlación mediante el coeficiente de Rho de Spearman. Los resultados indicaron que existía una relación significativa entre los reclamos operacionales, tanto los relacionados con la facturación como los que no lo estaban.

#### **2.1.4. Modelos Conceptuales con evidencias sobre la realidad problema**

- **Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.** Señala que el proceso de modernización se basa en la gestión por resultados con el objetivo de la puesta de valor público, asimismo desarrolla cinco pilares con tres ejes transversales y un proceso de gestión del cambio, se detalla en el siguiente gráfico.



**Figura 13:** Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Fuente: Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública - Decreto Supremo 004-2013-PCM.

El gobierno Abierto: En este eje transversal el estado es transparente y accesible a los ciudadanos, fomenta la participación ciudadana, así también la integridad pública y brinda información sobre su desempeño.

La razón de ser del trabajo de investigación se enmarca en la política de modernización el cual tiene como ejes transversales al gobierno abierto, gobierno electrónico, y articulación interinstitucional garantizando y promoviendo la transparencia; a través de la participación ciudadana, aprovechando la tecnología para elevar sus niveles de eficacia, que garantizará la calidad de los servicios, todo ello con la articulación de las instituciones que intervienen en el sector; como lo es el regulador SUNASS, MVCS, Gobiernos locales, Gobiernos Regionales y ONG'S.

## **CAPÍTULO III**

### **El Diagnóstico**

#### **3.1 Determinación del Problema:**

##### **Problema general:**

Insatisfacción del usuario en la gestión de atención de reclamos en la etapa de primera instancia de la empresa SEDA Ayacucho S.A.

##### **Problema específico 1**

Deficiente plan de Fortalecimiento de Capacidades de formación transversal para el personal involucrado en la gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.

##### **Problema específico 2**

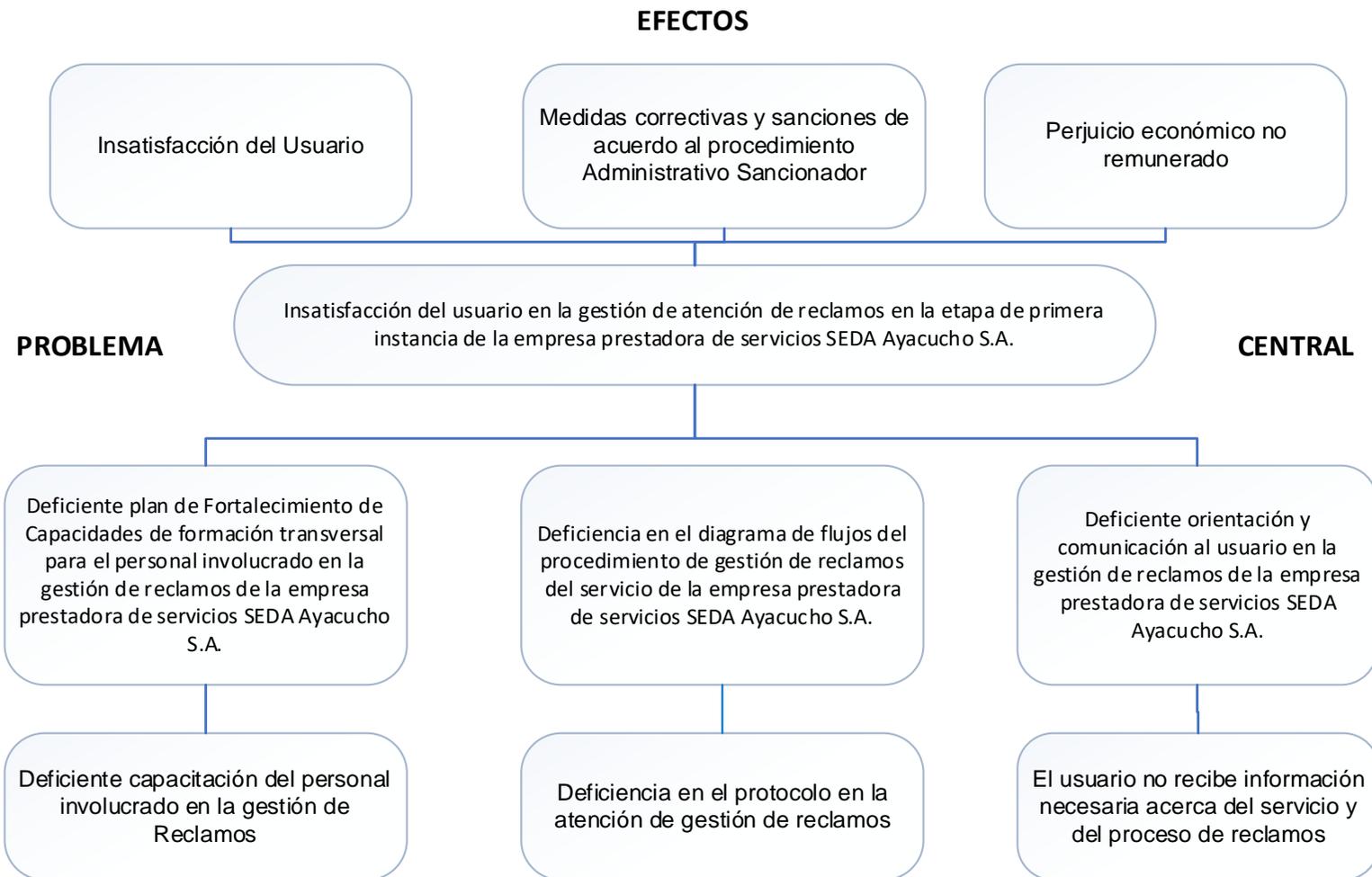
Deficiencia en el diagrama de flujos detallado del procedimiento de gestión de reclamos del servicio de la empresa SEDA Ayacucho S.A.

##### **Problema específico 3**

Deficiente orientación y comunicación al usuario en la gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.

#### **3.1.1. Árbol de Problemas y Causas**

Del problema general y problemas específicos analizados de la empresa SEDA Ayacucho S.A., se procederá a identificar las causas directas e indirectas que influyen en la aparición del problema y los efectos y consecuencias a cuál conlleva.



**Figura 14:** Árbol de Problemas y Causas  
Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.2. Sustento de Evidencias

Se expone las causas que la originan: Ausencia de un plan de Fortalecimiento de Capacidades de formación transversal para el personal involucrado en la gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A., ausencia de procedimientos de gestión de reclamos comerciales, operacionales y no relativos a la facturación de la empresa SEDA Ayacucho S.A. y deficiente orientación y comunicación al usuario en la gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.

Sustento de evidencia de las siguientes causas:

**Tabla 10:**

*Deficiente capacitación al personal.*

<b>Causa N° 1 del problema identificado</b>									
Descripción de la causa	Deficiente plan de Fortalecimiento de Capacidades de formación transversal para el personal involucrado en la gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.								
Describe la vinculación entre la causa y el problema	La falta de capacitación del personal involucrado en la gestión de reclamos conlleva a un desconocimiento de la normativa sobre la atención de reclamos a los servicios de saneamiento Dicho desconocimiento produce a su vez, retrasos en los plazos de atención y aplicaciones inadecuadas, como, por ejemplo, incumplimiento lo establecido para calcular el promedio histórico sobre consumo y el control de calidad, facturaciones erróneas, que tiene cómo resultado final clientes insatisfechos del servicio brindado.								
Magnitud de la causa (datos cuantitativos)	N° de Reclamos por cada 10,000 conexiones activas								
	<table border="1"> <tr> <td>I TRIMESTRE 2021</td> <td style="text-align: center;">383.61</td> </tr> <tr> <td>II TRIMESTRE 2021</td> <td style="text-align: center;">399.88</td> </tr> </table>	I TRIMESTRE 2021	383.61	II TRIMESTRE 2021	399.88				
I TRIMESTRE 2021	383.61								
II TRIMESTRE 2021	399.88								
	NIVEL DE SATISFACCIÓN								
	<table border="1"> <tr> <td>2015</td> <td style="text-align: center;">6%</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td style="text-align: center;">7%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td style="text-align: center;">21%</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td style="text-align: center;">6%</td> </tr> </table>	2015	6%	2017	7%	2019	21%	2020	6%
2015	6%								
2017	7%								
2019	21%								
2020	6%								

		N° APELACIONES POR CADA 10,000
		CONEXIONES ACTIVAS
	Revocadas (A favor del usuario)	71.74%
	Confirmadas (A favor de la EPS)	1.68%
	Otros fallos (Inadmisible, extemporáneos, etc)	26.58%
	Conciliaciones	0.00%
	<b>Cantidad de Apelaciones por cada 10,000 conexiones activas</b>	<b>100.00%</b>
Atributos de la causa (datos cualitativos)	El plan de fortalecimiento de capacidades relacionado en la gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A. año 2017. (Ver Tabla 10)	
Evidencia que justifique la relación de causalidad respectiva	Capacitaciones realizadas según el plan de fortalecimiento de capacidades de la empresa SEDA Ayacucho S.A. en referencia a gestión de reclamos en el año 2017.	

Fuente: Diseño propio

Según el análisis del Plan de fortalecimiento de capacidades de la empresa SEDA Ayacucho S.A. periodo 2017, se evidencia que sólo 2 de las 31 capacitaciones están relacionado a la Gestión Comercial y enfocado al usuario, donde sólo participaron 8 personales involucrados en gestión de reclamos.

### Tabla 11:

#### *Ejecución del Plan de Fortalecimiento de Capacidades 2017.*

Capacitación	Participaron	Lugar
Especialización en gestión Comercial, Ley de contrataciones, especialización en instalaciones domiciliarias de agua y especialización en instalaciones de desagüe.	- Gerente Comercial - Jefe del Departamento de Comercialización y Atención al Cliente - Jefe del Departamento de Cobranzas	Lima
Seminario taller "Gestión comercial- Buenas prácticas y el ciudadano"	- Gerente Comercial - Asistente de Cobranzas	Lima

Fuente: (EPS SEDA Ayacucho S.A., 2017)

Según el presupuesto aprobado del Plan de fortalecimiento de capacidades de la de SEDA Ayacucho S.A., muestra que el 2018

hubo reducción de 19 mil soles respecto al año anterior, a pesar de eso, se llegó sólo al 34% de ejecución.

**Tabla 12:**

*Porcentaje de Ejecución Presupuestaria de Fortalecimiento de Capacidades de SEDA Ayacucho S.A. año 2017-2018.*

	2017	2018
Presupuesto Aprobado PFC	S/ 60,000.00	S/ 41,000.00
Presupuesto Ejecutado al 31 de diciembre	S/ 38,318.00	S/ 13,762.00
<b>Porcentaje de Ejecución</b>	<b>64%</b>	<b>34%</b>

Fuente: (EPS SEDA Ayacucho S.A., 2017) (EPS SEDA Ayacucho S.A., 2018)

**Tabla 13:**

*Escaso seguimiento al Procedimiento de Reclamos.*

<b>Causa N° 2 del problema identificado</b>		
Descripción de la causa	Deficiencia en el diagrama de flujos detallado del procedimiento de gestión de reclamos del servicio de la empresa SEDA Ayacucho S.A.	
Describe la vinculación entre la causa y el problema	No cumplir con los plazos ni el procedimiento para la atención de reclamos a los servicios de saneamiento establecido en RGRUSS- 066-2006-SUNASS-CD. No contar con el registro de solicitudes de atención de problemas de alcance general, no utilizar el formato aprobado en el anexo N° 6 del RCPSS, ni cumplir el plazo establecido para la atención de tales solicitudes. No contar con el registro de solicitudes de atención de problemas operacionales y comerciales no relativos a la facturación de alcance particular, no utilizar el formato N° 1 del RGRUSS ni cumplir el plazo de atención de tales solicitudes.	
Magnitud de la causa (datos cuantitativos)	N° de Reclamos por cada 10,000 conexiones activas	
	I TRIMESTRE 2021	383.61
	II TRIMESTRE 2021	399.88
	NIVEL DE SATISFACCIÓN	
	2015	6%
	2017	7%
	2019	21%
	2020	6%

<b>N° APELACIONES POR CADA 10,000</b>	
<b>CONEXIONES ACTIVAS</b>	
Revocadas (A favor del usuario)	71.74%
Confirmadas (A favor de la EPS)	1.68%
Otros fallos (Inadmisibles, extemporáneos, etc)	26.58%
Conciliaciones	0.00%
<b>Cantidad de Apelaciones por cada 10,000 conexiones activas</b>	<b>100.00%</b>

Atributos de la causa (datos cualitativos)	Escaso interés por parte del personal de SEDA Ayacucho para realizar el seguimiento de los reclamos. Deficiente coordinación con las áreas competentes.
--	--

Evidencia que justifique la relación de causalidad respectiva	Reclamos No atendidos (Ver Figura Reclamos en Primera Instancia SEDA AYACUCHO)
---	--

Fuente: Diseño propio

Según los informes del departamento de comercialización de la empresa SEDA Ayacucho S.A. en los periodos 2017 y 2018 se visualiza en la siguiente tabla que hay un incremento de 853 reclamos en consumo medido, 151 reclamos en consumo promedio y 13 reclamos en consumo no realizado por servicio cerrado.

