



*Universidad Nacional de La Plata*

*Facultad de Ciencias Económicas*

*MBA - Maestría en Dirección de Empresas*

## **Satisfacción del Cliente del Juzgado de Faltas de la Municipalidad de Ensenada**

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

Autor: Aguerre María Celeste

Director: Milanesi Gastón

*La Plata, 17 Noviembre de 2014*

## INDICE

<b>1. Formulación del problema .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Objetivos de la Investigación.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Evaluación del problema .....</b>	<b>6</b>
<b>4. Limitaciones o alcances de la investigación .....</b>	<b>7</b>
<b>5. Marco Teórico de Referencia .....</b>	<b>7</b>
<b>5.1 Bases Teóricas:.....</b>	<b>8</b>
a) <i>Marco Jurídico de las Municipalidades y Servicios Públicos:</i> .....	8
b) <i>Rol del Estado</i> .....	14
c) <i>Modernización del Estado</i> .....	19
c) <i>Gestión de Calidad</i> .....	24
d) <i>Gestión de la Calidad en la Administración Pública</i> .....	27
e) <i>Gestión de la Calidad en la Administración Pública en Argentina</i> .....	30
f) <i>Antecedentes de Sistemas de Calidad en Organizaciones Públicas Argentinas</i> .....	39
<b>5.2 Conceptos básicos.....</b>	<b>42</b>
<b>6. Metodología .....</b>	<b>48</b>
<b>6.1 Población y muestra .....</b>	<b>48</b>
<b>6.2 Tipo de investigación.....</b>	<b>49</b>
<b>6.3 Técnicas de Recolección de Datos .....</b>	<b>49</b>
<b>6.4 Técnica de Análisis.....</b>	<b>50</b>
<b>7. Resultados .....</b>	<b>53</b>
<b>7.1 Análisis descriptivo de la muestra.....</b>	<b>53</b>
7.1.1 <i>Género</i> .....	53
7.1.2 <i>Rango de edad</i> .....	53
7.1.3 <i>Ocupación</i> .....	54
7.1.4 <i>Frecuencia de Utilización del Servicio</i> .....	55
7.1.5 <i>Calificación de la Organización Integral del servicio</i> .....	55
<b>7.2 Análisis Dimensión I: Elementos Tangibles .....</b>	<b>56</b>
7.2.1 <i>Equipos</i> .....	56
7.2.2 <i>Instalaciones Físicas</i> .....	59
7.2.3 <i>Apariencia Física de los Empleados</i> .....	62
7.2.4 <i>Apariencia Visual de los Elementos de Comunicación</i> .....	65
<b>7.3 Análisis Dimensión II: Confiabilidad .....</b>	<b>68</b>
7.3.1 <i>Cumplimiento de los Empleados</i> .....	68
7.3.2 <i>Interés de los Empleados</i> .....	71
7.3.3 <i>Eficacia</i> .....	75

7.3.4	<i>Tiempo de Cumplimiento del Trabajo</i> .....	77
7.3.5	<i>Eficiencia</i> .....	80
<b>7.4</b>	<b><i>Análisis Dimensión III: Capacidad de Respuesta</i></b> .....	<b>83</b>
7.4.1	<i>Comunicación con los Empleados</i> .....	83
7.4.2	<i>Velocidad</i> .....	86
7.4.3	<i>Disponibilidad de Atención</i> .....	89
7.4.4	<i>Disponibilidad de Atención Inmediata frente a otras Actividades</i> .....	92
<b>7.5</b>	<b><i>Análisis Dimensión IV: Seguridad</i></b> .....	<b>95</b>
7.5.1	<i>Confianza en el Comportamiento de los Empleados</i> .....	95
7.5.2	<i>Seguridad en las Transacciones</i> .....	98
7.5.3	<i>Amabilidad</i> .....	101
7.5.4	<i>Conocimiento de los Empleados</i> .....	104
<b>7.6</b>	<b><i>Análisis Dimensión V: Empatía</i></b> .....	<b>107</b>
7.6.1	<i>Individualización de la Atención</i> .....	107
7.6.2	<i>Conveniencia de los Horarios</i> .....	110
7.6.3	<i>Personalización de la Atención</i> .....	113
7.6.4	<i>Preocupación por los Intereses de los Clientes</i> .....	116
7.6.5	<i>Comprensión de las necesidades del Cliente</i> .....	119
<b>7.7</b>	<b><i>Importancia de cada Dimensión según los usuarios del servicio del Juzgado de Faltas</i></b>	<b>122</b>
<b>7.8</b>	<b><i>Calificación Global de los usuarios del servicio del Juzgado de Faltas</i></b> .....	<b>123</b>
<b>8.</b>	<b>Conclusiones</b> .....	<b>124</b>
<b>9.</b>	<b>Bibliografía</b> .....	<b>125</b>
<b>10.</b>	<b>Anexos</b> .....	<b>128</b>
<b>10.1</b>	<b><i>Anexo 1- Modelo de Encuesta</i></b> .....	<b>128</b>
<b>10.2</b>	<b><i>Anexo 2- Matrices de Tabulación Encuestas</i></b> .....	<b>130</b>

