



*Universidad Nacional de La Plata  
Facultad de Ciencias Económicas  
MBA - Maestría en Dirección de Empresas*

## **Satisfacción del Cliente de Obras Particulares de la Municipalidad de La Plata**

**Trabajo final para optar al título de Magister**

Autor: Mariano Pizzorno

Director: Mg. Ana María Legato

***La Plata, octubre de 2013***

# Índice

<b>1. Planteo del Problema</b>	<b>1</b>
<b>2. Objetivos de la Investigación</b>	<b>1</b>
<b>3. Evaluación del Problema</b>	<b>2</b>
<b>4. Alcance de la Investigación</b>	<b>3</b>
<b>4.1 Delimitación Espacial</b>	<b>3</b>
<b>4.2 Delimitación Temporal</b>	<b>4</b>
<b>5. Marco Teórico de Referencia</b>	<b>4</b>
<b>5.1. Antecedentes internacionales y nacionales</b>	<b>4</b>
<b>5.2. Bases Teóricas</b>	<b>6</b>
5.2.1 Excelencia en las organizaciones:	6
5.2.2 Expectativas del cliente respecto de la organización	8
5.2.3 Marco Jurídico de las Municipalidades	10
<b>5.3 Definición de términos básicos</b>	<b>13</b>
<b>6. Metodología de la Investigación</b>	<b>23</b>
<b>6.1. Universo y Muestra</b>	<b>23</b>
Universo	23
Muestra	23
<b>6.2. Tipo de investigación</b>	<b>24</b>
<b>6.3. Técnicas de Recolección de Datos</b>	<b>24</b>
<b>6.4. Técnicas de Análisis</b>	<b>25</b>
<b>7. Resultados de la Investigación</b>	<b>28</b>
<b>7.1 Dimensión I: Elementos Tangibles: Apariencia de la instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación</b>	<b>31</b>
7.1.1 Equipos	31
7.1.2 Instalaciones físicas	34
7.1.3 Apariencia física de los empleados	37
7.1.4 Apariencia visual de los elementos materiales de comunicación	40



## **1. Planteo del Problema**

En la actualidad existe un interés creciente por la evaluación de la conducta del sector público en general, y en particular de los municipios, dado su cercanía con la comunidad en su rol de prestador de servicios públicos, de la construcción de las obras que demande el progreso local, de la ordenación del desarrollo de su territorio, de la promoción de la participación comunitaria, y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.

La temática de la Calidad de los Servicios adquiere relevancia toda vez que la población tiene diferentes necesidades y/o requerimientos que deben ser satisfechos a través de la oportuna atención del Estado. Esta presencia estatal y su preocupación por los servicios públicos básicos, proporciona a la ciudadanía confianza en la utilización de los diferentes servicios cuando estos son requeridos, dando además, un parámetro de solvencia y oportunidad frente a la tecnología con la cual se desarrolla la atención al cliente.

Una de las situaciones más comunes de la institución es que surgen problemas con las personas debido a la falta de comunicación, ya que muchas veces no se escucha al solicitante y por ende existen diversas barreras que impiden que se capte la información correcta, ya que el personal sólo se limita a brindar una opción de solución de la problemática a diversas dudas que posee el cliente, esto representa un serio problema, porque no se brinda un servicio de calidad al cliente y es necesario que el personal posea el conocimiento necesario para tratar con éstos y así ofrecer diferentes soluciones a las expectativas que surgen.

## **2. Objetivos de la Investigación**

- Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes del servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de La Plata en relación a:
  - El grado de conocimiento de los servicios que brinda el Municipio
  - La imagen que tiene el ciudadano del Municipio

- La importancia de cada atributo del servicio: en relación a la atención al público, a la infraestructura y equipamiento y a los procesos para la realización de trámites.
- El grado de satisfacción del servicio en general
- Motivos de satisfacción e insatisfacción
- Identificar si la calidad del servicio que se presta en la Dirección Coordinadora de Obras Particulares de la Municipalidad de La Plata cumple con las expectativas de los usuarios

### **3. Evaluación del Problema**

Mejorar la calidad en el servicio al cliente implica superar el trabajo con respecto a lo que antes se hacía, para satisfacer las necesidades del cliente, sin olvidarse que el éxito de la mayoría de las instituciones, actualmente, es conocerlos desde el mismo instante en que éstos se ponen en contacto con la institución.

Este nuevo paradigma es el que enfrentan los municipios con ciudadanos más informados de sus derechos y de los deberes de la organización municipal para con la comunidad, así como también con un marcado interés en la transparencia de las decisiones. Esta nueva realidad enfrenta a las organizaciones municipales con un cliente polifacético, que se encuentra en su comunidad, al interior de su organización y en los niveles superiores de Gobierno.

Estas nuevas condiciones demandan de las organizaciones municipales una mayor capacidad para predecir los resultados, una administración más rigurosa de la información de sus procesos, una capacitación más especializada de sus funcionarios, una mejora sustantiva de la administración de la información al interior de la organización y la adopción más formal y comprometida de un estilo de administración.

En este contexto los argumentos que justifican un análisis de calidad en el sector público son diversos. Entre ellos se encuentran, la magnitud de su actividad económica en el agregado de la economía, la ausencia de

competencia en gran parte de los servicios públicos provistos, la necesidad de justificar resultados en un contexto presupuestario restrictivo, y por sobre todas las cosas, el impacto de los servicios públicos en el crecimiento económico y el bienestar de la población.

Evaluar la percepción de la calidad de los servicios públicos por parte de sus usuarios, es de vital importancia por varias razones entre las que se pueden mencionar:

- Mandato legal
- Compromiso político
- Reducción de costos
- Satisfacción del usuario
- Mejora de los servicios públicos
- Reducción de reclamos y conflictos
- Estabilidad

Se entiende que este trabajo ayudará a los gobiernos municipales a establecer con más precisión los parámetros para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes que solicitan sus servicios. Esta información permitirá detectar y corregir errores en la calidad de los servicios y por lo tanto mejorarlos.

#### **4. Alcance de la Investigación**

Los resultados que se presentan son el producto de un proyecto de investigación del MBA cuyo título es “La competitividad empresarial y su impacto regional”, acreditado en el marco del Programa de Incentivos de la Secretaría de Ciencia y Técnica de la UNLP.

##### **4.1 Delimitación Espacial:**

La investigación se realizó en el partido de La Plata. El servicio bajo estudio es la Dirección Coordinadora de Obras Particulares. Es en esta dependencia donde se tramitan: el permiso de obra (cuando se desea construir, refaccionar, ampliar, modificar y/o demoler obras nuevas y/o existentes); el

empadronamiento (para incorporar obras clandestinas, construidas sin el permiso de obra correspondiente); y el permiso provisorio especial (tiene una validez de 90 días, tiempo en el cual se debe presentar la documentación definitiva para el permiso de obra).

#### **4.2 Delimitación Temporal:**

Comprendió el segundo semestre de 2012.

### **5. Marco Teórico de Referencia**

El *marco teórico de referencia* que se incorpora a continuación se compone de tres puntos principales: *antecedentes internacionales y nacionales*, *bases teóricas*, y, por último, *definición de términos básicos*.

#### **5.1. Antecedentes internacionales y nacionales**

Según las experiencias exitosas internacionales analizadas<sup>1</sup> respecto de gobiernos que buscaban mejorar la calidad de los servicios públicos a través de la modernización de la gestión del Estado, se puede establecer que no hay una sola forma de asegurar mejores resultados en la calidad de los servicios municipales. Sin embargo, se pueden destacar algunas características presentes en todas las experiencias de éxito analizadas:

- **Foco en el ciudadano:** Bajo distintas metodologías, todas las experiencias estudiadas han derivado en un cambio de paradigma en la relación entre el ciudadano y el Estado, así como su posterior impacto en las prácticas, procesos y prestaciones.
- **Estrategia global:** Los proyectos de mejora se enmarcan en una estrategia de gobierno, como parte de una política pública, que busca una nueva y mejor relación con el ciudadano, dándole mayor peso político y social.

---

<sup>1</sup> *Gestión de calidad de los servicios municipales* (2007), Ministerio del Interior, Chile.  
*Satisfacción del cliente municipal* (2011), Centro de Investigación y Negocios de la Escuela de Administración y Negocios del CETYS UNIVERSIDAD, México.  
*Carta Compromiso con el ciudadano* (2008), Subsecretaría de Modernización de Gestión, Secretaría de Economía, Hacienda y Administración de la Municipalidad de Tigre, Argentina.

- **Vocación de servicio público.:** Los funcionarios comparten una profunda vocación de servicio público y han buscado implementar mejoras a partir del trabajo voluntario de cada uno de sus miembros. En estos casos los recursos económicos no siempre son lo más importante.
- **Procesos participativos e identificación de factores clave:** En los casos estudiados se observa el surgimiento de una preocupación colectiva en torno a un problema específico, que se aborda desde muchos frentes distintos. Ese espacio abierto, de alta participación, permite el surgimiento de iniciativas, en un principio marginales, las que un momento crítico cobran importancia. Lo relevante entonces, no es encontrar la fórmula única para replicar e implementar rápidamente, sino descubrir las variables que están en juego, los factores clave que permitan la obtención de resultados, su contexto social y cultural.
- **Alineamiento corporativo en torno al objetivo:** Uno de los elementos que ha resultado clave para que la implementación de programas de resultados concretos en el mediano plazo es el compromiso del nivel directivo superior con los sistemas de gestión.
- **Marketing interno y motivación:** En organizaciones grandes es difícil lograr alineamientos y compromisos en forma rápida y la promoción interna es tremendamente necesaria al momento de perseguir resultados.
- **Formación permanente:** Para mejorar los servicios es necesario que toda la organización participe en un proceso de formación permanente, liderado internamente a partir de la propia experiencia. Esto refuerza conocimientos, aborda nuevas temáticas de acuerdo a los nuevos desafíos que se van presentando y ayuda a comprender que no se mejoran los servicios una vez, se mejoran siempre, en forma permanente y sistemática, instaurando la lógica de la mejora continua.
- **Mediciones:** Una medición inicial marca el comienzo de un trabajo que nunca termina, y buscará oportunidades de mejora inimaginables a los ojos de hoy. No se puede avanzar en forma segura a un objetivo si se está ciego y sin guía. Nadie mejor que el usuario sabe orientar los esfuerzos para satisfacer sus expectativas de servicio, y las mediciones son el único medio que permite acercarse a ellas.
- **Gestión del conocimiento:** Una vez iniciado el camino a la excelencia y generadas las condiciones de funcionamiento que permiten la participación



de todos, comienzan a surgir proyectos de mejora en distintos ámbitos de la organización. Generalmente sucede que comienzan a surgir planes que pueden compartirse entre los distintos equipos o unidades para ir estimulando tanto la creatividad como su réplica en otros ámbitos.

- Comienza a juntarse una gran cantidad de buenas prácticas que es necesario administrar, premiar y distribuir. Si esta información se encuentra en un solo sitio es posible acceder de mejor manera al conocimiento acumulado, la información del programa, documentos oficiales, archivos tipo, etc.

## **5.2. Bases Teóricas**

### **5.2.1 Excelencia en las organizaciones:**

Desde la aparición de la globalización, se han provocado profundos cambios en todo el mundo y en todas las organizaciones, generando particularmente un gran impacto en las estructuras políticas y administrativas del Estado, que le exigen modernizaciones y significativos progresos en materia de comunicación, transparencia, eficiencia y coordinación (ILPES, 1995). Las exigencias anteriores están estrechamente relacionadas con los cambios estructurales y con el nuevo estilo de gestión pública que demandan estas nuevas estructuras. Por otra parte, el impacto de la globalización en las organizaciones privadas ha cambiado significativamente las estrategias de competencia, dando una atención preferencial al paradigma del cliente (Ivancevich et al., 1996). Esto también genera una nueva actitud del ciudadano, que observa a los gobiernos con renovada visión y demanda de ellos servicios eficientes y responsables, reducción del déficit y control del gasto público.

La mayoría de los modelos de excelencia desarrollados en el mundo han sido creados en el marco del desarrollo económico. Objetivos declarados para la implantación de modelos de excelencia suelen ser: mejorar la competitividad de las organizaciones; provocar efectividad de las organizaciones en la creación de valor para todos sus grupos de interés, especialmente para sus clientes y mercados; promover, desarrollar y difundir procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios a fin de

apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones; promover la comprensión de los factores y elementos que tiene una influencia decisiva en la obtención de niveles superiores de calidad. Si bien los modelos de excelencia nacen para ser implementados en organizaciones privadas o sin fines de lucro, rápidamente su aplicación se ha extendido exitosamente en instituciones del sector público.

Esta creciente realidad, exige de sus gobiernos locales, fundamentalmente las municipalidades, como órgano jurídico y político — nuevos roles y nuevos estilos de gestión, que respondan a las demandas de comunicación, transparencia, eficiencia y coordinación, exigidas también a los gobiernos provinciales y nacionales.

Los nuevos estilos de gestión de las organizaciones municipales, requieren el uso de herramientas modernas que apoyen categóricamente el mejoramiento y el cambio que estas organizaciones demandan para asumir sus nuevos roles. El modelo de gestión tradicional del Sector Público se caracteriza por un alto nivel de burocratización, en el cual las conductas se rigen por medio de reglas y normas de las cuales no es posible apartarse. En esta línea, entonces, el control de gestión tiende a centrarse sobre los procedimientos, a fin de asegurar que la normativa sea respetada.

La gestión de una municipalidad en Argentina tiene asociada una serie de características que la hacen distintiva respecto a otros tipos de organizaciones. Dentro de las principales características se encuentran:

- El líder de la organización, el intendente o intendenta, así como su Concejo, son elegidos democráticamente por los ciudadanos de la comuna cada cuatro años.
- El actuar de la municipalidad está geográficamente determinado por los límites comunales.
- Cada comuna está inserta en una realidad única y singular.

### **5.2.2 Expectativas del cliente respecto de la organización**

Dentro de los factores básicos que determinan que el cliente está satisfecho por la información o servicio obtenido, se encuentran:

- ✓ Confiabilidad
- ✓ Simplicidad, sencillez y agilidad en los trámites de la gestión
- ✓ Claridad en la comunicación oral y escrita
- ✓ Capacidad de respuesta y agilidad
- ✓ Seguridad
- ✓ Idoneidad
- ✓ Atención individualizada
- ✓ Ambiente adecuado
- ✓ Transparencia
- ✓ Facilidad para formular sugerencias, quejas y reclamaciones
- ✓ Flexibilidad en los horarios de atención al público
- ✓ Existencia de oficinas próximas al domicilio o lugar de trabajo.

#### **Confiabilidad:**

Tener la confianza que la municipalidad puede realizar el servicio prometido de manera precisa, continua y sin errores. O sea, prestar el servicio bien.

#### **Simplicidad, sencillez y agilidad en los trámites de la gestión:**

Que los trámites que le corresponde realizar sean pocos, simples y rápidos, eliminando requisitos o pasos innecesarios y reduciendo los tiempos de atención y gestión. Involucra también que los requisitos y pasos del procedimiento estén claramente establecidos.

#### **Claridad en la comunicación oral y escrita:**

Facilitar la comunicación con la población y los procedimientos que ésta tiene que llevar a cabo. Esto equivaldría a simplificar formularios y documentos, hacer más accesible el lenguaje administrativo y unificar procedimientos afines, entre otras acciones a tomar.

Dentro de este aspecto también es muy importante considerar que tanto los trabajadores como los funcionarios municipales asuman su rol como servidores públicos.

**Capacidad de respuesta y agilidad:**

Disposición de los funcionarios y trabajadores municipales a prestar el servicio a la población de forma rápida, atenta y personalizada.

**Seguridad:**

Capacidad de transmitir credibilidad y confianza, mediante el conocimiento y atención mostrados por los funcionarios y empleados municipales. En este aspecto, es importante también que exista transparencia en el manejo de los recursos municipales, a fin que los vecinos se sientan seguros que sus impuestos y contribuciones están siendo bien invertidos.

**Idoneidad:**

Preparación, competencia, amabilidad y buen trato personal de los funcionarios y empleados municipales, principalmente aquellos que atienden a los vecinos y público en general.

**Atención individualizada:**

Que el vecino o usuario sienta que el servicio que se le proporciona se personaliza y que es tratado como un ser humano, no como un número más o alguien más en la cola. Incluye la capacidad para entender al cliente y de comunicarse con él en forma clara y concisa.

**Ambiente adecuado:**

Los elementos físicos que están presentes en la prestación del servicio: instalaciones, equipos, áreas cómodas de espera, señalización, iluminación, ventilación, temperatura, servicios sanitarios, formularios, lapiceros y otros servicios que hagan más agradable la permanencia del vecino o usuario dentro de la municipalidad. De igual forma, el ambiente adecuado contribuye para que el trabajador se desempeñe de manera más eficiente, así como que el vecino o usuario se sienta mejor atendido.

**Transparencia:**

Facilitar información clara, precisa y continua, identificación del personal que presta el servicio y facilidad de acceso a archivos y registros públicos.

**Facilidad para formular sugerencias, quejas y reclamaciones:**

Tener un encargado o buzón de sugerencias, quejas o reclamos a disposición del cliente. Implica estar dispuesto a escuchar al cliente sobre los trámites que realiza y tomar las medidas correctivas que sean necesarias para mejorar la calidad del servicio.

**Flexibilidad en los horarios de atención al público:**

Mientras más amplios sean los horarios, los vecinos y usuarios tendrán que hacer menor esfuerzo para realizar sus trámites. Es recomendable, que las autoridades municipales analicen la posibilidad de atender al público por lo menos la mañana del día sábado o extender por lo menos un día a la quincena el horario de la jornada laboral hasta las 18:00 horas, lo que facilitaría que los vecinos que trabajan puedan hacer sus gestiones municipales ese día, evitando pedir permisos innecesarios en sus respectivos trabajos.

**Existencia de oficinas próximas al domicilio o lugar de trabajo:**

Mientras más cerca estén las oficinas del vecino o usuario, éste tendrá que hacer menor esfuerzo para realizar sus trámites. Dependiendo cantidad de usuarios, las distancias, acceso, área geográfica y otras características propias del municipio, los funcionarios municipales podrán analizar la posibilidad de abrir otra oficina municipal en otro lugar fuera de la cabecera municipal o crear una oficina móvil que se desplace periódicamente hacia los lugares que presenten problemas a los vecinos para llegar hasta la cabecera municipal.

**5.2.3 Marco Jurídico de las Municipalidades:**

La Constitución Nacional establece en su art. 5, capítulo 1, primera parte: "Cada provincia dicta para sí una constitución bajo el sistema representativo republicano, de acuerdo con los principios, declaraciones y garantías de la Constitución Nacional, y que asegure su administración de justicia, su régimen

municipal, y la educación primaria. Bajo esta forma el Gobierno Federal, garante a cada provincia el goce y ejercicio de sus instituciones.”

El artículo 42 de la Constitución Nacional, establece: “Los consumidores y usuarios de bienes y servicios tienen derecho, en la relación de consumo, a la protección de su salud, seguridad e intereses económicos; a una información adecuada y veraz; a la libertad de elección y a condiciones de trato equitativo y digno.

“Las autoridades proveerán a la protección de esos derechos, a la educación para el consumo, a la defensa de la competencia contra toda forma de distorsión de los mercados, al control de los monopolios naturales y legales, al de la calidad y eficiencia de los servicios públicos, y a la constitución de asociaciones de consumidores y de usuarios.”

“La legislación establecerá procedimientos eficaces para la prevención y solución de conflictos, y los marcos regulatorios de los servicios públicos de competencia nacional, previendo la necesaria participación de las asociaciones de consumidores y usuarios y de las provincias interesadas, en los organismos de control.”

Cada provincia, conforme a lo dispuesto por el artículo 5° debe asegurar la autonomía municipal reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero. (art.123; título 2, sección 4).

Por otra parte, el Decreto-Ley 6769/58-Ley Orgánica de las Municipalidades expresa en el art. 1°: La Administración local de los Partidos que forman la Provincia estará a cargo de una Municipalidad compuesta de un Departamento Ejecutivo, desempeñado por un ciudadano con el título de Intendente, y un Departamento Deliberativo, desempeñado por ciudadanos con el título de Concejal, y en el **Art 25°**: Las ordenanzas (dictadas exclusivamente por el Concejo Deliberante) deberán responder a los conceptos de ornato, sanidad, asistencia social, seguridad, moralidad, cultura, educación, protección, fomento, conservación y demás estimaciones encuadradas en su competencia constitucional que coordinen con las atribuciones provinciales y nacionales. Las

mismas por el **Art. 27°**: (Texto según Decreto-Ley 9117/78) dice que corresponde a la función deliberativa municipal reglamentar: 1.- La radicación, habilitación y funcionamiento de los establecimientos comerciales e industriales, en la medida que no se opongan a las normas que al respecto dicte la Provincia y que atribuyan competencia a organismos provinciales...5.- Las obligaciones de los vecinos respecto de los servicios de la Municipalidad y de los escribanos con relación al pago de los tributos municipales en ocasión de los actos notariales de transmisión o gravamen de bienes... 9.- La instalación y el funcionamiento de establecimientos sanitarios y asistenciales; de difusión cultural y de educación física; de servicios públicos y todo otro de interés general en el partido, en la medida que no se opongan a las normas que al respecto dicte la Provincia... 20.- La expedición de licencias de conductor, en las condiciones establecidas por la legislación y reglamentación provincial...21.- El patentamiento de vehículos que circulen por la vía pública, que no estén comprendidos en regímenes nacionales o provinciales...28.- Y toda otra materia vinculada a los conceptos y estimaciones contenidas en el artículo 25°.

Asimismo, el **Art. 131°** expresa que la ejecución directa de los servicios de la Municipalidad corresponde al Departamento Ejecutivo, quien administrará los establecimientos por medio de empleados a sueldo, comisiones de vecinos u organismos descentralizados. En los convenios, cooperativas o consorcios, será obligatoria su participación en los órganos directivos.

**ARTICULO 226°**: Constituyen recursos municipales los siguientes impuestos, tasas, derechos, licencias, contribuciones, retribuciones de servicios y rentas: 1° (texto según art. 44 Ley 13154): Alumbrado, limpieza, riego y barrido, con excepción de los casos en que la prestación se haga efectiva sobre inmuebles pertenecientes al dominio de la Provincia, destinados a servicios educativos, de salud, de justicia y de seguridad....4°...permisos de uso de playas y riberas en jurisdicción municipal,... 7° Edificación, refecciones, delineación, nivelación y construcción de cercos y aceras, ...10° Patentes de vehículos automotores, para el transporte de pasajeros y carga

**ARTICULO 227°**: La denominación "Impuestos" es genérica y comprende todas las contribuciones, tasas, derechos y demás obligaciones que el municipio imponga al vecindario en sus ordenanzas, respetando los límites establecidos en esta ley y los principios generales de la Constitución.

**ARTICULO 228°:** La percepción de impuestos municipales es legítima en virtud de la satisfacción de las necesidades colectivas que con ella se procura. Los órganos del gobierno municipal tienen por lo tanto amplias atribuciones para especificar los gastos que deban pagarse con el producto de aquellos impuestos, sin más limitaciones que las que resultan de la aplicación de los mismos a la atención de las aludidas necesidades colectivas. En esta materia, las facultades del gobierno municipal son irrenunciables e intransferibles y en consecuencia, ninguna autoridad podrá imponer a las comunas gastos que ellas mismas no hayan autorizado, ni privarlas del derecho de invertir sus recursos en la forma que dispongan sus poderes legalmente constituidos.

### **5.3 Definición de términos básicos**

A continuación se incorpora la definición de algunos términos básicos, necesarios para una mejor interpretación de este trabajo final de Tesis:

#### **Calidad:**

La más clásica definición la defiende el experto en TQM (Calidad Total), Philips B. Crosby (1979), mediante la expresión “es la conformidad con los requerimientos.”

Se define como calidad de diseño el grado con el que el producto cumple con las expectativas del cliente.

Armand V. Feigenbaum la definió como “Satisfacción de las expectativas del cliente”.

A los fines de tomar una definición que resulte la más adecuada posible a las necesidades de la Administración Pública, es posible incorporar la elaborada por la Secretaría de la Función Pública de la Provincia de Salta: “La calidad es el conjunto de propiedades y características de un servicio, producto o proceso, que satisface las necesidades y expectativas establecidas por el usuario, el ciudadano o el cliente de los mismos.”



El concepto anterior involucra explícitamente los siguientes términos:

**Producto:**

Es el resultado de todo proceso. Este resultado puede ser para el caso municipal de información o la prestación de un servicio administrativo (extensión de certificaciones, licencias, etc.) o un servicio público (agua, drenajes, infraestructura, mercados, cementerios, rastros, etc.). Por lo tanto, cuando se habla de producto, no sólo se refiere a un bien tangible, sino también a servicios e información que son los procesos habituales en el ámbito de los servicios municipales.

**Cliente:**

Es quien recibe el producto. Pague directamente por el mismo o no. Sea miembro de la misma organización, o no. Por lo que existe el cliente interno, que es cuando el receptor es un miembro de la organización y cliente externo, en el caso de que el receptor no pertenezca a la organización que produce el producto. La denominación de cliente externo en la administración pública refuerza la visión del ciudadano como un usuario con derecho a exigir y que sus demandas sean atendidas. Dentro del ámbito municipal, se puede definir que el cliente interno lo constituyen los funcionarios y trabajadores de la municipalidad y el cliente externo son básicamente todos los vecinos del municipio, así como los transeúntes que son las personas que se encuentran accidentalmente en una jurisdicción municipal, teniendo su vecindad en otra, y que pudiera realizar alguna gestión en la municipalidad.

**Características del producto:**

Propiedades del producto (información o servicios) con las que se espera satisfacer las necesidades del cliente, pueden ser de distinto tipo: técnicas, físicas y económicas, según la naturaleza del producto y de las necesidades que se desean satisfacer.

### **Necesidades del cliente:**

Necesidad es algo requerido por la persona que solicita la información o servicio y que le motiva a la acción para su satisfacción. Las características del producto o servicio son las que deben satisfacer las necesidades del cliente.

### **Satisfacción del Cliente**

Philip Kotler (2006), define la satisfacción del cliente como "... el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas".

### **Expectativas:**

Se define como expectativa a lo que el cliente espera de la información, producto o servicio.

Puede observarse que en las definiciones anteriores queda suficientemente claro que el cliente es el protagonista. El cliente se convierte en el objetivo de una organización que desea brindar información y servicios con calidad, en el centro de sus actividades y procesos, y la evaluación de su satisfacción se convierte en un elemento primordial que permite obtener la retroalimentación esencial para mejorar la calidad.

### **Servicios**

En economía y en marketing (mercadotecnia) un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.

Entre las características propias de un servicio que permiten diferenciarlo de un producto aparecen la intangibilidad (un servicio no puede verse, probarse,

sentirse, oírse ni olerse antes de la compra), la heterogeneidad (dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales), la inseparabilidad (la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos), la perecibilidad (un servicio no se puede almacenar) y la ausencia de propiedad (los compradores de un servicio adquieren el derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo).

### **Servicios Públicos:**

Son las actividades de las entidades u órganos públicos o privados con personalidad jurídica creados por Constitución o por ley, para dar satisfacción en forma regular y continua a cierta categoría de necesidades de interés general, bien en forma directa, mediante concesionario o a través de cualquier otro medio legal con sujeción a un régimen de Derecho Público o Privado, según corresponda.

### **Características:**

- a) Todo servicio público debe suministrarse con un criterio técnico gerencial y con cuidadosa consideración a las funciones del proceso administrativo científico: planificación, coordinación, dirección, control y evaluación, tanto en su concepción orgánica como en el sentido material y operativo.
- b) Debe funcionar de manera permanente, es decir, de manera regular y continua para que pueda satisfacer necesidades de las comunidades por sobre los intereses de quienes los prestan.
- c) La prestación del servicio público no debe perseguir principalmente fines de lucro; se antepone el interés de la comunidad a los fines del beneficio económico de personas, organismos o entidades públicas o privadas que los proporcionan.

### **Calidad Total:**

La calidad total incluye todas las funciones y fases que intervienen en el desarrollo de un producto o servicio, no sólo en cuanto al producto en sí, sino a la gestión de la organización en su totalidad, poniendo en juego todos los

recursos necesarios para la prevención de los errores, involucrando a todo el personal, sistematizando en todas sus vertientes las múltiples relaciones proveedor-cliente (interno y externo), mejorando el clima organizacional y las relaciones entre los miembros integrantes y reduciendo las pérdidas de tiempos, movimientos y recursos, provocados por una gestión deficiente. Tiene en cuenta la totalidad de las necesidades y expectativas de los clientes con la finalidad de satisfacerlas.

La calidad total abarca a toda la organización y a todas sus actividades que tiene como meta la satisfacción del cliente y al menor costo.

Se fundamenta en los siguientes principios:

- La organización se debe orientar hacia el cliente, identificando y satisfaciendo sus necesidades.
- La calidad la hacen las personas.
- La calidad alcanza a toda actividad de la organización.
- La mejora continua es el pilar básico de la calidad total.
- La mejora de la calidad implica una actuación sobre la simplificación y agilización de los procesos.
- El espíritu de colaboración, una de cuyas expresiones es el trabajo en equipo, es el mejor mecanismo para avanzar.
- Es preciso mantener receptividad a expresiones e innovaciones acaecidas en otras organizaciones, públicas o privadas, en la búsqueda de mejores prácticas.
- Reducción de costos.

### **Orientar la organización hacia el cliente:**

Satisfacer las necesidades del cliente es lo principal. La organización debe girar en torno a los procesos que son importantes para este fin y que aportan valor añadido. Es toda la organización, la que debe participar en alcanzar dicha satisfacción y no considerar que sólo son responsables los departamentos encargados del producto o del servicio. Cada una de las partes de la organización debe trabajar en forma coordinada para satisfacer las necesidades del cliente.

La calidad es intrínseca al servicio y es el cliente quien la juzga a partir de sus percepciones. Del mismo modo, la organización debe estar atenta a todas las características y atributos del producto o servicio, pues son éstos los que le entregan valor agregado a los clientes, aumenta su satisfacción, determinan sus preferencias y los hacen fieles a la marca, producto o institución. Una organización con foco en el cliente busca satisfacer las necesidades actuales y anticipar las expectativas de los clientes y mercados potenciales. Con una gestión orientada hacia el clientela organización está alerta a los cambios que ocurren a su alrededor, principalmente en relación a nuevas demandas y necesidades. El logro de la satisfacción de los clientes y la conquista de su fidelidad son fundamentales para aumentar la competitividad de la organización que se vuelve un tema estratégico.

En toda referencia a “Cliente”, debe entenderse de igual forma el concepto de “Usuarios y Usuarías” empleado en los servicios públicos.

### **Ampliar el concepto cliente:**

La organización tiene clientes internos y clientes externos. Tradicionalmente, solo se considera al cliente externo o sea, en el caso de las municipalidades, a los vecinos del municipio u otras personas que pudieran requerir información o un servicio, pero es muy importante también considerar a los funcionarios y trabajadores municipales como clientes internos. El cliente interno es aquel miembro de la municipalidad que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo dentro de la misma; si el resultado es satisfactorio, él podrá realizar eficientemente el proceso que le corresponda, pero si el resultado recibido no es satisfactorio, éste incidirá negativamente en la actividad que debe realizar, llevando consigo: errores, omisiones o atrasos. Los clientes internos vienen a constituir un sistema de engranajes uniforme, del cual cada uno de sus partes debe dar productos de calidad, ya que de otro modo, se producirían fluctuaciones y fallas en la calidad de los resultados.

### **La calidad total la hacen las personas:**

El papel de los recursos humanos de la organización en la calidad total es fundamental, y constituyen el principal activo de la organización, por lo que su satisfacción es un objetivo preeminente. El establecimiento de un clima organizacional que permita que las personas contribuyan efectivamente al rendimiento de la organización es clave, y representa crear las condiciones adecuadas hacia la calidad total.

Valorando su experiencia y capacidad creativa mediante la participación en la gestión de los procesos de la organización y el trabajo en equipo y, complementariamente, privilegiando su calidad de vida y clima laboral.

La comprensión de que el desempeño de la organización depende de la capacitación, motivación y bienestar de la fuerza laboral, crea un ambiente de trabajo propicio en participación y desarrollo de las personas. El desarrollo de éstas depende cada vez más de las oportunidades para aprender en un ambiente favorable donde desarrollar sus capacidades y potencialidades.