**Tabla 14:**

*Número de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A. periodo 2017 - 2018.*

<b>TIPOS DE RECLAMOS</b>	<b>RECIBIDO</b>	<b>RECIBIDO</b>
	<b>S</b>	<b>S</b>
	<b>2017</b>	<b>2018</b>
A1. CONSUMO MEDIDO	4733	5586
A2. CONSUMO PROMEDIO	135	286
A3. ASIGNACIÓN DE CONSUMO	2321	942
A4. CONSUMO NO FACTURADO OPORTUNAMENTE	0	6
A5. CONSUMO NO REALIZADO POR SERVICIO CERRADO	39	52
A7. CONFUSIÓN O CRUCE DE SUMINISTROS	19	
B1. TIPO DE TARIFA	809	444
C1. CONCEPTOS EMITIDOS	515	451

C2. NUMERO DE UNIDADES DE USO DE MAYOR AL QUE CORRESPONDE	63	42
B2. NEGATIVA DE LA EPS A REALIZAR MANTENIMIENTO POR DETERIORO O DAÑO CAJA CONEXIÓN O CAJA MEDIDOR	0	1
D1. FALTA DE ENTREGA DE RECIBO	1	4
A1. FILTRACIÓN DE AGUA EXTERNAS HACIA EL PREDIO	0	12
B1. FUGAS EN CONEXIÓN DOMICILIARIA	0	10
C1. ATORO EN CONEXIÓN DE ALCANTARILLADO	1	3
C3. QUIEBRE DE INTERESES MORATORIOS	1	49
EL FACTOR DE AJUSTE VMA	9	5
CONSUMO ATRIBUIBLE A OTRO USUARIO	2	
FALTA DE AGUA	8	
OTROS PROBLEMAS OPERATIVOS AL CONTRATO	3	
<b>TOTAL, RECLAMOS</b>	<b>8659</b>	<b>7893</b>

Fuente: Diseño propio

**Tabla 15:**

*Desinformación por parte de los usuarios.*

<b>Causa N° 3 del problema identificado</b>		
Descripción de la causa	Deficiente orientación y comunicación al usuario en la gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.	
Describe la vinculación entre la causa y el problema	<p>No comunicar a los usuarios afectados ni a la SUNASS las interrupciones programadas de los servicios de agua potable y alcantarillado.</p> <p>No comunicar a los usuarios afectados ni a la SUNASS las interrupciones imprevistas de los servicios de agua potable y alcantarillado.</p>	
Magnitud de la causa (datos cuantitativos)		N° de Reclamos por cada 10,000 conexiones activas
	I TRIMESTRE 2021	383.61
	II TRIMESTRE 2021	399.88
		NIVEL DE SATISFACCIÓN
	2015	6%
	2017	7%
	2019	21%
	2020	6%

N° APELACIONES POR CADA 10,000	
CONEXIONES ACTIVAS	
Revocadas (A favor del usuario)	71.74%
Confirmadas (A favor de la EPS)	1.68%
Otros fallos (Inadmisible, extemporáneos, etc)	26.58%
Conciliaciones	0.00%
<b>Cantidad de Apelaciones por cada 10,000 conexiones activas</b>	<b>100.00%</b>

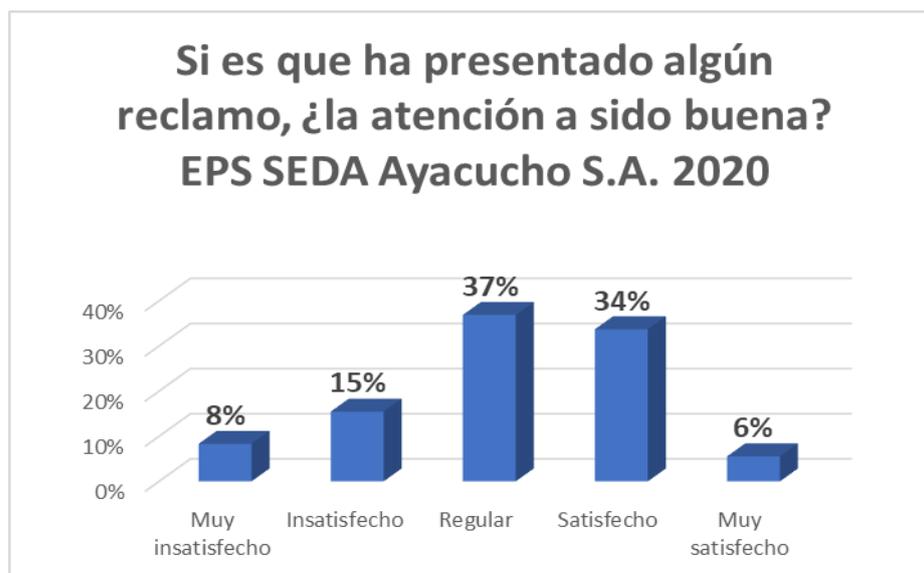
Deficiencia en la información que se brinda al usuario	
Atributos de la causa (datos cualitativos)	Falta de conocimiento por parte del personal de la empresa SEDA Ayacucho S.A. Deficiencia en la programación de las campañas de información para Usuarios.
Evidencia que justifique la relación de causalidad respectiva	Nivel de Satisfacción del usuario.

Fuente: Diseño propio

El siguiente análisis es a partir de la Encuesta de satisfacción del cliente periodo 2017 y 2019, siendo el objetivo principal conocer la opinión del usuario respecto al desempeño de la empresa SEDA Ayacucho S.A., el tamaño de las muestras fue 121 y 205 respectivamente, no llegando a la meta de 60% de satisfacción. Según el Indicador de la empresa SEDA Ayacucho S.A.

LINEA ESTRATEGICA: CREACION DE VALOR PUBLICO										
Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Línea de Base	Meta Anual						Responsable
				2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Lograr el incremento del índice de satisfacción de los usuarios.	Satisfacción de los usuarios	$\frac{N^{\circ} \text{ usuarios satisfechos}}{N^{\circ} \text{ usuarios encuestados}} \times 100$	40%	50%	50%	60%	60%	70%	70%	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Gerencia General</li> <li>❖ Oficina de Imagen y Educación Sanitaria</li> </ul>

**Figura 15:** Indicador de Satisfacción de los usuarios 2016-2021.  
Fuente: Elaboración propia



**Figura 16:** Si es que ha presentado algún reclamo, ¿la atención a sido buena? SEDA Ayacucho S.A. 2020.

Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Análisis Organizacional:

Aplicar el modelo de Kast y Rosenzweig en la gestión de reclamos en SEDA Ayacucho se desarrolla viendo este proceso como un sistema abierto donde cada componente de la organización interactúa para mejorar el servicio al usuario.

#### 3.2.1. La Organización.

Se constituye en 1993 con el nombre de Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Huamanga y Huanta S.A. (EMAPA), con el Decreto Supremo N.º 030-91-PCM.

Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento (EPS) Denominada Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A., en su forma abreviada es Seda Ayacucho el cual es una Sociedad Anónima con personería Jurídica con Escritura Pública N.º 710 e inscrito ante la SUNARP con fecha 14 de agosto de 2015.

De acuerdo con lo señalado en el informe anual de La SEDA Ayacucho S.A., su propósito es ofrecer servicios de saneamiento, específicamente en el suministro de agua potable y la gestión del

alcantarillado, junto con otras actividades relacionadas autorizadas por la Ley General de Servicios de Saneamiento. Su labor contribuye a la protección de la salud pública, la mejora de la calidad de vida de la población y la preservación del medio ambiente.

**A. *Sub-Sistema Razón de ser.***

En el marco del propósito de la investigación: este presente documento tiene el objetivo de mejorar la gestión de atención al usuario mediante la modalidad presencial, telefónico y página web (redes sociales), en el prestador de servicios de agua y saneamiento Seda Ayacucho.

Asimismo, se debe mencionar que la razón de ser de la institución se basa en la visión.

**LA VISIÓN**

*“Ser una empresa líder en servicio de agua potable y alcantarillado, con capacidad técnica y operativa.”*

**B. *Sub-Sistema Razón Psicosocial:***

En el sentido que los usuarios es la parte fundamental para la satisfacción de la necesidad, y por la cual la empresa SEDA Ayacucho S.A. existe para dotar del servicio de agua y saneamiento, se ha adoptado normativa para el trato justo, de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento abarcando, desde el conocimiento de sus derechos, así como en los mecanismos de solución de reclamos, a fin de generar confianza en los usuarios.

Sin embargo, existe la falta de continuidad de generar mayor conocimiento del personal propias para la realización de sus

actividades, que permita en normal funcionamiento de la atención hacia el usuario.

**Tabla 16:**

*Sub-Sistema Psicosocial.*

<b>RR.HH. Calidad/ Cantidad/ Clima</b>	<b>Cómo es en la actualidad (A)</b>	<b>Cómo debería ser (B)</b>	<b>Brecha (A-B)</b>
<b>Organizacional</b>			
Personal de Orientación	Personal sin capacitación, no existe un programa de talleres y/o charlas informativas de acuerdo al trabajo que se realiza.	Contar con perfiles de los trabajadores que estén alineados a servir. Se debe tener un programa de capacitaciones referentes a temas de calidad, modernización para la atención de reclamos y que permitan internalizar una cultura filosófica de la gestión orientada al ciudadano.	Ampliar el fortalecimiento de conocimiento y mejora de capacidades técnicas y operativas del personal.

Fuente: PEI 2016-2021 Seda Ayacucho, Elaboración Propia

Cerrar la brecha existente es clave para mejorar la eficiencia del servicio y lograr la satisfacción de los usuarios. Para alcanzar este objetivo, es fundamental contar con personal motivado, ya que esto optimiza su rendimiento en el trabajo. Sin embargo, si no se valora adecuadamente a los trabajadores y se continúa en la misma línea, será difícil alcanzar los niveles deseados que contribuyan a aumentar la satisfacción de los usuarios.

**C. Sub-Sistema de Gestión.**

La EPS tiene como objetivo llegar a una gestión transparente, eficiente y eficaz; el cual permitiría una articulación abierta que conlleve a una buena gestión operativa y comercial; en ese sentido tiene una orientación a resultados.

Plan Operativo Institucional, es un documento de gestión que brinda líneas de estrategia respecto a calidad y acceso a los servicios, creación del valor público y gestión institucional.

Los cuales incorporan objetivos estratégicos como la satisfacción del usuario, la gestión del conocimiento del personal, entre otros.

**Tabla 17:**

*Sub Sistema de gestión.*

Documentos de Gestión	Cómo es en la actualidad (A)	Cómo debería ser (B)	Brecha (A-B)
PMO	Refleja indicadores con tendencia positiva.	Se debería tomar una consulta previa para tener mayor impacto positivo en los usuarios atendidos en el proceso de reclamos.	Reducirá la insatisfacción del usuario en relación al servicio prestado por la EPS.
PEI	Números de reclamos declarados en el PEI con proyección de incremento, es decir no se está resolviendo en primera instancia.	No se está resolviendo los problemas en conciliación	Reducir las apelaciones presentados en el TRASS.

Fuente: PEI 2016-2021 Seda Ayacucho, Elaboración Propia

### 3.2.2. Análisis FODA.

**Tabla 18:**

*Análisis FODA.*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con infraestructura básica en mayoría de las Unidades Operativas.</li> <li>- Recurso natural de agua en cantidad considerable para la demanda en la jurisdicción.</li> <li>- Personal identificado con la empresa.</li> <li>- Empresa reconocida por ley.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de fortalecimiento de capacidades empresariales por la DNS.</li> <li>- Ejecución de obras con apoyo multisectorial.</li> <li>- Existencia de fondos para financiamiento en GR, GL</li> <li>- Incremento poblacional</li> </ul>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demora en atención al usuario.</li> <li>- No existe profesional capacitado en el área de conciliación.</li> <li>- No cuenta con catastro técnico y comercial actualizado.</li> <li>- No se tiene el mínimo de materiales y equipos para atención de emergencias.</li> <li>- Poco apoyo legal a las unidades operativas.</li> <li>- Demora en atención de insumos y herramientas.</li> <li>- Ejecución no continua de programas de mantenimiento en infraestructura</li> <li>- Falta de educación sanitaria de la población</li> <li>- Pagos remunerativos bajos de los trabajadores</li> <li>- No se tiene presupuesto para emergencias.</li> <li>- No hay planes de contingencia para atenciones de reclamos</li> <li>- Poca transparencia en la información de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios en la normativa de saneamiento</li> <li>- Privatización de empresas de saneamiento</li> <li>- Desastres originados por fenómenos naturales (lluvias fuertes, sequías)</li> <li>- Falta de financiamiento para ejecutar proyectos               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Injerencia política</li> <li>- Calentamiento Global</li> </ul> </li> <li>- Problemas de agricultura, Junta de regantes</li> <li>- Inestabilidad institucional por constantes cambios al personal</li> </ul>
Fuente: PEI 2016-2021 Seda Ayacucho, Elaboración Propia	

### 3.2.3. Entorno Organizacional.

#### **A. Entorno inmediato**

La SEDA Ayacucho S.A., brinda los servicios a los usuarios de agua potable y alcantarillado a las localidades de Huamanga y Huanta; asimismo, Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS), regula a las (EPS) a nivel nacional; actuando con autonomía, transparencia e imparcialidad ejerciendo las funciones regulatorias sobre las actividades que involucran la prestación de servicios de saneamiento.

#### **B. Entorno intermedio**

En el entorno, encontramos al Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), cuya labor es evaluar, supervisar y fiscalizar todo lo relacionado con el tratamiento de

las aguas residuales. Por otro lado, el Ministerio de Salud (MINSA), a través de la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), tiene como función principal establecer las normativas técnicas y sanitarias que regulan el abastecimiento de agua destinada al consumo humano; asimismo, se encuentra también la defensoría del pueblo que cumple con supervisar la adecuada prestación de los servicios públicos.

### **C. Tendencias globales**

La Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ambas organizaciones trabajan para desarrollar políticas públicas para mejorar los medios de vida y la calidad.

## **3.3. Análisis de Stakeholders**

### **3.3.1 Identificación de los Stakeholders**

Así también, reconocer a los stakeholders se ha vuelto un aspecto crucial para las empresas, ya que permite identificar las expectativas y necesidades de los diferentes grupos de interés. La clave para un buen desempeño radica en integrar estas expectativas de manera adecuada a las estrategias de la empresa, lo que puede ser fundamental para lograr resultados exitosos. La identificación de los Stakeholders, se clasifican en dos categorías:

- a) Los Stakeholders internos, incluyen accionistas, directivos y trabajadores.
- b) Los Stakeholders externos, incluyen a los clientes, proveedores, entidades financieras, sindicatos, comunidad local, organizaciones sociales, etc.