## **1. Formulación del problema**

La competitividad de la nación es la consecuencia del alcance de la calidad por sus organizaciones y del nivel de efectividad de sus sectores. La fórmula para alcanzar esto, requiere de empresas competitivas, un estado eficiente y la efectiva participación de organizaciones sociales.

La competitividad de un país está directamente relacionada con la competitividad de las empresas y organizaciones que en el mismo se desenvuelven. La eficiencia de las empresas privadas como de las empresas u organizaciones públicas en la provisión de productos y servicios a la sociedad son igual de necesarias para que un país sea competitivo.

Para ser competitiva, toda organización debe contar con buenos productos y/o servicios obtenidos a un coste apropiado y con una buena gestión, la cual debe incluir también la posibilidad de dar a sus clientes un trato agradable. Debe desarrollar por tanto, la calidad de producto y/o servicio, la calidad de proceso, la calidad de la gestión, la calidad de atención al cliente.

La falta de calidad en alguna de las partes, ya sea empresa u organización pública, repercute directamente en la calidad de la otra. Aun así, resulta peor cuando una organización pública carece de calidad, dado que no existe competencia en el ámbito público por lo que el ciudadano no tiene otra alternativa de acceder a ese producto o servicio más que en ella. Recordemos que las organizaciones públicas tienen designado y asignado de manera normativa la prestación de servicios públicos de interés general que ninguna otra organización puede proveer.

Es entonces la calidad, el elemento estratégico mediante el cual una empresa u organización puede conseguir una ventaja diferencial en el mercado, es la base de la supervivencia y del desarrollo de las organizaciones. La calidad y su gestión, indudablemente generan gastos, que se traducen finalmente en el nivel de eficiencia del proceso, el grado de satisfacción de los clientes, los cero fallos en la fabricación del producto y/o prestación del servicio.

El nacimiento de nuevos esquemas administrativos basados en la filosofía de la calidad aplicados en el sector privado, que han tenido gran acogida durante las últimas dos décadas, ha generado que los usuarios solicitantes de servicios y productos trasladen esas exigencias a los servicios que diariamente demandan de las organizaciones del estado. Y es que hay servicios públicos que ningún ciudadano u empresa puede prescindir, puestos que únicamente el estado se encarga de proveerlos.

Todo ello ha generado un cambio de paradigma, donde la administración pública ha evolucionado hacia formas de gestión que pretenden acercarla y adaptarla, en la medida que sea posible, a los principios que guían el funcionamiento de lo privado. Uno de los ejes que se ha seguido en este sentido, es el tema de la calidad en la gestión pública dado que de ella devendrá la eficacia, eficiencia y efectividad y, conjuntamente, todos estos elementos contribuirán para una administración responsable que legitime la gestión pública.

Decir que un “servicio público es de calidad” significa que cumple en un todo con las requerimientos del usuario, por lo tanto es necesario conocer el nivel de satisfacción del usuario. Y para esto, es indispensable conocer cuál es la expectativa que tiene del servicio y cuál es la percepción que obtiene en la prestación del mismo.

En Argentina son pocas las organizaciones públicas que conocen cual es la satisfacción de los ciudadanos, los desvíos presentados y las oportunidades de mejora de los servicios prestados.