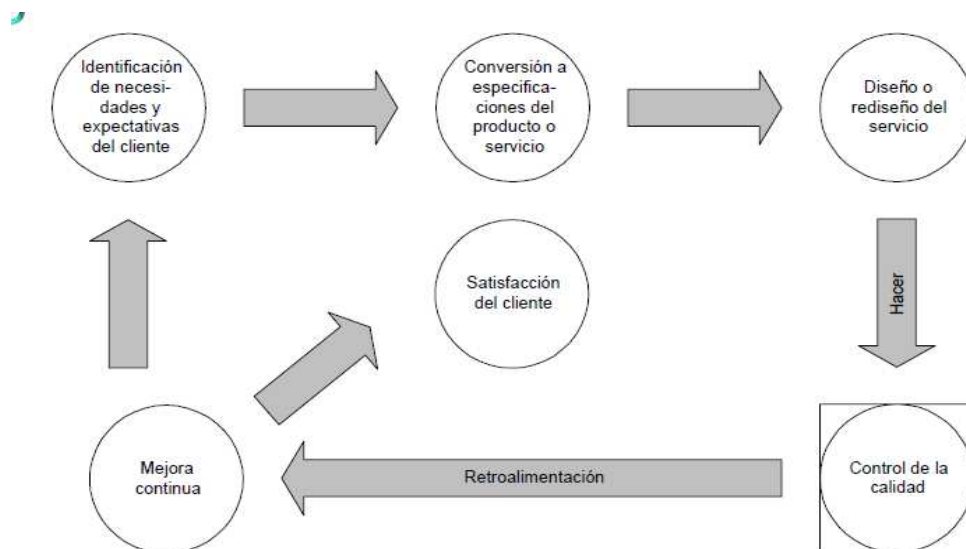
La participación en todos los aspectos del trabajo es fundamental para desarrollar su potencial, lo que contribuirá a lograr los resultados de la organización.

### **La mejora continua:**

Bajo la premisa de que todo es susceptible de ser mejorado, surge la necesidad de hacer referencia a la mejora continua.

La mejora continua debe incorporarse al modo habitual de trabajar de la municipalidad, a su propia cultura organizacional, siendo asumida como un valor fundamental. Debe constituir un estilo de gestión, cuya principal característica es que no finaliza nunca. Se puede definir que mejora continua es obtener un grado de rendimiento mejor que el anterior.

El principio de mejora continua se basa en:



### **Simplificación y agilización de procesos:**

Un proceso se define como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que partiendo de uno o más insumos (entradas) se transforman generando un producto (servicio o información). Que la municipalidad posea procesos simples y ágiles es otro de los elementos fundamentales para alcanzar la calidad total, ya que permite brindar una mejor y más rápida atención al cliente, así como optimizar los recursos existentes en la municipalidad y reducir trámites, costos y tiempos para el usuario.

### **Trabajo en equipo:**

Todos los miembros de la municipalidad deben tener bien definidas y asignadas sus funciones, las cuales deben estar orientadas a alcanzar los objetivos institucionales. Los beneficios que el trabajo en equipo puede ofrecer son incuestionables. Entre los factores que influyen en el buen desempeño de los equipos están:

Un grupo de personas trabajando estructuradamente, pueden alcanzar sinergia, lo que significa que el resultado global obtenido por el grupo es superior a la suma de los resultados que tendrían los funcionarios y empleados municipales trabajando cada uno por su lado.

Mediante los equipos se procura la motivación, el sentido de pertenencia y compromiso de cada uno de sus miembros con la municipalidad.

**La calidad total abarca a toda la organización y a todas sus actividades:**

La calidad total persigue facilitar productos satisfactorios al cliente, para lo cual habrá que orientar a toda la municipalidad y sus actividades para alcanzar la calidad en:

- ✓ Los insumos
- ✓ Los procesos
- ✓ Los recursos humanos
- ✓ Los recursos técnicos
- ✓ La infraestructura
- ✓ La gestión
- ✓ Los servicios, los productos y la información

**Receptividad a quejas e innovaciones:**

Los funcionarios y empleados municipales deben estar abiertos a recibir, analizar y evaluar quejas e innovaciones que manifiestan los vecinos y público en general, a fin de tomar las decisiones que les permita mejorar de manera continua.

**Reducción de costos:**

La calidad tiene un costo el cual es provocado por la prevención y la evaluación, sin embargo el costo de la calidad es menor que el costo de la no calidad. Así, por ejemplo se pueden mencionar algunos costos provocados por la no calidad, los cuales son producidos por:

- ✓ Duplicar procesos
- ✓ Procesos largos y engorrosos
- ✓ Falta de definición en los procesos
- ✓ Repetir trabajos
- ✓ Corregir errores



- ✓ Soportar costos por reclamaciones ante trabajos y servicios mal realizados
- ✓ Almacenar excedentes innecesarios

## Recolección de Datos

En la cultura organizacional actual, se busca por parte de las empresas generar un servicio que proporcione una ventaja competitiva, pero dicha ventaja sólo se consigue teniendo la capacidad suficiente para satisfacer las necesidades del cliente.

Frente a todo se encuentra un obstáculo al menos aparente, como es la dificultad de la intangibilidad de los servicios, y más aún de los servicios públicos; dificultad que empezó a resolverse gracias a la aportación de Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985, 1988).

Estos autores crearon una metodología que definieron como “un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio”, identificando el Termino Escala con una clasificación de preguntas. Por lo tanto consistía en un cuestionario con preguntas estandarizadas desarrollado en los Estados Unidos con el apoyo del Marketing Science Institute llamado escala **SERVQUAL** (service quality).

A nivel mundial, las organizaciones buscan satisfacer a sus clientes para que éstos sigan consumiendo el servicio que la institución u organización provee. En el caso de instituciones públicas, en una perspectiva comercial buscan dar un buen servicio para que las autoridades que las provean generen una buena imagen en la retina de los clientes (ciudadanos), y de esta manera ser tomados en cuenta para próximos comicios.

Cabe recalcar, que este modelo SERVQUAL se puede utilizar para medir la satisfacción del usuario de cualquier tipo de servicio, ya sea de una organización pública o privada.

El modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre *las percepciones reales* por parte de los clientes del servicio y las *expectativas* que sobre éste se habían formado previamente. De ésta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.

## **6. Metodología de la Investigación**

### **6.1. Universo y Muestra**

#### **Universo**

De acuerdo con los objetivos de la investigación, el universo adecuado es el constituido por todos los habitantes que componen el partido de La Plata. El total de la población a considerar es de 654.324 habitantes.

#### **Muestra**

De acuerdo con lo anterior, la población bajo estudio para esta investigación está constituida por todos los habitantes del Partido de La Plata. De la misma se considera extraer una muestra aleatoria cuyo tamaño  $n$  se calcula mediante la expresión:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

La misma corresponde al cálculo del tamaño muestral cuando se desea estimar la proporción de éxitos  $p$ , con universo conocido.

Siendo:

$N = 654.324$  habitantes (tamaño de la población)

$p$  = prevalencia esperada de la proporción a evaluar, que en caso de desconocerse, se aplica la opción más desfavorable ( $p=0,5$ ), que hace a la máxima dispersión

$q$  = complemento de la prevalencia esperada del parámetro a evaluar, es decir,  $1 - p = 0,5$ , en este caso.

$Z = 1,64485$  para  $\alpha = 5\%$ , o sea un nivel de confianza del 95%

$e = 6,21\%$  error de muestreo

Es así como surge un tamaño de muestral de:

$n = 250$  personas

Como se trata de cinco áreas a estudiar, se consideró distribuir el tamaño muestral entre las mismas, lo cual significa un 20% del total para cada una de las siguientes áreas:

Area	Encuestas
Licencias de conducir	50
Dirección de Obras Particulares	50
Defensa del consumidor	50
Juzgado de faltas	50
Agencia Platense de Recaudación	50
Total	250

## 6.2. Tipo de investigación

Esta investigación puede ser caracterizada como descriptiva y cuantitativa, según la opinión de Vergara (2006), ya que busca obtener la información sobre la calidad del servicio de Obras Particulares de un municipio, de acuerdo a los objetivos propuestos.

## 6.3. Técnicas de Recolección de Datos

El trabajo se realiza con información de fuente primaria, obtenida a través de un cuestionario de preguntas estandarizadas desarrollado en los Estados Unidos llamado escala SERVQUAL (service quality).

Se utilizó la encuesta como herramienta para recolección de datos. La misma consta de preguntas del tipo “cerradas”, con el fin de facilitar su respuesta y

posterior análisis. En el Anexo I se incorpora un modelo de la encuesta utilizada.

La aplicación de esta encuesta permitió obtener la información por parte de los ciudadanos, con relación al servicio que se le brinda al cliente en la Dirección Coordinadora de Obras Particulares de la Municipalidad de La Plata.

La encuesta, en general consta de cinco ítems, que responden al objeto de estudio. Éstos son: **Elementos tángibles, Confiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía**. En cada caso se originan puntuaciones entre 1 y 5, tal que el 1 indica la mejor calificación y 5 la peor puntuación.

El trabajo de campo se realizó en forma personalizada, mediante la ayuda de dos encuestadores externos presentes en las oficinas municipales, con el fin de encuestar a los clientes que acudieron a la Dirección.

#### 6.4. Técnicas de Análisis

El análisis de la información se llevó a cabo luego de la confección de una base de datos.

Una vez confeccionada la base de datos -matriz de datos brutos- se aplicaron técnicas de análisis univariado como resúmenes gráficos y en tablas de frecuencias, como también indicadores descriptivos y de forma.

En primer lugar se obtuvo la frecuencia de las calificaciones, tanto de las expectativas con las que llegaban al servicio municipal, como de su percepción una vez utilizado.

Luego se calculó el "Saldo de respuesta"<sup>2</sup> de cada pregunta realizada, en función de la fórmula siguiente:

---

<sup>2</sup> El cálculo de ese promedio sigue idéntica metodología que la del Global Competitiveness Index del World Economic Forum para el procesamiento de la Executive Opinion Survey en que se pregunta sobre una serie de cuestiones y se solicita que se califique en un rango que va de 1 a 7 en que 1 es lo peor y 7 lo mejor y que luego se sintetiza a través de un promedio. Xavier Sala-i-Martin (Cabrera de Mar, Barcelona, España, 1963), es un economista de origen español y de nacionalidad estadounidense, articulista, catedrático de economía en la Universidad de Columbia y Asesor Jefe ("Chief Advisor") del

$$\text{Saldo de Respuesta} = \frac{\sum_{i=1}^n F_i \cdot i}{\sum_{i=1}^n F_i}$$

Donde:

$F_i$  = Es la cantidad de respuestas (frecuencias) de cada ítem para cada valor de las opciones de respuesta

$i$  = Es el valor de cada uno de las opciones de respuesta

El cálculo consiste en multiplicar los componentes de las cantidades de respuestas (frecuencias) por el tipo de respuesta dado y luego sumar esos productos. Posteriormente a ese número se lo divide por la sumatoria de la cantidad de respuestas.

Luego se calculó la frecuencia de la brecha de satisfacción sobre la calidad del servicio, como la diferencia entre las percepciones y las expectativas que tienen los clientes de la Dirección Operativa de Licencias de Conducir.

La brecha de satisfacción del cliente es la resultante de la resta entre la calificación otorgada a la expectativa que un cliente tiene sobre un aspecto del servicio y la percepción respecto del servicio obtenido. Dado que las calificaciones, para ambos aspectos, eran números enteros del uno al cinco, se definieron las categorías según la tabla que sigue:

Expectativa	Percepción	Brecha	Situación
5	1	4	Insatisfacción total
5	2	3	Muy insatisfecho
4	1	3	Muy insatisfecho
5	3	2	Bastante Insatisfecho
4	2	2	Bastante Insatisfecho

World Economic Forum donde, además, es coautor del Global Competitiveness Report y el padre intelectual del Global Competitiveness Index que ordena a más de 140 países del mundo según su competitividad.

3	1	2	Bastante Insatisfecho
5	4	1	Algo Insatisfecho
4	3	1	Algo Insatisfecho
3	2	1	Algo Insatisfecho
2	1	1	Algo Insatisfecho
5	5	0	Satisfecho
4	4	0	Satisfecho
3	3	0	Satisfecho
2	2	0	Satisfecho
1	1	0	Satisfecho
4	5	-1	Algo más que Satisfecho
3	4	-1	Algo más que Satisfecho
2	3	-1	Algo más que Satisfecho
1	2	-1	Algo más que Satisfecho
3	5	-2	Bastante más que Satisfecho
2	4	-2	Bastante más que Satisfecho
1	3	-2	Bastante más que Satisfecho
2	5	-3	Mucho más que Satisfecho
1	4	-3	Mucho más que Satisfecho
1	5	-4	Satisfacción absoluta

Fuente: Elaboración propia.

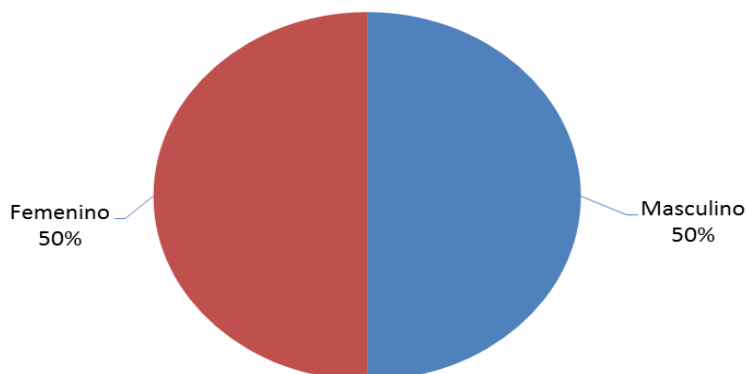
Finalmente, para determinar el orden de importancia de las dimensiones según los usuarios encuestados, se utilizó la fórmula de la importancia promedio ponderada (similar a la de "saldo de respuesta") definida como la suma de la productoria entre la frecuencia de la importancia asignada y la importancia, todo ello dividido por la sumatoria de la frecuencia.

Una vez obtenidos los indicadores mencionados en los párrafos precedentes, se volcaron en gráficos con su análisis correspondiente.

## 7. Resultados de la Investigación

En primer lugar se describe la composición por género de las personas encuestadas. De las 50 encuestas llevadas a cabo en el área de Obras Particulares, se evidenció la misma proporción de hombres que de mujeres:

**Gráfico 1: Distribución por género**



Fuente: Elaboración propia

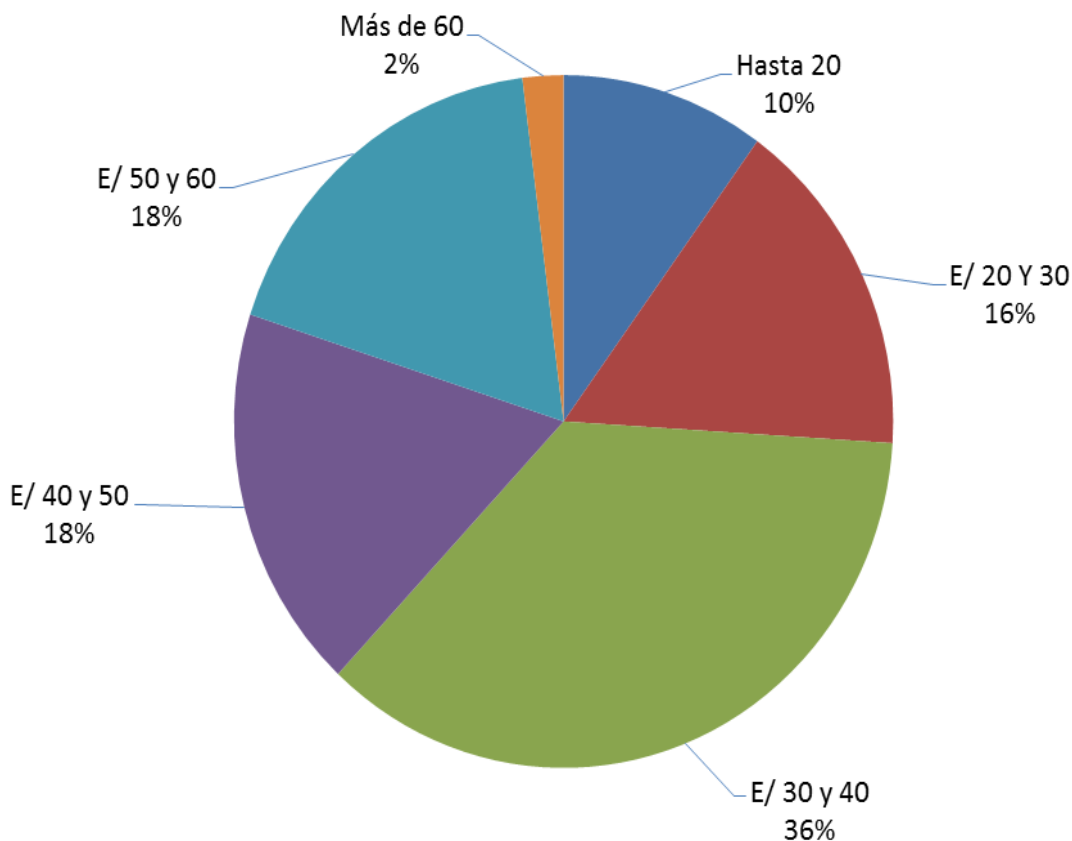
En cuanto al rango de **edad de los encuestados**, se presenta la siguiente distribución etaria:

**Tabla 1: Distribución por edad**

Edades	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 20 años	5	10,00%
E/ 20 Y 30 años	8	16,00%
E/ 30 y 40 años	18	36,00%
E/ 40 y 50 años	9	18,00%
E/ 50 y 60 años	9	18,00%
Más de 60 años	1	2,00%
Totales	50	100,00%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 2: Edad de los encuestados**



Fuente: Elaboración propia

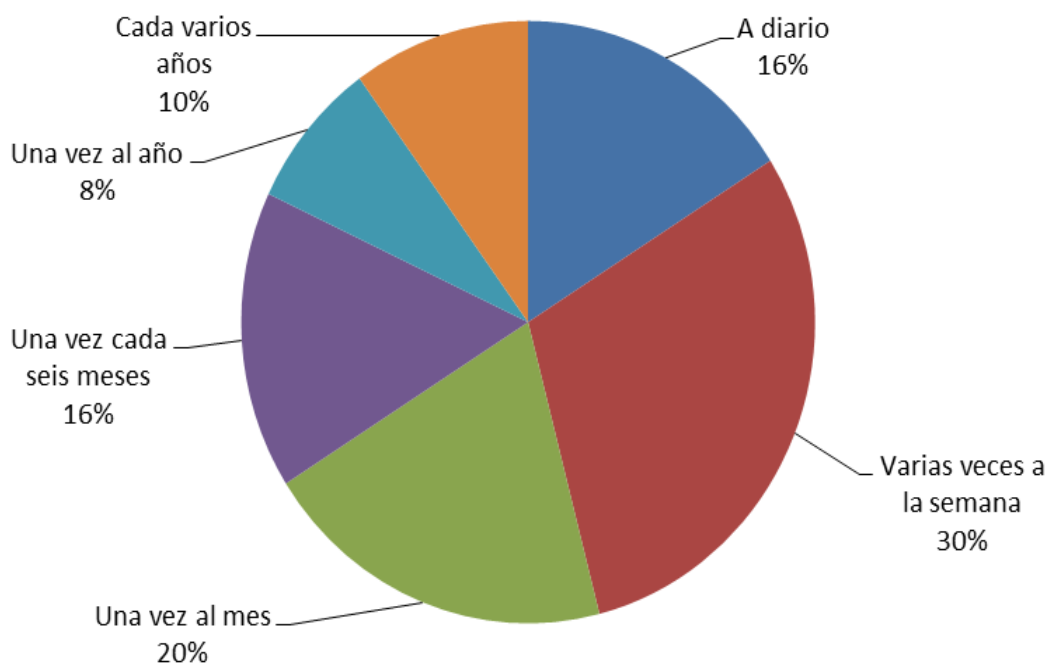
Se observó que los usuarios de entre 30 y 40 años son los de mayor utilización del Servicio. Seguidos por los de entre 40 y 50 años, y por los que tienen entre 50 y 60 años.

**- Utilización del Servicio de Obras Particulares.-**

Como puede observarse en el Gráfico 3 *-frecuencia de utilización* del servicio de Obras Particulares- más del 65% de los usuarios, en su mayoría gestores o profesionales de la construcción, se presenta en las oficinas municipales al menos una vez al mes, algunos inclusive lo hacen varias veces por semana y hasta diariamente. La presencia de particulares es más esporádica y lo hacen una vez al año, o, cada varios años.



**Gráfico 3: Frecuencia de utilización del servicio de Obras Particulares**



Fuente: Elaboración propia

- **Organización del Servicio**

En lo que se refiere a la organización integral, en una escala de cinco opciones desagregadas entre “excelente” a “pésimo”. La calificación otorgada se muestra en la tabla siguiente:

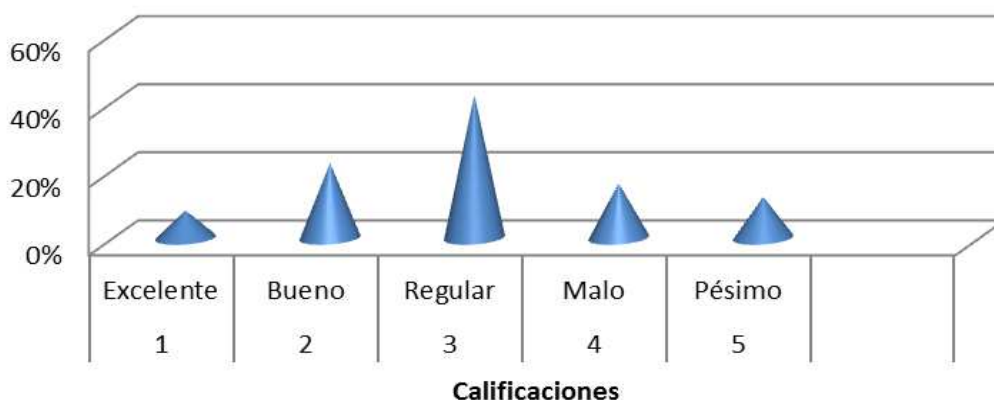
Tabla 2: Organización integral del servicio

Calificación de la organización del servicio	Frecuencia	Calificación
Excelente	4	8,00%
Bueno	11	22,00%
Regular	21	42,00%
Malo	8	16,00%
Pésimo	6	12,00%
Totales	50	100,00%

La mayor proporción consideró a la organización del servicio como regular y sólo una minoría como excelente.

**Gráfico 4: Calificación del servicio de obras particulares**

**Organización del servicio de Obras Particulares**



Fuente: Elaboración propia

Los párrafos siguientes resumen los resultados correspondientes a la evaluación de las cinco dimensiones: *elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.*

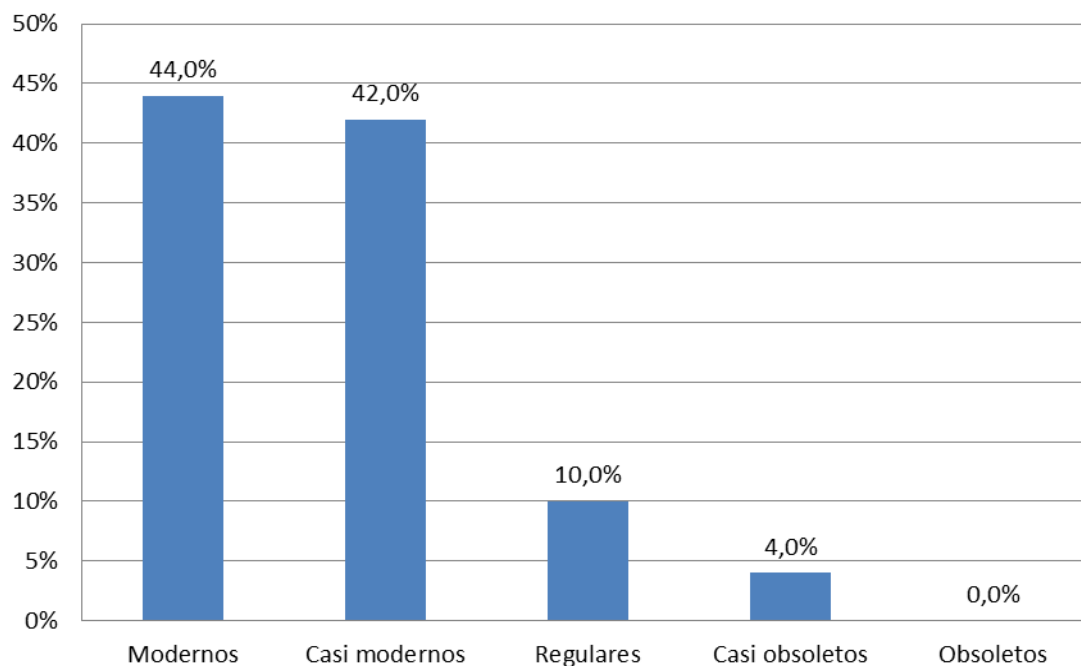
**7.1 Dimensión I: Elementos Tangibles: Apariencia de la instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación**

Los elementos que la componen son: *equipos, instalaciones físicas, apariencia física de los empleados, y, apariencia visual de los elementos de comunicación.*

**7.1.1 Equipos**

**7.1.1.1 Expectativa**

En principio se consulta a los usuarios acerca de las expectativas que tienen sobre los equipos que se utilizan en el servicio de Obras Particulares, con respuestas que abarcan desde modernos a obsoletos, los resultados se exhiben en el gráfico siguiente:

**Gráfico 4: Expectativa de los Equipos**

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia que casi el total de los usuarios (86%) espera que los equipos destinados en el servicio sean suficientemente modernos, en tanto que una proporción muy pequeña (4%) se inclinó por que los equipos fueran obsoletos.

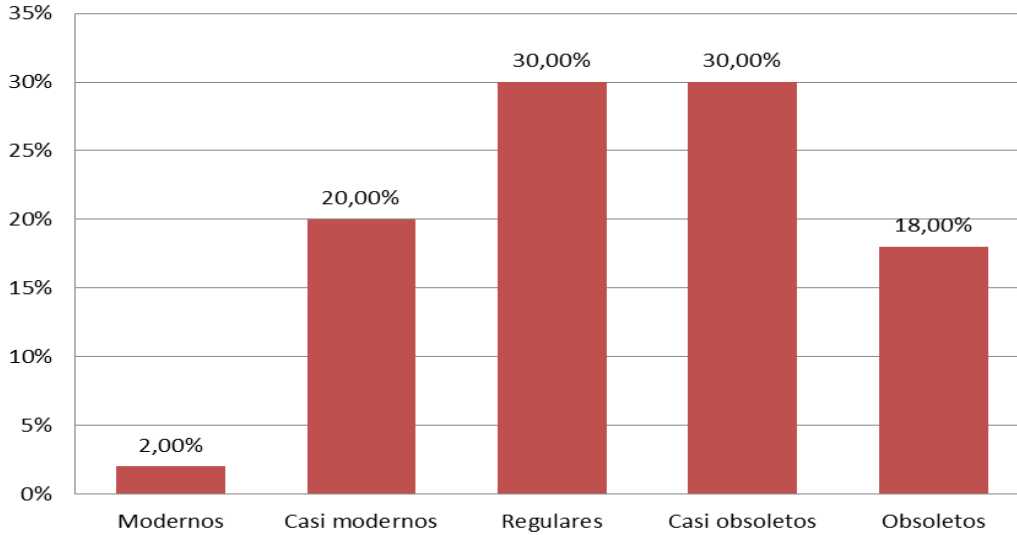
#### **7.1.1.2 Percepción**

Los clientes del servicio de Obras Particulares califican a los equipos de regulares a casi obsoletos. Apenas un 2% los ve como modernos y un 20% como casi modernos.

El *saldo de respuesta* de la apariencia de los equipos es 3,42, en una escala de calificaciones que va de 1 –modernos– a 5 –obsoletos–.

Todos los resultados de lo que perciben los clientes sobre los equipos con los que cuenta el servicio municipal se muestran en el gráfico siguiente:

**Gráfico 5: Apariencia de los Equipos**

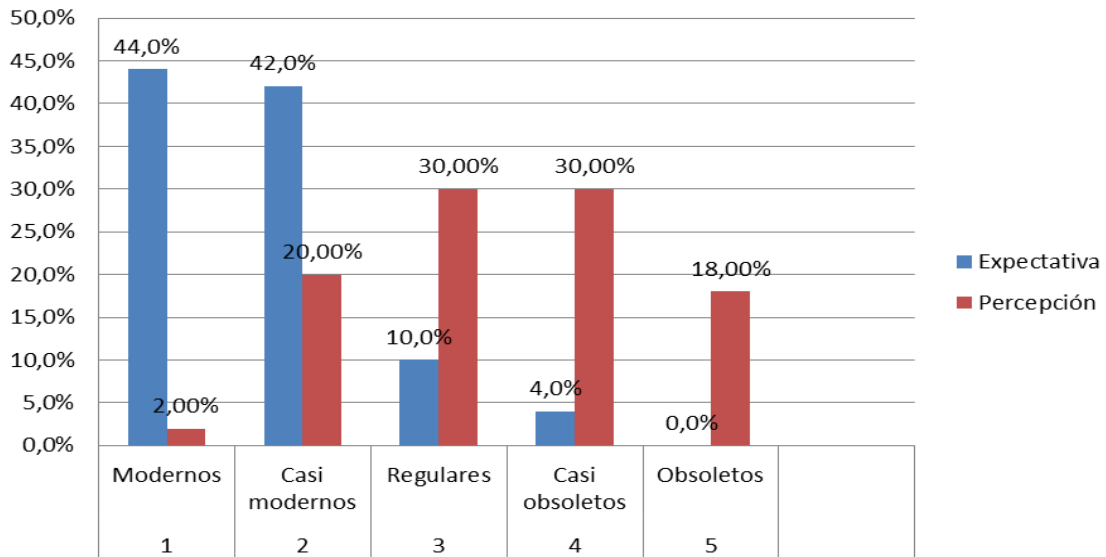


Fuente: Elaboración propia

**7.1.1.3 Brecha**

En el siguiente gráfico se puede observar la apreciación por parte de los clientes, de los equipos del servicio junto con las expectativas:

**Gráfico 6: Expectativa y apariencia de los equipos**

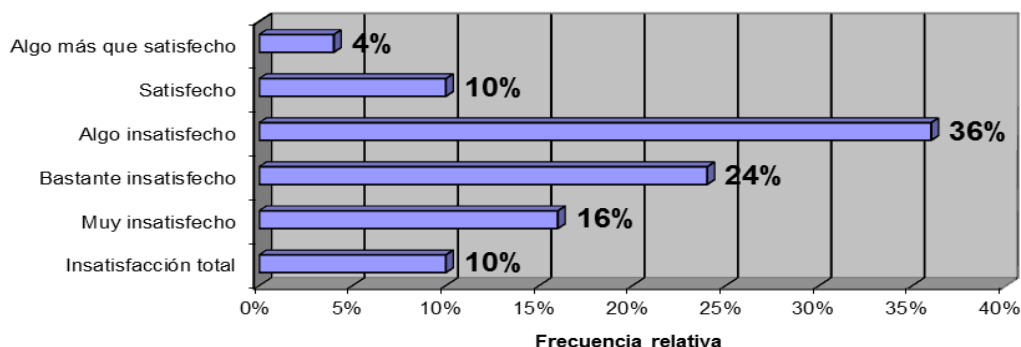


Fuente: Elaboración propia

El esquema precedente señala que es evidente que los clientes esperaban en su mayoría encontrar un nivel de equipos de regular a *modernos*. Sin embargo, al consultar lo que percibían al tomar contacto con la dependencia, las opiniones se acercan mucho más a la obsolescencia.

En el gráfico siguiente se muestra la brecha de satisfacción entre lo que esperan y lo que observaron, es decir, la sensación sobre los equipos del servicio una vez que hacen uso de la Dependencia:

**Gráfico 7: Brecha de los equipos**



Fuente: Elaboración propia

Aquí se da una de las brechas más pronunciadas entre la expectativa y la percepción del servicio: sólo el 14% está satisfecho o algo más que satisfecho con la apariencia física de los equipos. Se recuerda que el saldo de respuesta de la percepción de los equipos fue de 3,42, mientras que para la expectativa fue de 1,74.