## **A. Stakeholders Internos.**

**Tabla 19:**

*Stakeholders internos.*

<b>Grupo de Stakeholders</b>	<b>Representantes</b>	<b>Código</b>
GERENCIAS DE LA SEDA Ayacucho S.A.	Gerente General	SH001
	Asesoría y Defensa Legal	SH002
	Planificación y Desarrollo Empresarial	SH003
	Administración y Finanzas	SH004
	Operacional	SH005
	Comercial	SH006
	Ingeniería	SH007
ACCIONISTAS DE LA SEDA Ayacucho S.A.	Gerencia de la Sucursal Huanta	SH008
	Municipalidad Provincial de Huamanga	SH009
	Municipalidad Distrital de San Juan Bautista	SH010
	Municipalidad Distrital de Carmen Alto	SH011
	Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno	SH012
DIRECTORIO DE LA SEDA Ayacucho S.A.	Municipalidad Provincial de Huanta	SH013
	Representantes de las Municipalidades	SH014
	Representante del Consejo Regional de Colegios Profesionales de Ayacucho	SH015
	Representante de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ayacucho	SH016
SEDA Ayacucho S.A.	Representante del Gobierno Regional de Ayacucho	SH017
	Empleados de la empresa SEDA Ayacucho S.A.	SH018

Fuente: Elaboración propia

## **B. Stakeholders Externos**

**Tabla 20:**

*Stakeholders Externos.*

<b>Grupo de Stakeholders</b>	<b>Representantes</b>	<b>Código</b>	
Sindicatos de Trabajadores	Sindicato único de Trabajadores de Agua Potable de Ayacucho (SUTAPAA).	SH019	
	Confederación General de trabajadores del Perú (CGTP).	SH020	
	Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento	SH021	
	Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS).	SH022	
	Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento (OTASS).	SH023	
	Instituciones Públicas	Asociación Nacional de Entidades Prestadoras de Servicio de Saneamiento (ANEPSSA).	SH024
		Autoridad Nacional del Agua (ANA).	SH025
		Ministerio de Salud - Dirección Regional de Salud	SH026
		Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA).	SH027
	Usuarios	Defensoría del Pueblo	SH028
Usuarios		SH029	
No Usuarios		SH030	
Medios de Comunicación	Prensa Local	SH031	
Instituciones Educativas	Dirección Regional de Educación Ayacucho	SH032	

	Junta de Usuarios del Distrito de Riego de Ayacucho – JUDRA	SH033
Organizaciones Sociales	Juntas vecinales	SH034
	Consejo de Usuarios de Ayacucho	SH035

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 21:**

*Matriz Poder-Interés*

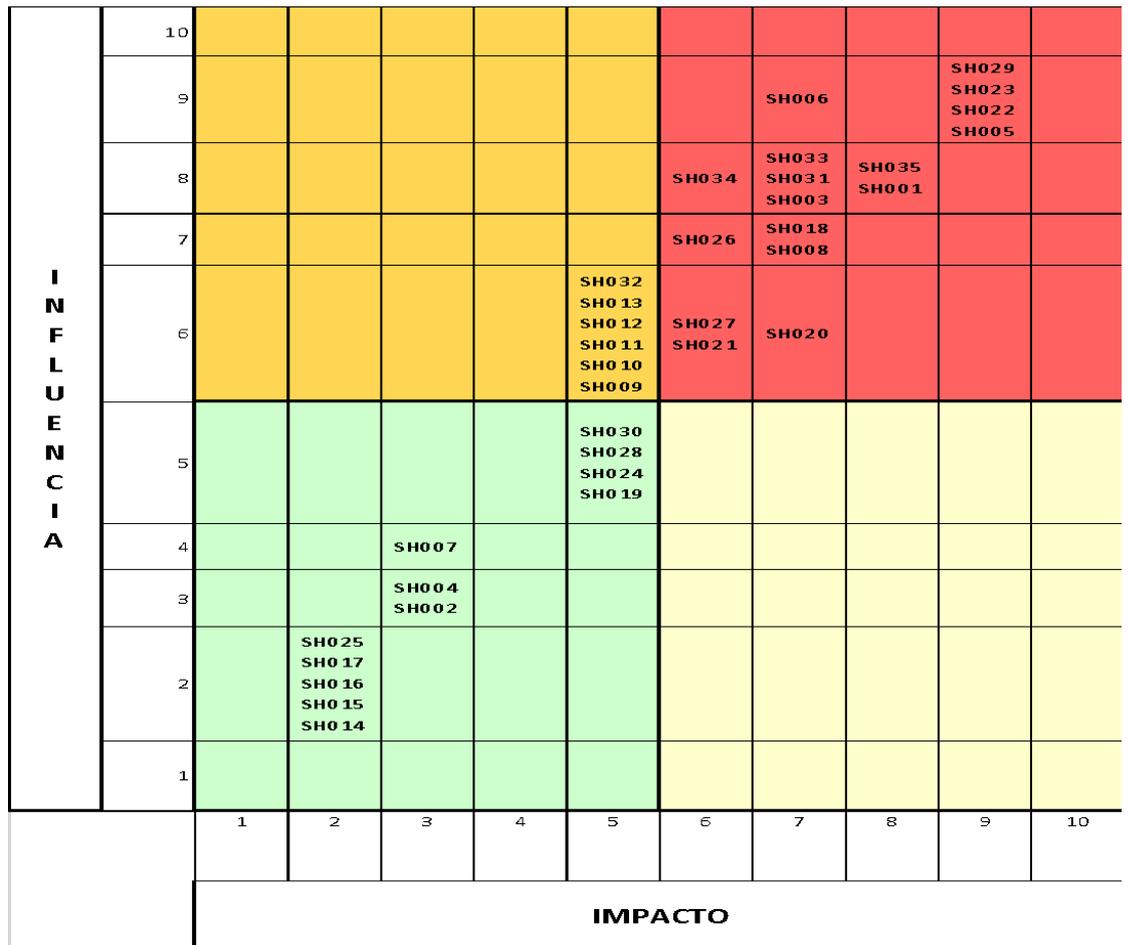
<b>MATRIZ PODER – INTERÉS</b>				
N <sup>o</sup>	Interesado	Código	Interés	Poder
1	Gerente General	SH001	9	8
2	Asesoría y Defensa Legal	SH002	3	3
3	Planificación y Desarrollo Empresarial	SH003	7	8
4	Administración y Finanzas	SH004	4	3
5	Operacional	SH005	9	8
6	Comercial	SH006	9	7
7	Ingeniería	SH007	3	4
8	Gerencia de la Sucursal Huanta	SH008	9	7
9	Municipalidad Provincial de Huamanga	SH009	6	4
10	Municipalidad Distrital de San Juan Bautista	SH010	6	4
11	Municipalidad Distrital de Carmen Alto	SH011	6	4
12	Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno	SH012	6	4
13	Municipalidad Provincial de Huanta	SH013	6	4
14	Representantes de las Municipalidades	SH014	2	2
15	Representante del Consejo Regional de Colegios Profesionales de Ayacucho	SH015	2	2
16	Representante de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ayacucho	SH016	2	2
17	Representante del Gobierno Regional de Ayacucho	SH017	2	2
18	Empleados de la empresa SEDA Ayacucho S.A.	SH018	9	7
19	Sindicato único de Trabajadores de Agua Potable de Ayacucho (SUTAPAA).	SH019	9	5
20	Confederación General de trabajadores del Perú (CGTP).	SH020	4	3
21	Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento	SH021	5	6
22	Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS).	SH022	9	8

2 3	Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento (OTASS).	SH023	9	8
2 4	Asociación Nacional de Entidades Prestadoras de Servicio de Saneamiento (ANEPSSA).	SH024	5	5
2 5	Autoridad Nacional del Agua (ANA).	SH025	2	2
2 6	Ministerio de Salud - Dirección Regional de Salud	SH026	7	8
2 7	Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA).	SH027	5	6
2 8	Defensoría del Pueblo	SH028	5	5
2 9	Usuarios	SH029	9	9
3 0	No Usuarios	SH030	5	5
3 1	Prensa Local	SH031	8	8
3 2	Dirección Regional de Educación Ayacucho	SH032	7	6
3 3	Junta de Usuarios del Distrito de Riego de Ayacucho – JUDRA	SH033	7	6
3 4	Juntas vecinales	SH034	8	8
3 5	Consejo de Usuarios de Ayacucho	SH035	8	7

### 3.3.2 Gráfico Influencia - Impacto

Se muestra el nivel de interés y poder de los Stakeholders de acuerdo a la puntuación asignada. El gráfico se divide en cuatro cuadrantes los cuales, en donde los Stakeholders son situados en uno de ellos para poder tomar acción respecto a su poder e interés en la empresa.

Se decide poner especial cuidado en aquellos Stakeholders que están ubicados cerca y dentro del cuadrante que tienen un alto poder y un bajo interés en el proyecto.



Legenda:

	MANTENER SATISFECHO
	GESTIONAR DE CERCA
	MONITOREAR
	MANTENER INFORMADO

Figura 17: Gráfico Influencia - Impacto.  
Elaboración Propia

## CAPÍTULO IV La Formulación

### 4.1 Análisis de Alternativas

En este capítulo, se analizará las posibles alternativas que puedan dar solución a cada problema específico identificado, permitiendo validar y priorizar las alternativas que están mejor alineadas con los Objetivos.

- ✓ **Problema específico 1:** Deficiente plan de Fortalecimiento de Capacidades de formación transversal para el personal involucrado en la gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.

**Tabla 22:**

*Análisis de la alternativa 1 (Problema 1).*

Descripción del entorno.		Identificar y conocer las necesidades de capacitación de las áreas involucradas en la gestión de reclamos				
ID	Alternativa	Complementariedad	Viabilidad	Eficiencia	Eficacia	Alternativa seleccionada
1	Capacitaciones y talleres al personal involucrado en la gestión de Reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.	Elaborar el Plan de formación y desarrollo del personal de las áreas relacionadas con la gestión de reclamos en SEDA Ayacucho S.A.	X	1	1	X

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 23:**

*Análisis de la alternativa 2 (Problema 1).*

Descripción del entorno.		Identificar y conocer las necesidades de capacitación de las áreas involucradas en la gestión de reclamos				
ID	Alternativa	Complementariedad	Viabilidad	Eficiencia	Eficacia	Alternativa seleccionada
2	Cursos de Capacitación en la Asociación Nacional de Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento del Perú (ANEPSSA), referente a la Gestión de Reclamos.	Las Capacitaciones de ANEPSSA, dirigida solo a los Gerentes, jefes y Supervisores y No a todo el personal Involucrado.	X	3	3	

**Fuente:** Elaboración Propia

- ✓ **Problema específico 2:** Deficiencia en el diagrama de flujos detallado del procedimiento de gestión de reclamos del servicio de la empresa SEDA Ayacucho S.A.

**Tabla 24:**

*Análisis de la alternativa 1 (Problema 2).*

Descripción del entorno.		Detectar los impedimentos y deficiencias que dificultan el seguimiento en el proceso de gestión de reclamos.				Alternativa seleccionada
ID	Alternativa	Complementariedad	Viabilidad	Eficiencia	Eficacia	
1	Implementar el Protocolo en la Gestión de Reclamos para mejorar las coordinaciones entre las áreas involucradas.	El diseño del protocolo debe de estar alineado al Reglamento de Calidad de Prestación de Saneamiento y Reglamento General de Reclamos de Usuarios de los servicios de Saneamiento.	X	1	1	X

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 25:**

*Análisis de la alternativa 2 (Problema 2).*

Descripción del entorno.		Detectar los impedimentos y deficiencias que dificultan el seguimiento en el proceso de gestión de reclamos.				Alternativa seleccionada
ID	Alternativa	Complementariedad	Viabilidad	Eficiencia	Eficacia	
2	Elaboración de indicadores de seguimiento	El diseño del protocolo debe de estar alineado al Reglamento de Calidad de Prestación de Saneamiento y Reglamento General de Reclamos de Usuarios de los servicios de Saneamiento.		3	1	

Fuente: Elaboración Propia

- ✓ **Problema específico 3:** Deficiente orientación y comunicación al usuario en la gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.