En Ensenada, el Juzgado de Faltas no realiza ninguna medición de la satisfacción de los ciudadanos que le permita evaluar la situación y la percepción del servicio y por consecuencia determinar la calidad del mismo.

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

- Evaluar el Nivel de Satisfacción de los Clientes del Servicio del Juzgado de Faltas de la Municipalidad de Ensenada en relación a las siguiente 5 dimensiones:

- Elementos tangibles
  - Confiabilidad del servicio
  - Capacidad de respuesta
  - Seguridad
  - Empatía
- 
- Detectar aquellos desvíos del servicio del Juzgado de Faltas frente a las expectativas de los clientes, identificando oportunidades de mejora continua que lo orienten a un servicio de calidad.

### **3. Evaluación del problema**

Un país competitivo en el marco internacional requiere de instituciones sólidas, eficientes y eficaces, que ofrezcan productos y/o servicios de calidad y que entiendan y satisfagan las necesidades de los ciudadanos de manera continua.

El sentido común está acostumbrado, en materia de administración, a concederle a lo privado una opinión sobrevalorada en relación a lo público. Pareciera que las empresas privadas son mejores que la administración pública; basta con recibir un servicio u obtener un bien en el ámbito privado para concluir que la misma operación realizada por el sector público probablemente no hubiera sido satisfecha al mismo nivel. Esta constante comparación que realizan los usuarios, genera sobre las organizaciones públicas más exigencias para alcanzar el nivel ofrecido por las organizaciones privadas.

Este contexto, requiere en Argentina un empeño en el fortalecimiento institucional del Estado, en lograr administraciones públicas más eficientes, eficaces y transparentes. Con esto la llegada y aplicación de modelos de gestión orientados hacia la Calidad, que se esfuerzan por entender a los usuarios, cuáles son sus necesidades y como satisfacerlas.

Ese es hoy el desafío que enfrentan las organizaciones municipales responsables de la provisión de servicios públicos: “alcanzar un servicio de calidad”. Y esto requiere primero conocer cuáles son las necesidades de los usuarios y cuales sus expectativas, luego diseñar la mejor manera de proveerlos y por último medir el nivel de satisfacción de los usuarios de manera continua. Y este último no es menor, pues sin conocer cuan satisfecho se encuentra el usuario de un servicio público no podrá declararse como un “servicio de calidad” y aún menos intentar serlo.

Esta investigación pretende colaborar en esta labor proporcionando un análisis sobre la Calidad de los Servicios Públicos Municipales, considerando que las organizaciones públicas, como cualquier organización prestadora de servicios, necesita conocer el grado de aceptación de sus (servicios) oferta. Desde este análisis se desprenderá si los servicios prestados por los municipios alcanzan o no los valores de calidad requeridos por los usuarios.

#### **4. Limitaciones o alcances 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.

La presente investigación se centrara en el Juzgado de Faltas de la Municipalidad de Ensenada, y tendrá carácter exploratorio siendo el objeto esencial familiarizarnos con el grado de satisfacción de los usuarios hasta el momento desconocido y dar así un punto de partida para futuras investigaciones.

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

De manera explicativa y buscando contextualizar la investigación, se presentan los siguiente documentos referenciales que habrán de permitir un mejor entendimiento a la investigación, sus resultados y conclusiones.

## 5.1 Bases Teóricas:

a) Marco Jurídico de las Municipalidades y Servicios Públicos:

### **Constitución Nacional<sup>1</sup>:**

**Artículo 5:** establece que “Cada provincia dictará 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 de estas condiciones el gobierno federal, garante a cada provincia el goce y ejercicio de sus instituciones”.

**Artículo 42:** “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.

### **Ley Orgánica de las Municipalidades<sup>2</sup>:**

**ARTICULO 26°:(\*)** (Texto según Dec-Ley 10.100/83) Las ordenanzas y reglamentaciones municipales podrán prever inspecciones, vigilancias, clausuras preventivas, desocupaciones, demoliciones, reparaciones, adaptaciones, restricciones, remociones, traslados, secuestros, allanamientos según lo previsto en el artículo 24° (\*\*)

---

<sup>1</sup> Ley Nº 24.430 - Constitución Nacional - (sancionada en 1853 con las reformas de los años 1860, 1866, 1898, 1957 y 1994).