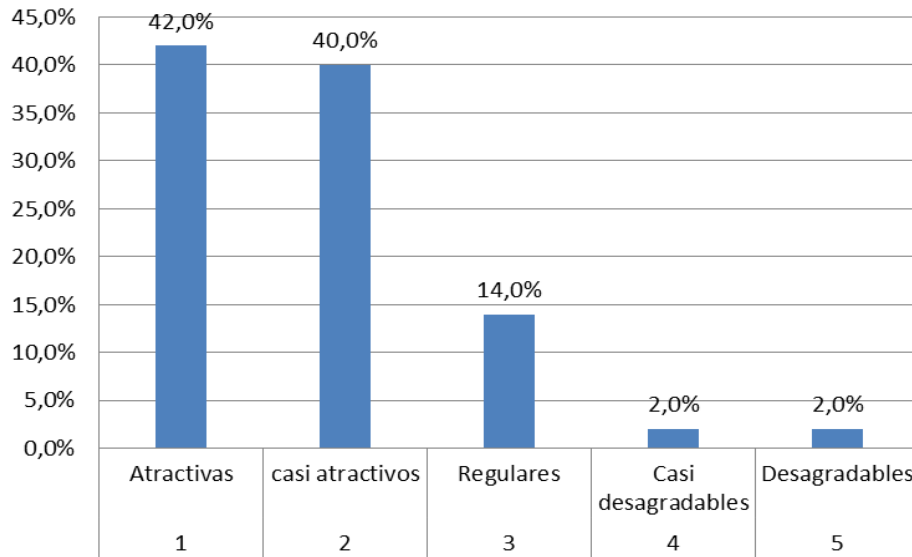
### **7.1.2 Instalaciones físicas**

#### **7.1.2.1 Expectativa**

En cuanto a la expectativa sobre las instalaciones físicas de la dependencia los usuarios llegaban con expectativas de que fuesen atractivos o bastante atractivos. Sólo el 14% llega pensando que van a ser regulares, el 2% piensa que serán casi desagradables e igual porcentaje consideraban que iban a ser desagradables.

Todos los resultados se muestran en el gráfico siguiente:

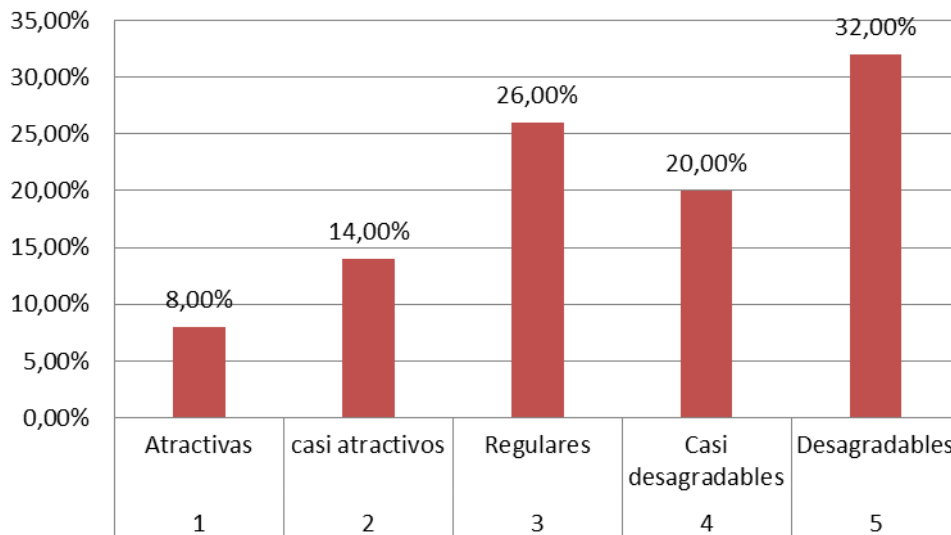
**Gráfico 8: Expectativa de las instalaciones físicas del servicio**



### 7.1.2.2 Percepción

Los resultados de las sensaciones sobre las instalaciones físicas en una escala que va desde “atractivas” hasta “desagradables”, se describen como sigue:

**Gráfico 9: Percepción de las instalaciones físicas del servicio**



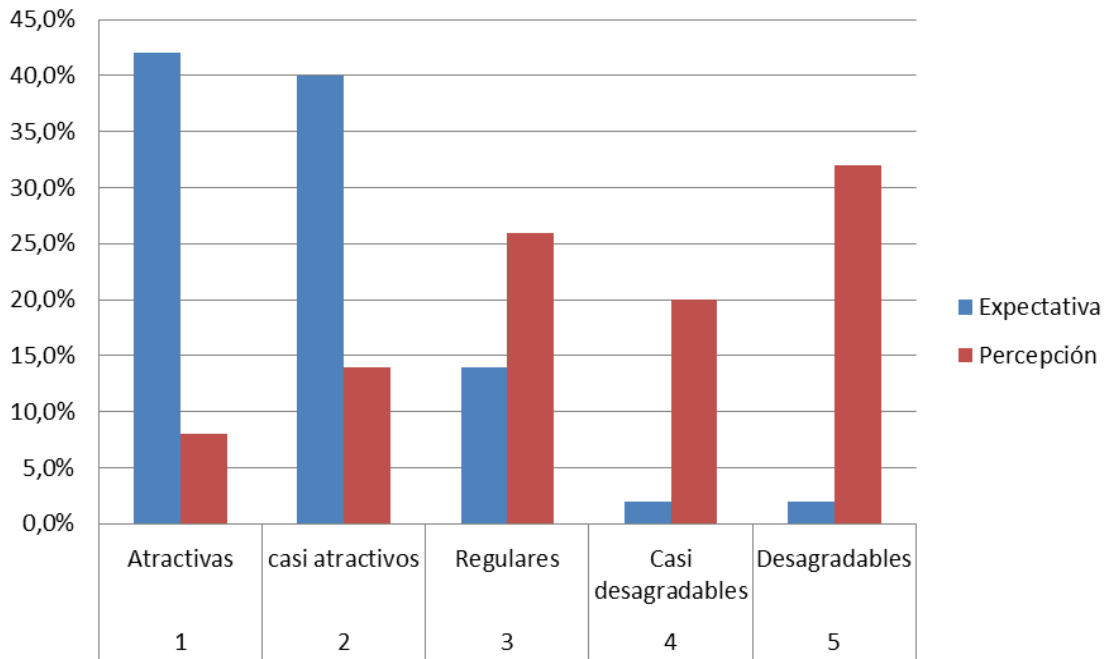
Como se observa en el gráfico 10, un 78% de los usuarios considera que las instalaciones van de regulares a desagradables. Apenas un 8% las ve atractivas.

Se obtiene un saldo de respuesta de 3,54, en una escala que va desde 1 –para atractivas– a 5 –para desagradables–.

### 7.1.2.3 Brecha

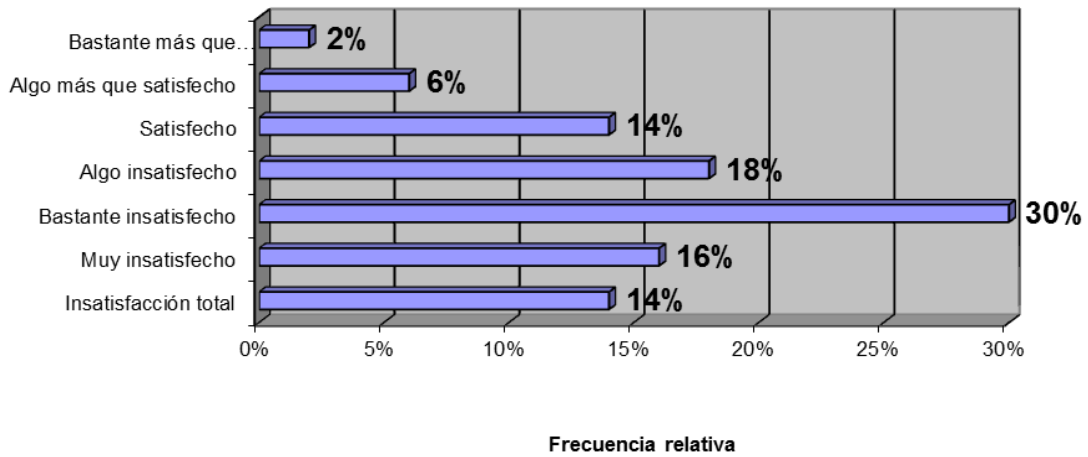
Las respuestas de la expectativa y la percepción de las instalaciones físicas del servicio se muestran conjuntamente en el gráfico siguiente:

**Gráfico 10: Expectativa y percepción de las instalaciones físicas del servicio**



Se valoró negativamente este elemento, ya que las percepciones que se han obtenido son sensiblemente inferiores a las expectativas que tenían los usuarios.

**Gráfico 11: Brecha de las instalaciones físicas del servicio**



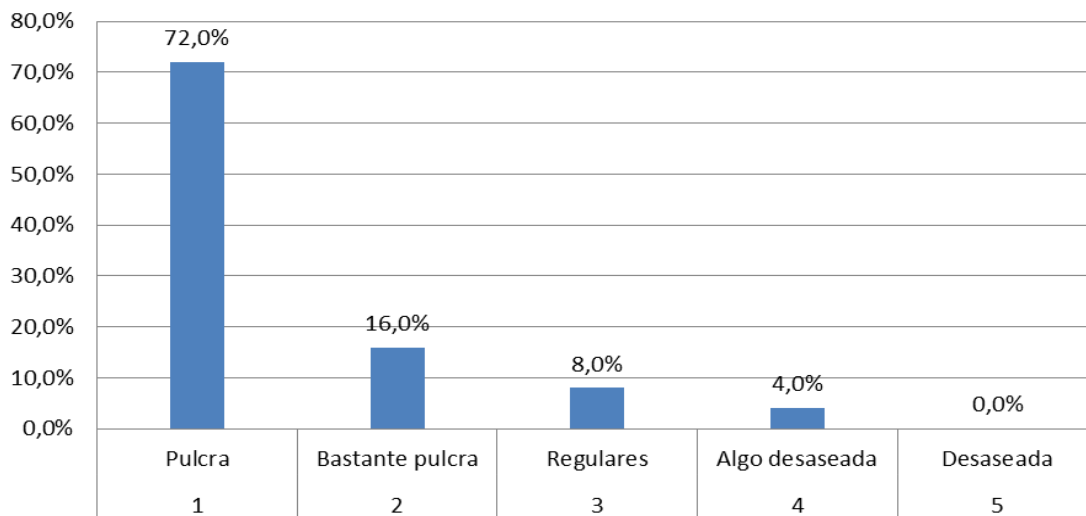
También aquí, como en el caso de los equipos, hay grandes diferencias entre el saldo de respuesta de la expectativa que es de 1,82, y el saldo de respuesta de la percepción de las instalaciones físicas que es de 3,54.

### 7.1.3 Apariencia física de los empleados

#### 7.1.3.1. *Expectativa*

En su gran mayoría los usuarios confiaban en que el aspecto físico de los empleados del servicio sería pulcro, expectativa que se refleja en los resultados de la muestra:

**Gráfico 12: Expectativa de la apariencia física de los empleados**



Un 88% de los usuarios tiene la expectativa de que la apariencia física de los empleados es pulcra o bastante pulcra.

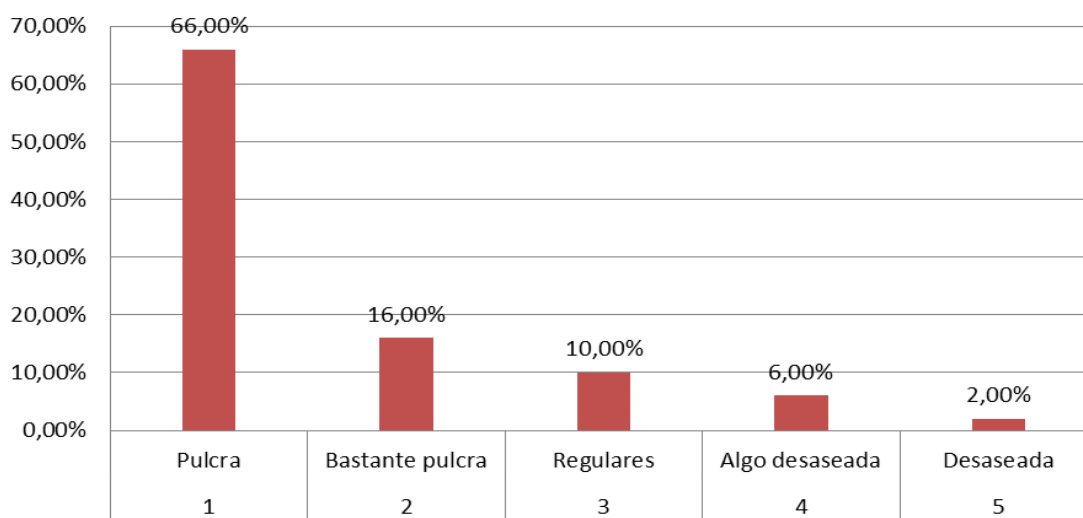


Aquí el saldo de respuesta es 1,44.

### 7.1.3.2 Percepción

En el gráfico 14 se muestran los resultados de la apariencia física de los empleados del servicio. Un 66% la califica de pulcra, un 16% la considera bastante pulcra, un 10% regular, un 6% algo desaseada y para un 2% es desaseada:

**Gráfico 13: Percepción de la apariencia física de los empleados**

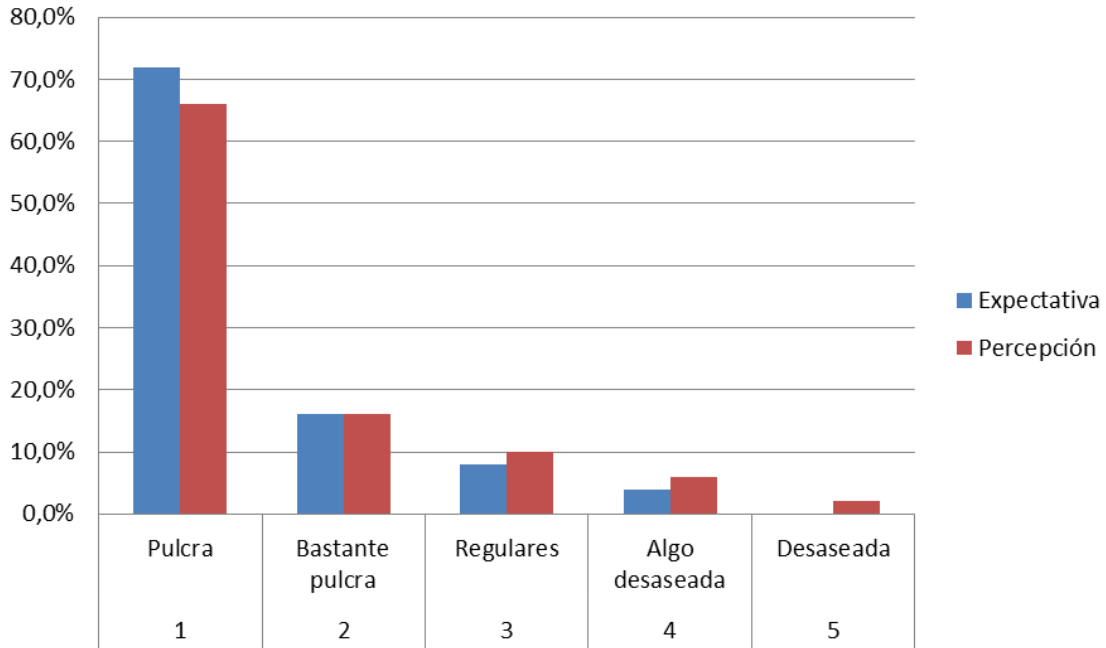


Se evalúa positivamente la pulcritud de los empleados, con un promedio 1,62, entre puntuaciones de 1 y 5, tal que 1 indica pulcra y 5 significa desaseada.

### 7.1.3.3 Brecha

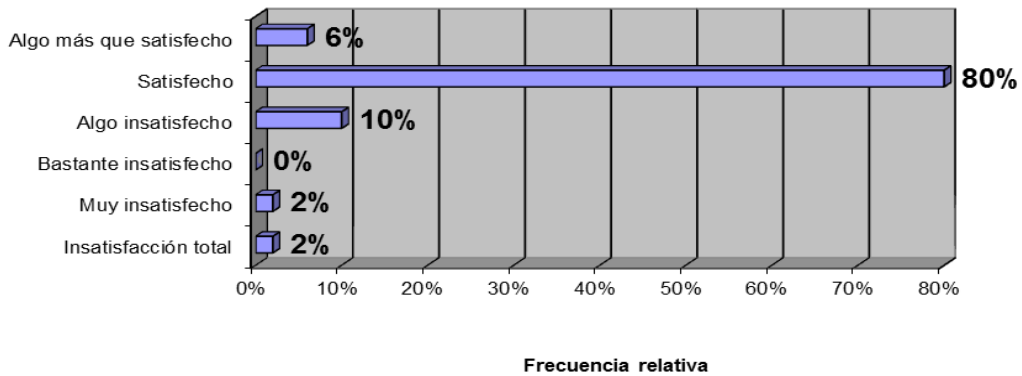
Comparando en un mismo gráfico la percepción y las expectativas que traían los usuarios respecto a la apariencia física de los empleados se ve:

**Gráfico 14: Expectativa y percepción de la apariencia física de los empleados**



Se observa una marcada paridad entre expectativas y percepciones de los usuarios, dando como consecuencia el gráfico de brecha de satisfacción que se muestra a continuación:

**Gráfico 15: Brecha de la apariencia física de los empleados**



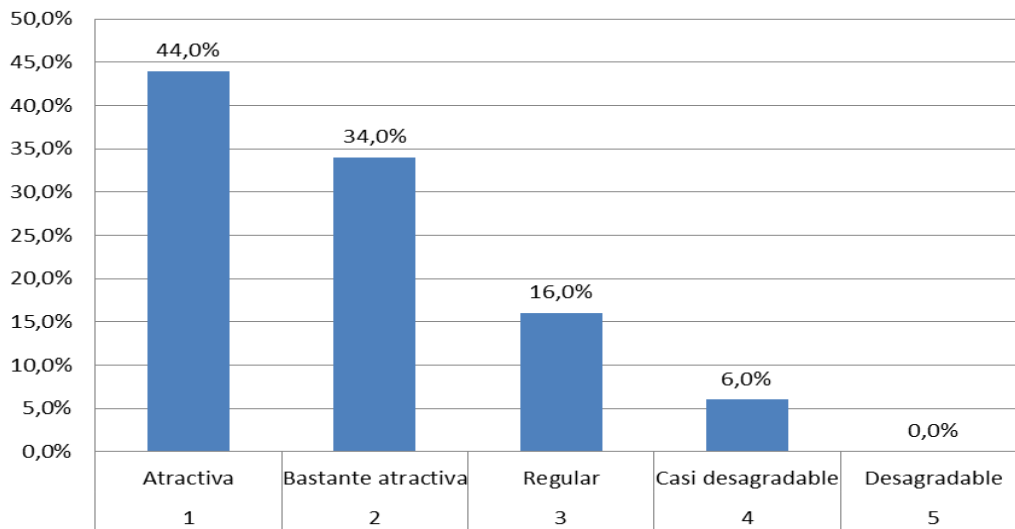
Los usuarios obtienen una alta satisfacción con la apariencia física de los empleados del servicio municipal.

### 7.1.4 Apariencia visual de los elementos materiales de comunicación

#### 7.1.4.1 Expectativa

Otro aspecto estudiado fueron los elementos de comunicación, cuyas expectativas son las que se muestran en el gráfico siguiente:

**Gráfico 16: Expectativa de la apariencia visual de los elementos de comunicación**



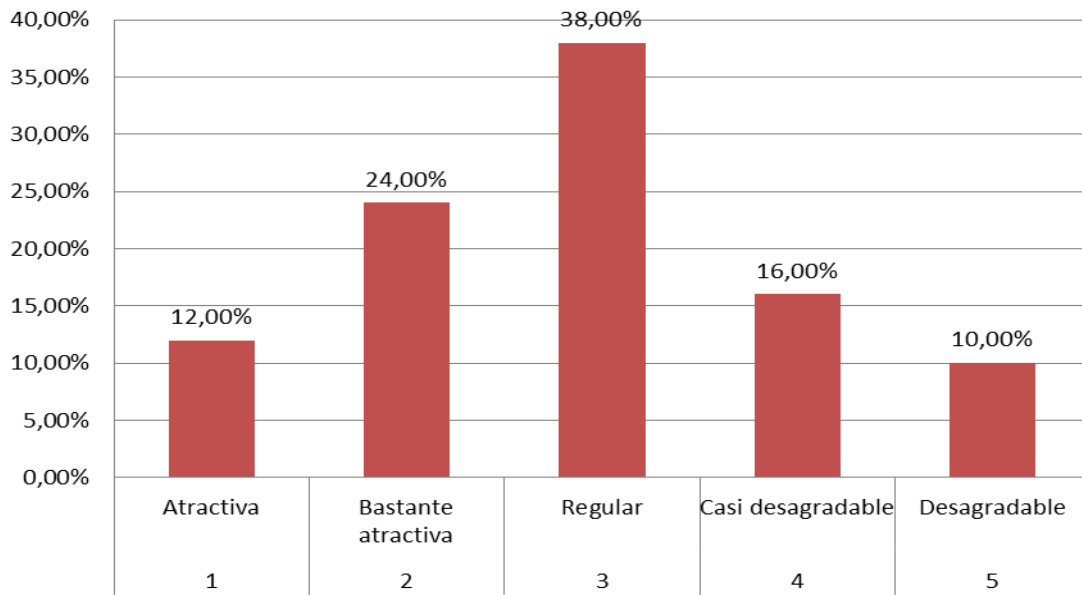
Si se analizan los resultados, se ve que mayoritariamente los usuarios tienen expectativas de que los elementos de comunicación del servicio sean atractivos o bastante atractivos.

El saldo de respuesta de la expectativa es 1,84.

#### 7.1.4.2 Percepción

El 38% de los usuarios coincide en que los elementos de comunicación tienen una apariencia regular. El 24% considera que son bastante atractivos, y, sólo el 12% los califica como atractivos, la máxima puntuación disponible.

**Gráfico 17: Percepción de la apariencia visual de los elementos de comunicación**

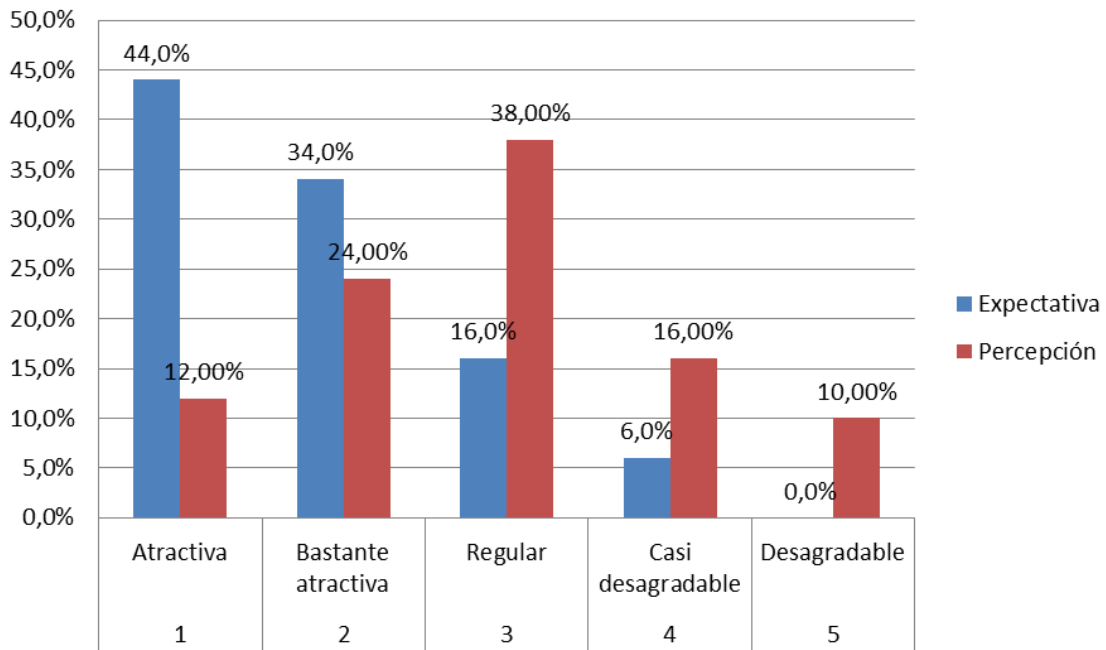


El saldo de respuesta es de 2,88, en una escala que va de 1 –atractivos– a 5 –desagradables–.

#### **7.1.4.3 Brecha**

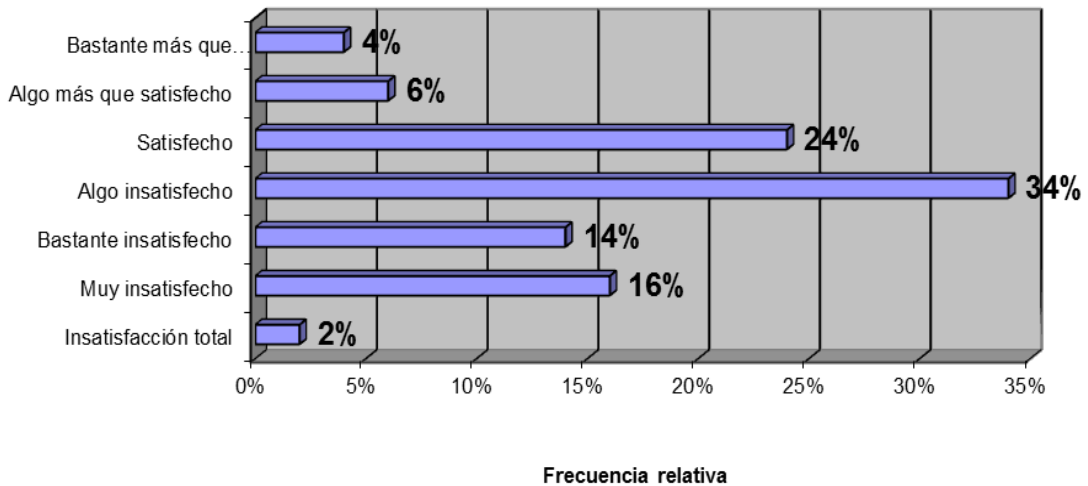
A continuación se muestran en un mismo esquema las expectativas y las percepciones de la apariencia de los elementos de comunicación, para resaltar mejor las diferencias entre ambas y exponer luego la brecha de satisfacción:

**Gráfico 18: Expectativa y percepción de la apariencia visual de los elementos de comunicación**



Se obtienen los siguientes niveles de satisfacción:

**Gráfico 19: Brecha de la apariencia visual de los elementos de comunicación**



Se observa que sólo el 34% de los clientes está satisfecho o muy satisfecho con la apariencia visual de los elementos de comunicación del servicio.

## 7.2 Dimensión II: Confiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma confiable y cuidadosa

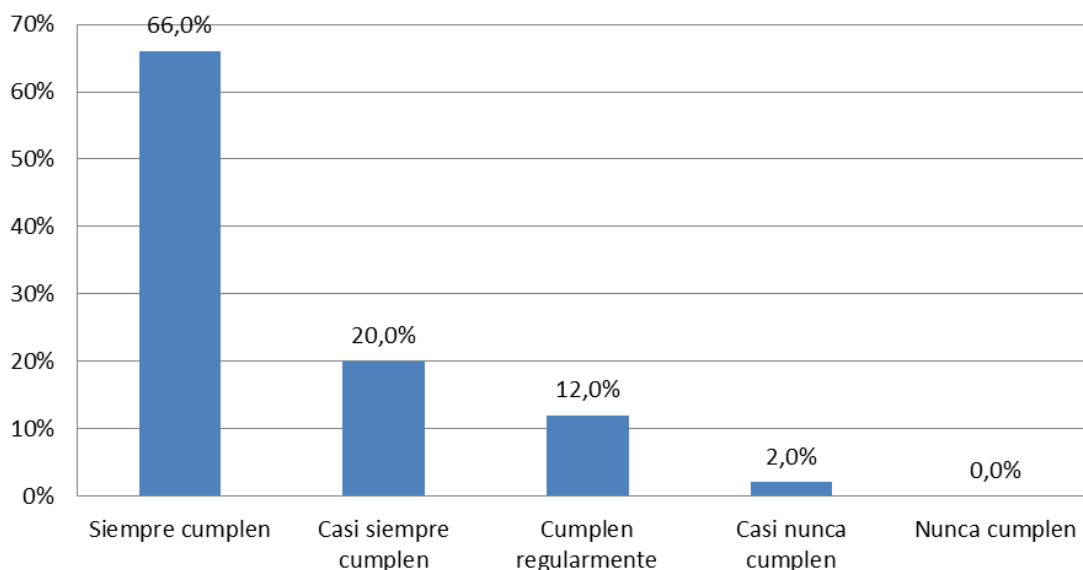
En esta dimensión se obtuvieron resultados respecto al *cumplimiento*, el *interés*, la *eficacia*, el *tiempo de cumplimiento* y la *eficiencia* de los prestadores del servicio de Obras Particulares.

### 7.2.1 Los empleados del servicio municipal cumplen lo que prometen

#### 7.2.1.1. *Expectativa*

Se consulta a los usuarios sobre las expectativas que tienen en el cumplimiento de las promesas de los empleados, con respuestas que abarcan desde “siempre cumplen” a “nunca cumplen”. Los resultados se exhiben en el gráfico 20:

**Gráfico 20: Expectativa Los empleados del servicio municipal cumplen lo que prometen**

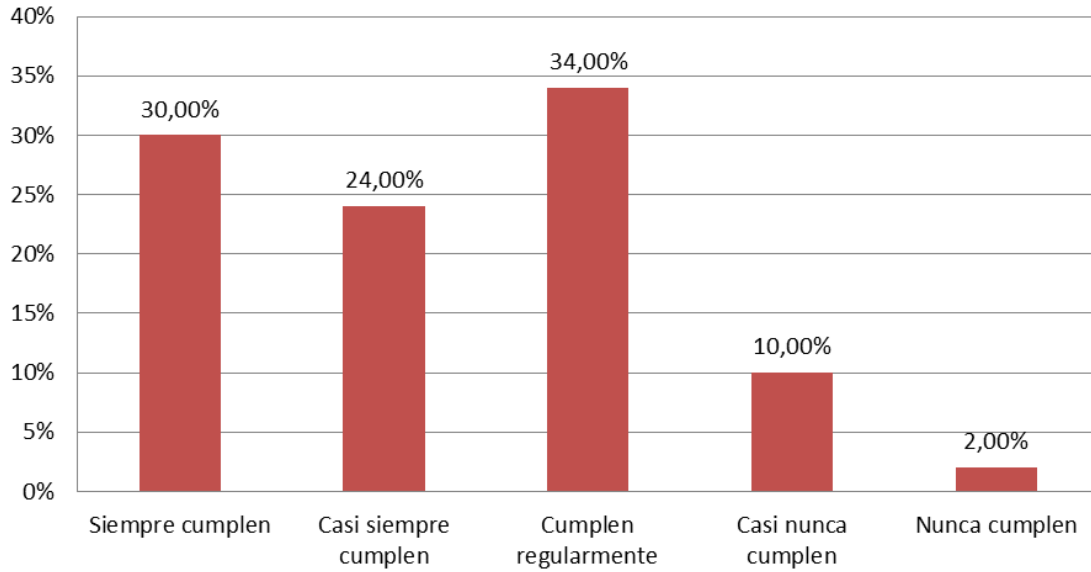


Los clientes llegan con altas expectativas respecto del cumplimiento de los dependientes del servicio: el saldo de respuesta es 1,5.

#### 7.2.1.2. *Percepción*

En el siguiente gráfico se observa el grado de cumplimiento de lo que prometen los empleados de la Dirección de Obras Particulares:

**Gráfico 21: Percepción Los empleados del servicio municipal cumplen lo que prometen**

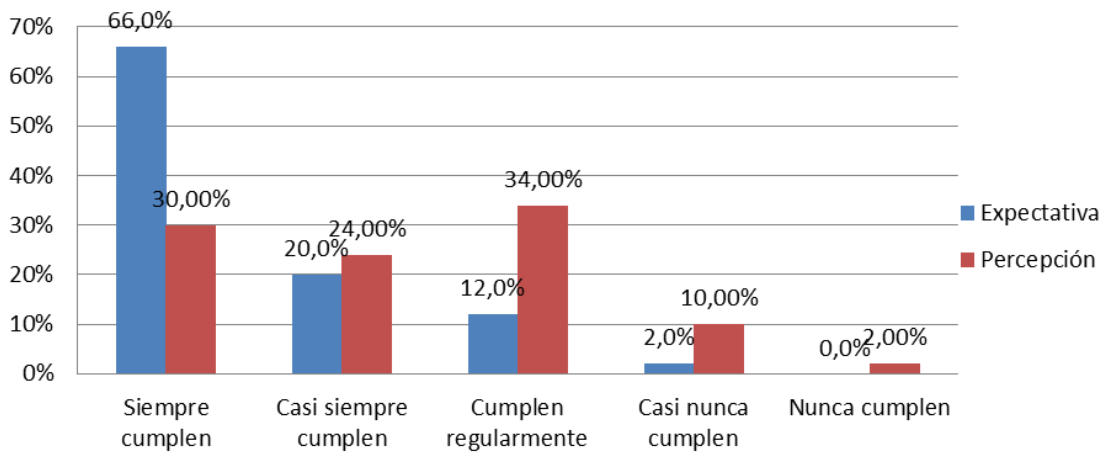


Más de la mitad de los usuarios expresan que siempre, o casi siempre, los empleados del servicio cumplen lo que prometen. La calificación promedio es 2,3, casi siempre cumplen.