**Tabla 26:***Análisis de la alternativa 1 (Problema 3).*

Descripción del entorno.		Detectar los impedimentos y deficiencias que dificultan el seguimiento en el proceso de gestión de reclamos.				
ID	Alternativa	Complementariedad	Viabilidad	Eficiencia	Eficacia	Alternativa seleccionada
1	Implementar Capacitaciones y Talleres informativos relativos a la Gestión de Reclamos con la finalidad de empoderar al usuario.	Las capacitaciones estarán alineadas a la Política nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, señala que debe de estar orientado para empoderar al usuario.	X	1	1	X

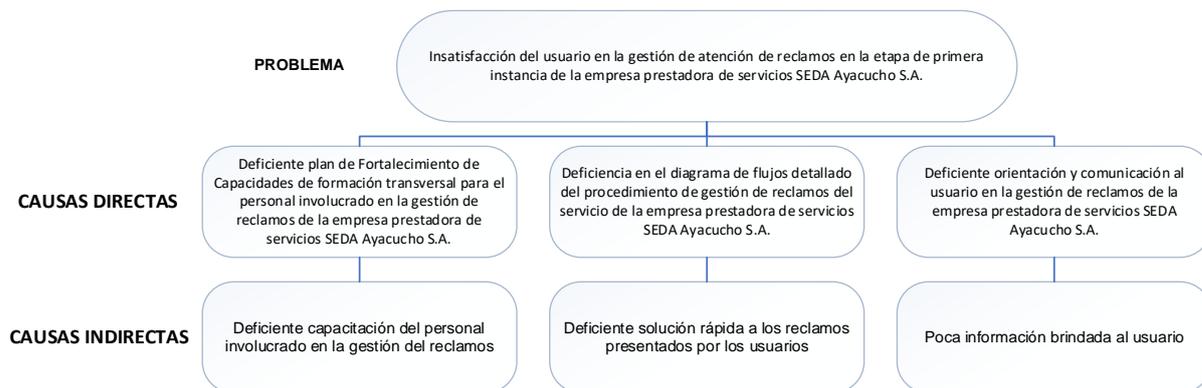
**Fuente:** Elaboración Propia**Tabla 27:***Análisis de la alternativa 2 (Problema 3)*

Descripción del medio		Conocer las problemáticas recurrentes para orientar a los usuarios.				
ID	Alternativa	Complementariedad	Viabilidad	Eficiencia	Eficacia	Alternativa seleccionada
2	Diseñar e Implementar medios tecnológicos (App) para la interacción de Usuarios – SEDA Ayacucho S.A.	El diseño de los medios tecnológicos debe de estar alineado al Reglamento de Calidad de Prestación de Saneamiento y Reglamento General de Reclamos de Usuarios de los servicios de Saneamiento.		1	1	

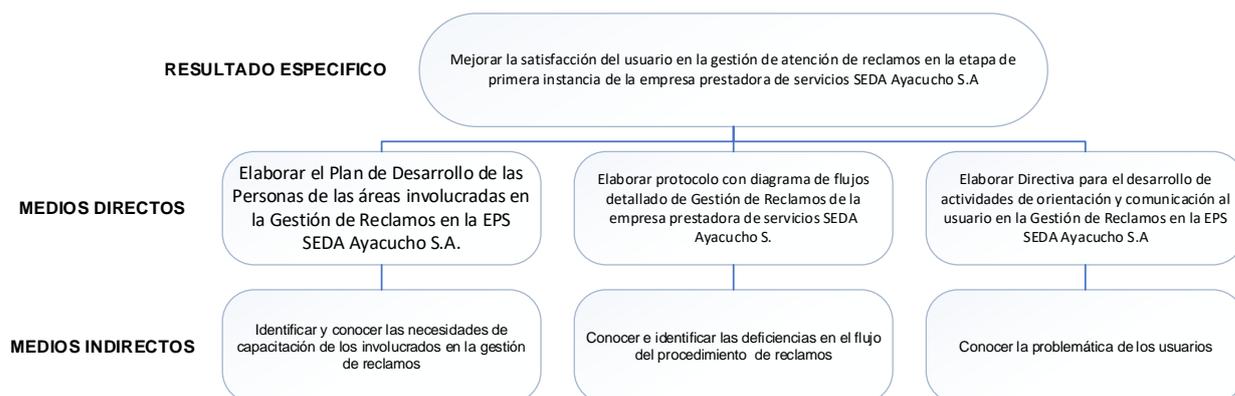
**Fuente:** Elaboración Propia

## 4.2 Determinación de objetivos y medios

## 4.2.1 Árbol de Objetivos y Medios



**Figura 18:** Árbol de problemas.  
Fuente: Elaboración Propia



**Figura 19:** Árbol de medios.  
Fuente: Elaboración Propia

## 4.2.1 Objetivos y Medios

Se analizó el árbol de problemas y causas para determinar los objetivos generales de investigación resultando lo siguiente:

Resultado Específico:

- Mejorar la satisfacción del usuario en la gestión de atención de reclamos en la etapa de primera instancia de la empresa SEDA Ayacucho S.A

Medios Directos son:

- Elaborar el Plan de formación y desarrollo del personal de las áreas relacionadas con la gestión de reclamos en SEDA Ayacucho S.A.
- Protocolo detallado con diagrama de flujo sobre el proceso de gestión de reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A.
- Elaborar Directiva para el desarrollo de actividades de orientación y comunicación al usuario en la Gestión de Reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A. S.A

Medios Indirectos:

- Identificar y conocer las necesidades de capacitación de los involucrados en la gestión de reclamos.
- Conocer e identificar las deficiencias en el flujo del procedimiento de reclamos.
- Conocer la problemática de los usuarios.

#### **4.2.2 Objetivos de la Propuesta**

Analizar las acciones de la empresa SEDA Ayacucho S.A. y del usuario en el procedimiento de la gestión de reclamos, en la etapa de primera instancia de la empresa SEDA Ayacucho S.A.

##### **Objetivo específico 1**

Analizar las capacidades de los involucrados en la gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.

##### **Objetivo específico 2**

Analizar el procedimiento de reclamos e incorporar mejoras en los procesos de la empresa SEDA Ayacucho S.A

##### **Objetivo específico 3**

Conocer el porcentaje de satisfacción del usuario con respecto a la atención en las oficinas de la empresa SEDA Ayacucho S.A.

#### **4.2.3 Sustento de evidencias**

Las evidencias están basadas en la documentación presentada por la EPS al ente regulador SUNASS, los cuales nos permiten conocer la performance del prestador, asumiendo que estos documentos son oficiales puesto que es presentada a la ciudadanía por el portal de

transparencia; asimismo, la investigación realiza análisis de los actores para lograr cumplir con la calidad del servicio y, por ende, mejorar la atención de reclamos dentro de la institución.

**Tabla 28:**

*Medio N° 1 del objetivo identificado.*

Descripción del medio	Elaborar el Plan de formación y desarrollo del personal de las áreas relacionadas con la gestión de reclamos en SEDA Ayacucho S.A.
Describe la vinculación entre el medio y el problema	La falta de conocimiento y el incremento de las actualizaciones de la normativa sugieren capacitaciones constantes al personal, para ello se requiere realizar un plan de capacitación de personal, de acuerdo con la normativa Servir, esto permitirá al servidor público evitar, reducir o mitigar deficiencias, irregularidades.
Evidencia que justifique la relación del medio con el problema	Informe de supervisión N°528-2016-SUNASS-120-F Resolución de la Dirección de Fiscalización 094-2019-SUNASS-DF

**Tabla 29:**

*Medio N° 2 del objetivo identificado.*

Descripción del medio	Protocolo detallado con diagrama de flujo sobre el proceso de gestión de reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A.
Describe la vinculación entre el medio y el problema	Existe una normativa que debe ser implementada por la entidad, en el diagnóstico de esta sugiere que se debe implementar mecanismos para la mejora en la atención de reclamos. Nuestra propuesta es mejorar el proceso con la identificación de problemas y con el análisis de estos.
Evidencia que justifique la relación del medio con el problema	Informe de supervisión N°528-2016-SUNASS-120-F Resolución de la Dirección de Fiscalización 094-2019-SUNASS-DF Facturación de predio deshabitado.

**Tabla 30:***Medio N° 3 del objetivo identificado.*

Descripción del medio	Elaborar Directiva para el desarrollo de actividades de orientación y comunicación al usuario en la Gestión de Reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A.
Describe la vinculación entre el medio y el problema	En el marco del gobierno abierto, sugiere que la institución ejecute planes de participación ciudadana con la finalidad de brindar un servicio de calidad y transparencia. Es motivo por el cual, realizaremos un programa con la participación de juntas vecinales que brinden sus propuestas y/o malestares para la mejora del servicio.
Evidencia que justifique la relación del medio con el problema	Informe de supervisión N°528-2016-SUNASS-120-F Resolución de la Dirección de Fiscalización 094-2019-SUNASS-DF Facturación de predio deshabitado.

### 4.3 Actividades

**Tabla 31:***Actividades para la implementación del Producto 1.*

Denominación del Producto N° 1	<b>Elaborar el Plan de formación y desarrollo del personal de las áreas relacionadas con la gestión de reclamos en SEDA Ayacucho S.A.</b>
<b>Actividad 1</b>	Recopilar información de la empresa SEDA Ayacucho S.A.
<b>Actividad 2</b>	Diagnosticar el Plan de Fortalecimiento de Capacidades de la empresa SEDA Ayacucho S.A.
<b>Actividad 3</b>	Identificar las necesidades de capacitación referente a la Gestión de Reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.
<b>Actividad 4</b>	Elaboración el cuadro de necesidades de Gestión de Reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.
<b>Actividad 5</b>	Identificación de los participantes que se capacitarán.
<b>Actividad 6</b>	Solicitar disponibilidad presupuestal
<b>Actividad 7</b>	Validación del programa de capacitación de la empresa SEDA Ayacucho S.A.
<b>Actividad 8</b>	Presentación del programa de capacitación a la empresa SEDA Ayacucho S.A.

**Tabla 32:***Actividades para la implementación del Producto 2.*

<b>Denominación del Producto N° 2</b>	<b>Protocolo detallado con diagrama de flujo sobre el proceso de gestión de reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A.</b>
<b>Actividad 1</b>	Recopilar información de la empresa SEDA Ayacucho S.A.
<b>Actividad 2</b>	Conocer e identificar las deficiencias de los procedimientos en la gestión de reclamos.
<b>Actividad 3</b>	Elaborar los flujos de procedimientos de reclamos comerciales, operacionales y no relativos a la facturación.
<b>Actividad 4</b>	Presentación de la directiva Diagramas de Flujos ante la Gerencia General de la empresa SEDA Ayacucho S.A.
<b>Actividad 5</b>	Revisión y pronunciamiento de las áreas competentes de la empresa SEDA Ayacucho S.A.

**Tabla 33:***Actividades para la implementación del Producto 3.*

<b>Denominación del Producto N° 3</b>	<b>Elaborar Directiva para el desarrollo de actividades de orientación y comunicación al usuario en la gestión de reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A.</b>
<b>Actividad 1</b>	Recopilar información de la empresa SEDA Ayacucho S.A.
<b>Actividad 2</b>	Diagnóstico del Programa de sensibilización del área de Imagen Institucional.
<b>Actividad 3</b>	Identificar las necesidades de capacitación de los usuarios referente a la Gestión de Reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.
<b>Actividad 4</b>	Identificación de las zonas y actores de los problemas recurrentes sobre gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.
<b>Actividad 5</b>	Elaboración del programa de sensibilización y capacitación a los usuarios sobre gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.
<b>Actividad 6</b>	Solicitar disponibilidad presupuestal.
<b>Actividad 7</b>	Validación del programa de sensibilización y capacitación a los usuarios sobre gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.
<b>Actividad 8</b>	Presentación del programa de sensibilización y capacitación a los usuarios sobre gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.

Para optimizar los tiempos de atención de reclamos que según normativa permitan dar respuesta en el acto, se debe modernizar y redistribuir la infraestructura de atención al cliente, asimismo; el diseñar un protocolo contribuirá como soporte para agilizar los reclamos.

#### 4.4 Productos

- Elaborar el Plan de formación y desarrollo del personal de las áreas relacionadas con la gestión de reclamos en SEDA Ayacucho S.A.

- Protocolo detallado con diagrama de flujo sobre el proceso de gestión de reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A.
- Directiva para el desarrollo de actividades de orientación y comunicación al usuario en la gestión de reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A.

## **CAPÍTULO V**

### **La Propuesta De Implementación**

#### **5.1. Identificación de Recursos Críticos**

La propuesta para llevar a cabo este trabajo de investigación incluye la identificación de los recursos clave que podrían obstaculizar su implementación.

##### **5.1.1 Comunicación estratégica**

La comunicación interna para el desarrollo del proyecto es en reuniones con los jefes de cada departamento; del mismo modo, ellos realizan las coordinaciones con su personal, y si existe observaciones o alguna duda por los colaboradores, se habilitará un número telefónico y un grupo de WhatsApp, para la interacción online a tiempo real.

##### **5.1.2 Recursos Humanos**

No será necesario contar con personal adicional para la implementación del presente trabajo de investigación, ya que en las áreas competentes involucradas cuentan con personal que pueden asumir los productos del trabajo de investigación como parte de sus funciones.

Para los productos que son talleres de información para usuarios, se tiene dos áreas competentes en el tema, como es el Dpto. de Imagen Institucional, recursos humanos y el de atención al usuario en reclamos.

##### **5.1.3 Recursos Financieros**

Serán asumidos por la institución, el Dpto. de gerencia comercial, recursos humanos, y el área de atención a usuarios, solicitará presupuesto para la aplicación de los productos de acuerdo con sus competencias.

#### **5.1.4 Recursos Logísticos**

Serán asumidos por la institución, el Dpto. de gerencia comercial, recursos humanos, y el área de atención a usuarios, solicitará a la institución los bienes y servicios necesarios.

#### **5.1.5 Recurso Tiempo**

El diseño e implementación del presente trabajo de investigación será de tres (03) años, tiempo durante el cual se deberá de tener las siguientes consideraciones:

- Durante el primer y segundo año, se llevará a cabo el diagnóstico interno y externo de la empresa SEDA Ayacucho S.A.
- Para el Segundo año se realizará la formulación, la Viabilidad y factibilidad de los productos propuestos.
- En el Tercer año se trabajará la síntesis del trabajo de Investigación.

Este recurso no es crítico si se dispone de tres años dedicados al 100% con la implementación de los productos del presente Plan y lograr la sostenibilidad de la propuesta.

## **5.2 Arquitectura Institucional (Intra e Inter organizacional)**

Se ha verificado que no habrá un problema crítico al momento de implementar las propuestas de solución del trabajo de investigación ya que se cuenta con todas las áreas competentes involucradas como Recursos Humanos, Gerencia Operacional, Gerencia Comercial y el departamento de cobranzas y el de medición y facturación, además cuentan con personal que pueden asumir los productos del trabajo de investigación como parte de sus funciones.