<sup>2</sup> Decreto-Ley 6769/58- Ley Organica de las Municipalidades.



de la Constitución, ejecuciones subsidiarias, caducidades y cuantas más medidas fueren menester para asegurar el cumplimiento de sus normas.

Las sanciones a aplicar por la contravención a las ordenanzas y reglamentaciones dictadas en uso del Poder de Policía Municipal serán las que establezca el Código de Faltas Municipales.

En cuanto a los contribuyentes y responsables que no cumplan las obligaciones fiscales municipales, que las cumplan parcialmente o fuera de los términos fijados, se podrán establecer:

a) Recargos: Se aplicarán por la falta total o parcial del pago de los tributos, al vencimiento general de los mismos, siempre que el contribuyente se presente voluntariamente. La obligación de pagar los recargos subsistirá no obstante la falta de reserva por parte de la Municipalidad, en oportunidad de recibir el pago de la deuda principal.

b) Multas por omisión: Son aplicables por omisión total o parcial en el ingreso de tributos siempre que no concurren las situaciones de fraude o de error excusable de hecho o de derecho.

c) Multas por defraudación: Se aplicarán en el caso de hechos, aserciones, simulaciones, ocultaciones o maniobras intencionales, por parte de contribuyentes o responsables, que tengan por objeto producir o facilitar la evasión parcial o total de los tributos. La multa por defraudación se aplicará a los agentes de retención o recaudación que mantengan en su poder gravámenes retenidos después de haber vencido los plazos en que debieron hacer los ingresos a la Municipalidad, salvo que prueben la imposibilidad de efectuarlos por razones de fuerza mayor.

d) Multas por infracciones a los deberes formales: Se impondrán por incumplimiento de las disposiciones tendientes a asegurar la correcta aplicación, percepción y fiscalización de los tributos que no constituya, por sí mismo, una omisión de gravámenes.

e) Intereses: En los casos en que corresponda determinar multas por omisión o multas por defraudación se aplicará un interés mensual, que fijará la Municipalidad sobre el monto del tributo desde la fecha de su vencimiento hasta la del pago.

f) Derogado por la Ley 10.140. (\*) (\*) Inciso f) Actualizaciones: derogado por Ley 10.140 la cual rige los sistemas financieros de actualización de deudas. (\*\*) Artículo constitucional citado, conforme reforma 1994.

#### **a) Reglamentarios**

**ARTICULO 27°:** (Texto según Dec-Ley 9117/78) 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.

2.- El trazado, apertura, rectificación, construcción y conservación de calles, caminos, puentes, túneles, plazas y paseos públicos y las delineaciones y niveles en las situaciones no comprendidas en la competencia provincial.

3.- La conservación de monumentos, paisajes y valores locales de interés tradicional, turístico e histórico.

4.- La imposición de nombres a las calles y a los sitios públicos.

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.

6.- La instalación y el funcionamiento de abastos, mataderos, mercados y demás lugares de acopio y concentración de productos y de animales, en la medida que no se opongan a las normas que al respecto dicte la Provincia y que atribuyan competencia a organismos provinciales.

7.- La protección y cuidado de los animales.

8.- Las condiciones de higiene y salubridad que deben reunir los sitios públicos, los lugares de acceso público y los baldíos.

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.