### 7.2.1.3 Brecha

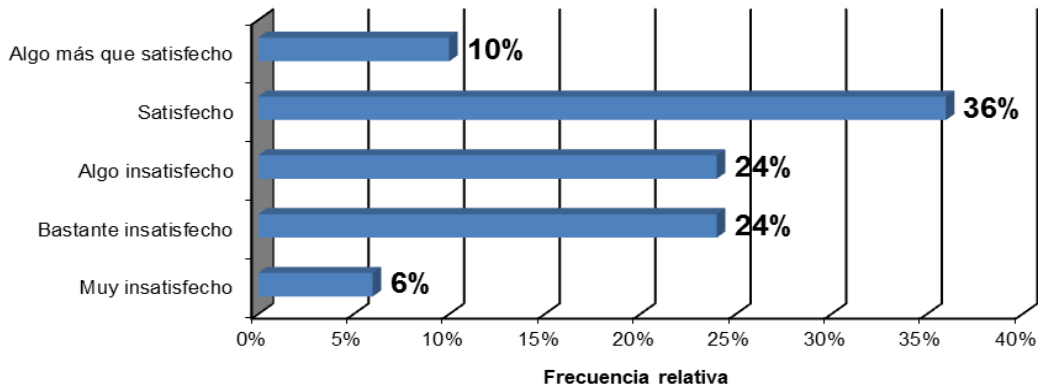
Si se muestra en un mismo gráfico la expectativa y lo percibido respecto al grado de cumplimiento de las promesas, se obtiene lo siguiente:

**Gráfico 22: Expectativa y percepción de los empleados del servicio municipal cumplen lo que prometen**



Las sensaciones no llegan a cubrir las expectativas de un alto porcentaje de los consumidores, como se observa en el gráfico siguiente:

**Gráfico 23: Brecha de los empleados del servicio municipal que cumplen lo que prometen**

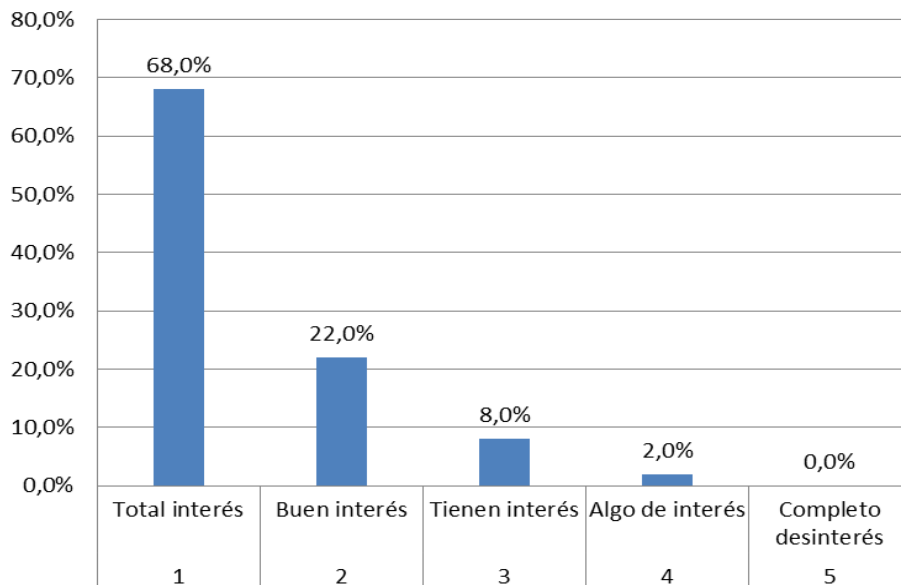


**7.2.2 Interés que tienen los empleados del servicio municipal por solucionar los problemas del cliente**

**7.2.2.1. Expectativa**

Las expectativas de los consumidores respecto al interés que tendrán los empleados en resolver sus problemas se muestran en el esquema siguiente:

**Gráfico 24: Expectativa sobre el interés de los empleados en solucionar los problemas del cliente**



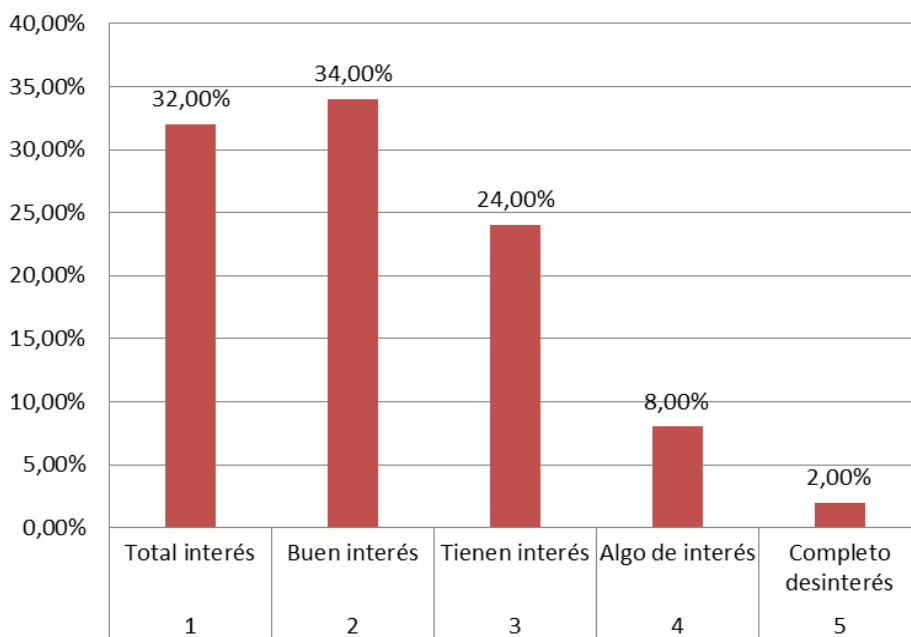


Un 68% de los clientes del servicio de obras particulares llega esperando un total interés de los empleados en resolver sus problemas. El 22% considera que percibirá un buen interés. Un 8% espera ser atendido con interés y el 2% con algo de interés en resolver sus problemas. Nadie espera un completo desinterés de los empleados del servicio.

### 7.2.2.2. Percepción

La percepción de los usuarios respecto al interés de los empleados en solucionar sus problemas se observa en el gráfico siguiente:

**Gráfico 25: Percepción del interés de los empleados en solucionar los problemas del cliente**

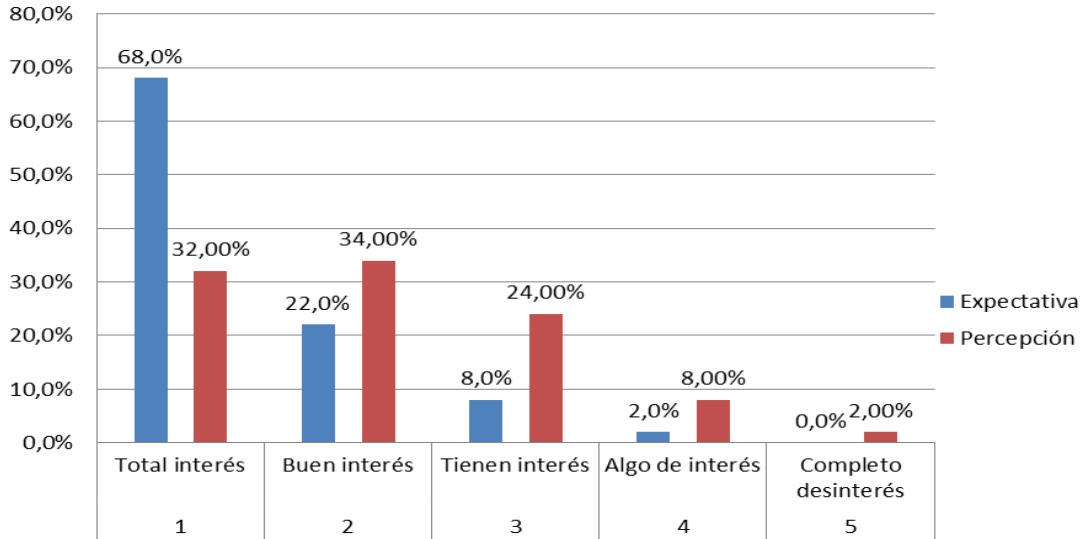


El 32% de los usuarios del servicio percibió un total interés de los empleados en resolver sus problemas. Un 34% consideró que recibió un buen interés. Un 8% fue atendido con interés y el 2% con *algo de interés* en resolver sus problemas. El 2% sintió un completo desinterés de los empleados municipales. La calificación promedio es de “buen interés” de los empleados en solucionar los problemas de los consumidores, con un saldo de respuesta de 2,14.

### 7.2.2.3 Brecha

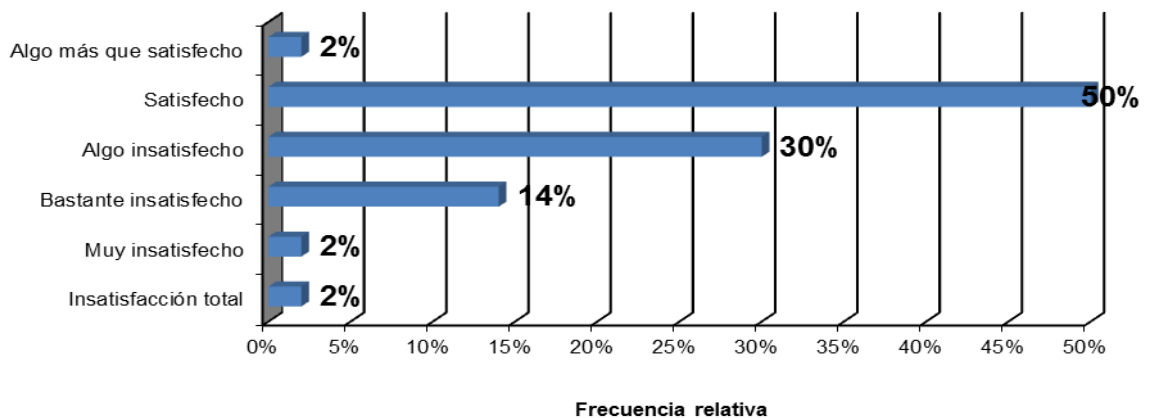
Se incluye a continuación en el gráfico 26 la expectativa y la percepción del interés de los empleados:

**Gráfico 26: Expectativa y percepción del interés de los empleados en solucionar los problemas del cliente**



En lo que respecta a la brecha, se destaca que más del 50 por ciento de los encuestados está satisfecho con el interés de los empleados en solucionar sus problemas:

**Gráfico 27: Brecha del interés de los empleados en solucionar los problemas del cliente**

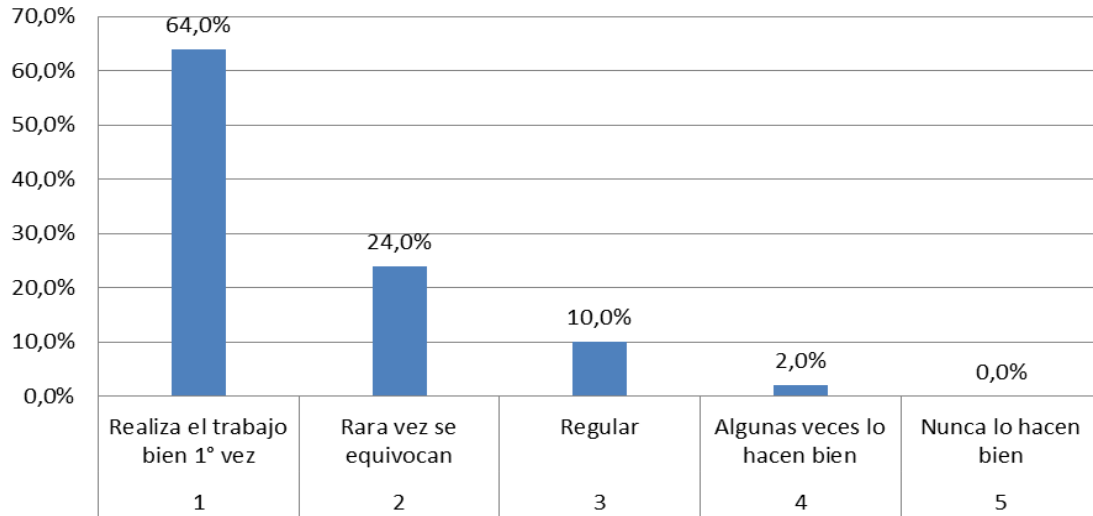


## 7.2.3 Eficacia del servicio de Obras Particulares

### 7.2.3.1. Expectativa

El 64% de los clientes del servicio de obras particulares tiene la expectativa de resolver su trámite bien la primera vez.

**Gráfico 28: Expectativa en la eficacia del servicio municipal**

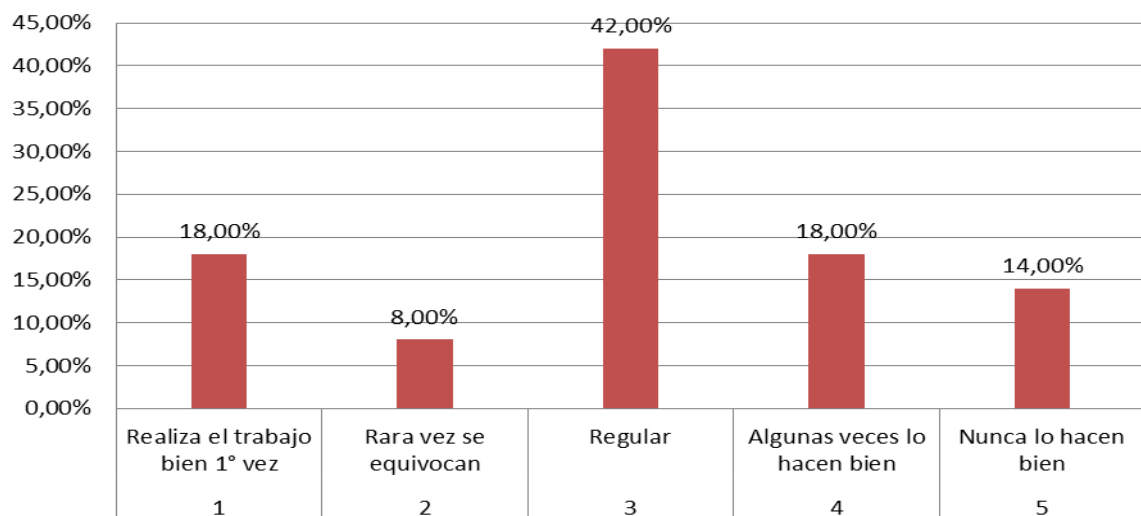


El saldo de respuesta de la expectativa es de 1,5, realizan el trabajo bien la primera vez o rara vez se equivocan.

### 7.2.3.2. Percepción

Sólo un 18% de los usuarios manifiesta que el servicio es eficaz, y realiza el trabajo bien la primera vez, como se observa en el gráfico siguiente:

**Gráfico 29: Percepción de la eficacia del servicio municipal**

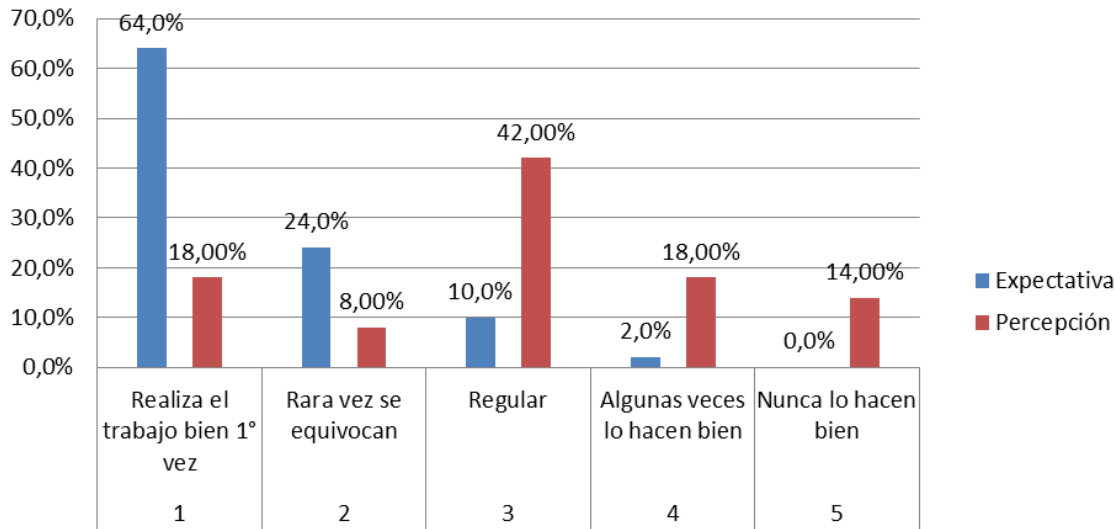


El saldo de respuesta de la percepción de la eficacia del servicio es 3,02, y duplica al valor obtenido en la expectativa.

**7.2.3.3 Brecha**

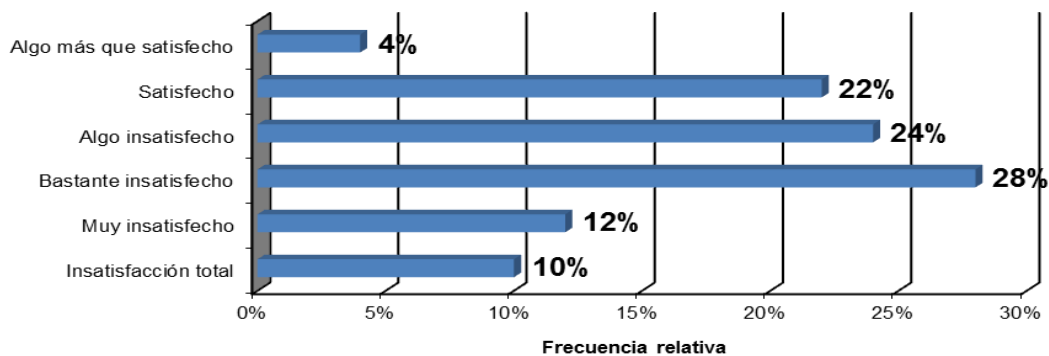
En el siguiente esquema se pueden observar claramente las diferencias entre la expectativa y la percepción que tienen los usuarios respecto a la eficacia del servicio de Obras Particulares:

**Gráfico 30: Expectativa y percepción de la eficacia del servicio municipal**



Se valoró negativamente este elemento, ya que las percepciones reales que se han obtenido son sensiblemente inferiores a las expectativas que tenían los clientes del servicio municipal:

**Gráfico 31: Brecha de la eficacia del servicio municipal**



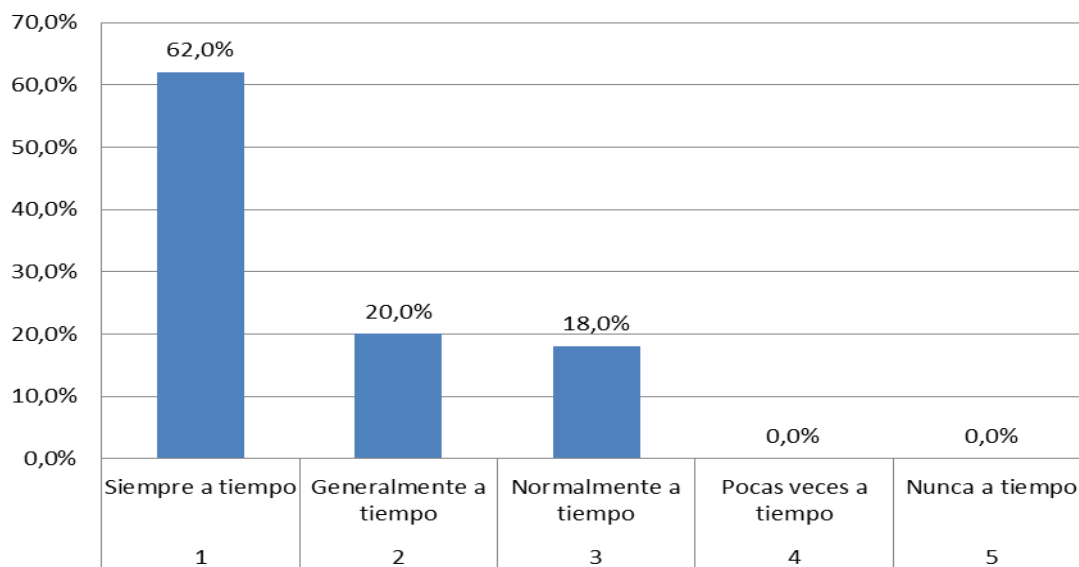
Sólo el 26% de los consumidores está satisfecho con la eficacia de la oficina de Obras Particulares.

## 7.2.4 Tiempo de cumplimiento del trabajo

### 7.2.4.1. Expectativa

Un alto porcentaje de los usuarios espera el cumplimiento de trabajo a tiempo, como se muestra a continuación:

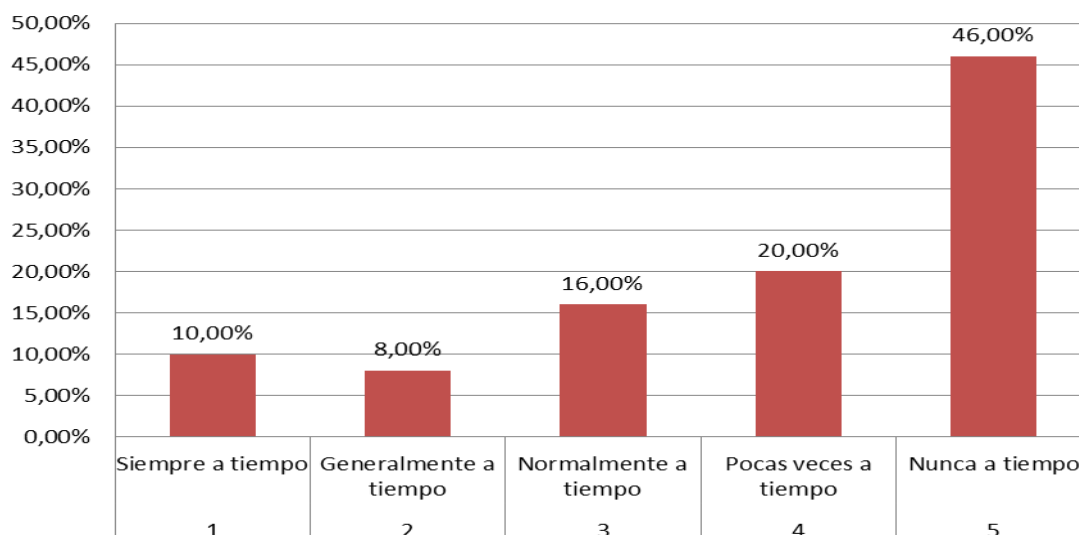
**Gráfico 32: Expectativa del tiempo de cumplimiento de trabajo**



### 7.2.4.2. Percepción

Respecto del tiempo de cumplimiento del trabajo se destacan las peores calificaciones. Para el 46% de los usuarios nunca se cumple con el trabajo a tiempo; el 20% cree que pocas veces se cumple a tiempo:

**Gráfico 33: Percepción del tiempo de cumplimiento del trabajo**

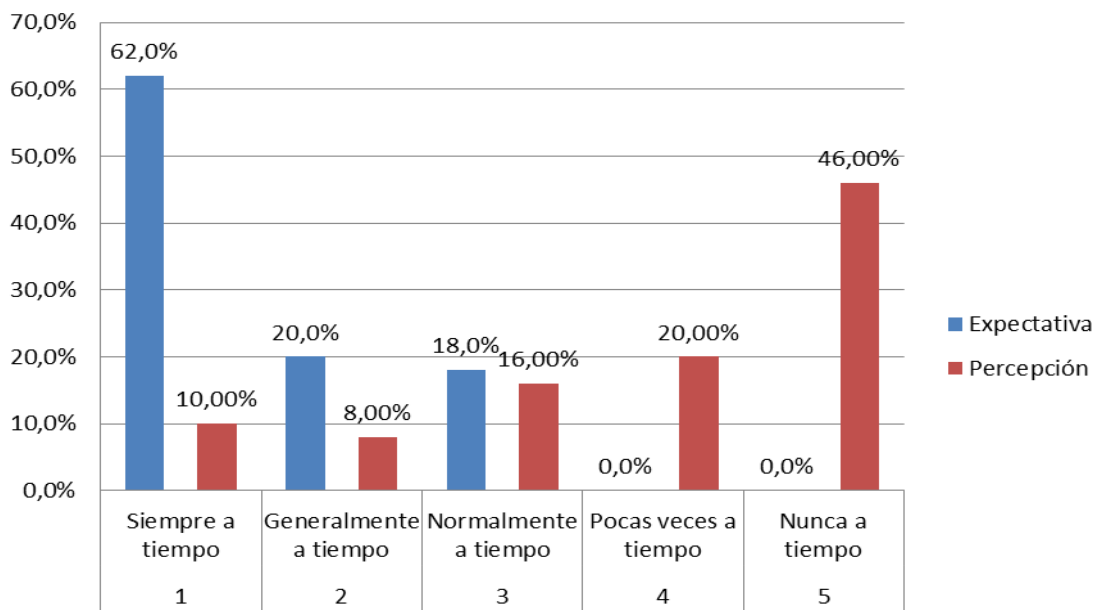


El tiempo de cumplimiento del trabajo tiene una mala calificación entre los usuarios del servicio de Obras particulares: el saldo de respuesta es de 3,84, pocas veces cumplen a tiempo con el trabajo.

### 7.2.4.3 Brecha

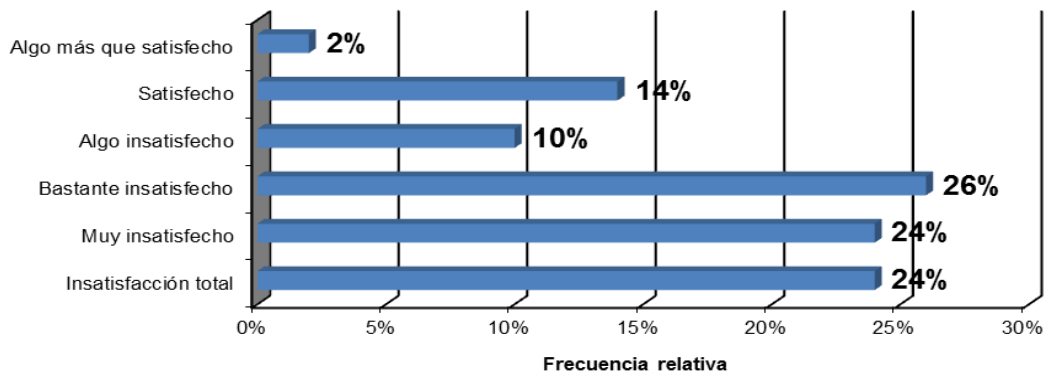
En el gráfico 34 se evidencian las diferencias entre la expectativa y la percepción en el tiempo de cumplimiento del trabajo:

**Gráfico 34: Expectativa y percepción del tiempo de cumplimiento del trabajo**



Aquí se observa una de las brechas más grandes entre las expectativas y las percepción reales del servicio: sólo el 16% está satisfecho o algo más que satisfecho.

**Gráfico 35: Brecha del tiempo de cumplimiento del trabajo**



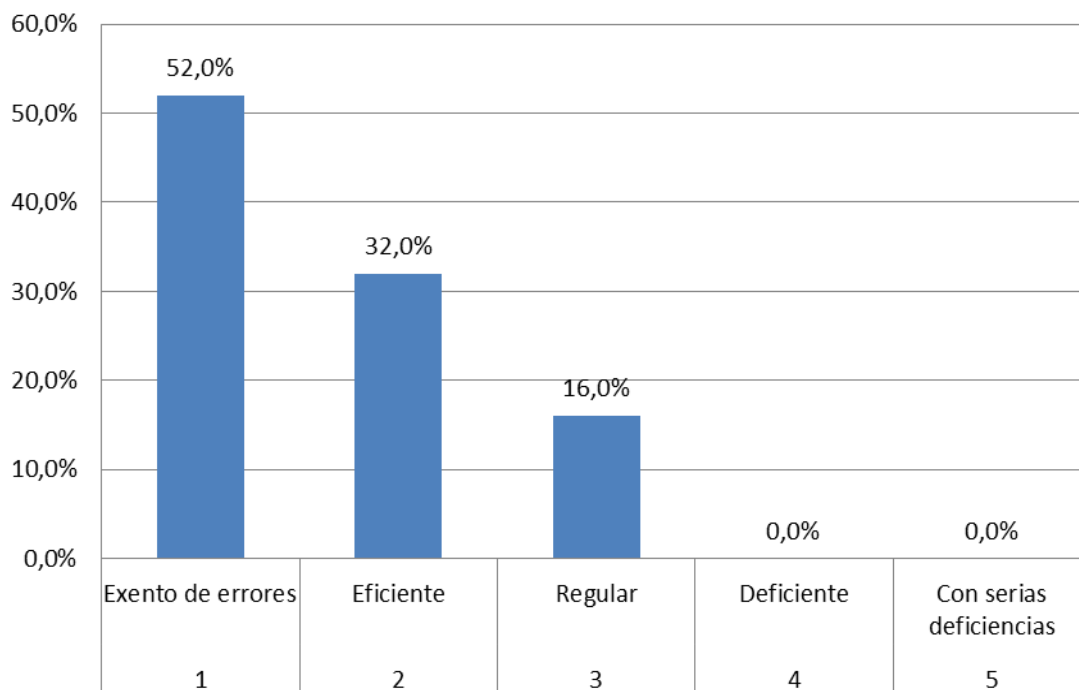
La insatisfacción total se lleva el 24%, igual resultado que los muy insatisfechos. El 26% está bastante insatisfecho y el 10% algo insatisfecho. El reclamo por mejoras en el tiempo de cumplimiento del trabajo es el más escuchado entre los usuarios del servicio municipal.

### 7.2.5 Eficiencia del trabajo del servicio de Obras Particulares

#### 7.2.5.1. Expectativa

Aquí se destaca “exento de errores”, respecto a la eficiencia del servicio, con el 52% de las expectativas. Le sigue el 32% de los usuarios, que espera un servicio eficiente. Y finalmente un 16% espera encontrar una eficiencia regular. Nadie tiene una expectativa deficiente o seriamente deficiente, como se exhibe a continuación:

**Gráfico 36: Expectativa en la eficiencia del servicio de Obras Particulares**

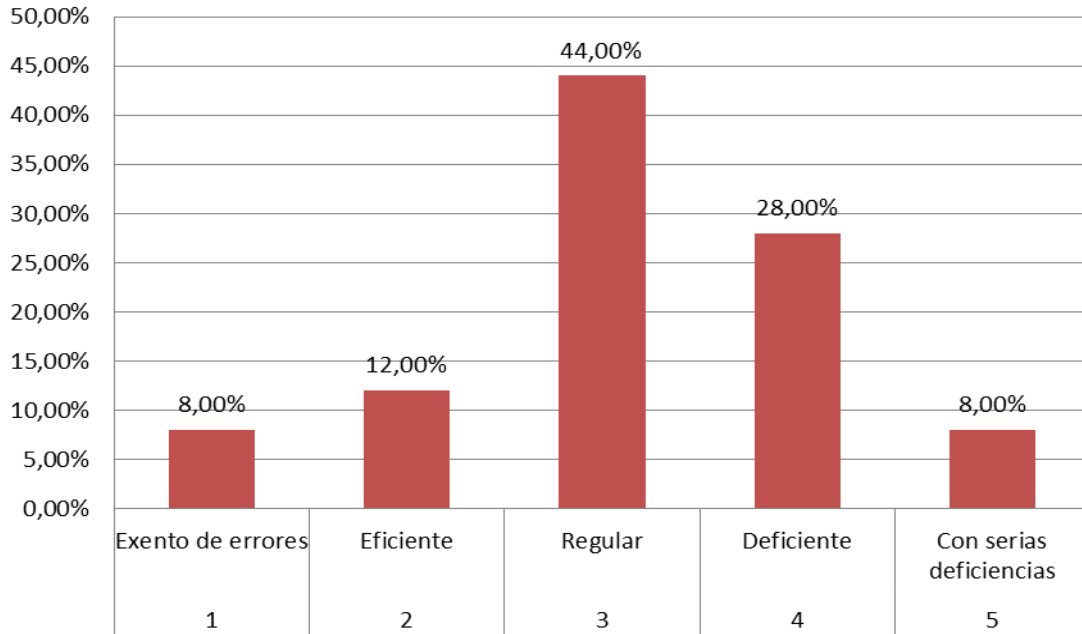


El saldo de respuesta de las expectativas en la eficiencia del servicio es de 1,64 en una escala con puntuaciones entre 1 y 5, tal que 1 indica exento de errores y 5 implica con serias deficiencias.