### 5.3 Metas periodo de 3 años.

Las implementaciones de los productos del trabajo de investigación se realizarán en un periodo de tres años como se visualiza en la siguiente tabla:

**Tabla 34:**

*Productos / Objetivos / Metas / Tareas / Responsables en el Año 1 al Año 3.*

Producto	Objetivos	Metas	Tareas	Responsable	Cronograma Años		
					1	2	3
Elaborar el Plan de formación y desarrollo del personal de las áreas relacionadas con la gestión de reclamos en SEDA Ayacucho S.A.	Analizar las capacidades de los involucrados en la gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.	Presentar el PDP para que el Personal involucrado en la gestión de reclamos estén capacitados en un 100%	Elaborar el Plan de formación y desarrollo del personal de las áreas relacionadas con la gestión de reclamos en SEDA Ayacucho S.A.	Equipo de Investigadores	X		
			Identificar y conocer las necesidades de capacitación de las áreas involucradas en la Gestión de Reclamos	Equipo de Investigadores	X		
			Elaborar el Plan de formación y desarrollo del personal de las áreas relacionadas con la gestión de reclamos en SEDA Ayacucho S.A.	Equipo de Investigadores		X	
			Realizar reuniones con las áreas competentes de la EPS para solicitar propuestas sobre la prioridad de temas de exposición.	Equipo de Investigadores Dpto. de Recursos Humanos, Gerencia Operacional, Gerencia Comercial y Área de Facturación y cobranzas.			X
			Validación del programa de capacitación al personal encargado	Equipo de Investigadores, Dpto. de Recursos			X

			del área de atención al usuario de SEDA Ayacucho S.A.	Humanos, Gerencia Operacional, Gerencia Comercial y Área de Facturación y cobranzas.		
			Presentación del programa de capacitación al personal encargado del área de atención al usuario de EPS SEDA	Equipo de Investigadores		X
			Solicitar información sobre el mapa de procesos de atención a reclamos	Equipo de Investigadores	X	
			Evaluar los procedimientos que impiden hacer el seguimiento a los Reclamos al usuario en la empresa SEDA Ayacucho S.A.	Equipo de Investigadores	X	
			Elaboración de protocolo de atención al usuario para realizar el seguimiento a las solicitudes de reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A.	Equipo de Investigadores		X
Elaborar protocolo con diagrama de flujos detallado de Gestión de Reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A	Analizar el procedimiento de reclamos e incorporar mejoras en los procesos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.	Presentar el Protocolo con diagrama de flujos detallado de Gestión de Reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A	Validación de la propuesta de protocolo de atención al usuario para realizar el seguimiento a las solicitudes de reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A.	Equipo de Investigadores		X
			Presentación de la propuesta de protocolo de atención al usuario para realizar el seguimiento a las solicitudes de reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A.	Equipo de Investigadores		X
			Aprobación de la propuesta de protocolo de atención al usuario para realizar el seguimiento a las solicitudes de reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A.	Gerente General		X
			Implementación gradual del protocolo de atención al usuario para realizar el seguimiento a las solicitudes de reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A.	Equipo de Investigadores, Dpto. de Recursos Humanos, Gerencia Operacional,		X

				Gerencia Comercial y Área de Facturación y cobranzas. Equipo de Investigadores, Dpto. de Recursos Humanos, Gerencia Operacional, Gerencia Comercial y Área de Facturación y cobranzas.		X
			Análisis y evaluación de protocolo implementado	Equipo de Investigadores	X	
			Diagnóstico de grupo de usuarios de SEDA Ayacucho S.A. Elaboración Programa de campañas para informar a los usuarios de la empresa SEDA Ayacucho S.A. sobre el procedimiento de reclamos en el año.	Equipo de Investigadores	X	
Elaborar Directiva para el desarrollo de actividades de orientación y comunicación al usuario en la Gestión de Reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A.	Conocer el porcentaje de satisfacción del usuario con respecto a la atención en las oficinas de la empresa SEDA Ayacucho S.A.	Presentar una Directiva para el desarrollo de actividades de orientación y comunicación al usuario en la Gestión de Reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A.	Solicitar disponibilidad presupuestal	Equipo de Investigadores / Gerencia de Administración y Finanzas		X
			Coordinaciones para planificar temas de información para usuarios	Equipo de Investigadores / Dpto. de Imagen Institucional		X
			Validación Programa de campañas para informar a los usuarios de la empresa SEDA Ayacucho S.A. sobre el procedimiento de reclamos en el año.	Equipo de Investigadores / Dpto. de Imagen Institucional		X
			Presentación Programa de campañas para informar a los usuarios de la empresa SEDA Ayacucho S.A. sobre	Equipo de Investigadores		X

	el procedimiento de reclamos en el año. Aprobación del Programa de campañas para informar a los usuarios de la empresa SEDA Ayacucho S.A. sobre el procedimiento de reclamos en el año.	Gerente General	X
--	--	-----------------	---

Fuente: Diseño propio

## **CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE VIABILIDAD**

En este capítulo se realizará el Análisis de Viabilidad de los Productos propuestos del presente trabajo de investigación, con el análisis de la información se determinará si cumple con los requisitos y ofrece los beneficios suficientes. Para ello se utilizarán los Métodos denominados Análisis de Viabilidad, Sistema de Análisis y desarrollo de la Capacidad Institucional (SADCI).

### **6.1 Análisis de Viabilidad**

#### **6.1.1 Viabilidad Política**

**Producto 1:** Plan de formación y desarrollo del personal de las áreas relacionadas con la gestión de reclamos en SEDA Ayacucho S.A.

Desde el punto de vista político, la viabilidad está asegurada, ya que la Gerencia Comercial reconoce que la satisfacción de los clientes está estrechamente relacionada con la calidad de atención, por lo que se ha comprometido con la implementación y ejecución del Producto, con el fin de ofrecer un mejor servicio al usuario.

**Producto 2:** Protocolo con diagrama de flujo detallado de Gestión de Reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.

Dado que permitirá a la Dirección Comercial y a la Dirección Operativa colaborar de forma integrada y comprender con precisión los principios y procedimientos que deben seguirse para resolver las reclamaciones a fin de garantizar una gestión eficaz de la calidad, la aplicación del protocolo es políticamente posible.

**Producto 3:** Directiva para el desarrollo de actividades de orientación y comunicación al usuario en la Gestión de Reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A.

Políticamente es posible porque para incrementar el valor y el uso responsable de los servicios se deben apoyar proyectos y programas de educación y sensibilización que tengan como objetivo modificar la cultura y la educación de los usuarios.

### **6.1.2 Viabilidad Técnica**

**Producto 1:** Plan de formación y desarrollo del personal de las áreas relacionadas con la gestión de reclamos en SEDA Ayacucho S.A.

Desde el punto de vista técnico, la viabilidad está garantizada, ya que las acciones están fundamentadas en el cumplimiento del Eje de Política 3: "Fortalecimiento de los prestadores", lo que permitirá alcanzar los objetivos del Plan Nacional de Saneamiento y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU relacionados con el agua para 2030.

**Producto 2:** Protocolo con diagrama de flujos detallado de Gestión de Reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A. Técnicamente es viable ya que está de acuerdo a la normativa de SUNASS - El Reglamento General de Reclamos de Usuarios de Servicios de Saneamiento (Resolución de Consejo Directivo N° 066-2006-SUNASS-CD) y fortalecerá en sus funciones de las unidades Orgánicas.

**Producto 3:** Programa de campañas para informar a los usuarios de la empresa SEDA Ayacucho S.A. sobre deberes y derechos del servicio de agua y saneamiento.

Es viable técnica-Legal, ya que la implementación de la propuesta se basa el Reglamento de "Calidad de la Prestación de Servicios de Saneamiento" Aprobado mediante Resolución de Consejo Directivo N° 011-2007-SUNASS-CD y modificada según Resolución de Consejo Directivo N° 061-2018-SUNASS-CD, Para asegurar el cumplimiento del Eje de Política 6: "Valoración de los Servicios de Saneamiento", con el

objetivo de alcanzar las metas establecidas en el Plan Nacional de Saneamiento.

### **6.1.3 Viabilidad Social**

**Producto 1:** Plan de formación y desarrollo del personal de las áreas relacionadas con la gestión de reclamos en SEDA Ayacucho S.A.

Programa de capacitaciones y talleres al personal encargado del área de atención al usuario de la empresa SEDA Ayacucho S.A.

Desde una perspectiva social, es una iniciativa viable, ya que busca mejorar la gestión de atención de reclamos en primera instancia. El objetivo es que la comunidad se beneficie de los servicios ofrecidos por la Entidad Prestadora de Servicios SEDA Ayacucho, lo que, a su vez, contribuirá a elevar la calidad de esos servicios. Esto genera un valor público alineado con las políticas nacionales del Estado, promoviendo así el bienestar colectivo.

**Producto 2:** • Protocolo detallado con diagrama de flujos sobre el proceso de gestión de reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A. Socialmente es viable el reporte de protocolo de atención al usuario ya que tendrá un efecto positivo para la empresa SEDA Ayacucho S.A., atenderán los reclamos oportunamente en los plazos establecidos siendo eficientemente y estratégico para la toma de decisiones para la mejora continua en beneficio a la ciudadanía.

**Producto 3:** Directiva para el desarrollo de actividades de orientación y comunicación al usuario en la Gestión de Reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A.

Es viable socialmente ya que como usuarios finales del servicio son directamente beneficiarios con los programas esto permitirá que la población pueda cumplir y exigir el buen funcionamiento de la entidad.

### **6.1.4 Viabilidad Presupuestal**

**Producto 1:** Programa de capacitaciones y talleres al personal encargado del área de atención al usuario de la empresa SEDA Ayacucho S.A.

La viabilidad económica del Plan de Desarrollo de las Personas se sustenta en un presupuesto total de S/ 100,000.00 soles que ha sido cuidadosamente ajustado para cubrir actividades prioritarias. Este enfoque garantiza un uso eficiente de los recursos, maximizando el impacto de cada inversión en capacitación y mejora de procesos. La asignación del presupuesto se realizará de manera estratégica, priorizando las acciones que más contribuyan a la satisfacción del usuario y al fortalecimiento de la gestión de reclamos en SEDA Ayacucho

**Producto 2:** • Protocolo detallado con diagrama de flujos sobre el proceso de gestión de reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A.

Es viable presupuestalmente puesto que el protocolo será formulado, evaluado y aprobado por la entidad no constituyendo un gasto adicional,

**Producto 3:** Directiva para la implementación de actividades de orientación y comunicación dirigidas al usuario en el proceso de gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A. El gasto comercial sería por la suma de S/ 3,500.00 (TRES MIL QUINIENTOS 00/100 SOLES) esto se encuentra garantizado en el presupuesto asignado para la partida Servicios de Asistencia al Usuario.

#### **6.1.5 Viabilidad Operativa**

**Producto 1:** Plan de formación y desarrollo del personal de las áreas relacionadas con la gestión de reclamos en SEDA Ayacucho S.A. (Ver anexo)

**Producto 2:** Protocolo detallado con diagrama de flujo sobre el proceso de gestión de reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A. (Ver anexo)

**Producto 3:** Directiva para el desarrollo de actividades de orientación y comunicación dirigidas al usuario en el proceso de gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.(Ver anexo)

## **6.2 Análisis de Viabilidad según análisis de actores**

### **6.2.1 SADCI**

La metodología SADCI (Sistema de Análisis y Desarrollo de Capacidad Institucional), desarrollada por Alain Tobelem en 1992. Proporciona una herramienta clave para las organizaciones que desean potenciar su capacidad institucional, mejorar sus procesos y lograr sus metas de forma más eficiente. Al centrarse en la evaluación constante, el fortalecimiento de competencias y la implementación estratégica de mejoras, el modelo SADCI permite a las instituciones evolucionar hacia entes más eficaces, sostenibles y flexibles, preparadas para enfrentar los desafíos actuales y futuros. Esta metodología, cuando se aplica correctamente, constituye un enfoque integral que puede desempeñar un papel crucial en el éxito y desarrollo organizacional.

Para el desarrollo de este método se utilizará los siguientes formularios, que ayudará al procesamiento de Los productos.