- 10.- La elaboración, transporte, expendio y consumo de materias o artículos alimentarios, exigiendo el cumplimiento de las condiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial que establezcan las normas de aplicación, así como también el certificado de buena salud de las personas que intervengan en dichos procesos.
- 11.- La inspección y contraste de pesas y medidas.
- 12.- La inspección y re inspección veterinaria, así como el visado de certificados sanitarios de los animales faenados y sus derivados.
- 13.- El registro de expedición de documentación relativa a la existencia, transferencia y traslado de ganado.
- 14.- La sanidad vegetal en las situaciones no comprendidas en la competencia nacional y provincial.
- 15.- La publicidad en sitios públicos o de acceso público.
- 16.- La habilitación y el funcionamiento de los espectáculos públicos: como asimismo la prevención y prohibición del acceso para el público, por cualquier medio, a espectáculos, imágenes y objetos que afecten la moral pública, las buenas costumbres y los sentimientos de humanidad, particularmente cuando creen riesgos para la seguridad psíquica y física de los concurrentes o de los participantes.
- 17.- La prevención y eliminación de las molestias que afecten la tranquilidad, el reposo y la comodidad de la población, en especial las de origen sonoro y lumínico, así como las trepidaciones, la contaminación ambiental y de los cursos de agua y el aseguramiento de la conservación de los recursos naturales.
- 18.- El tránsito de personas y de vehículos públicos y privados en las calles y caminos de jurisdicción municipal, atendiendo, en especial a los conceptos de educación, prevención, ordenamiento y seguridad, así como en particular, lo relativo a la circulación, estacionamiento, operaciones de cargas y descargas, señalización, remoción de obstáculos y condiciones de funcionamiento de los vehículos, por medio de normas concordantes con las establecidas por el Código de Tránsito de la Provincia.
- 19.- La ubicación, habilitación y funcionamiento de guardacoches, playas de maniobras y de estacionamiento.
- 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.

- 22.- El transporte en general y, en especial, los servicios públicos de transporte de pasajeros, en cuanto no sean materia de competencia nacional o provincial.
- 23.- Los servicios de vehículos de alquiler y sus tarifas.
- 24.- La construcción, ampliación, modificación, reparación y demolición de edificios públicos y privados, así como también sus partes accesorias.
- 25.- Lo referente a las propiedades ribereñas y condominio de muros y cercos.
- 26.- Los servicios fúnebres y casas de velatorios.
- 27.- El funcionamiento de comisiones o sociedades de fomento.
- 28.- Y toda otra materia vinculada a los conceptos y estimaciones contenidas en el artículo 25°.

**b) Sobre creación de establecimientos, delegaciones y divisiones del municipio**

**ARTICULO 28°:** (Texto según Dec-Ley 9094/78) Corresponde al Concejo, establecer:

- 1.- Hospitales, maternidades, salas de primeros auxilios, servicios de ambulancias médicas.
- 2.- Bibliotecas públicas.
- 3.- Instituciones destinadas a la educación física.
- 4.- Tabladas, mataderos y abastos.
- 5.- Cementerios públicos, y autorizar el establecimiento de cementerios privados, siempre que éstos sean admitidos expresamente por las respectivas normas de zonificación y por los planes de regulación urbana, conforme con lo que determine la reglamentación general que al efecto se dicte.
- 6.- Los cuarteles del partido, y delegaciones municipales.
- 7.- Las zonas industriales y residenciales del partido, imponiendo restricciones y límites al dominio para la mejor urbanización.
- 8.- Toda otra institución de bien público vinculada con los intereses sociales del municipio, y a la educación popular.

**c) Sobre los Servicios Públicos:**

**Artículo 131:** 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.

### **Código de Faltas Municipalidades<sup>3</sup>:**

**Artículo 1°:** Este código se aplicará al juzgamiento de las faltas a las normas municipales dictadas en el ejercicio del poder de policía y a las normas nacionales y provinciales cuya aplicación corresponda a las Municipalidades, salvo para las dos últimas cuando para ello se hubiera previsto un procedimiento propio.

**Artículo 3°:** Las disposiciones de la parte general del Código Penal serán de aplicación para el juzgamiento de las faltas, siempre que no sean expresa o tácitamente excluidas por esta Ley.

**Artículo 18°:** El juzgamiento de las faltas municipales estará a cargo de la Justicia de Faltas, cuya organización, competencia, régimen de las sanciones y procedimiento se regirán por la presente Ley.

**Artículo 19°:** La jurisdicción en materia de faltas será ejercida:

- a.** -Por los Jueces de Faltas, en aquellos partidos donde su Departamento Deliberativo hubiere dispuesto la creación de Juzgados de Faltas.
- b.** -Por los Intendentes Municipales, en los partidos donde no hubiere Juzgado de Faltas y, en los casos de excusación de los Jueces de Faltas, en los partidos donde los hubiere.
- c.** -Por los Jueces de Primera Instancia en lo Penal, cuando entendieren en grado de apelación.