**7.2.5.2. Percepción**

A continuación se exponen los resultados de la eficiencia del servicio de Obras Particulares:

**Gráfico 37: Percepción de la eficiencia del servicio de Obras Particulares**

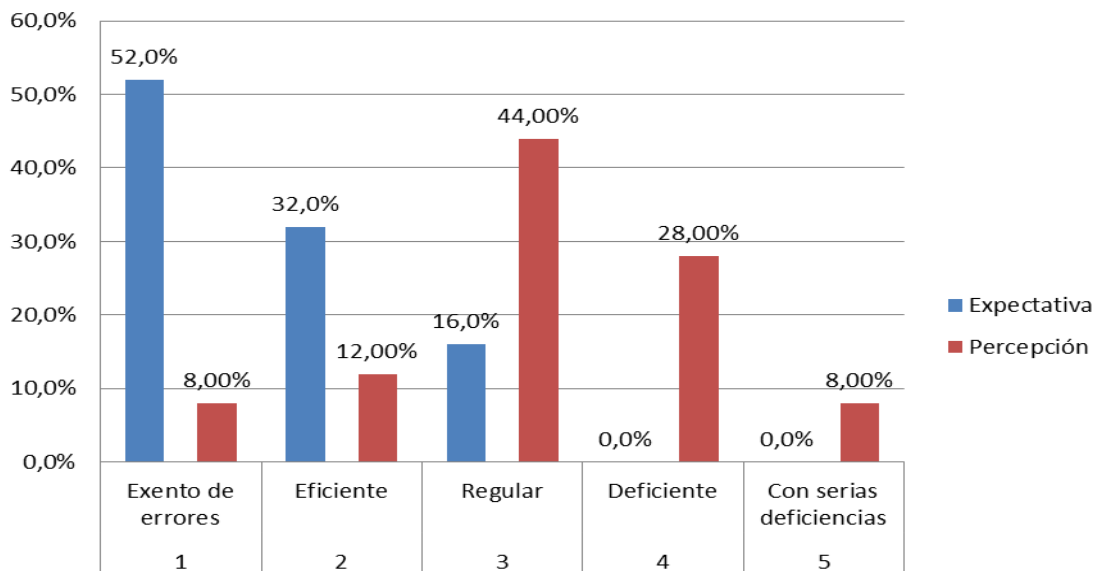


La puntuación promedio fue de 3.16, considerándolo de regular a deficiente.

**7.2.5.3 Brecha**

En el gráfico siguiente se exponen los resultados de indicadores de eficiencia, incluyendo las expectativas y las sensaciones obtenidas una vez utilizado el servicio:

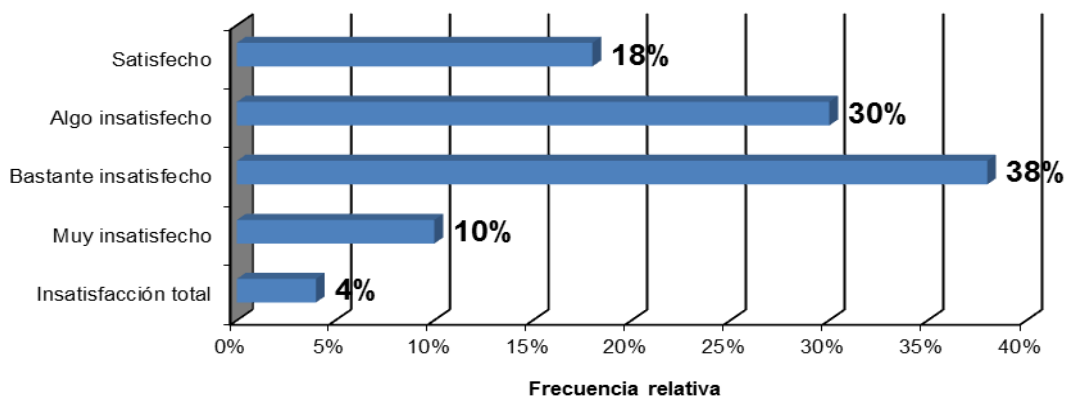
**Gráfico 38: Expectativa y percepción de la eficiencia del servicio de Obras Particulares**





Se observa una marcada diferencia entre las expectativas y las percepciones de los usuarios. Si se calcula la brecha de satisfacción de la eficiencia se obtiene el gráfico siguiente:

**Gráfico 39: Brecha de la eficiencia del servicio de Obras Particulares**



Como resultado, sólo el 18% de los usuarios alcanza la calidad de satisfecho.

### **7.3 Dimensión III: Capacidad de Respuesta – Disposición de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio.**

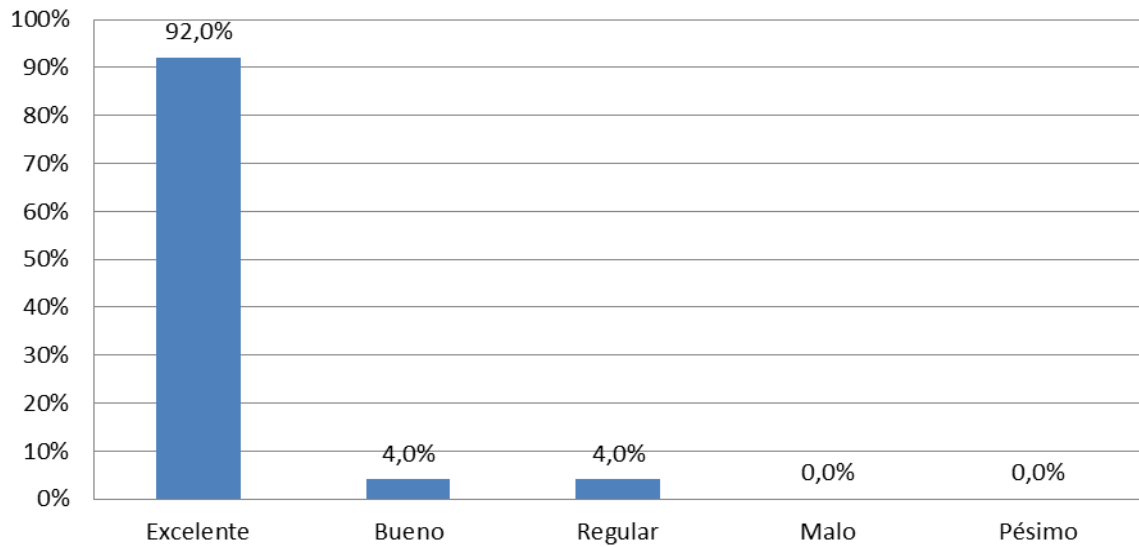
A continuación se incorporan los resultados del *nivel de comunicación*, la *velocidad de servicio*, la *disponibilidad de atención*, y, por último, el *grado de disponibilidad frente a otras actividades*.

#### **7.3.1 Nivel de comunicación con los empleados**

##### **7.3.1.1. Expectativa**

En principio se consulta a los habitantes que utilizan el servicio municipal sobre la expectativa que tienen sobre el nivel de comunicación con los empleados, con respuestas que abarcan de excelente a pésimo. Los resultados se exhiben en el gráfico 40:

**Gráfico 40: Expectativa del nivel de comunicación con los empleados del servicio municipal**

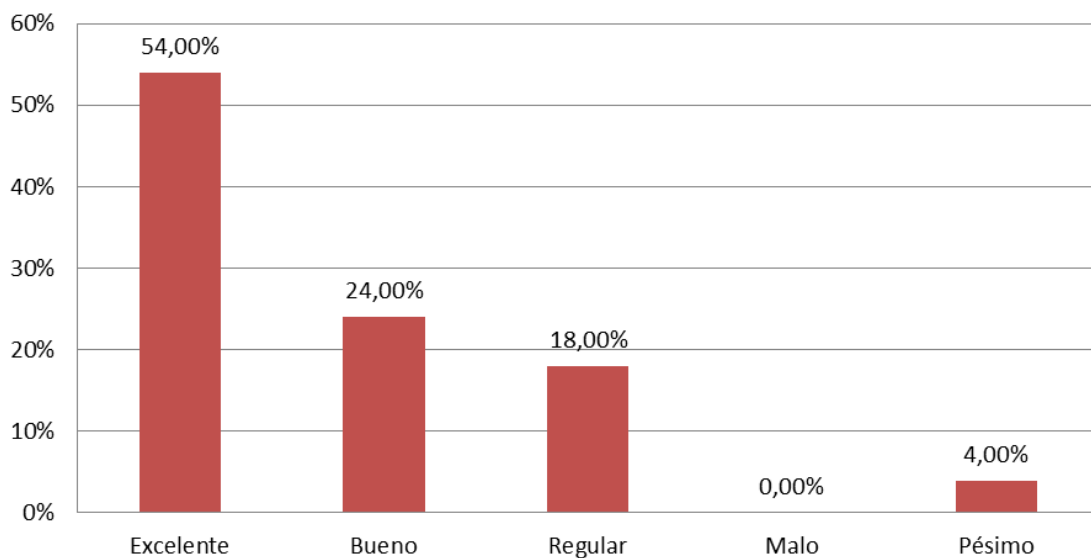


El saldo de respuesta de las expectativas en el nivel de comunicación con los empleados es de 1,12, valor muy cercano a la excelencia.

### 7.3.1.2. Percepción

El nivel de comunicación con los empleados del servicio municipal mostró un promedio de 1,76, en una escala con puntuaciones entre 1 y 5, donde 1 indica excelente y 5 implica pésimo.

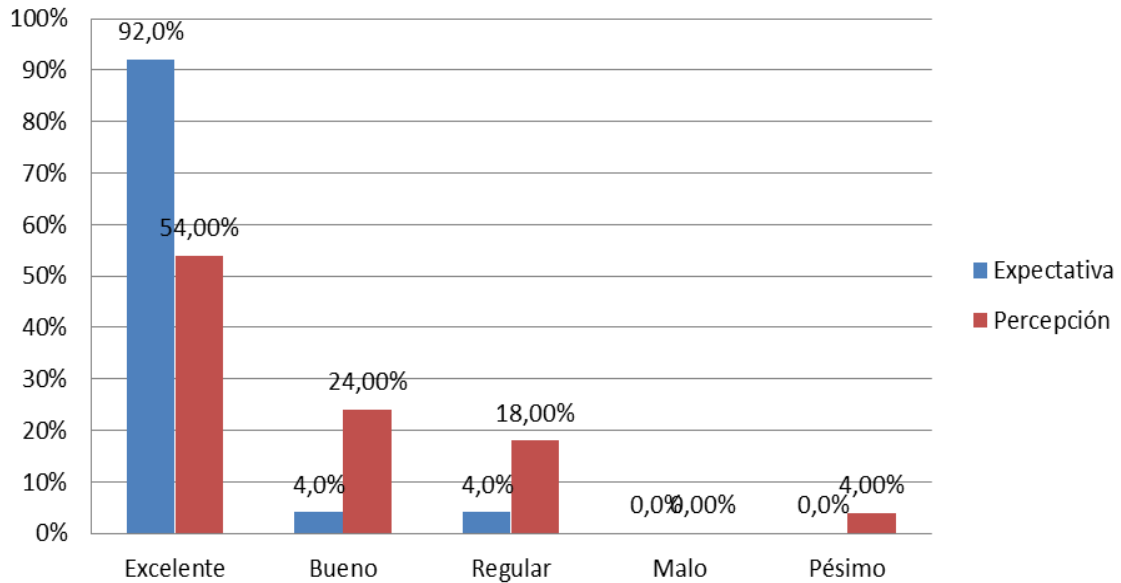
**Gráfico 41: Percepción del nivel de comunicación con los empleados del servicio municipal**



**7.3.1.3 Brecha**

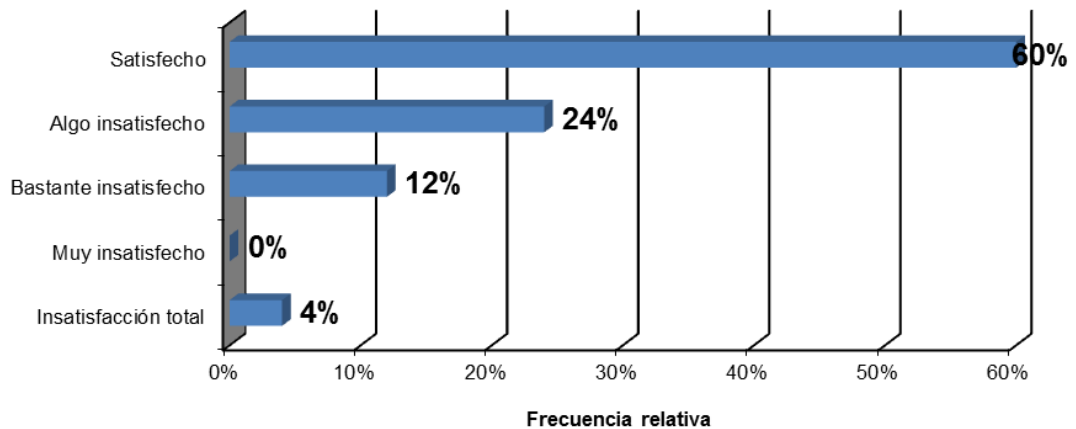
A continuación se exponen en un mismo gráfico los resultados de expectativas y percepciones del nivel de comunicación con los empleados del servicio municipal:

**Gráfico 42: Expectativa y percepción del nivel de comunicación con los empleados del servicio**



Las expectativas y las percepciones respecto al nivel de comunicación con los empleados del servicio municipal son altas, y los clientes satisfechos llegan al 60%.

**Gráfico 43: Brecha del nivel de comunicación con los empleados del servicio municipal**

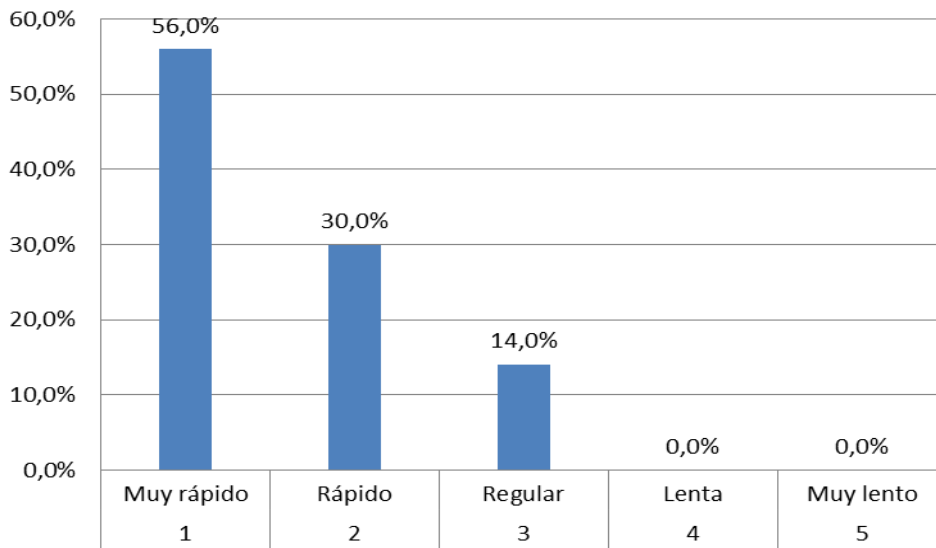


**7.3.2 Velocidad del servicio**

**7.3.2.1 Expectativa**

En el siguiente gráfico se observa la composición de las expectativas respecto de la velocidad del servicio:

**Gráfico 44: Expectativa de la velocidad del servicio**

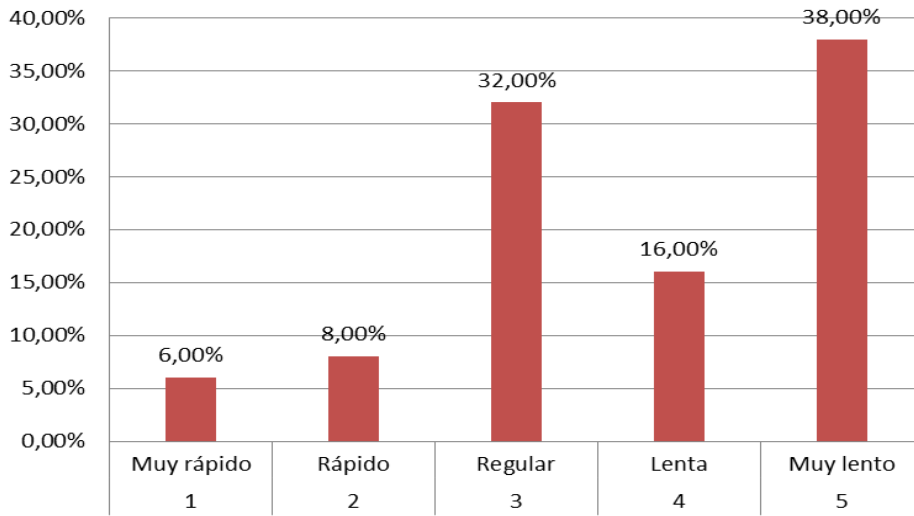


El saldo de respuesta de la expectativa en la velocidad del servicio es 1,58.

**7.3.2.2. Percepción**

El 38% de los usuarios considera que el servicio es “muy lento”; un 16% lo califica “lento”, un 32% como regular, y, sólo el 8% cree que es rápido. Un 6% de los encuestados considera que es muy rápido:

**Gráfico 45: Percepción de la velocidad del servicio**



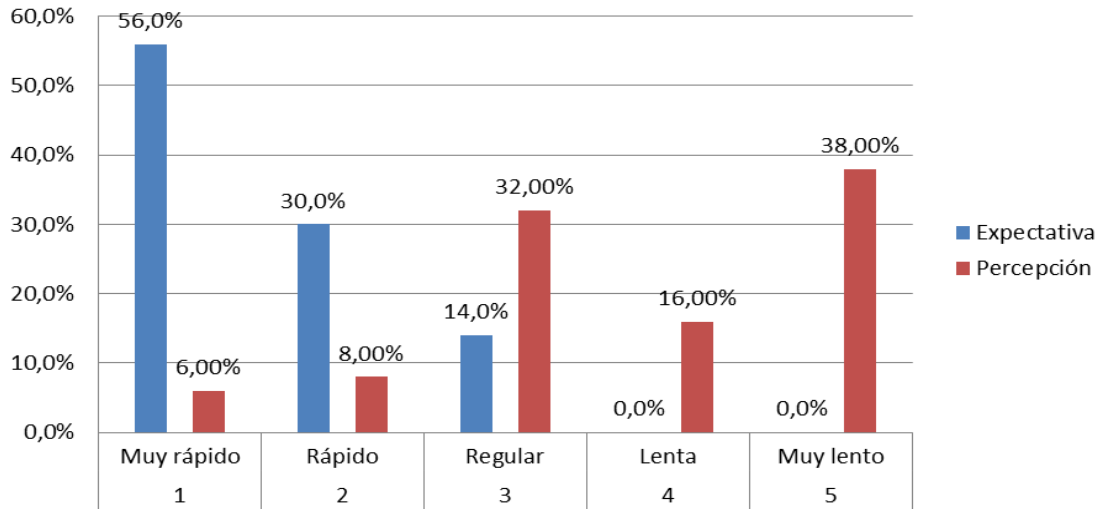
A pesar de calificar de bueno el nivel de comunicación con los empleados, los usuarios dieron una mala nota a la velocidad del servicio y lo consideran lento: el promedio de las puntuaciones es de 3,76, con calificaciones que van desde 1 –muy rápido– a 5 –muy lento –.

Este elemento es claramente uno de los que peores calificaciones obtuvo y mayores niveles de insatisfacción de todos los que se evaluaron.

### 7.3.2.3 Brecha

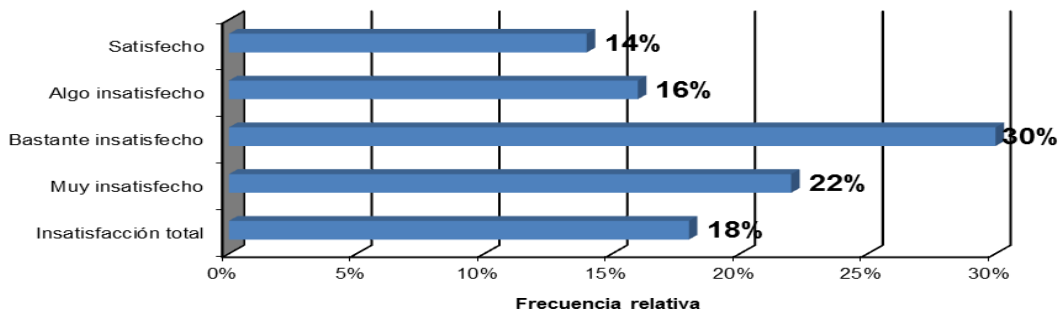
Para una mejor exposición se exponen conjuntamente las expectativas y las percepciones sobre la velocidad del servicio:

**Gráfico 46: Expectativa y percepción de la velocidad del servicio**



A efectos de poder observar la satisfacción de las sensaciones respecto las expectativas que traían los clientes se presenta el gráfico siguiente:

**Gráfico 47: Brecha de la velocidad del servicio de Obras Particulares**



Sólo el 14% está satisfecho, el 16% algo insatisfecho, el 30% bastante insatisfecho, el 22% muy insatisfecho y el 18% está totalmente insatisfecho con la velocidad del servicio.

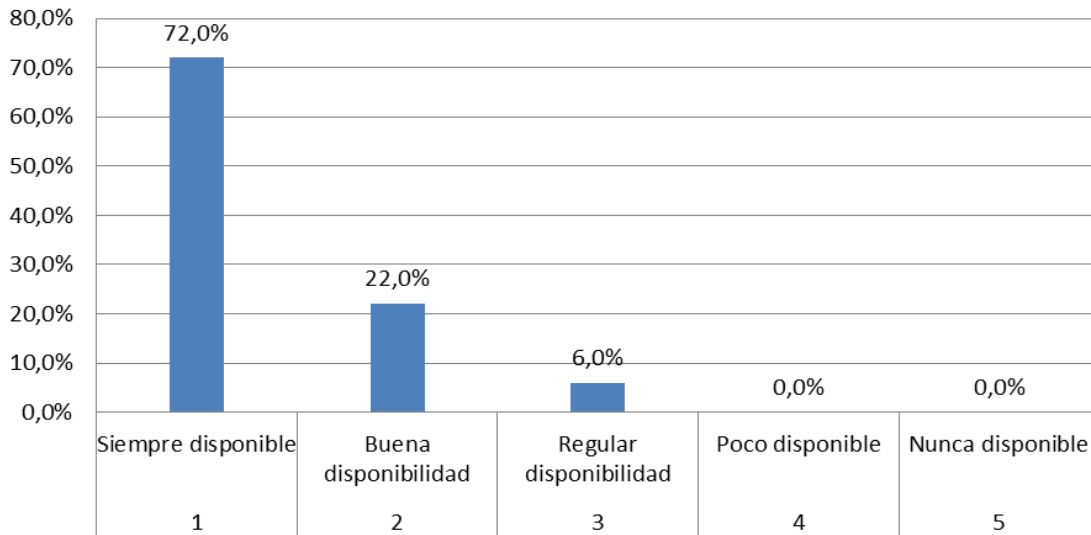
### 7.3.3 Nivel de disponibilidad de atención

A continuación se analiza la disponibilidad de atención, entre puntuaciones que van desde 1 para *siempre disponible*, a 5 para *nunca disponible*.

**7.3.3.1. Expectativa**

Los valores de expectativa obtenidos respecto del nivel de disponibilidad de atención de los usuarios del servicio de Obras Particulares son los siguientes:

**Gráfico 48: Expectativa del nivel de disponibilidad de atención**

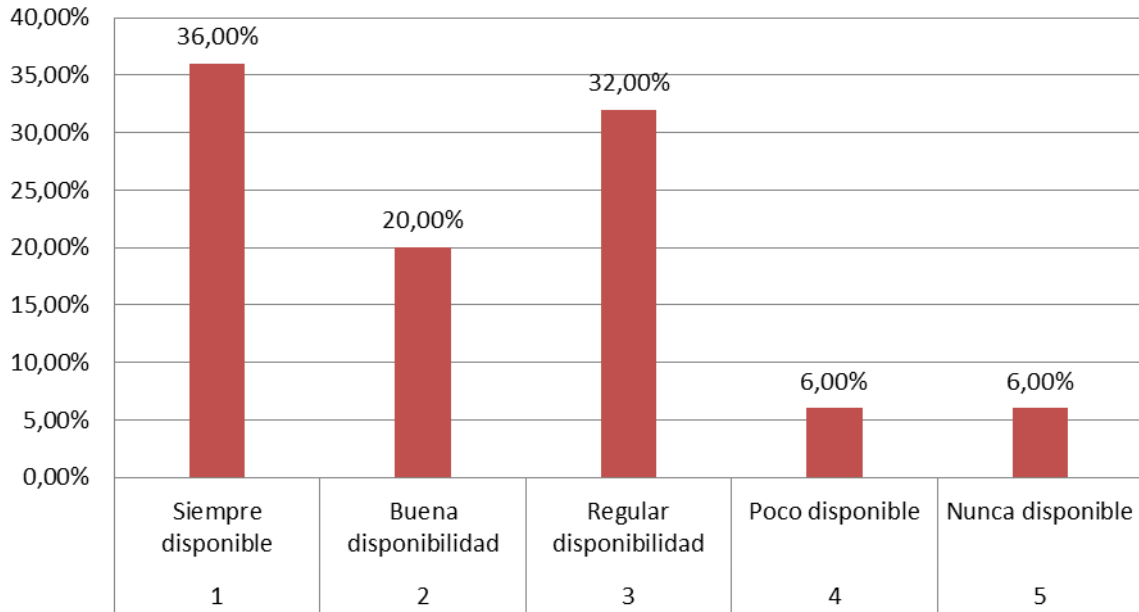


La expectativa en la disponibilidad de atención es de 1,34.

**7.3.3.2. Percepción**

El 36% de los consumidores del servicio consideró que el personal estaba siempre disponible para la atención; el 20% calificó como buena la disponibilidad de atención; un 32% la consideró como regular; el 6% lo calificó poco disponible e igual porcentaje consideró que nunca estaban disponibles para la atención:

**Gráfico 49: Percepción del nivel de disponibilidad de atención**

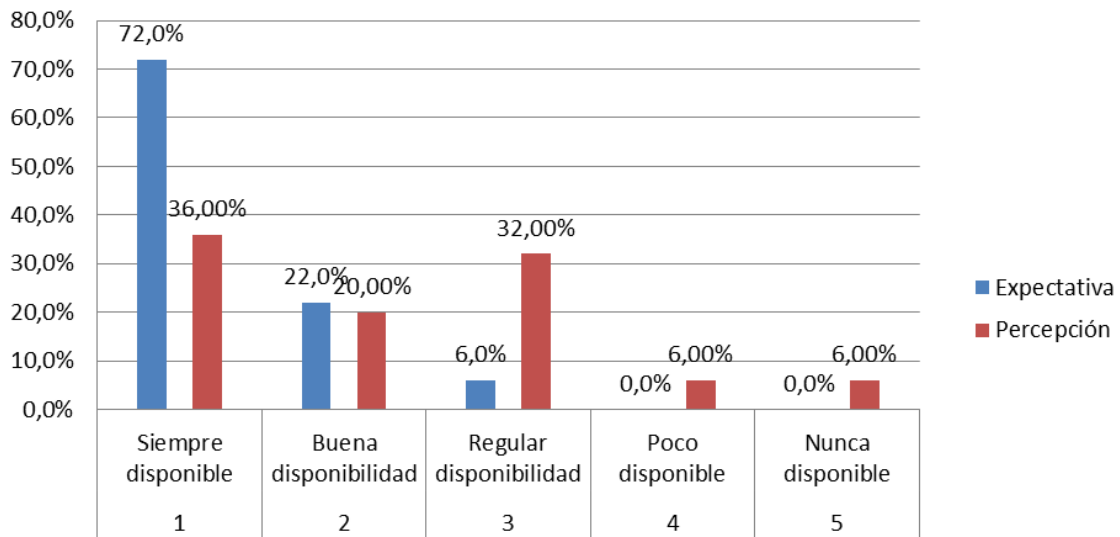


El nivel de disponibilidad percibido es bueno, con una puntuación promedio de 2,26.

**7.3.3.3 Brecha**

En el gráfico que se presenta a continuación se muestran conjuntamente los resultados de las expectativas y las sensaciones respecto del nivel de disponibilidad de atención:

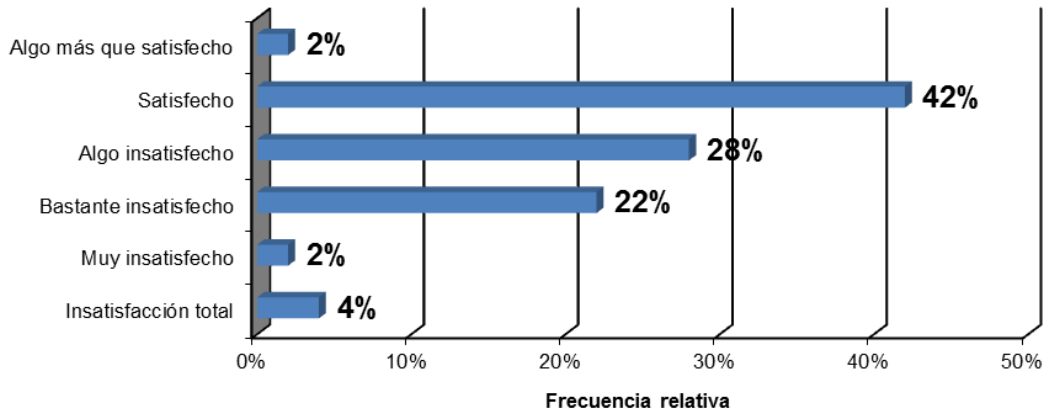
**Gráfico 50: Expectativa y percepción del nivel de disponibilidad de atención**



En cuanto a la brecha de disponibilidad del servicio se destacan el público satisfecho con el 42% y el algo insatisfecho con el 28%:



**Gráfico 51: Brecha del nivel de disponibilidad del servicio**

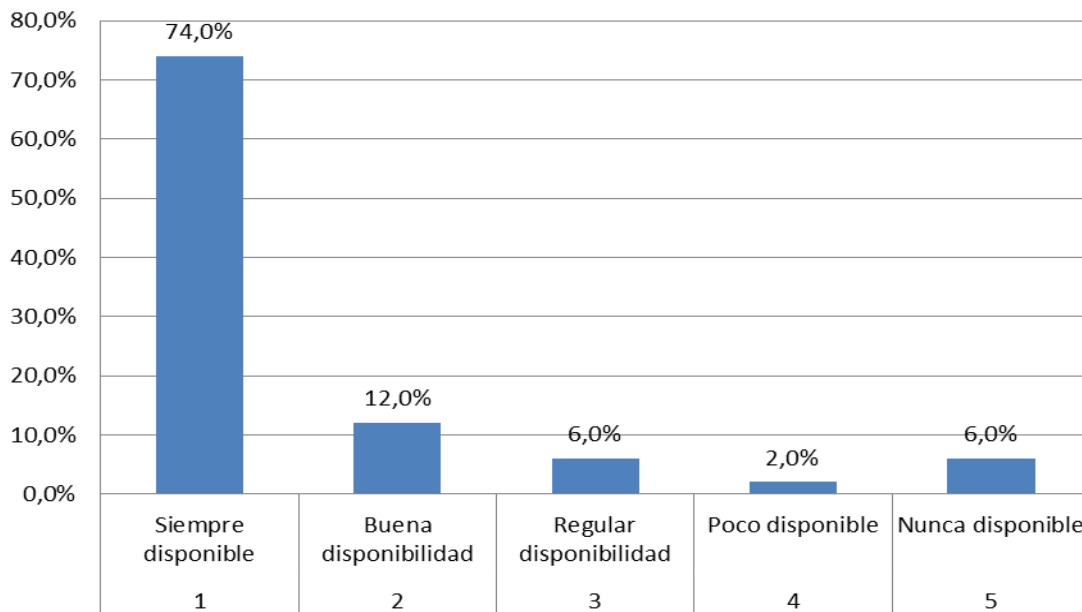


**7.3.4 Grado de disponibilidad inmediata frente a otras actividades**

**7.3.4.1. Expectativa**

Se obtuvieron los siguientes resultados de expectativas de los usuarios sobre la disponibilidad inmediata frente a otras actividades:

**Gráfico 52: Expectativa en el grado de disponibilidad para atención inmediata frente a otras actividades**

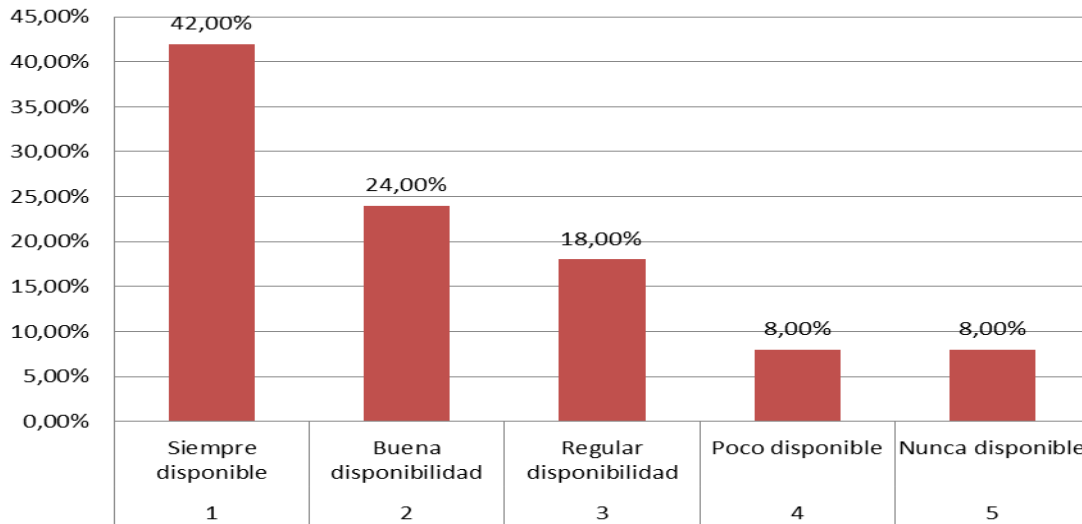


El 74% de los consumidores del servicio espera encontrar siempre disponible a los empleados para su atención inmediata frente a otras actividades.