## A. Formulario C: Tareas

**Tabla 35:**

*F-C: Tareas por producto.*

CÓDIGO DE TAREA	DESCRIPCIÓN DE TAREAS	PRODUCTO DE LAS TAREAS	EJECUTORA DE LAS TAREAS	X	OBSERVACIONES
1.1.1	Evaluar Plan de desarrollo del personal de la empresa SEDA Ayacucho S.A.		* Gerente General * Recursos Humanos.		Ninguna
1.1.2	Identificar y conocer las necesidades de capacitación de las áreas involucradas en la Gestión de Reclamos		* Recursos Humanos * Operacional * Gerencia Comercial * Área de Facturación y cobranzas		Ninguna
1.1.3	Elaborar el Plan de formación y desarrollo del personal de las áreas relacionadas con la gestión de reclamos en SEDA Ayacucho S.A.		* Dpto. de Recursos Humanos.		Ninguna
1.1.4	Realizar reuniones con las áreas competentes de la EPS para solicitar propuestas sobre la prioridad de temas de exposición.	Programa de capacitaciones y talleres al personal encargado del área de atención al usuario de la empresa SEDA Ayacucho S.A.	* Dpto. de Recursos Humanos * Gerencia Operacional * Gerencia Comercial * Área de Facturación y cobranzas		Ninguna
1.1.5	Validación del programa de capacitación al personal encargado del área de atención al usuario de SEDA Ayacucho S.A.		* Dpto. de Recursos Humanos * Gerencia Operacional * Gerencia Comercial * Área de Facturación y cobranzas		Ninguna
1.1.6	Presentación del programa de capacitación al personal encargado del área de atención al usuario de EPS SEDA		* Gerente General * Gerencia de Administración y Finanzas * Dpto. de Recursos Humanos		Ninguna
1.1.7	Aprobación del programa de capacitación al personal encargado del área de atención al usuario de SEDA Ayacucho S.A.		* Gerente General * Gerencia de Administración y Finanzas * Dpto. de Recursos Humanos		Ninguna
1.1.8	Implementación del programa de capacitación al personal encargado del área de atención al usuario de SEDA Ayacucho S.A.		* Gerencia de Administración y Finanzas * Dpto. de Recursos Humanos		Ninguna
2.2.1	Solicitar información sobre el mapa de procesos de atención a reclamos	Reporte de protocolo de atención al usuario para	* Gerente General * Gerencia Comercial		Ninguna
2.2.2	Evaluar los procedimientos que impiden hacer el seguimiento a los Reclamos al usuario en la empresa SEDA Ayacucho S.A.	realizar el seguimiento a las solicitudes de reclamos	* Gerencia Operacional * Gerencia Comercial * Área de Facturación y cobranzas * Área de Catastro		Ninguna

2.2.3	Elaboración de protocolo de atención al usuario para realizar el seguimiento a las solicitudes de reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A.	en la empresa SEDA Ayacucho S.A.	* Gerencia Operacional * Gerencia Comercial * Área de Facturación y cobranzas * Área de Catastro	Ninguna
2.2.4	Validación de la propuesta de protocolo de atención al usuario para realizar el seguimiento a las solicitudes de reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A.		* Gerencia Operacional * Gerencia Comercial * Área de Facturación y cobranzas * Área de Catastro	Ninguna
2.2.5	Presentación de la propuesta de protocolo de atención al usuario para realizar el seguimiento a las solicitudes de reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A.		* Gerente General * Gerencia de Administración y Finanzas	Ninguna
2.2.6	Aprobación de la propuesta de protocolo de atención al usuario para realizar el seguimiento a las solicitudes de reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A.		* Gerente General * Gerencia de Administración y Finanzas	Ninguna
2.2.7	Implementación gradual del protocolo de atención al usuario para realizar el seguimiento a las solicitudes de reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A.		* Gerencia Operacional * Gerencia Comercial * Área de Facturación y cobranzas * Área de Catastro	Ninguna
2.2.8	Análisis y evaluación de protocolo implementado		* Gerencia Operacional * Gerencia Comercial * Área de Facturación y cobranzas * Área de Catastro	Ninguna
3.3.1	Diagnóstico de grupo de usuarios de SEDA Ayacucho S.A.		* Gerencia Comercial	Ninguna
3.3.2	Elaboración del Programa de campañas para informar a los usuarios de la empresa SEDA Ayacucho S.A. sobre el procedimiento de reclamos en el año.	Programa de campañas para informar a los usuarios de la empresa SEDA Ayacucho S.A. sobre el procedimiento de reclamos en el año.	* Dpto. de Recursos Humanos * Gerencia Operacional * Gerencia Comercial * Área de Facturación y cobranzas * Área de Catastro * Dpto. de Recursos Humanos	Ninguna
3.3.3	Coordinaciones para planificar temas de información para usuarios	Programa de campañas para informar a los usuarios de la empresa SEDA Ayacucho S.A. sobre el procedimiento de reclamos en el año.	* Gerencia Operacional * Gerencia Comercial * Área de Facturación y cobranzas * Área de Catastro	Ninguna
3.3.4	Solicitar disponibilidad presupuestal.	Programa de campañas para informar a los usuarios de la empresa SEDA Ayacucho S.A. sobre el procedimiento de reclamos en el año.	* Gerencia de Administración y Finanzas * Oficina de Asesoría Legal * Dpto. de Recursos Humanos	Ninguna
3.3.5	Validación Programa de campañas para informar a los usuarios de la empresa SEDA Ayacucho S.A. sobre el procedimiento de reclamos en el año.		* Gerencia Operacional * Gerencia Comercial * Área de Facturación y cobranzas * Área de Catastro	Ninguna

3.3.6	Presentación Programa de campañas para informar a los usuarios de la empresa SEDA Ayacucho S.A. sobre el procedimiento de reclamos en el año.	* Gerente General * Gerencia de Administración y Finanzas * Dpto. de Recursos Humanos	Ninguna
3.3.7	Aprobación del Programa de campañas para informar a los usuarios de la empresa SEDA Ayacucho S.A. sobre el procedimiento de reclamos en el año.	* Gerente General * Gerencia de Administración y Finanzas * Dpto. de Recursos Humanos	Ninguna
3.3.8	Implementación gradual del Programa de campañas para informar a los usuarios de la empresa SEDA Ayacucho S.A. sobre el procedimiento de reclamos en el año.	* Gerencia de Administración y Finanzas * Dpto. de Recursos Humanos	Ninguna

Fuente: Elaboración propia

## B. Formulario D 1- DCI desde el punto de vista de las

### Reglas de Juego.

Tabla 36:

F-D1: DCI desde el punto de vista de las Reglas de Juego.

Código de tarea	Descripción del DCI y aplicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.1	La baja prioridad asignada a la gestión de la atención al usuario podría interferir con la ejecución de la tarea dentro del plazo establecido.				X	
1.1.2	Insuficiente importancia en la planificación y desarrollo en proyectos. Influiría en el desarrollo del producto			X		
1.1.4	Escasa articulación de las áreas competentes. Implica retraso en la elaboración del producto.			X		
1.1.7	Creencias incorrectas, que los problemas sobre atención al usuario se solucionan sólo con la aprobación de leyes y ordenanzas. Diferiría la implementación de la propuesta				X	
2.2.1	La falta de prioridad en la gestión de la atención al usuario podría impactar negativamente en el cumplimiento del plazo establecido para la ejecución de la tarea.				X	
2.2.2	Pocas orientaciones claras al personal sobre el seguimiento a los Reclamos. Retrasa a la elaboración del producto.			X		
2.2.3	Insuficiente importancia en la planificación y desarrollo en proyectos. Influiría en el desarrollo del producto			X		
2.2.6	Creencias incorrectas, que los problemas sobre atención al usuario se solucionan sólo con la aprobación de leyes y ordenanzas. Diferiría la implementación de la propuesta				X	
2.2.7	Desinterés por parte del personal de la Entidad. Aplazan el tiempo de implementación del producto			X		
3.3.1	La baja prioridad dada a la gestión en la atención al usuario podría afectar la ejecución de la tarea dentro del plazo previsto.				X	
3.3.2	Insuficiente importancia en la planificación y desarrollo en proyectos. Influiría en la elaboración del programa de campañas.			X		

3.3.3	Falta priorización de recursos financieros. Aplazaría la implementación del producto.	X
3.3.7	Creencias incorrectas, que los problemas sobre atención al usuario se solucionan sólo con la aprobación de leyes y ordenanzas. Diferiría la implementación de la propuesta	X
3.3.8	Desinterés por parte del personal de la Entidad. Aplazan el tiempo de implementación del producto	X

*Fuente: Elaboración propia*

*Leyenda:*

1. *Muy Alta*

2. *Alta*

3. *Normal*

4. *Baja*

5. *Muy Baja*

Según con el análisis de viabilidad en los puntos de vistas de las Reglas de Juego tenemos la mayor incidencia de grado 2 en el tercer producto la Falta priorización de recursos financieros, con las coordinaciones se resolverá este inconveniente.

### ***C. Formulario D 2- DCI desde el punto de vista de las relaciones interinstitucionales.***

**Tabla 37:**

*F-D2: DCI desde el punto de vista de las relaciones interinstitucionales.*

Código de tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.2	Poca o nula coordinación entre las gerencias. Limita el avance para la elaboración del programa de capacitación.			X		
1.1.3	Inadecuada coordinación con otras Instituciones Públicas. Implica retraso en el desarrollo del producto.				X	
1.1.4	Limitada participación de las áreas competentes. Implica retraso en la elaboración del Programa de capacitación.				X	
2.2.1	Apoyo limitado de los actores responsables. Afecta a la ejecución de la tarea.			X		
2.2.3	Poca o nula coordinación entre las gerencias. Implica demoras en la elaboración de protocolos de atención al usuario.				X	
3.3.1	Limitada participación de las áreas competentes. Implica retraso en el diagnóstico de los grupos de usuarios.			X		
3.3.2	Poca o nula coordinación entre las gerencias. Limita el avance para la elaboración del Programa de Campañas.				X	
3.3.3	Inadecuada coordinación entre las áreas. Implica retraso en el desarrollo del producto.				X	

*Fuente: Elaboración propia*

*Leyenda:*

1. *Muy Alta*

- 2. Alta
- 3. Normal
- 4. Baja
- 5. Muy Baja

Según el análisis de viabilidad desde la perspectiva de las relaciones interinstitucionales, el principal problema identificado en el primer producto es la escasa o nula coordinación entre las gerencias, con una incidencia de grado 3. Limita el avance para la elaboración del programa de capacitación, segundo producto Apoyo limitado de los actores responsables y en el tercer producto Limitada participación de las áreas competentes. Implica retraso en el diagnóstico de los grupos de usuarios. Con las coordinaciones se resolverá este inconveniente.

**D. Formulario D 3- DCI desde el punto de vista de organización y asignación de funciones.**

**Tabla 38:**

*F-D3: DCI desde el punto de vista de organización y asignación de funciones.*

Código de tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.1	La sobrecarga de trabajo del personal de Dpto. de Recursos Humanos. Limita la ejecución de la tarea.				X	
1.1.2	Conformismo del personal encargado a la atención al usuario. Implica retraso en la elaboración de la tarea			X		
1.1.4	Personal renuente a trabajar en equipo. Restringe y retrasa la ejecución de la tarea.		X			
1.1.9	Resistencia al cambio de la actitud personal. Restringe la implementación del plan de capacitación				X	
2.2.1	La sobrecarga de trabajo del personal de la Gerencia Comercial dificulta la ejecución adecuada de las tareas.			X		
2.2.2	Desconfianza del personal, por evaluar los procedimientos que impiden hacer el seguimiento a los Reclamos al usuario en la empresa SEDA Ayacucho S.A.				X	
2.2.3	Conformismo del personal encargado a la atención al usuario. Implica retraso para la elaboración de protocolos de atención.			X		
2.2.7	Resistencia al cambio de la actitud personal. Limita la implementación del Protocolo de atención al usuario.				X	
3.3.1	Recargada labor del personal de Gerencia Comercial. Limita el diagnóstico de grupo de usuarios.			X		
3.3.2	Conformismo del personal encargado a la atención al usuario. Implica retraso para la elaboración el programa de campañas.			X		
3.3.8	Resistencia al cambio de la actitud personal. Limita la implementación del Programa de Campañas.				X	

Fuente: Elaboración propia

Leyenda:

1. Muy Alta
2. Alta
3. Normal
4. Baja
5. Muy Baja

Según el análisis de viabilidad desde la perspectiva organizacional y de asignación de funciones, el principal problema identificado en el primer producto es la resistencia del personal a trabajar en equipo, con una incidencia de grado 2. No obstante, este inconveniente puede ser superado mediante las coordinaciones necesarias.

### **E. Formulario D 4- DCI desde el punto de vista de las políticas de personal.**

**Tabla 39:**

F-D4: DCI desde el punto de vista de las políticas de personal.

Código de tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.2	La falta de incentivos salariales y no salariales para el personal. Afecta significativamente a la elaboración del programa de Capacitación.				X	
1.1.4	La dimensión de la responsabilidad y el bajo nivel de pago afecta al personal de la institución y al cumplimiento de la tarea.				X	
2.2.3	La falta de incentivos salariales y no salariales para el personal. Implica retraso en la elaboración de protocolo.				X	
2.2.7	La dimensión de la responsabilidad y el bajo nivel de pago afecta al personal de la institución y a la implementación del protocolo de atención.				X	
3.3.2	La falta de incentivos salariales y no salariales para el personal. Implica el retraso para la elaboración de las campañas.				X	
3.3.8	La dimensión de la responsabilidad y el bajo nivel de pago afecta al personal de la institución y la implementación del programa de campañas.				X	

**Fuente:** Elaboración propia.

Leyenda:

1. Muy Alta
2. Alta

- 3. Normal
- 4. Baja
- 5. Muy Baja

De acuerdo al análisis de viabilidad desde el punto de vista de las políticas de personal, tenemos la mayor incidencia de grado 4 en todos los productos. Siendo una incidencia baja son viables los productos.