**Artículo 28°:** La competencia en materia de faltas es improrrogable.

**Artículo 29°:** Los Jueces de Faltas o los Intendentes Municipales tendrán competencia en todas las infracciones municipales, que se cometan dentro del partido en el que ejercen sus funciones, y en el Juzgamiento de las restantes faltas, en los casos y condiciones que establece el artículo 1° de ésta Ley.

**Artículo 35°:** Toda falta da lugar a una acción pública, que puede ser promovida de oficio o por simple denuncia verbal o escrita ante la autoridad municipal o directamente ante el Juez de Faltas.

---

<sup>3</sup> Decreto- Ley 8751/77- Código de Faltas Municipales

**Artículo 36°:** Todo funcionario o empleado municipal que, en el ejercicio de sus funciones adquiriera el conocimiento de la comisión de una falta, estará obligado a denunciarlo, dentro de las cuarenta y ocho (48) horas a las autoridades competentes.

**Artículo 37°:** Los Jueces de Faltas podrán delegar la instrucción del sumario en funcionarios del Juzgado o en los que a tales efectos y a su pedido les asigne el Departamento Ejecutivo.

**Artículo 38°:** El funcionario que compruebe una infracción, labrará de inmediato un acta que contendrá los siguientes elementos:

- a. -El lugar, la fecha y la hora de la comisión del hecho u omisión punible.
- b. - La naturaleza y circunstancia de los mismos y las características de los elementos empleados para cometerlos.
- c. - El nombre y domicilio del imputado, si hubiera sido posible determinarlo.
- d. - El nombre y domicilio de los testigos que tuvieran conocimiento del hecho.
- e. - Disposición legal presuntamente infringida.
- f.- La firma del funcionario interviniente con aclaración del nombre y cargo

b) Rol del Estado:

#### **Análisis del Rol del Estado desde Tres niveles o perspectivas<sup>4</sup> :**

El análisis del rol del estado puede abordarse desde tres niveles y perspectivas diferentes, si bien estos niveles se encuentran estrechamente relacionados entre sí. En un nivel, micro podría interpretarse el rol del estado observando las diversas maneras en que su intervención y su “presencia” pueden advertirse en múltiples manifestaciones de la vida cotidiana de una sociedad, particularmente, en la experiencia individual de sus habitantes. En un segundo nivel, que podríamos denominar meso, el análisis se traslada a los contenidos y orientaciones de las políticas públicas o tomas de posición, adoptadas por quienes ejercen la representación del estado. Finalmente, en un nivel, macro, podemos observar el rol del estado en términos de los pactos fundamentales sobre los que se asienta el funcionamiento del capitalismo como modo de organización social, es

---

<sup>4</sup> EL ROL DEL ESTADO: MICRO, MESO, MACRO Oscar Oszlak- 2011

decir, el conjunto de reglas de juego que gobiernan las interacciones entre los actores e instituciones que integran la sociedad.

*Nivel Micro:*

Para iniciar el desarrollo del esquema propuesto, empezando por el nivel micro, elegí una forma poco convencional, casi como un ejercicio preparatorio para el desarrollo de una reflexión teórica que está lejos de haber sido completada. Así, comenzaré relatando una historia en apariencia trivial, aunque ilustrativa del punto de vista que quiero desarrollar: describiré un día típico en la vida de un personaje de ficción, que llamaré Juan, al estilo de los antropólogos sociales, que emplean historias de vida como instrumento de trabajo:

*“Una mañana, muy temprano, Juan se despierta en la humilde pieza que alquila desde hace años. Todavía está oscuro. Enciende la luz, se afeita e higieniza rápidamente, mientras escucha en la radio un valsecito criollo. Se viste con la misma ropa de ayer, apaga la estufa encendida antes de acostarse, toma unos mates con su mujer, ayuda a su hija a ponerse el delantal blanco, sale al frío de la mañana y camina las 12 cuadras de cada día hasta la estación ferroviaria.*

*Tal vez –se ilusiona Juan-, el año que viene pavimenten la calle que conduce a la estación. El tren, como de costumbre, llegará atrasado y en la terminal de Constitución, deberá correr y treparse al colectivo que lo llevará hasta la fábrica. Todavía no sabe si el sindicato decidió o no levantar el paro. En el apuro por no perder el tren olvidó la vianda. Hoy -piensa Juan- deberá almorzar en la fonda de la esquina. Alcanza a escuchar el “pip” de la hora oficial en el momento de ingresar a la fábrica. Llegó a horario.”*