**7.3.4.2. Percepción**

La percepción de los usuarios se describe en el gráfico siguiente:

**Gráfico 53: Percepción del grado de disponibilidad para atención inmediata frente a otras actividades**

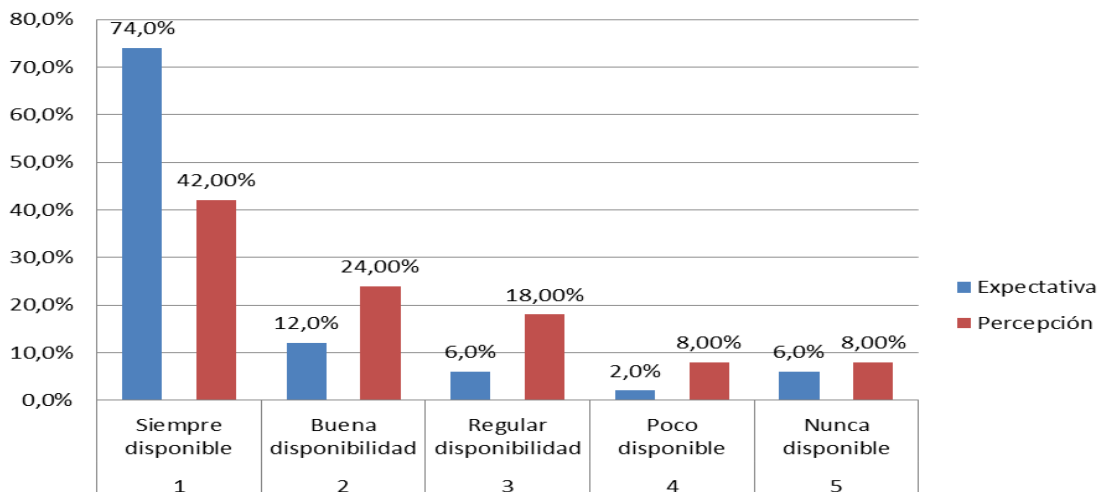


La calificación promedio es de 2,26, con un buen nivel de disponibilidad frente a otras actividades.

**7.3.4.3 Brecha**

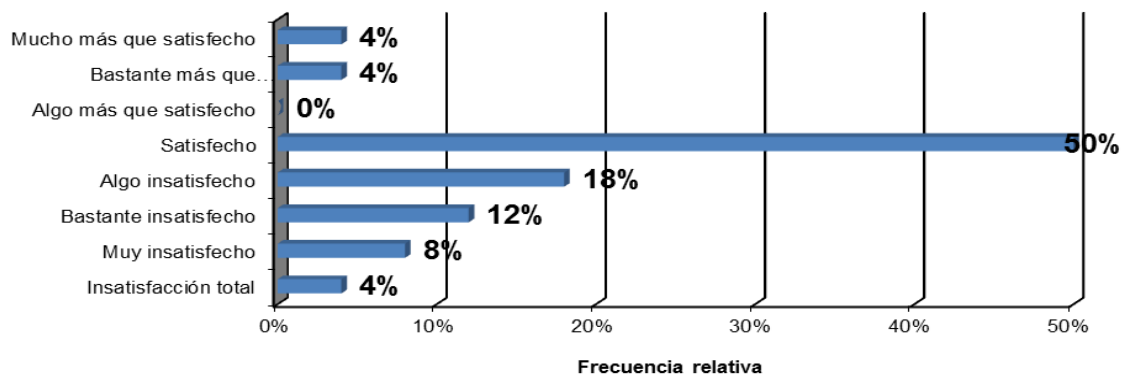
Los resultados de la expectativa y la percepción de los clientes del servicio se muestran juntamente en el esquema siguiente:

**Gráfico 54: Expectativa y percepción del grado de disponibilidad para atención inmediata frente a otras actividades**



Teniendo en cuenta las diferencias entre la expectativa y la percepción de los consumidores se obtienen los siguientes resultados de brecha de satisfacción:

**Gráfico 55: Brecha de disponibilidad de atención inmediata frente a otras actividades**



El 58% de los usuarios alcanza o supera la calidad de satisfecho.

#### **7.4 Dimensión IV: Seguridad – Conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.**

En esta dimensión se muestran los resultados obtenidos en cuatro factores: *confianza, seguridad, amabilidad y conocimiento para resolver las inquietudes de los clientes.*

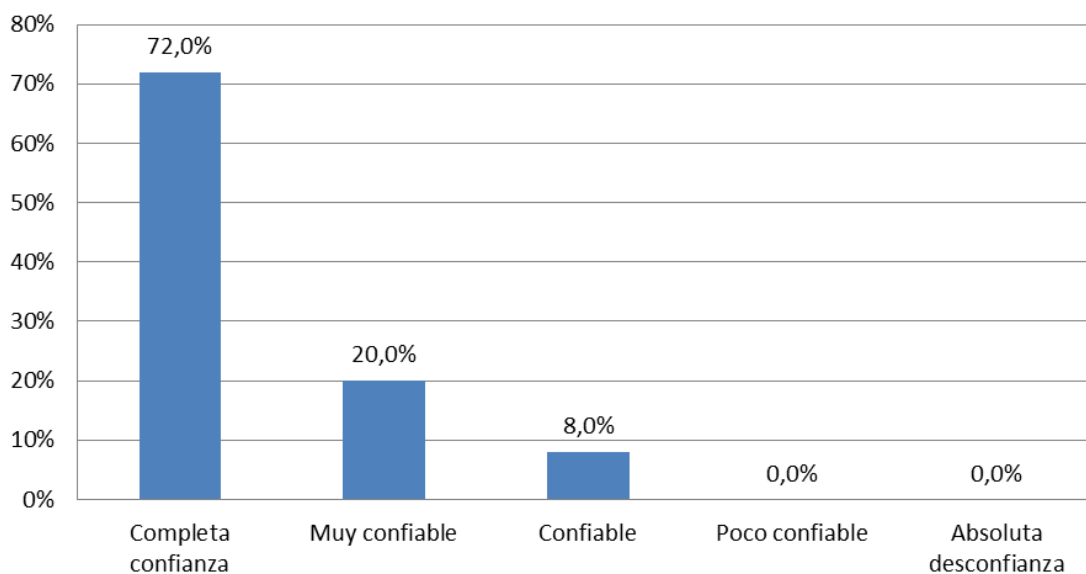
##### **7.4.1 Confianza que brinda el comportamiento de los empleados**

###### **7.4.1.1. *Expectativa.***

Los usuarios esperan altos niveles de confianza en el comportamiento de los empleados. En una escala de calificaciones entre 1 y 5, donde 1 indica completa confianza y 5 absoluta desconfianza, el saldo de respuesta de la expectativa es 1,36.

Todos los resultados se muestran en el gráfico siguiente:

**Gráfico 56: Expectativa en el nivel de confianza que brinda el comportamiento de los empleados**

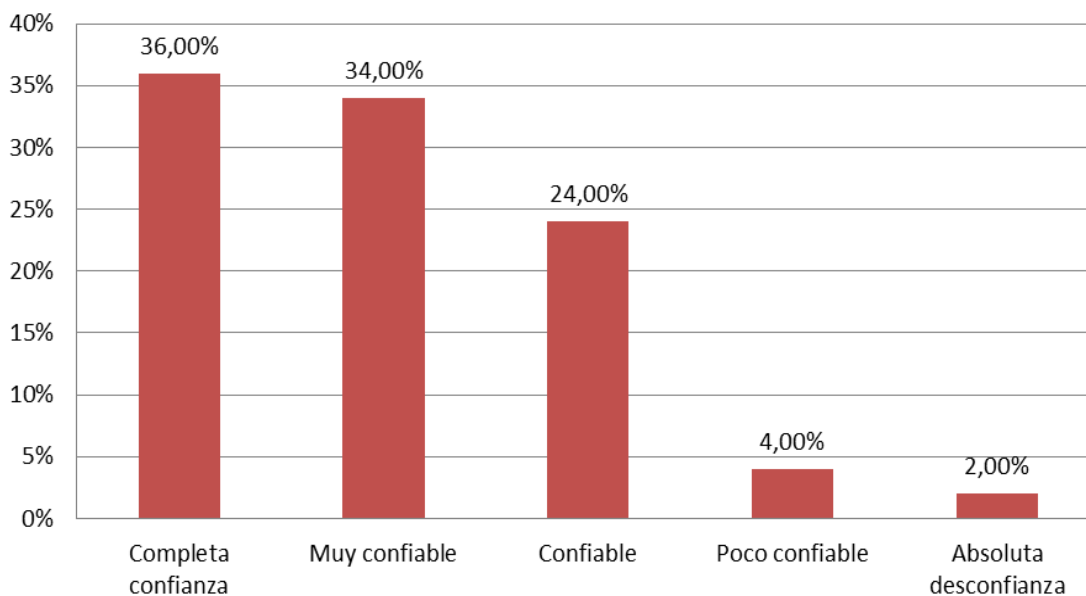


#### 7.4.1.2. Percepción

Sólo el 4% desconfía un poco y apenas un 2% es absolutamente desconfiado de los empleados.

El 36% de los encuestados está totalmente confiado en el comportamiento de los empleados, el 34% está muy confiado y el 24% apenas confía en el comportamiento de los empleados de la Dirección de Obras Particulares.

**Gráfico 57: Nivel de confianza que brinda el comportamiento de los empleados**

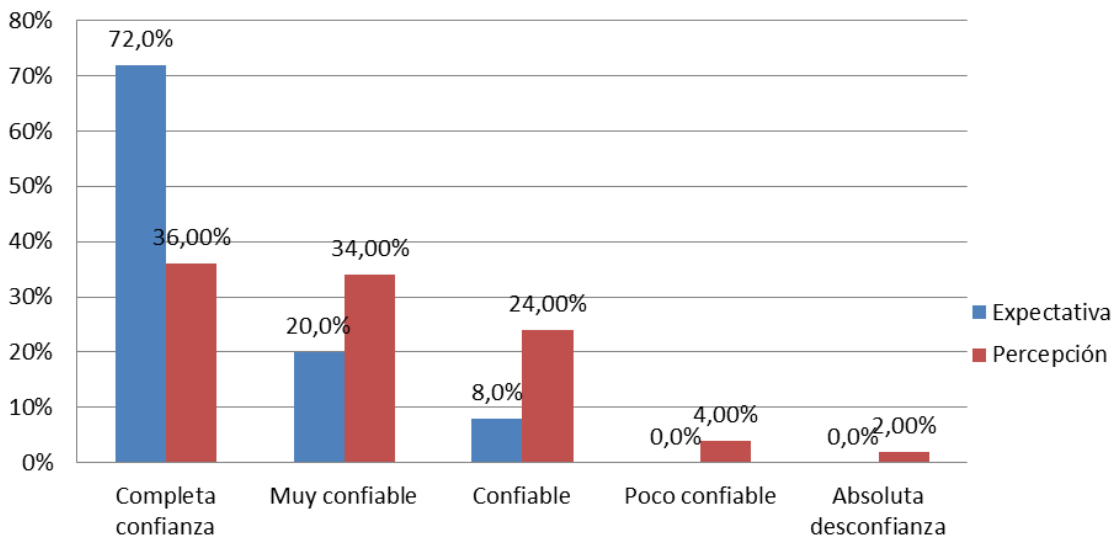


Los usuarios se sienten muy confiados en el comportamiento de los empleados, con una calificación promedio de 2,02 en una escala que va de 1 – absoluta confianza– a 5 –absoluta desconfianza–.

#### 7.4.1.3 Brecha

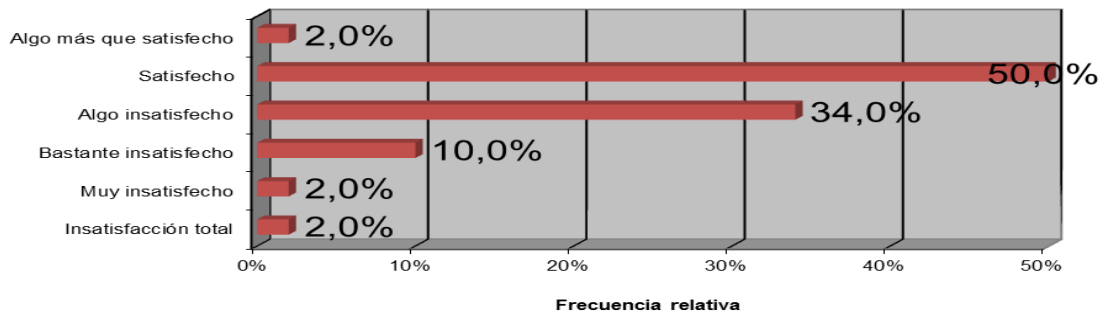
Si se incorporan las expectativas y las percepciones de los usuarios respecto al comportamiento de los empleados en un mismo gráfico, se obtiene lo siguiente:

**Gráfico 58: Expectativa y percepción del nivel de confianza que brinda el comportamiento de los empleados**



Como resultado de las diferencias entre las percepciones reales por parte de los usuarios del servicio y las expectativas que se habían formado previamente sobre la confianza en el comportamiento de los empleados se obtienen los niveles de satisfacción siguientes:

**Gráfico 59: Brecha del nivel de confianza que brinda el comportamiento de los empleados**

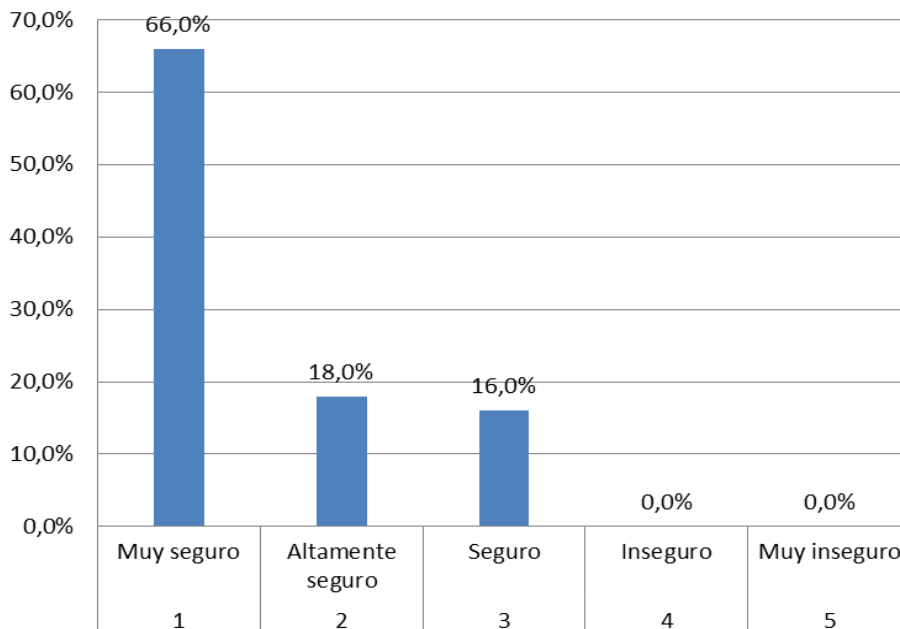


**7.4.2 Nivel de seguridad que se siente en las transacciones con el servicio de Obras Particulares**

**7.4.2.1. Expectativa**

Los resultados de la expectativa en el nivel de seguridad en las transacciones del servicio se exhiben en el gráfico siguiente:

**Gráfico 60: Expectativa en el nivel de seguridad que siente en sus transacciones con el servicio**

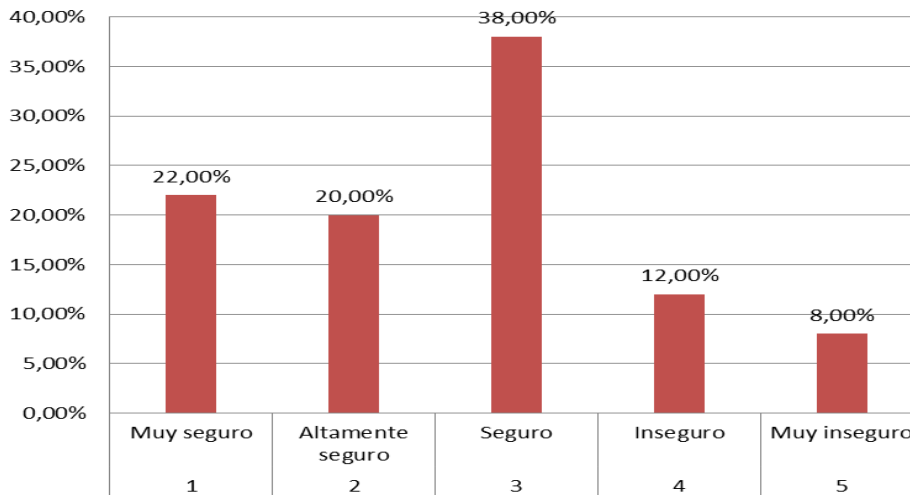


En una escala de calificaciones entre 1 y 5, donde 1 indica que el usuario tiene la expectativa de sentirse muy seguro en sus transacciones, y, 5 significa muy inseguro, el saldo de respuesta es 1,5.

### 7.4.2.2. Percepción

El gráfico 61 muestra las calificaciones que otorgaron los consumidores al nivel de seguridad que perciben en sus transacciones con el servicio de Obras Particulares. Sólo un 22% se siente muy seguro en sus transacciones con el servicio. Un 20% de los consumidores está altamente seguro. El 38% está seguro con sus transacciones. A diferencia de la expectativa, donde nadie esperaba sentirse inseguro, un 20% de los usuarios percibe inseguridad en sus transacciones con el servicio.

**Gráfico 61: Nivel de seguridad que siente en sus transacciones con el servicio**

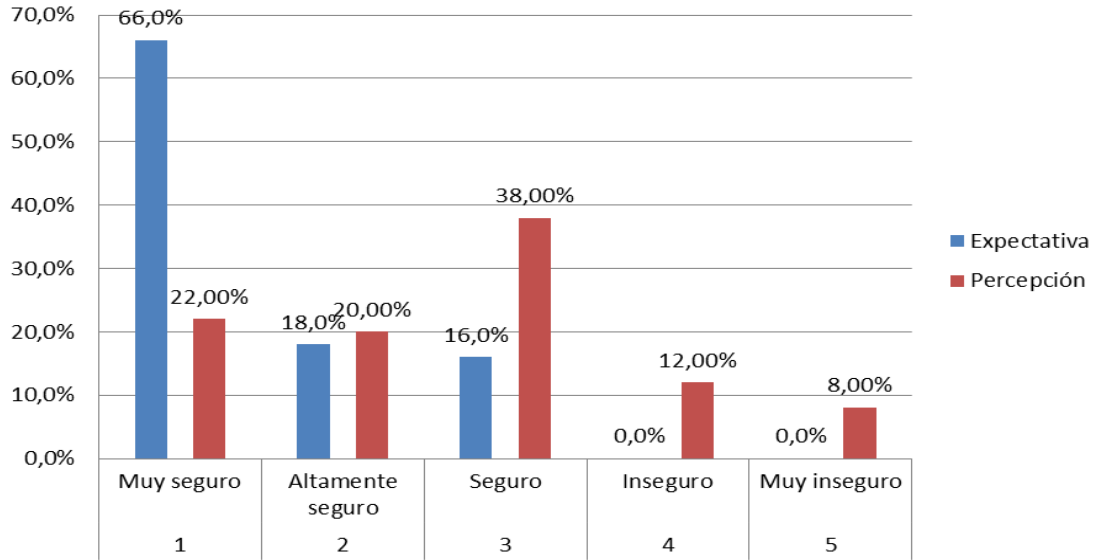


Los usuarios se sienten seguros en sus transacciones con el servicio, con una calificación promedio de 2,69 en una escala que va de 1 –muy seguro– a 5 –muy inseguro–.

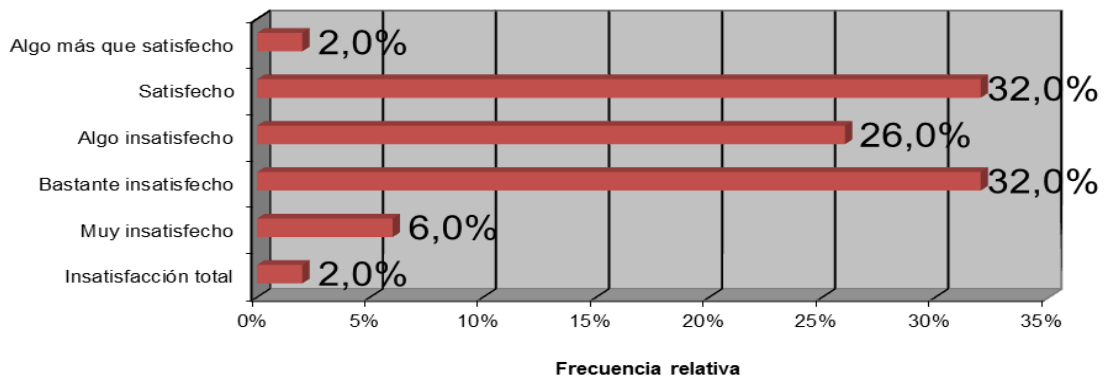
### 7.4.2.3 Brecha

A continuación se exponen en forma conjunta los resultados de expectativa y percepción, para luego presentar la brecha de satisfacción:

**Gráfico 62: Expectativa y percepción del nivel de seguridad que siente en las transacciones**



**Gráfico 63: Brecha del nivel de seguridad que sienten los usuarios en sus transacciones**



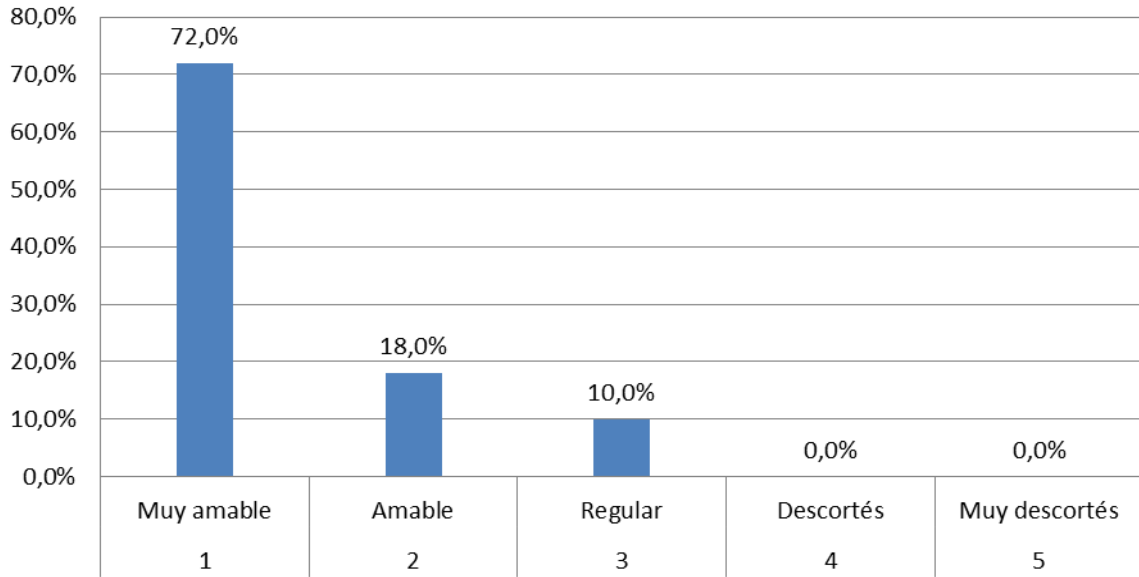
### 7.4.3 Nivel de amabilidad que muestran los empleados del servicio

#### 7.4.3.1. Expectativa

Son muy altas las expectativas que tienen los usuarios acerca del nivel de amabilidad de los empleados. Un 72% de los consumidores espera un trato “muy amable”, un 18% espera un nivel “amable”, y, un 10% regular. Nadie presume un trato descortés.



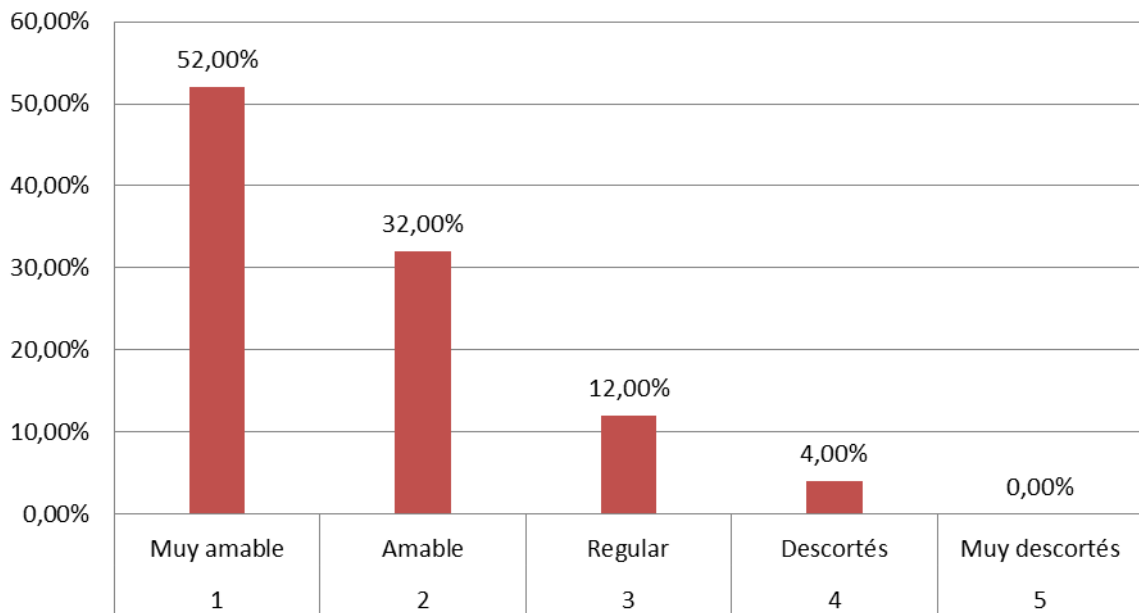
**Gráfico 64: Expectativa del nivel de amabilidad de los empleados**



**7.4.3.2. Percepción**

Los resultados obtenidos respecto a cómo perciben los clientes la amabilidad de los empleados del servicio son los siguientes:

**Gráfico 65: Percepción del nivel de amabilidad de los empleados**

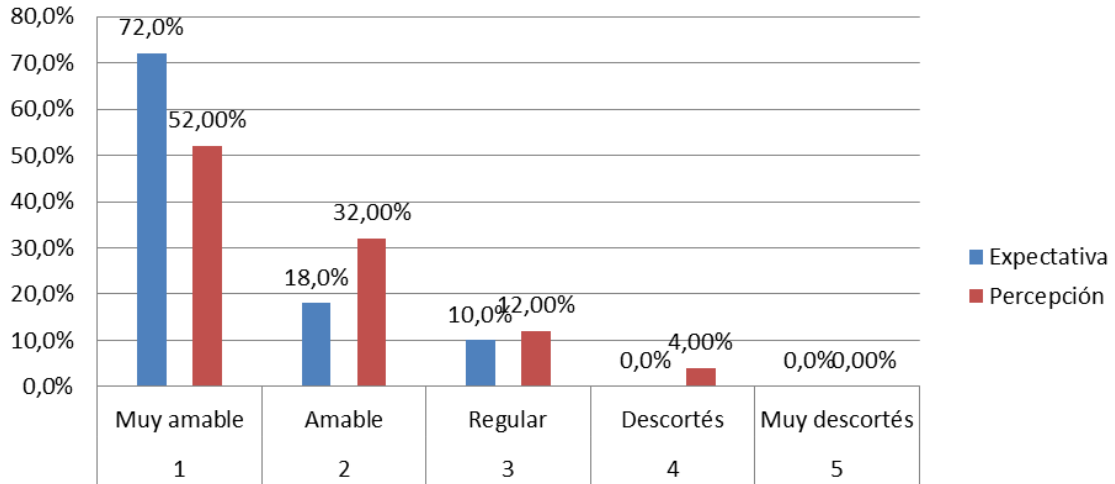


El nivel de amabilidad de los empleados obtuvo muy buenas calificaciones. El 88% de los usuarios consideró que lo atendieron de forma amable o muy amable.