**F. Formulario D 5- DCI desde el punto de vista de insumos físicos y recursos humanos.**

**Tabla 40:**

*F-D5: DCI desde el punto de vista de insumos físicos y recursos humanos.*

Código de tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.1	Limitada disponibilidad de tiempo del personal Dpto. de Recursos Humanos. Retrasa la evaluación del plan de desarrollo del personal.					X
1.1.5	Limitación de recursos económicos para atender el requerimiento del programa de capacitación al personal.					X
1.1.9	Limitación de recursos humanos para atender los requerimientos de una eficiente gestión					X
2.2.1	Limitada disponibilidad de tiempo de la Gerencia Comercial. Retrasa la evaluación del mapa de procesos de atención al usuario.					X
2.2.7	Limitación de recursos humanos para implementar el protocolo de atención al usuario.					X
3.3.4	Limitación de recursos económicos para atender el requerimiento del programa de campañas.					X
3.3.8	Limitación de recursos humanos para implementar programa de campañas para informar a los usuarios.					X

Fuente: Elaboración propia

Leyenda:

- 1. Muy Alta
- 2. Alta
- 3. Normal
- 4. Baja
- 5. Muy Baja

**G. Formulario D 6- DCI relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes.**

**Tabla 41:**

*F-D6: DCI relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes.*

Código de tarea	Número y Categoría de Empleados								Descripción del Déficit de Capacidad Institucional			Gravedad del DCI				
	A	B	C	D	E	F	G	H	Información	Conocimiento	Know-how	1	2	3	4	5
1.1.2				X						Existe ausencia de capacitación al personal encargado del área de atención al usuario.						X
2.2.3					X					Falta de promoción de investigaciones y desarrollo de Protocolos. Escaso conocimiento de información clave para la gestión de campañas para informar a los usuarios.						X
3.3.2						X										X

**Fuente:** Elaboración propia

A	Gerente General
B	Gerencia de Administración y Finanzas
C	Oficina de Asesoría Legal
D	Dpto. de Recursos Humanos
E	Gerencia Operacional
F	Gerencia Comercial
G	Área de Facturación y cobranzas
H	Área de Catastro

**H. Formulario E 1 Consolidación de DCI relativos a la falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales.**

**Tabla 42:**

*F-E1: Consolidación de DCI relativos a la falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales.*

Código de tarea	Descripción del DCI	Tareas Afectadas	Promedio de Gravedad del DCI					
			1	2	3	4	5	
D1.01	Baja prioridad de la Gestión en la Atención al usuario.	1.1.1, 2.2.1, 3.3.1					X	
D1.02	Insuficiente importancia en la planificación y desarrollo en proyectos	1.1.2, 2.2.3, 3.3.2					X	
D1.03	Escasa articulación de las áreas competentes. Implica retraso en la elaboración del producto.	1.1.4					X	
D1.04	Falta priorización de recursos financieros. Aplazaría la implementación del producto.	1.1.5, 3.3.3				X		
D1.05	Creencias incorrectas, que los problemas sobre atención al usuario se solucionan sólo con la aprobación de leyes y ordenanzas.	1.1.8, 2.2.6, 3.3.7						
D1.06	Pocas orientaciones claras al personal sobre el seguimiento a los Reclamos. Retrasa a la elaboración del producto.	2.2.2						
D1.07	Desinterés por parte del personal de la Entidad. Aplazan el tiempo de implementación del producto.	2.2.7, 3.3.8					X	

Fuente: Elaboración propia

**I. Formulario E 2 Consolidación de DCI relativos a la capacidad individual.**

**Tabla 43:**

*F-E2: Consolidación de DCI relativos a la capacidad individual.*

Código de tarea	Descripción del Déficit de Habilidades	Número y Categoría de Empleados										Tareas Afectadas	Promedio de Gravedad del DCI					
		A	B	C	D	E	F	G	H	1	2		3	4	5			
D6.01	Existe ausencia de capacitación al personal encargado del área de atención al usuario.				X							1.1.2						X
D6.02	Falta de promoción de investigaciones y desarrollo de Protocolos.					X						2.2.3						X

D6.03	Escaso conocimiento de información clave para la gestión de campañas para informar a los usuarios.	X	3.3.2	X
-------	--	---	-------	---

**Fuente:** Elaboración propia

A	Gerente General
B	Gerencia de Administración y Finanzas
C	Oficina de Asesoría Legal
D	Dpto. de Recursos Humanos
E	Gerencia Operacional
F	Gerencia Comercial
G	Área de Facturación y cobranzas
H	Área de Catastro

### ***J. Formulario F Sinopsis de la estrategia y plan de acción de desarrollo institucional.***

**Tabla 44:**

*F: Sintesis de la estrategia y plan de acción de desarrollo institucional.*

Código de DCI	Sub-Categoría de DCI	Estrategia y Plan de Acción de Desarrollo Institucional			
		Decisiones Gubernamentales	Asistencia Técnica	Actividades de entrenamiento	Otros
D1.01		Convocar a una reunión de trabajo para exponer el Trabajo de Investigación.			
D1.02		Exponer a los directivos de la institución la importancia y los beneficios de la implementación de los 3 Productos.			
D1.03		Dar a conocer las estrategias formuladas para la ejecución de los 3 productos			

**Fuente:** Elaboración propia

## CAPÍTULO VII: SEGUIMIENTO

### 7.1 Desarrollo de Indicadores para seguimiento

Por cada objetivo específico se ha implementado indicadores de seguimiento para cada uno de los productos:

**Objetivo específico 1** Elaborar el Plan de formación y desarrollo del personal de las áreas relacionadas con la gestión de reclamos en SEDA Ayacucho S.A.

**Tabla 45:**

*Evaluación del Objetivo Específico 1.*

Producto	Tarea	Responsable	Cronograma		
			1	2	3
Plan de formación y desarrollo del personal de las áreas relacionadas con la gestión de reclamos en SEDA Ayacucho S.A.	Presentación del Plan de Capacitación al Departamento de Recursos Humanos	Equipo de Investigadores			X
	Emisión del Número de Resolución de Gerencia General aprobando el Plan de formación y desarrollo del personal de las áreas relacionadas con la gestión de reclamos en SEDA Ayacucho S.A.	Gerencia General		X	

**Fuente:** Elaboración propia

**Objetivo específico 2.** • Elaborar diagrama de flujos detallado del procedimiento de gestión de reclamos detallado del servicio de la empresa SEDA Ayacucho S.A.

**Tabla 46:**

*Evaluación del Objetivo Específico 2.*

Producto	Tarea	Responsable	Cronograma		
			1	2	3
Protocolo detallado con diagrama de flujo sobre el proceso de gestión	Presentación del Plan de Capacitación al Departamento de Recursos Humanos	Equipo de Investigadores			X

de reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A.	Emisión del Número de Resolución de Gerencia General aprobando el Protocolo detallado con diagrama de flujo sobre el proceso de gestión de reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A.	Gerencia General	X
--	--	------------------	---

**Fuente:** Elaboración propia

**Objetivo específico 3.** Mejorar la orientación y comunicación al usuario en la gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.

**Tabla 47:**

*Evaluación del Objetivo Específico 3.*

Producto	Tareas	Responsable	Cronograma Años		
			1	2	3
Directiva para el desarrollo de actividades de orientación y comunicación dirigidas al usuario en el proceso de gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.	Presentación del Plan de Capacitación al Departamento. de Recursos Humanos	Equipo de Investigadores			X
	Emisión del Número de Resolución de Gerencia General aprobando la Directiva para el desarrollo de actividades de orientación y comunicación dirigidas al usuario en el proceso de gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.	Gerencia General			X

**Fuente:** Elaboración propia

## 7.2 Desarrollo de Indicadores de resultado

Los indicadores propuestos permitirán medir de manera objetiva el impacto de las mejoras implementadas en la gestión de reclamos, tanto en la satisfacción del usuario como en la eficiencia operativa. Estos indicadores servirán como base para evaluar la efectividad de las estrategias y acciones propuestas, asegurando que los cambios realizados contribuyan a una mejora sostenible en el proceso de atención al usuario de la empresa SEDA Ayacucho S.A.

**Tabla 48:***Indicadores de Resultados*

Producto	Indicador de Resultado	Fuente de Verificación	Responsable del Seguimiento	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Producto 1:</b> Plan de formación y desarrollo del personal de las áreas relacionadas con la gestión de reclamos en SEDA Ayacucho S.A.	Número total de actividades de capacitación implementadas para el personal en el área de gestión de reclamos.	Conteo total de capacitaciones realizadas en un periodo determinado.		n	n+5	n+5
	Porcentaje de empleados involucrados en la gestión de reclamos que han recibido formación continua durante el periodo de estudio	(Número de empleados capacitados / Número total de empleados involucrados) × 100	Departamento de Recursos Humanos	50%	75%	100%
	Porcentaje del promedio de las calificaciones obtenidas en las evaluaciones de desempeño realizadas tras las capacitaciones.	(Suma de las calificaciones de desempeño post-capacitación / Número de empleados evaluados) × 100		60%	80%	100%
<b>Producto 2:</b> Protocolo detallado con diagrama de flujos sobre el proceso de gestión de reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A.	Porcentaje del índice de satisfacción del usuario después de implementar las mejoras propuestas.	(promedio de calificación-1)/4 × 100	Departamento de Recursos Humanos	60%	80%	100%
<b>Producto 3:</b> Directiva para la implementación de actividades de orientación y comunicación dirigidas al usuario en el proceso de gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A. (Ver anexo)	Porcentaje de usuarios cuya duda o consulta es resuelta durante el proceso de gestión de reclamos.	(Número de dudas resueltas / Número total de dudas planteadas por los usuarios) × 100	Departamento de Recursos Humanos	60%	80%	100%
	Nivel de satisfacción de los usuarios con los canales de comunicación utilizados durante el proceso de reclamo.	Promedio de calificaciones de satisfacción (de 1 a 5) sobre los canales de comunicación. *100		60%	80%	100%

**CAPÍTULO VIII:****Conclusiones**

El análisis de la gestión de reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A. ha permitido identificar que la principal causa de insatisfacción de los

usuarios radica en la falta de un proceso bien estructurado y claro para la atención en la primera instancia.

Una de las principales deficiencias en la gestión de reclamos es la falta de capacitación adecuada para el personal. El plan de formación y desarrollo de las personas es clave para mejorar la atención al usuario, ya que la formación continua del personal no solo optimiza su desempeño, sino que también aumenta la satisfacción del usuario, al proporcionar al equipo las herramientas necesarias para resolver los reclamos de forma eficiente. Este plan es fundamental para el desarrollo y profesionalización del equipo.

La propuesta de mejora basada en un protocolo y diagrama de flujos detallados será una estrategia eficaz para estandarizar y optimizar el proceso, esta mejora en la estructura del proceso tiene el potencial de aumentar la satisfacción y mejorar la transparencia de las respuestas brindadas a los usuarios.

El análisis de la comunicación y la orientación al usuario en el proceso de gestión de reclamos es una de las causas de insatisfacción al usuario. La propuesta de una directiva para la implementación de actividades de orientación y comunicación dirigidas al usuario contribuirá a mejorar la relación entre la empresa y el usuario, proporcionará una información clara y oportuna para incrementar la confianza y reducir la incertidumbre que puedan sentir respecto al seguimiento de sus solicitudes.

## **CAPÍTULO IX**

### **Recomendaciones**

Se recomienda implementar los tres productos de mejoras en el proceso de reclamo en la etapa de primera instancia de la empresa SEDA Ayacucho S.A. para aumentar la satisfacción del usuario.

Se recomienda implementar el Plan de formación y desarrollo de las personas en las áreas involucradas en la gestión de reclamos, con el fin de mejorar las habilidades y conocimientos del personal. Las capacitaciones deben ser continuas, lo que permitirá contar con un equipo de trabajo más calificado y mejor preparado. Esta formación constante no solo incrementará la productividad, sino que también favorecerá una mayor empatía hacia los usuarios.

Se recomienda implementar el protocolo detallado y diagrama de flujo propuestos el cual permitirá estandarizar y optimizar el proceso, además el trabajador conocerá a detalle su acción en la gestión de reclamos y tener mayor transparencia en el proceso mejorando la satisfacción del usuario.

Asimismo, se recomienda que se implemente la directiva propuesta para la orientación y comunicación al usuario en el proceso de gestión de reclamos. Es crucial que se promueva una cultura organizacional centrada en el usuario, donde todos los involucrados estén comprometidos en la mejora continua.

## CAPÍTULO X

### Referencias Bibliográficas

- Asociación de Entes Reguladores de Agua Potable y Saneamiento de las Américas. (2018). *INFORME BENCHMARKING ADERASA 2018 DATOS-017*. Obtenido de <https://www.aderasa.org/grupos-de-trabajo/informes/>
- Buezo de Manzanedo Reategui, J. C. (2001). *Repositorio CEPAL*. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/eba37ec1-96bb-4925-93fb-c7966fee2552/content>
- Castillo, A., & Cortez, C. (2017). Estimación del valor económico del agua potable suministrado por la EPS Chavín, con especificación de factores que determinan dicho valor - Chiquián 2016. (*Tesis de pregrado*). Universidad Nacional de Ancash "Santiago Antúnez de Mayolo", Huaraz.
- Condori, A. (Diciembre de 2016). El Procedimiento Administrativo De Reclamos en la EPS. SEDA CUSCO – SUNASS y la Vulneración Del Derecho Fundamental al Debido Procedimiento Administrativo. (*Tesis de pregrado*). Universidad Andina de Cusco, Cusco.
- Defensoría del Pueblo. (2006). INFORME DEFENSORIAL N° 94. *CIUDADANOS SIN AGUA: ANÁLISIS DE UN DERECHO VULNERADO*.
- Defensoría del pueblo. (2020). SERIE INFORMES ESPECIALES N° 032-2020-DP. *Implementación de mecanismos de atención de reclamos vía remota en empresas de saneamiento para reducir la propagación del COVID-19*. Perú. Obtenido de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/09/IESP-032-2020-DP-Mecanismos-de-atenci%C3%B3n-no-presencial-en-EPS-.pdf>
- Defensoría del Pueblo. (2021). Obtenido de <https://www.defensoria.gob.pe/defensoria-del-pueblo-advierte-deficiencias-en-canales-remotos-de-atencion-en-las-empresas-prestadoras-de-saneamiento/>
- SEDA Ayacucho S.A. (2017). *Ejecución del plan de fortalecimiento de capacidades*. Ayacucho. Obtenido de <https://www.sedaayacucho.pe/archivos/94-64-ejecucin-del-plan-de-fortalecimiento-de-capacidades-2017.pdf>

- SEDA Ayacucho S.A. (2018). *Porcentaje de ejecución presupuestaria de Fortalecimiento de Capacidades 2018*. Obtenido de <https://www.sedaayacucho.pe/archivos/94-64-ejecucin-del-plan-de-fortalecimiento-de-capacidades-2018.pdf>
- García, A. (2017). Manejo de procesos de reclamos y satisfacción de los clientes EMAPA San Martín S.A. (*Tesis de Maestría*). Universidad Cesar Vallejo, San Martín.
- García, I. (12 de 9 de 2020). *Presupuesto y Gasto Público Secretaría General de Presupuestos y Gastos © 2007, Instituto de Estudios Fiscales*. Obtenido de La Nueva Gestión Pública: Evolución y Tendencias: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38727834/Garciasanchez\\_Nueva\\_Gestion\\_Publica-1.pdf?1441903715=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestion\\_Publica.pdf&Expires=1599949510&Signature=D86LVgDddJDi4WIsNRdq-OwiSTyeRP61jS3kVfl~nZWI4bw8SHJtTfq](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38727834/Garciasanchez_Nueva_Gestion_Publica-1.pdf?1441903715=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestion_Publica.pdf&Expires=1599949510&Signature=D86LVgDddJDi4WIsNRdq-OwiSTyeRP61jS3kVfl~nZWI4bw8SHJtTfq)
- Gonzales, L. (2018). Notificación electrónica en el procedimiento de reclamos de la entidad prestadora de Servicios de Saneamiento EPSEL S.A. Chiclayo. (*Tesis de Maestría*). Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/24998>
- Hubert, R. (2018). Análisis y visualización de peticiones, quejas y reclamos. (*Investigación*). Universidad Nacional del Sur, Argentina.
- Latif Abdulridha Atiyah. (2017). Obtenido de Impact of service quality on customer satisfaction. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 11(5), 20-28: <http://ajbasweb.com/old/ajbas/2017/April/20-28.pdf>
- Lizonde, B. (2017). Rediseño del subproceso de consulta de servicios de agua potable en el Área de Atención al Cliente de la EPS SEDA CUSCO S.A. (*Tesis de pregrado*). Universidad Alas Peruanas, Cusco.
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2007). *Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento Reglamento - Decreto Legislativo 1280*.
- Monge, C. (2014). Desempeño de las empresas prestadoras del servicio de agua y saneamiento en el Perú. (*Tesis de pregrado*). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.

- Moore, M. (1998). *Gestión Estratégica y Creación de Valor Público en el Sector Público*. Paidós, España. Obtenido de Gestión Estratégica y Creación de Valor Público en el Sector Público. Paidós, España.
- Pastor, O. (2014). Evaluación de la satisfacción de los servicios de agua y saneamiento urbano en el Perú: De la imposición de la oferta a escuchar a la demanda. (*Tesis de Maestría*). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Páucar, P., Santiago, L., Ramírez, E., & Choque, C. (2017). Diagnóstico Operativo Empresarial EPS EMAPA - Huancavelica S.A. (*Tesis de Maestría*). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- SEDA AYACUCHO S.A. (2015). *ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 2015*. Obtenido de <https://n9.cl/mym3k1>
- SEDA AYACUCHO S.A. (2017). *ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 2017*. Obtenido de <https://acortar.link/cgGvUU>
- SEDA AYACUCHO S.A. (2019). *ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 2019*. Obtenido de <https://acortar.link/iCSOE8>
- SEDA AYACUCHO S.A. (2020). *Encuesta de satisfacción*. Obtenido de <https://acortar.link/kpj2Jm>
- SEDA AYACUCHO S.A. (2020). *ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 2020*. Obtenido de <https://acortar.link/NjU7kJ>
- SUNAS, & JICA. (2004). *La calidad del agua potable en el Perú*. Lima, Perú: TAREA GRAFICA.
- SUNASS. (2018). *Benchmarking regulatorio de las EPS 2018*. Obtenido de [https://www.sunass.gob.pe/benchmark/benchmarking\\_regulatorio\\_eps\\_2018.pdf](https://www.sunass.gob.pe/benchmark/benchmarking_regulatorio_eps_2018.pdf)
- SUNASS. (2019). *Benchmarking regulatorio de las EPS 2019*. Obtenido de [https://www.sunass.gob.pe/benchmark/benchmarking\\_regulatorio\\_eps\\_2019.pdf](https://www.sunass.gob.pe/benchmark/benchmarking_regulatorio_eps_2019.pdf)
- SUNASS. (2020). *BENCHMARKING REGULATORIO DE LAS EMPRESAS PRESTADORAS 2020*. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6854512/4625977-benchmarking-2021-datos-al-2020.pdf?v=1724803848>

- SUNASS. (2021). *Benchmarking regulatorio de las EPS 2021*. Obtenido de [https://www.sunass.gob.pe/benchmark/benchmarking\\_regulatorio\\_eps\\_2021.pdf](https://www.sunass.gob.pe/benchmark/benchmarking_regulatorio_eps_2021.pdf)
- SUNASS. (Enero-marzo de 2021). Boletín estadístico. *Sunass en cifras*.
- SUNASS. (2022). *BENCHMARKING REGULATORIO DE LAS EMPRESAS PRESTADORAS 2022*. Obtenido de [https://www.sunass.gob.pe/benchmark/benchmarking\\_regulatorio\\_eps\\_2022.pdf](https://www.sunass.gob.pe/benchmark/benchmarking_regulatorio_eps_2022.pdf)
- SUNASS. (10 de 2023). *BOLETÍN ESTADÍSTICO*. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5295680/4754543-sunass-en-cifras-octubre-2023.pdf?v=1697639141>
- SUNASS, D. D. (2023). *BENCHMARKING REGULATORIO DE LAS EMPRESAS PRESTADORAS 2023 - INF 739-2023*.
- Torres, J., & Gómez, A. (2008). <http://www.solucionespracticas.org.pe/>. Obtenido de Adaptación al cambio climático: de los fríos y los calores en los Andes: [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/9414E4ABB1319A9D05257C700053AEB2/\\$FILE/1\\_pdfsam\\_Adaptacion\\_al\\_cambio\\_climatico.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/9414E4ABB1319A9D05257C700053AEB2/$FILE/1_pdfsam_Adaptacion_al_cambio_climatico.pdf)
- UNIDAS, O. D. (s.f.). *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Utani, J. (2014). Mejoramiento de los procesos comerciales de la EPS EMUSAP Abancay S.A.C. aplicando la metodología Balanced Scorecard, 2012. (*Tesis de pregrado*). Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, Abancay.
- Humanos, D. de recursos. (2017). *94-64-ejecucion-del-plan-de-fortalecimiento-de-capacidades-2017.pdf*.

## CAPÍTULO XI

### Matriz de consistencia

#### 11.1. Matriz de Consistencia

TÍTULO	PROBLEMAS	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	PRODUCTOS	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
"ANÁLISIS Y PROPUESTA DE LA MEJORA EN EL PROCESO DE RECLAMO EN LA PRIMERA INSTANCIA PARA AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO DE LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS SEDA AYACUCHO S.A. PERIODO 2021-2023"	<b>Problema General</b> Insatisfacción del usuario en la gestión de atención de reclamos en la etapa de primera instancia de la empresa SEDA Ayacucho S.A.	<b>Objetivo General</b> Mejorar la satisfacción del usuario en la gestión de atención de reclamos en la etapa de primera instancia de la empresa SEDA Ayacucho S.A	<b>Objetivo General</b> Analizar las acciones de la empresa SEDA Ayacucho S.A. y del usuario en el procedimiento de la gestión de reclamos, en la etapa de primera instancia de la empresa SEDA Ayacucho S.A.		El análisis de la gestión de reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A. ha permitido identificar que la principal causa de insatisfacción de los usuarios radica en la falta de un proceso bien estructurado y claro para la atención en la primera instancia.	Se recomienda implementar los tres productos de mejoras en el proceso de reclamo en la etapa de primera instancia de la empresa SEDA Ayacucho S.A. para aumentar la satisfacción del usuario.
	<b>Problema específico 1</b> Deficiente plan de Fortalecimiento de Capacidades de formación transversal para el personal involucrado en la gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.	<b>Objetivo específico 1</b> Elaborar el Plan de formación y desarrollo del personal de las áreas relacionadas con la gestión de reclamos en SEDA Ayacucho S.A.	<b>Objetivo específico 1</b> Analizar las capacidades de los involucrados en la gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.	<b>Producto 1</b> Plan de formación y desarrollo del personal de las áreas relacionadas con la gestión de reclamos en SEDA Ayacucho S.A.(Ver anexo)	Una de las principales deficiencias en la gestión de reclamos es la falta de capacitación adecuada para el personal. El plan de formación de las personas es clave para mejorar la atención al usuario, ya que la formación continua del personal no solo optimiza su desempeño, sino que también aumenta la satisfacción del usuario, al proporcionar al equipo las herramientas necesarias para resolver los reclamos de forma eficiente. Este plan es fundamental para el desarrollo y profesionalización del equipo.	Se recomienda implementar el Plan de formación y desarrollo de las personas en las áreas involucradas en la gestión de reclamos, con el fin de mejorar las habilidades y conocimientos del personal. Las capacitaciones deben ser continuas, lo que permitirá contar con un equipo de trabajo más calificado y mejor preparado. Esta formación constante no solo incrementará la productividad, sino que también favorecerá una mayor empatía hacia los usuarios.

<p><b>Problema específico 2</b> Deficiencia en el diagrama de flujos detallado del procedimiento de gestión de reclamos del servicio de la empresa SEDA Ayacucho S.A.</p>	<p><b>Objetivo específico 2</b> Elaborar diagrama de flujos detallado del procedimiento de gestión de reclamos detallado del servicio de la empresa SEDA Ayacucho S.A</p>	<p><b>Objetivo específico 2</b> Analizar el procedimiento de reclamos e incorporar mejoras en los procesos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.</p>	<p><b>Producto 2</b> Protocolo detallado con diagrama de flujos sobre el proceso de gestión de reclamos en la empresa SEDA Ayacucho S.A. (Ver anexo)</p>	<p>La propuesta de mejora basada en un protocolo y diagrama de flujos detallados será una estrategia eficaz para estandarizar y optimizar el proceso, esta mejora en la estructura del proceso tiene el potencial de aumentar la satisfacción y mejorar la transparencia de las respuestas brindadas a los usuarios.</p>	<p>Se recomienda implementar el protocolo detallado y diagrama de flujo propuestos el cual permitirá estandarizar y optimizar el proceso, además el trabajador conocerá a detalle su acción en la gestión de reclamos y tener mayor transparencia en el proceso mejorando la satisfacción del usuario.</p>
<p><b>Problema específico 3</b> Deficiente orientación y comunicación al usuario en la gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.</p>	<p><b>Objetivo específico 3</b> Mejorar la orientación y comunicación al usuario en la gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.</p>	<p><b>Objetivo específico 3</b> Conocer el porcentaje de satisfacción del usuario con respecto a la atención en las oficinas de la empresa SEDA Ayacucho S.A.</p>	<p><b>Producto 3</b> Directiva para la implementación de actividades de orientación y comunicación dirigidas al usuario en el proceso de gestión de reclamos de la empresa SEDA Ayacucho S.A.(Ver anexo)</p>	<p>El análisis de la comunicación y la orientación al usuario en el proceso de gestión de reclamos es una de las causas de insatisfacción al usuario. La propuesta de una directiva para la implementación de actividades de orientación y comunicación dirigidas al usuario contribuirá a mejorar la relación entre la empresa y el usuario, proporcionará una información clara y oportuna para incrementar la confianza y reducir la incertidumbre que puedan sentir respecto al seguimiento de sus solicitudes.</p>	<p>Asimismo, se recomienda que se implemente la directiva propuesta para la orientación y comunicación al usuario en el proceso de gestión de reclamos. Es crucial que se promueva una cultura organizacional centrada en el usuario, donde todos los involucrados estén comprometidos en la mejora continua.</p>

## 11.2 Glosario de Términos

**Abastecimiento.** - Suministro de agua potable que se presta a un predio a través de una conexión o en su caso, el suministro de agua potable que se presta a través de piletas públicas.

**Agua cruda.** - el agua tal como se encuentra en las fuentes, en estado natural, sin haber sufrido ningún tratamiento.

**Alcantarillado.** - Sistema de canales o tuberías que se utilizan para la recolección, transporte y eliminación de aguas residuales.

**Asignación de consumo.** - Volumen de agua (en metros cúbicos) a ser asignado a un usuario que no cuenta con medidor, el cual debe calcularse sobre la base del consumo promedio que tiene un usuario micro medido de la misma categoría, en caso de encontrarse en la primera etapa del reordenamiento tarifario, o clase, en caso de encontrarse en la segunda etapa del reordenamiento tarifario.

**Calidad de atención:** referida a la percepción que el ciudadano tiene respecto a la prestación de un servicio, que asume la conformidad y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

**Capacidad de atención:** incluye los aspectos relacionados con el proceso de producción de bienes y servicios públicos, así como la infraestructura necesaria para el desarrollo de los procesos claves de la entidad pública vinculados con la atención a la ciudadanía.

**Competencia:** conocimiento y experiencia que el individuo demuestra en la ejecución de ciertas tareas y/o en la solución de problemas.

**Eficacia:** capacidad para lograr el efecto que se desea o se espera.

**Eficiencia:** uso óptimo de los insumos (menor uso de recursos o mayor alcance utilizando la misma cantidad de recursos) para la obtención de los resultados deseados.

**Estándar de atención:** modelo o patrón que permite definir previamente las características básicas de los procesos de atención dirigidos a la ciudadanía.

**Medidor operativo.** - Medidor de agua potable en uso cuyos errores de medición, para cada caudal de ensayo se encuentran dentro de los errores máximo-permisibles establecidos en las normas metrológicas vigentes.

**Medidor que sobre registra.** - Medidor que por lo menos en uno de los caudales de ensayo, registra un volumen de agua mayor del que realmente ha pasado a través del mismo, mostrando un error mayor que el máximo permisible.

**Medidor que sub registra.** - Medidor que por lo menos en uno de los caudales de ensayo, registra un volumen de agua menor del que realmente ha pasado a través del mismo, mostrando un error cuyo valor absoluto excede el error máximo permisible establecido, mientras que en los otros caudales de ensayo los resultados están dentro de los errores máximos permisibles.

**Restablecimiento del servicio de agua potable.** - Momento en el que el servicio de agua potable es nuevamente prestado en las condiciones de presión y continuidad en las que se venía prestando antes de la interrupción o afectación.

### 11.3. Anexos