**7.4.3.3 Brecha**

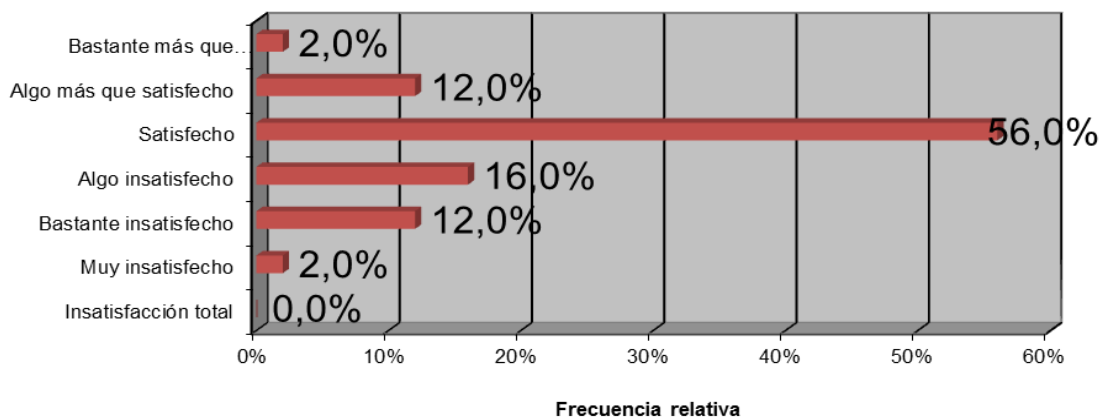
A continuación se incluye en un mismo esquema la expectativa y la percepción de los usuarios sobre el nivel de amabilidad de los empleados del servicio:

**Gráfico 66: Expectativa y percepción del nivel de amabilidad de los empleados**



En cuanto la brecha se observó que un 70% de los usuarios está satisfecho o más que satisfecho con el nivel de amabilidad de los empleados:

**Gráfico 67: Brecha en el nivel de amabilidad de los empleados**

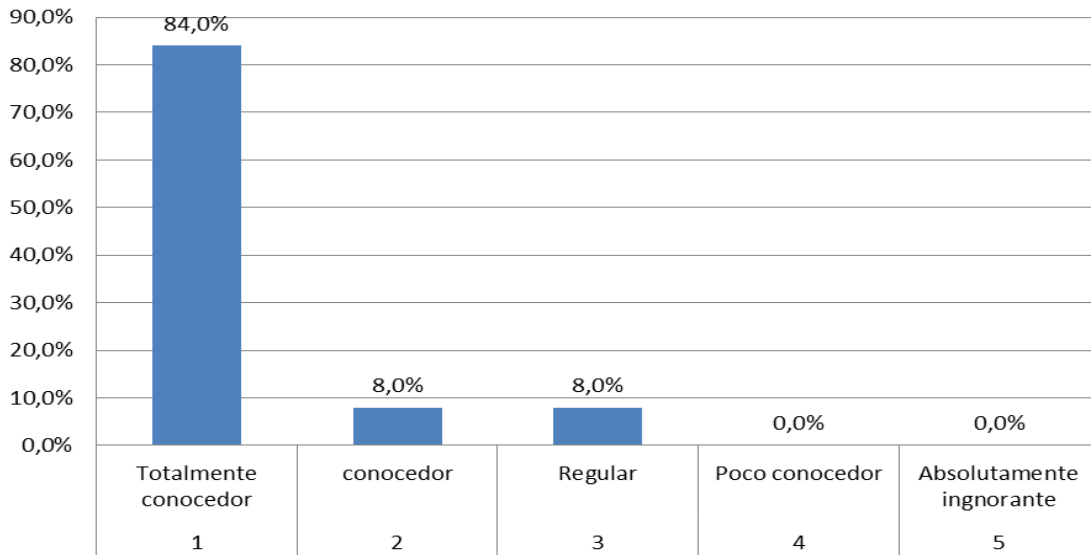


**7.4.4 Grado de conocimiento que tienen los empleados para resolver las inquietudes de los usuarios**

**7.4.4.1. Expectativa**

La mayoría de los clientes del servicio tienen la expectativa de que los empleados del servicio tienen todos los conocimientos para resolver sus inquietudes:

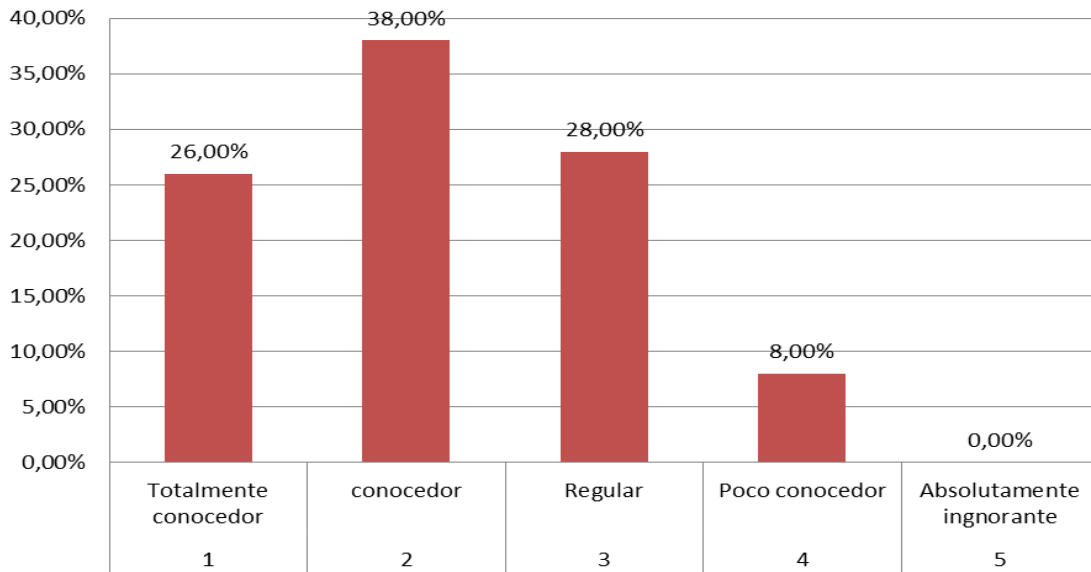
**Gráfico 68: Expectativa en el grado de conocimiento que tienen los empleados para resolver las inquietudes de los usuarios**



**7.4.4.2. Percepción**

Los usuarios perciben que los empleados conocen lo que tienen que hacer para resolver sus inquietudes, con una calificación promedio de 2,18 en una escala que va de 1 –totalmente conocedor– a 5 –absolutamente ignorante–.

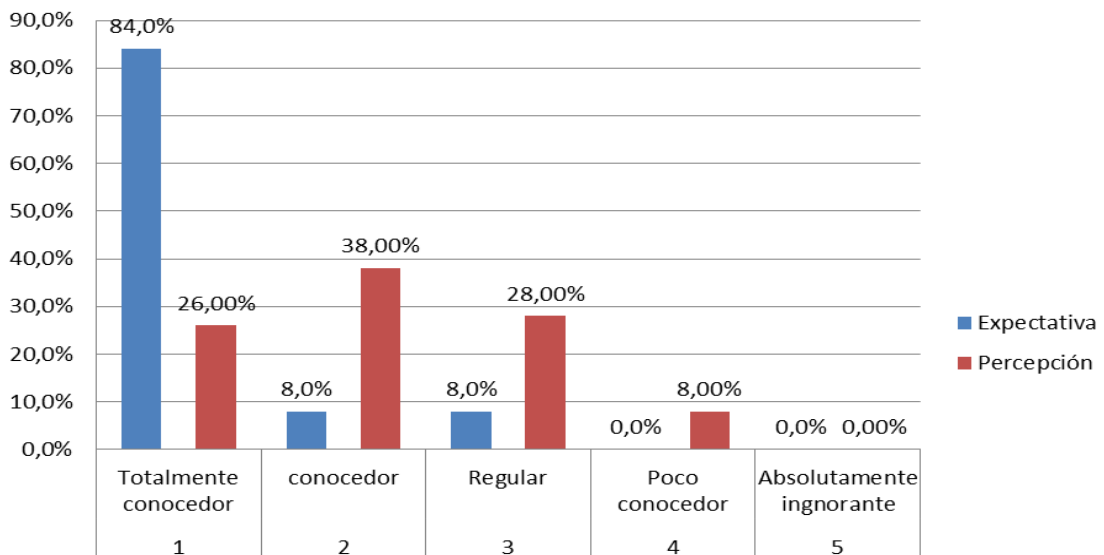
**Gráfico 69: Percepción del grado de conocimiento que tienen los empleados para resolver las inquietudes de los usuarios**



**7.4.4.3 Brecha**

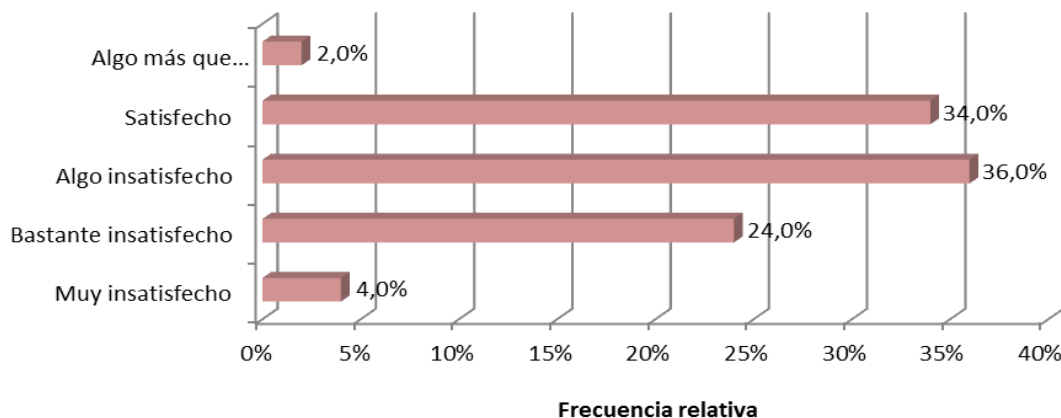
En el esquema siguiente se pueden ver con claridad las diferencias entre la expectativa y la percepción de los clientes respecto al conocimiento de los empleados:

**Gráfico 70: Expectativa y percepción del grado de conocimiento que tienen los empleados para resolver las inquietudes de los usuarios**



Como se verá en el esquema siguiente un 64% de los usuarios del servicio de obras particulares está insatisfecho con el grados de conocimiento que tienen los empleados para resolver sus inquietudes:

**Gráfico 71: Brecha del grado de conocimiento que tienen los empleados para resolver las inquietudes de los usuarios**



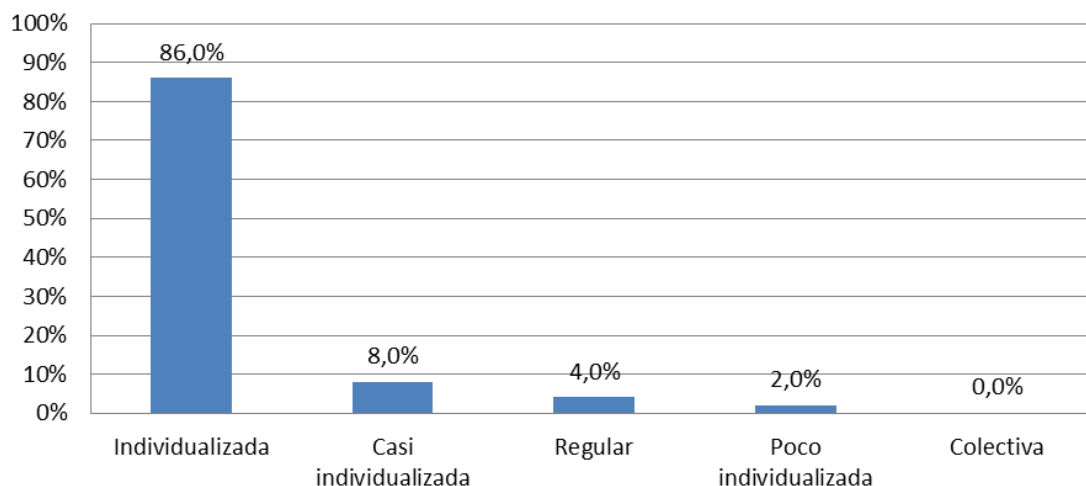
## 7.5 Dimensión V: Empatía – Atención individualizada que ofrece la organización a los clientes.

A continuación se exponen las expectativas y las sensaciones de los usuarios respecto a la *individualización*, los *horarios de trabajo*, la *personalización en la atención*, la *preocupación*, y, la *comprensión de sus necesidades*.

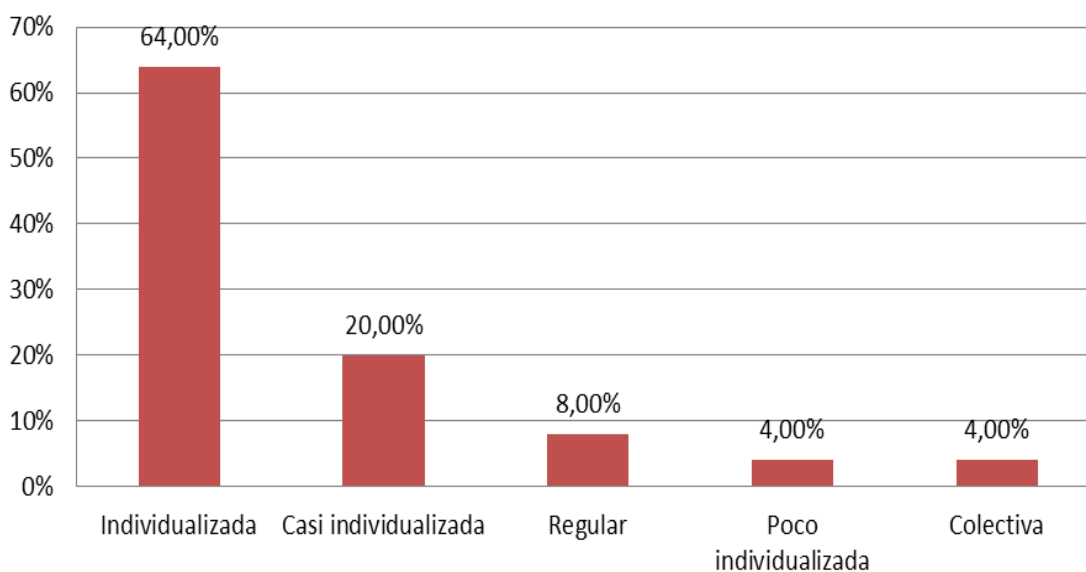
### 7.5.1 Nivel de individualización en la atención del servicio

#### 7.5.1.1. *Expectativa*

En primer lugar se muestra la expectativa de atención individualizada que tienen los clientes que visitan el servicio. La mayoría de los usuarios, un 86%, espera un trato individualizado de la organización municipal. Todos los porcentajes se exhiben en el gráfico siguiente:

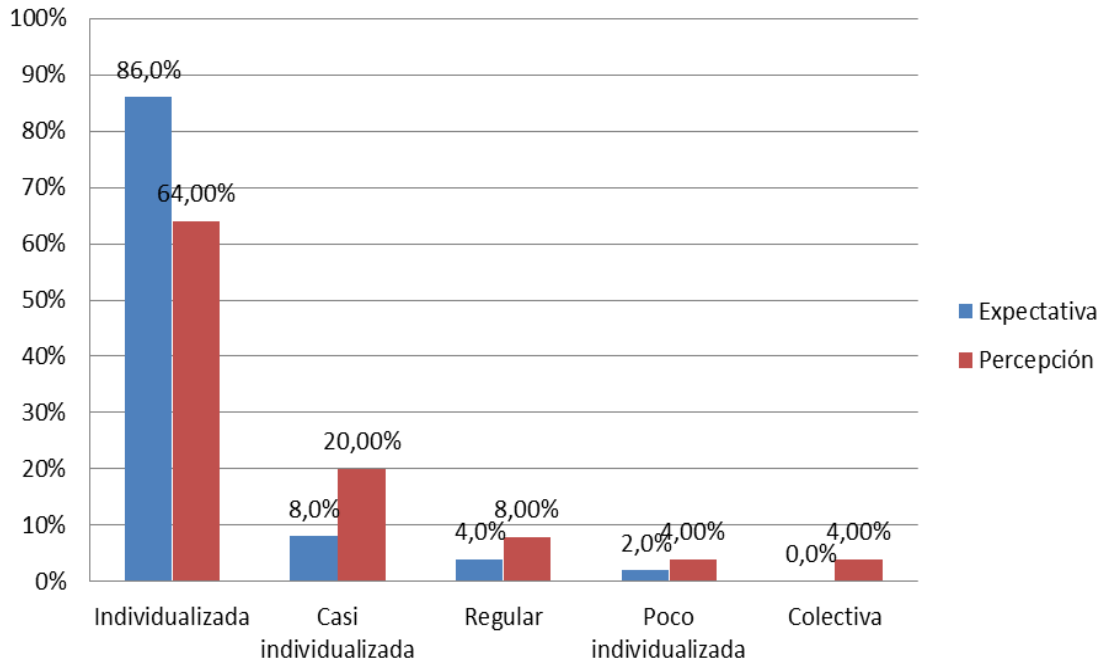
**Gráfico 72: Expectativa de atención individualizada****7.5.1.2. Percepción**

Los usuarios perciben un alto grado de individualización. La atención es individualizada para el 64% de los clientes y casi individualizada para el 20%. Luego, el 8% cree que es regular, el 4% poco individualizada y el 4% colectiva.

**Gráfico 73: Percepción de atención individualizada****7.5.1.3 Brecha**

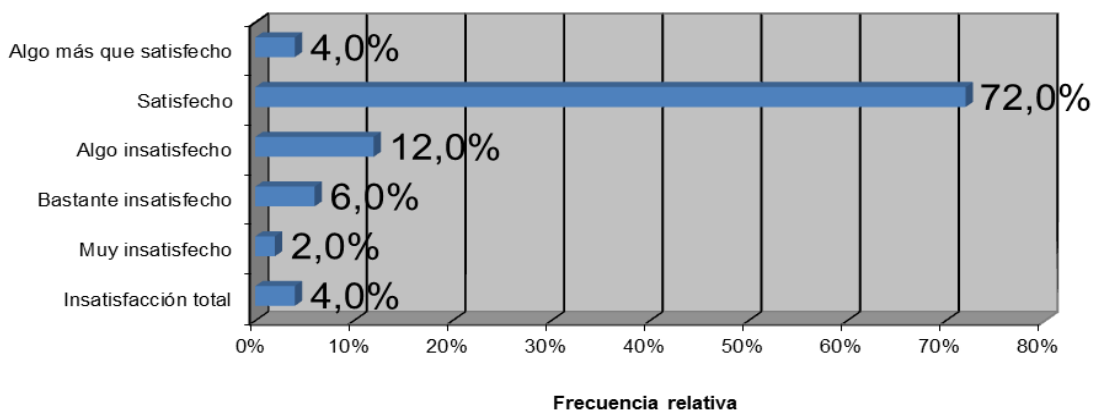
Los clientes valoraron altamente la atención del servicio según su individualización, con una calificación promedio de 1,64, en una escala que va de 1 –individualizada– a 5 –colectiva–. Un poco más alta aún es la expectativa, con un promedio de 1,22.

**Gráfico 74: Expectativa y percepción de atención personalizada**



La escasa diferencia entre ambas da como resultado que el 76% de los usuarios esté satisfecho o más que satisfecho, como se muestra en el gráfico a continuación:

**Gráfico 75: Brecha de atención individualizada**

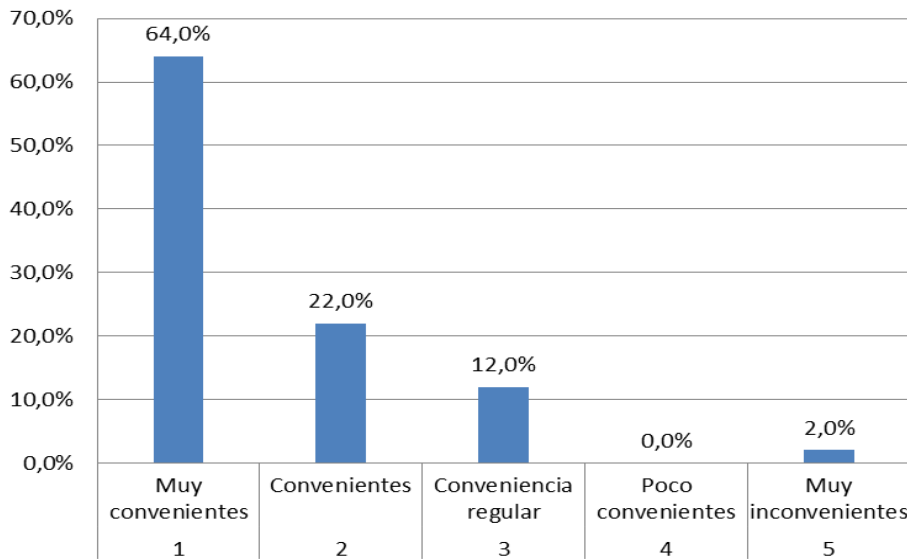


**7.5.2 Conveniencia de los horarios de trabajo**

**7.5.2.1. Expectativa**

En su gran mayoría los usuarios confiaban en la conveniencia de los horarios de trabajo del servicio, expectativa que se refleja en el resultado de la muestra:

**Gráfico 76: Expectativa en la conveniencia de los horarios de trabajo del servicio**

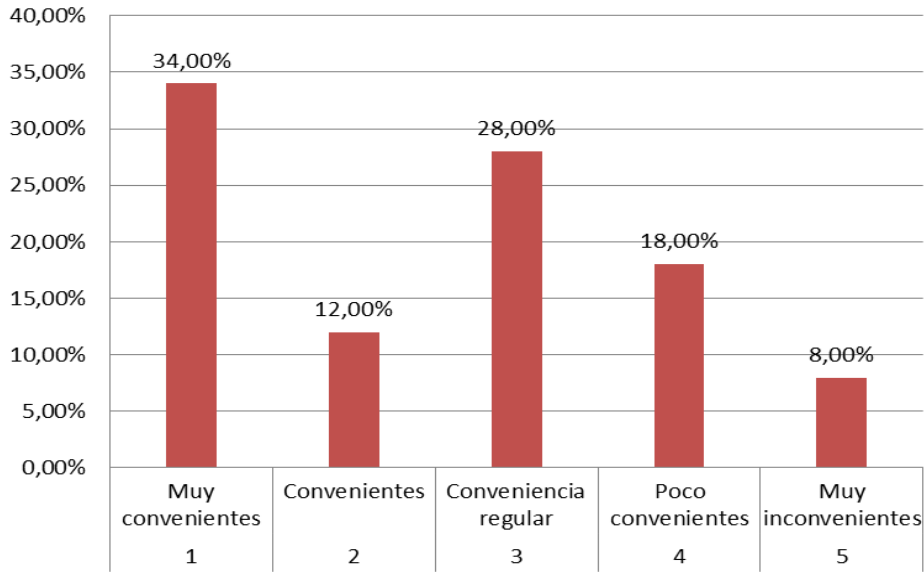


**7.5.2.2. Percepción**

El promedio de la conveniencia percibida en los horarios de trabajo del servicio es de 2,54. Los usuarios puntuaban de 1 a 5, de muy convenientes a muy inconvenientes.



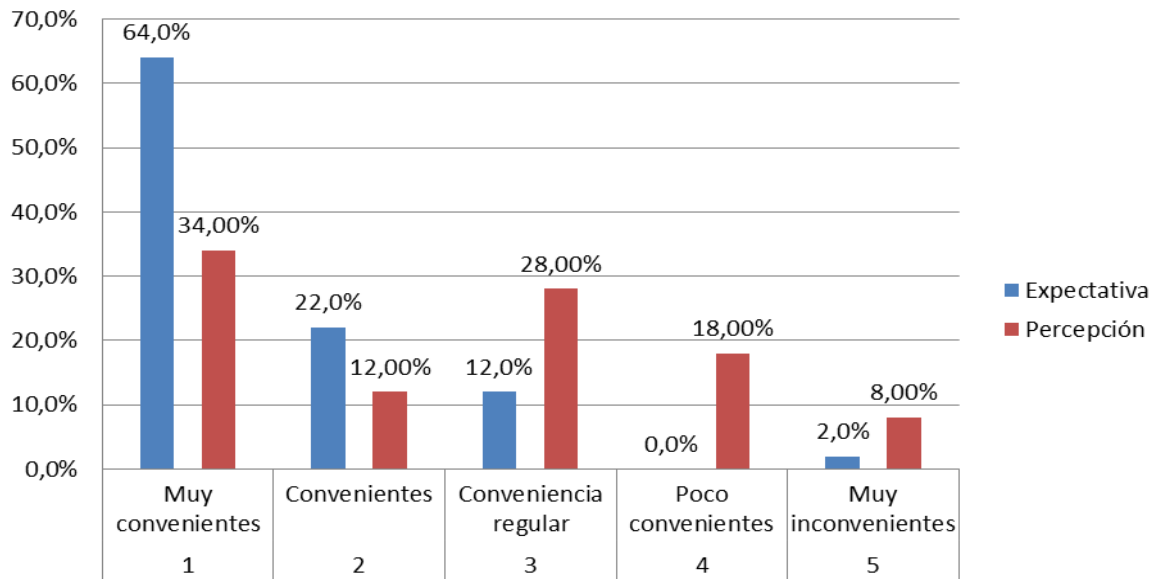
**Gráfico 77: Conveniencia de los horarios de trabajo del servicio**



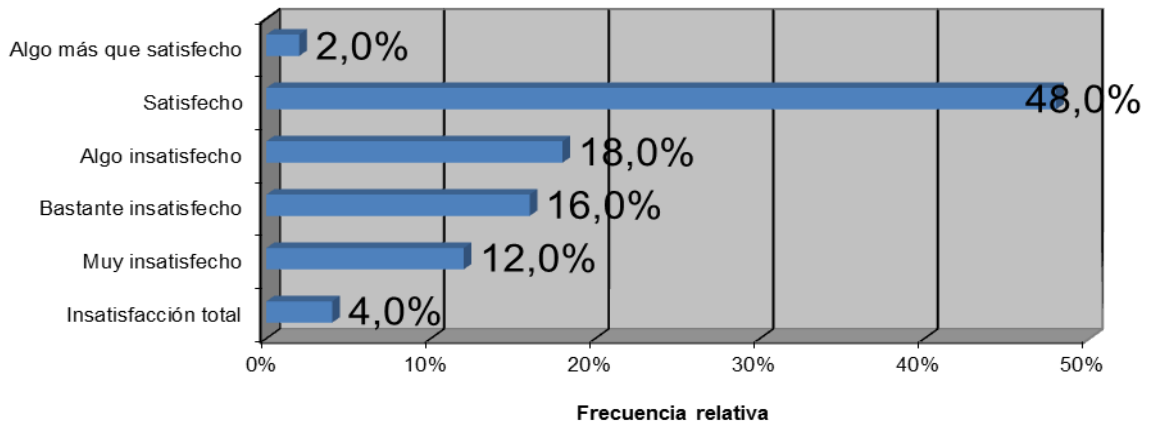
**7.5.2.3 Brecha**

En el gráfico 79 se muestra la expectativa y la percepción de la conveniencia de los horarios de trabajo de Obras Particulares:

**Gráfico 78: Expectativa y percepción de los horarios de trabajo del servicio**



**Gráfico 79: Breca de la conveniencia de los horarios de trabajo del servicio**

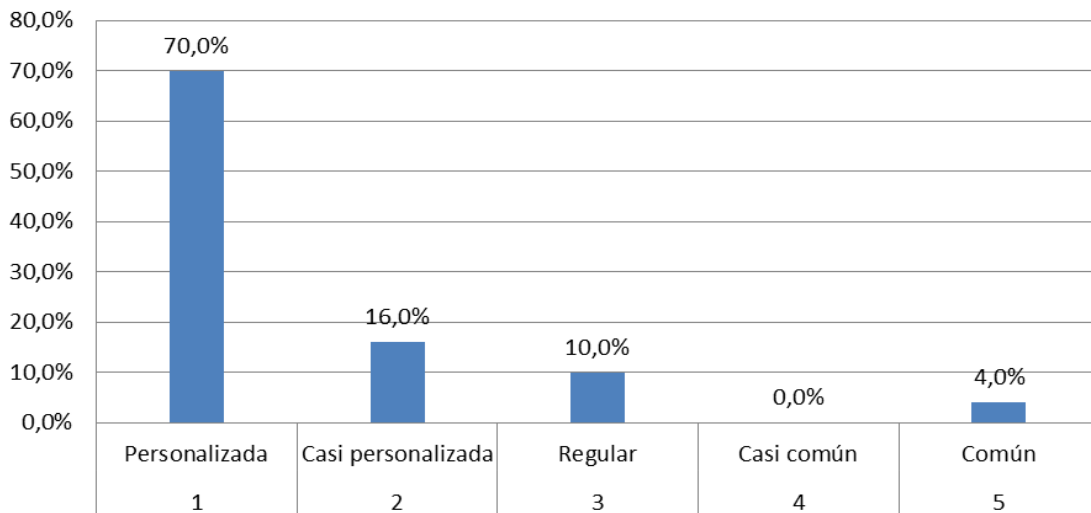


**7.5.3 Nivel de personalización en la atención del servicio**

**7.5.3.1. Expectativa**

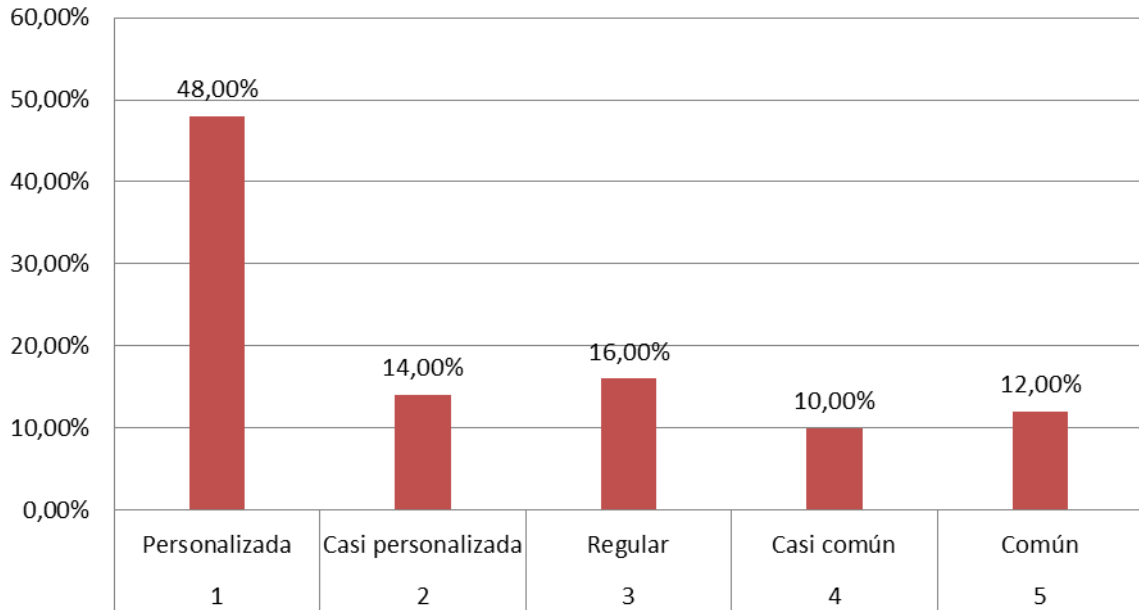
El 70% de los usuarios acuden al servicio municipal con la expectativa de ser atendidos en forma personalizada:

**Gráfico 80: Expectativa de personalización en la atención del servicio**



**7.5.3.2. Percepción**

**Gráfico 81: Personalización percibida en la atención del servicio**

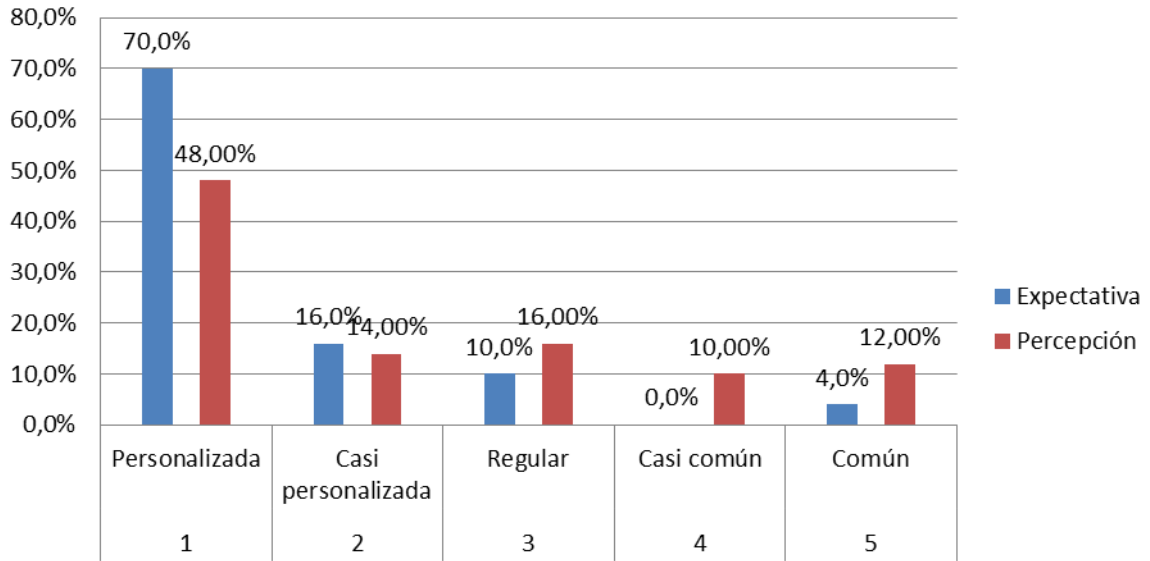


En una escala de calificaciones entre 1 y 5, donde 1 indica atención personalizada y 5 atención común, el saldo de respuesta de la percepción de los clientes es 2,24.

**7.5.3.3 Brecha**

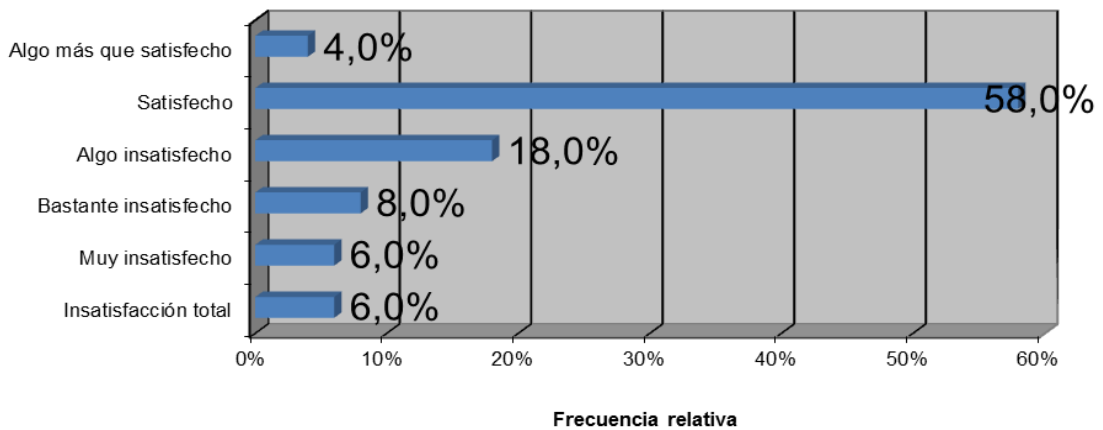
A continuación se analiza la brecha entre las expectativas y las sensaciones que se obtuvieron en la Dirección de Obras Particulares.

**Gráfico 82: Expectativa y percepción de atención personalizada**



Un 62% de los consumidores de servicios de la Dirección de Obras Particulares está satisfecho o más que satisfecho con la atención personalizada que se le brinda:

**Gráfico 83: Brecha de atención personalizada del servicio**

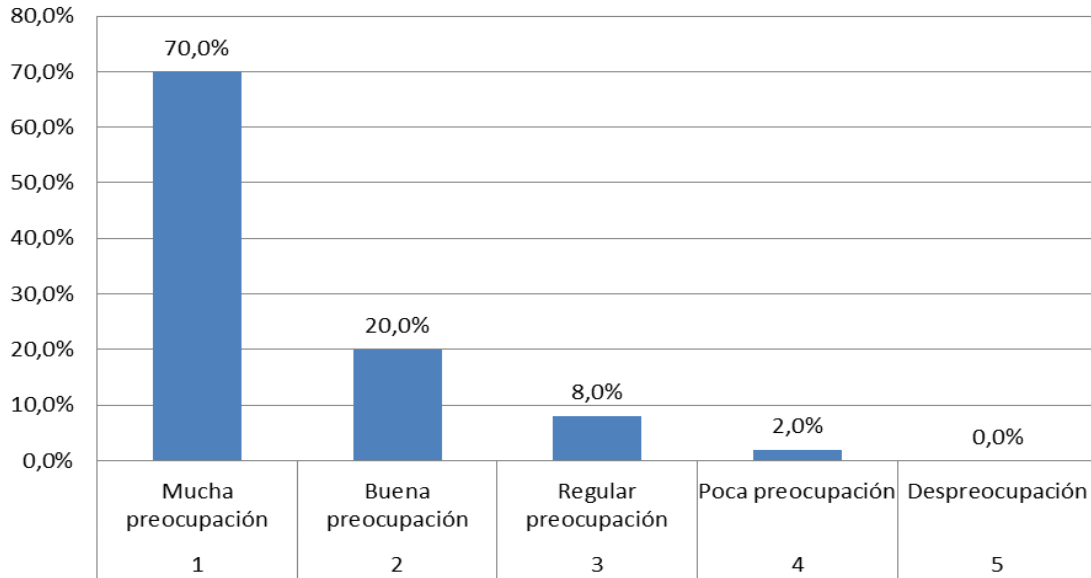


#### 7.5.4 Grado de preocupación que tienen los empleados por los intereses del cliente

##### 7.5.4.1. *Expectativa*

Un 70% de los usuarios del servicio espera mucha preocupación de los empleados por atender sus intereses:

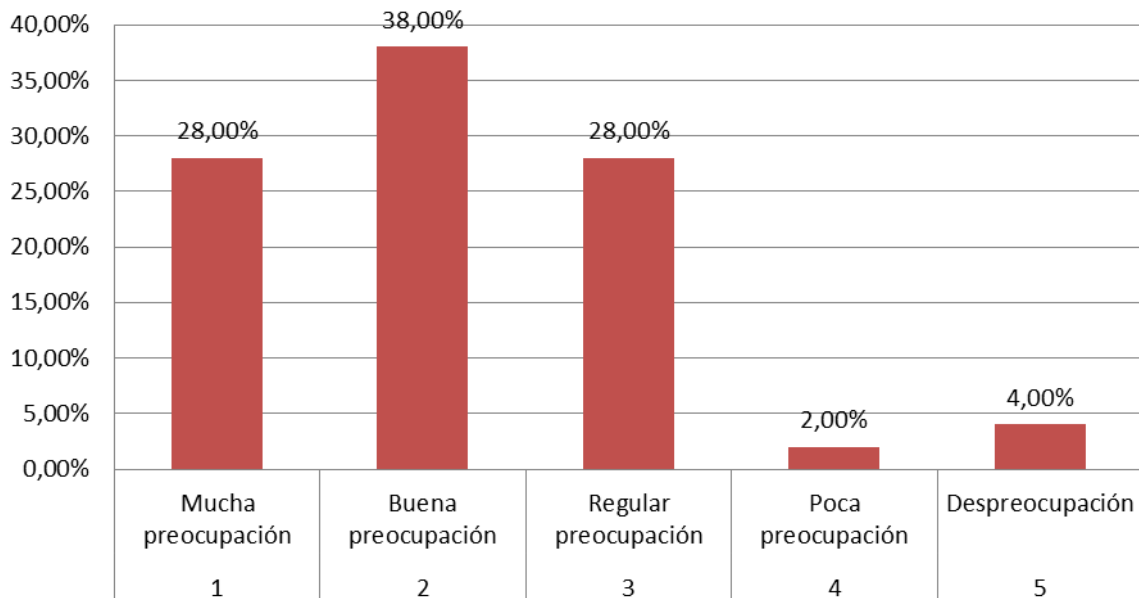
**Gráfico 84: Expectativa de la preocupación de los empleados con los intereses de los usuarios**



**7.5.4.2. Percepción**

Los usuarios del servicio de la Dirección calificaron en promedio con 2,16, considerando buena la preocupación de los empleados por sus intereses.

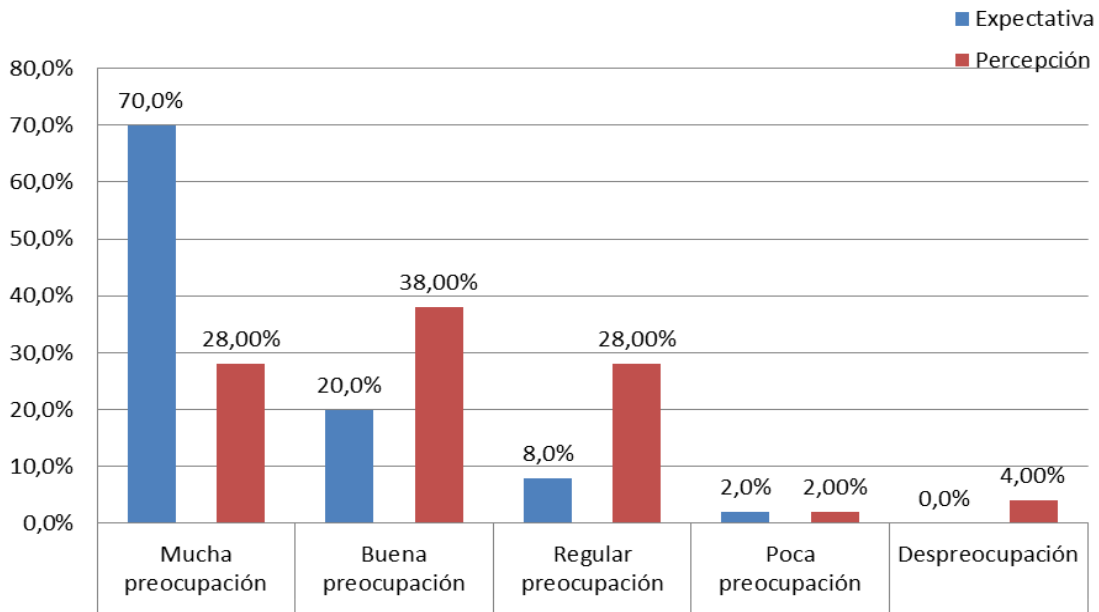
**Gráfico 85: Percepción de la preocupación de los empleados con sus intereses**



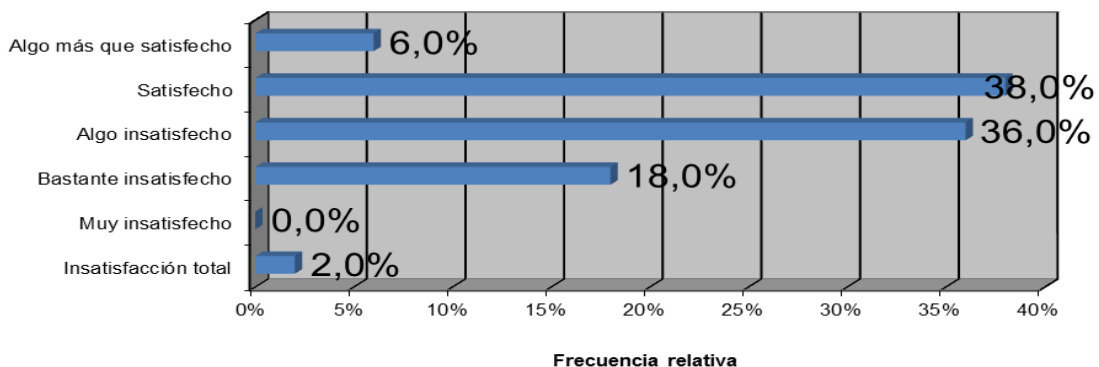
**7.5.4.3 Brecha**

Cabe aclarar que, si bien la sensación es que los empleados tienen una buena preocupación por los intereses de los usuarios, la mayoría de éstos se mostró insatisfecho. La expectativa con la que llegan al servicio es de *mucha preocupación*.

**Gráfico 86: Expectativa y percepción de la preocupación de los empleados con sus intereses**



**Gráfico 87: Brecha en la preocupación de los empleados con sus intereses**

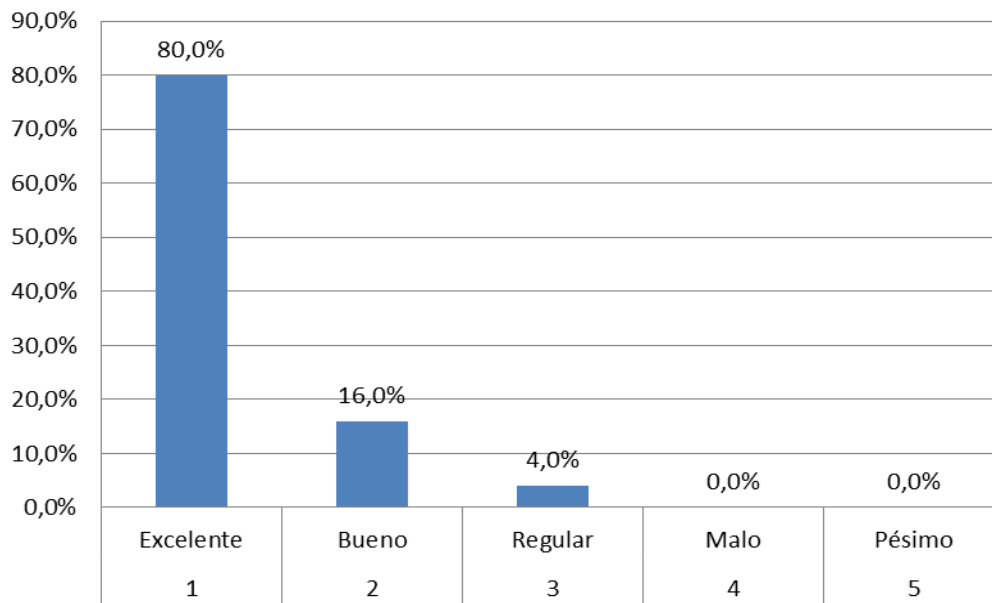


**7.5.5 Grado en que el servicio comprende las necesidades específicas del cliente**

**7.5.5.1. Expectativa**

En cuanto al grado en que la dependencia comprende sus necesidades, las expectativas observadas fueron las siguientes:

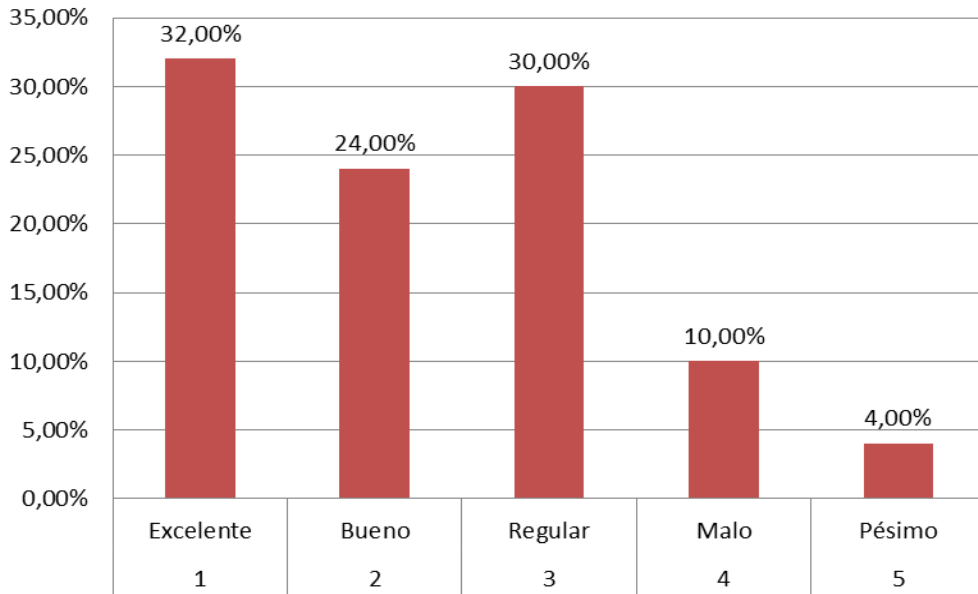
**Gráfico 88: Expectativa en el grado en que el servicio comprende las necesidades del cliente**



**7.5.5.2. Percepción**

En una escala de calificaciones entre 1 y 5, donde 1 indica excelente comprensión de las necesidades del cliente y 5 implica pésima comprensión, el saldo de respuesta es 2,3.

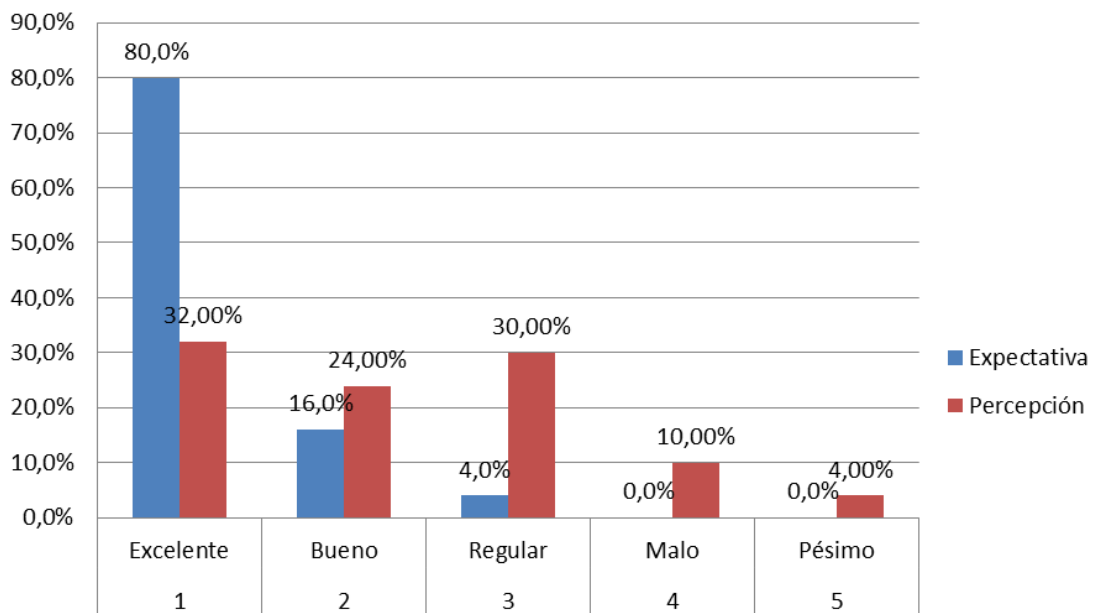
**Gráfico 89: Grado en que el servicio comprende las necesidades del cliente**



**7.5.5.3 Brecha**

Es del caso señalar que la calificación promedio del grado en que el servicio comprende las necesidades del cliente es buena. Sin embargo, el promedio de las expectativas es mucho más alto.

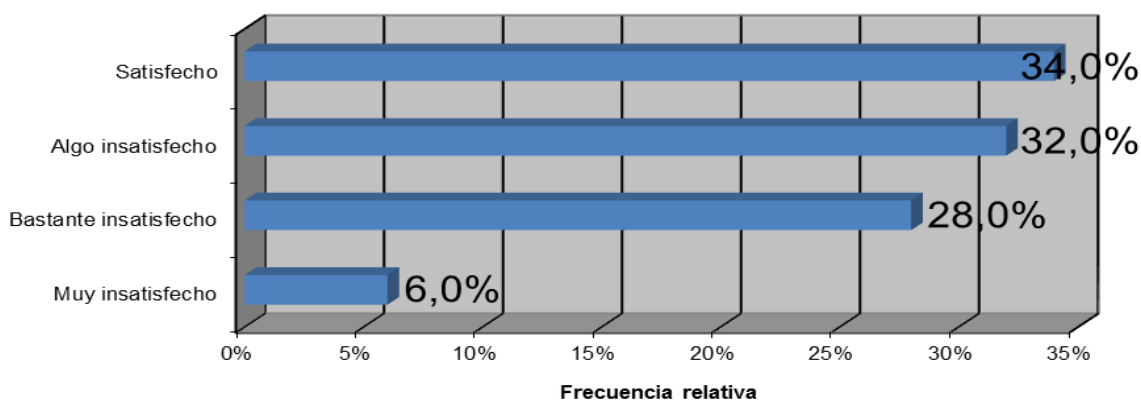
**Gráfico 90: Expectativa y percepción del grado en que el servicio comprende las necesidades del cliente**



Como resultado se muestra que sólo el 34% está satisfecho.



**Gráfico 91: Brecha del grado en que el servicio comprende las necesidades del cliente**



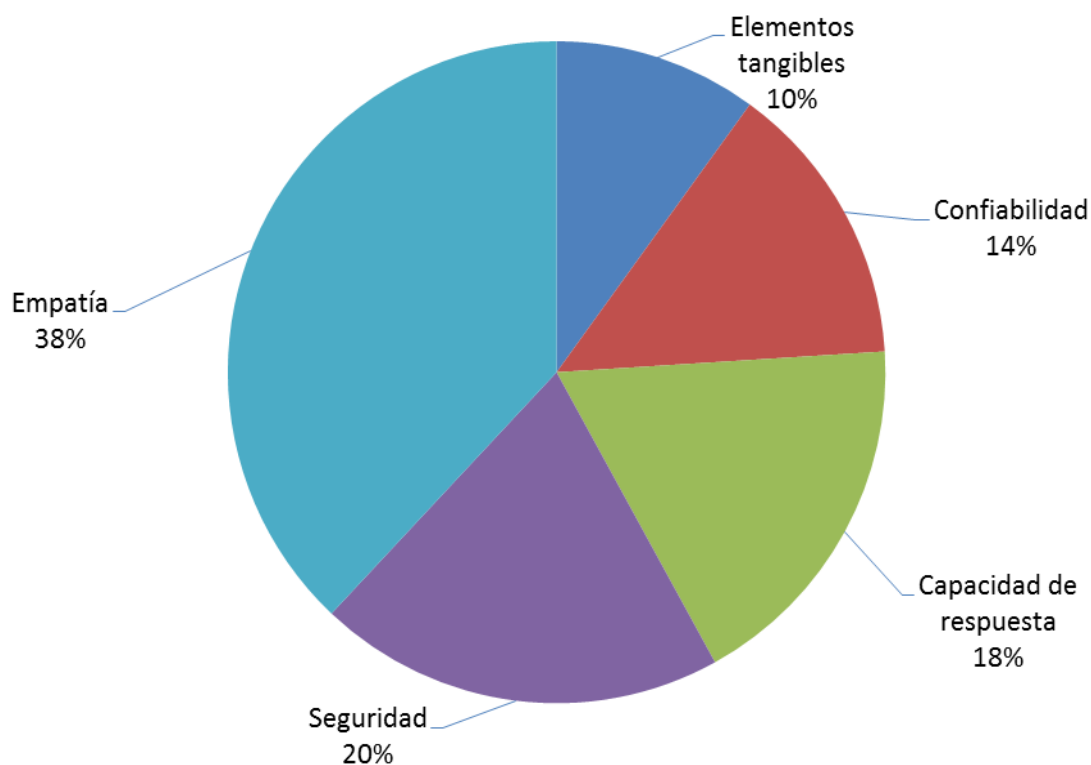
### 7.6 ¿Cuál es la dimensión más importante para el cliente de la Dirección Coordinadora de Obras Particulares?

Para el 38% de los usuarios del servicio de Obras Particulares la dimensión más importante es la empatía. Un 20% considera que es la seguridad. El 18% sostiene que lo más importante es la capacidad de respuesta del servicio municipal. Seguido por la confiabilidad con el 14% de los usuarios, y, finalmente el 10% da mayor importancia a los elementos tangibles.

Tabla 3: Dimensión más importante para los usuarios del servicio municipal

Dimensión	Frecuencia	Porcentaje
Elementos tangibles	5	10,00%
Confiabilidad	7	14,00%
Capacidad de respuesta	9	18,00%
Seguridad	10	20,00%
Empatía	19	38,00%
Totales	50	100,00%

**Gráfico 92: Dimensión más importante del Servicio de Obras Particulares**



Finalmente, se incorporan los resultados de todos los órdenes de importancia en el siguiente cuadro:

Tabla 4: Orden de importancia de las dimensiones para los usuarios del servicio

Concepto	Dimensiones				
	Elementos tangibles	Confiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía
Orden de importancia					
1	5	7	9	10	19
2	4	13	7	15	11
3	4	10	14	17	5
4	13	12	13	4	8
5	24	8	7	4	7
Total de encuestados	50	50	50	50	50
Promedio	3,94	3,02	3,04	2,54	2,46

La dimensión más importante para los usuarios del servicio de Obras Particulares es la **Empatía**, con una calificación de 2,46, en una escala de 1 – más importante– a 5 –menos importante–.

Le sigue en importancia la dimensión IV, **Seguridad**, con una calificación promedio de 2,54.

La tercera en importancia es la **Confiabilidad**, con una puntuación de 3,02 y la cuarta en importancia es la **Capacidad de Respuesta** con 3,04.

Quedando en último lugar la Dimensión I **Elementos Tangibles** con 3,94 de promedio.

## **8. Conclusiones**

Considerando los resultados de la encuesta, plasmada en los párrafos anteriores, se puede concluir que la calificación que le dan los usuarios a la organización del servicio en general es *regular*.

Respecto a la *dimensión I*, los *elementos tangibles*, la apariencia física de los empleados fue la única que tuvo un alto grado de satisfacción. En lo que respecta al resto de los aspectos consultados (los equipos, las instalaciones físicas y la apariencia visual de los elementos de comunicación) se valoró negativamente la calidad del servicio, ya que las percepciones obtenidas han sido muy inferiores a las expectativas que tenían. Cabe mencionar, que esta dimensión es a la que los clientes le dan menos importancia.

En lo referente a la *confiabilidad*, la segunda de las dimensiones, los usuarios se mostraron más satisfechos en lo que concierne a su relación directa con el empleado, como el interés o el cumplimiento demostrado por ellos. Destacan la buena atención y predisposición para cubrir las demandas ejercidas. Sin embargo, se muestran bastante insatisfechos con la eficacia, los tiempos de cumplimiento y la eficiencia del servicio.

Si se evalúa la *capacidad de respuesta*, las percepciones no alcanzan a las expectativas. La característica que más baja puntuación recibió fue la velocidad del servicio: apenas un 14% de los usuarios alcanzó el grado de satisfecho o algo más que satisfecho. Esta característica fue la que registró la mayor insatisfacción entre todas las consultadas en las cinco dimensiones.

En lo relativo a la *dimensión IV*, *Seguridad*, factores como la amabilidad y la confianza lograron buenos niveles de satisfacción; mientras que el conocimiento y el nivel de seguridad en las transacciones no alcanzaron a cubrir mayoritariamente las expectativas de los usuarios. Aquí la mayor calificación la obtiene la amabilidad de los empleados del servicio de Obras Particulares.

Finalmente, la *dimensión V Empatía*, los usuarios se manifestaron también algo insatisfechos, salvo en la individualización en la atención que elevó la calidad del servicio hasta llegar a ser satisfactorio.

Si se realiza un análisis jerárquico de las dimensiones para el usuario del servicio, la empatía ocupa el primer lugar. La seguridad, la confiabilidad y la capacidad de respuesta, ocupan el segundo, tercero y cuarto lugar respectivamente. Quedando los elementos tangibles como la menos importante.

Se concluye que el cliente del servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de La Plata llega con altas expectativas, se muestra insatisfecho con la organización del servicio, el equipamiento y los tiempos de respuesta. El reclamo es por una mayor rapidez en el recorrido de los trámites administrativos dentro de la Dirección. Esto no quiere decir que se eliminen los controles. Por el contrario, creen que son necesarios, pero consideran que es totalmente factible que sean mucho más expeditivos. Finalmente, otorga una buena nota a aquellos aspectos relacionados con la atención al público de los empleados municipales.

## **9. Bibliografía**

- Gutiérrez Mario (1989), "Conceptos administrativos del control total de calidad", 2a ed.- México: Editorial Limusa.
- Armand V. Feigenbaum (1994), tr. Ma. Ascención G. de la Campa Pérez Sevilla, "Control Total de la calidad", 3a ed.- México: Editorial CECSA.
- Cantú Delgado Humberto (2001), "Desarrollo de una cultura de calidad", Mc Graw Hill 2da. Edición.
- Garau, J.; Navarro E. (2000): "Apostando por un modelo de calidad propio para las ONG". Revista de Servicios Sociales y Política Social: Calidad 1 y 2, N° 49 y 50.
- Hayes, Bob E. (1998), "Cómo medir la satisfacción del cliente", Oxford University Press S.A. de C.V. México, 1999. Trad. Carril Villareal.
- Gestión de Calidad de los Servicios Municipales (2008), Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Ministerio del Interior de Chile, 2° Edición.
- Naumann E. y Giel K. (1995), Customer Satisfaction Measurement and Management, Thomson Executive Press.
- Zeithaml, Parasuraman & Berry, "Delivering Quality Service; Balancing Customer Perceptions and Expectations," Free Press, 1990.
- Francis Buttle, 1996, "SERVQUAL: review, critique, research agenda," European Journal of Marketing, Vol.30, Issue 1, pp. 8–31
- Nyeck, S., Morales, M., Ladhari, R., y Pons, F. (2002). "10 years of service quality measurement: reviewing the use of the SERVQUAL instrument." Cuadernos de Diffusion, 7(13), 101-107. (2007), base de datos de EBSCOhost.

- Ruiz Olalla, C. (2001), "Gestión de la calidad del servicio", [en línea] 5campus.com, Control de Gestión <<http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>>, consultado en agosto de 2012.
- Vergara, S. (2006), Projetos E Relatórios De Pesquisa Em Administração. Ed. São Paulo: Editora Atlas.
- "La calidad en los servicios públicos" (2006), Secretaría de la Función Pública, Gobierno de la Provincia de Salta.
- Crosby, Philip B. (1980), "Quality is free", Mc Graw Hill 2da. Edición.

## **10. Anexo: Encuesta de satisfacción del cliente municipal**

Encuesta N° \_\_\_\_\_

Encuesta dirigida los clientes del servicio de Obras Particulares de la municipalidad de La Plata

### **Objetivo**

Medir la satisfacción de los clientes del servicio de Obras Particulares de la municipalidad de La Plata, para que de esta manera, dicho servicio sea susceptible de mejoras.

### **1.- ¿Con que frecuencia utiliza el servicio de Obras Particulares?**

1) A diario	
2) Varias veces a la semana	
3) Una vez al mes	
4) Una vez cada seis meses	
5) Una vez al año	
6) Cada varios años	

### **2.- ¿Cómo calificaría la organización del servicio de Obras Particulares?**

1) Excelente	
2) Bueno	
3) Regular	
4) Malo	
5) Pésimo	

### **3.- En las siguientes preguntas, califique de 1 a 5 según corresponda**

#### **Dimensión 1: Elementos Tangibles**



<b>Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Percepción</b>
Los equipos con que cuenta el servicio son... [1 = Modernos a 5 = Obsoletos]		
Las instalaciones físicas del servicio son [1 = Atractivas a 5 = Desagradables]		
La apariencia física de los empleados es... [1 = Pulcra a 5 = Desaseada]		
La apariencia visual de los elementos materiales de comunicación es... [1 = Atractivos a 5 = Desagradables]		

**Dimensión 2: Confiabilidad**

<b>Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma confiable y cuidadosa</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Percepción</b>
Los empleados del servicio municipal cumplen lo que prometen... [1 = Siempre Cumplen a 5 = Nunca Cumplen]		
El interés que tienen los empleados del servicio en solucionar los problemas de los clientes es... [1 = Total Interés a 5 = Completo Desinterés]		
La eficacia del servicio municipal es... [1 = Realiza el trabajo bien a la primera vez a 5 = nunca lo hace bien]		
El tiempo del cumplimiento del trabajo es... [1 = Siempre a tiempo a 5 Nunca a tiempo]		
El trabajo que el servicio mantiene según su eficiencia es... [1 = Exento de errores a 5 = Con serias deficiencias]		

**Dimensión 3: Capacidad de Respuesta**

<b>Disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Percepción</b>
El nivel de comunicación que tiene con los empleados es...		

[1 = Excelente a 5 = Pésimo]		
La velocidad del servicio es... [1 = Muy Rápido a 5 = Muy Lento]		
El nivel de disponibilidad de atención es... [1 = Siempre Disponible a 5 = Nunca Disponible]		
El grado de disponibilidad para atención inmediata frente a otras actividades es... [1 = Siempre disponible a 5 = Nunca Disponible]		

#### **Dimensión 4: Seguridad**

<b>Conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Percepción</b>
La confianza que brinda el comportamiento de los empleados es... [1 = Completa Confianza a 5 = Absoluta Desconfianza]		
El nivel de seguridad que usted siente en sus transacciones con el servicio es... [1 = Muy seguro a 5 = Muy Inseguro]		
El nivel de amabilidad que muestran los empleados del servicio es... [1 = Muy Amable a 5 = Muy descortés]		
El grado de conocimiento que tienen los empleados para resolver sus inquietudes es... [1 = Totalmente Conocedor a 5 = Absolutamente Ignorante]		

#### **Dimensión 5: Empatía**

<b>Atención individualizada que ofrece la organización a los clientes</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Percepción</b>
La atención del servicio según su individualización es... [1 = Individualizada a 5 = Colectiva]		
Los horarios de trabajo –por conveniencia– son... [1 = Muy convenientes o 5 = Muy Inconvenientes]		
La atención del servicio según su personalización es... [1 = Personalizada a 5 = Común]		

El grado de preocupación que tienen los empleados con sus intereses es... [1 = Mucha Preocupación a 5 = Despreocupación]		
El grado en que el servicio comprende sus necesidades específicas es... [1 = Excelente a 5 = Pésima]		

**4.- Distribuya del 1 al 5 según el grado de importancia que las siguientes dimensiones ocupan para usted en este servicio**

Elementos tangibles	
Confiabilidad	
Capacidad de respuesta	
Seguridad	
Empatía	

**5.- Perfil del encuestado**

Sexo 1  Hombre      2  Mujer

Edad 1  Hasta 20 años  
 2  Más de 20 y hasta 30 años  
 3  Más de 30 y hasta 40 años  
 4  Más de 40 y hasta 50 años  
 5  Más de 50 y hasta 60 años  
 6  Más de 60 años

Ocupación 1  Independiente 2  Empleado 3  Jubilado 4   
 Desempleado  
 5  Otros (especifique): \_\_\_\_\_