Como puede verse, una historia cotidiana por demás simple. Pero agreguemos a esta historia algunos datos aún no revelados. Estamos en 1952. Juan se despertó en la pieza que ocupa con su familia desde 1948, por la que paga un alquiler que el gobierno del Gral. Perón mantiene congelado a pesar de la inflación. La radio emite ritmos folklóricos, porque el gobierno obliga a las emisoras a transmitir, al menos, un 50% de música nacional. Consiguió iluminar su pieza colgándose a la red, pero como la empresa de electricidad es pública y el gobierno tolera el “enganche” a la red de

distribución, no le preocupa el posible corte del servicio. La ropa que usa le costó muy barata, gracias a que el gobierno dispuso que todas las tiendas ofrezcan mercadería etiquetada como “flor de ceibo”, a precios muy económicos. El día anterior, su hija había hecho la “cola del querosén” provisto por la empresa estatal YPF y pudieron encender la estufa. También, por suerte, ese año se había inaugurado una nueva escuela a ocho cuadras de su casa y su hija ya no debía faltar tanto a clase, como lo hacía cuando debía viajar a la anterior. La municipalidad había anunciado la pavimentación de la calle que conducía a la estación, pero Vialidad Nacional todavía no había enviado la cuadrilla para realizar los trabajos. Desde la nacionalización de los ferrocarriles, los trenes llegaban atrasados y cada vez se viajaba peor, pero al menos, el boleto era muy barato. También el del colectivo, que el gobierno subsidiaba. El Ministerio de Trabajo y Previsión había dispuesto la conciliación obligatoria en la fábrica y por eso, la jornada sería normal. Podría cobrar seguramente el aumento dispuesto por el gobierno y así compensar la inflación producida en los precios de los productos de primera necesidad. Y a pesar de que había olvidado la vianda para el almuerzo, la fonda de la esquina tenía un menú económico que debía ofrecer a sus parroquianos, obligatoriamente. Cuando a las 12 sonara nuevamente la hora oficial, la sirena de la fábrica anunciaría el descanso del mediodía.

Mil historias similares podrían mostrar cómo, en breves momentos de la vida cotidiana, el estado está presente de múltiples maneras en las relaciones y circunstancias de la gente. En cada momento histórico, el estado puede intervenir en todas, en muchas o sólo en algunas de estas vivencias sociales. La historia relatada podría haber sido muy diferente si la trasladáramos, en el tiempo, a la década del 90. O a la última. Y en cada uno de estos momentos, el estado habría desempeñado un sin número de roles bastante diferentes.

Por lo tanto, el llamado “rol del estado” es una usual simplificación de las incontables formas en que sus instituciones eligen producir determinados bienes, ofrecer ciertos servicios, promover algunas actividades o regular de modos diversos las interacciones sociales. De hecho, los roles son múltiples y heterogéneos, además de mutar constantemente, agregándose algunos a la lista, abandonándose otros, profundizando o debilitando su alcance o sus impactos. Además, la capacidad de sus instituciones para desempeñarlos suele ser bastante dispar.



*Nivel Meso:*

Siguiendo con el nivel meso, toda sociedad debe decidir de qué manera enfrentar y resolver los problemas que plantean la supervivencia de sus miembros y la convivencia relativamente pacífica del conjunto. En tal sentido, podríamos referirnos a una “agenda social problemática” como el conjunto de necesidades y demandas de las que se hacen cargo determinados actores sociales, adoptando decisiones y llevando a cabo acciones tendientes a satisfacerlas. En toda sociedad existe algún esquema de división del trabajo según el cual esa agenda social es atendida por cuatro tipos de actores diferentes: 1) las organizaciones estatales, en sus diferentes niveles jurisdiccionales; 2) los proveedores del mercado, mediante los bienes y servicios que ofrecen a sus clientes; 3) las organizaciones de la sociedad civil, que también prestan un número muy variado de servicios a la ciudadanía; y 4) las redes sociales solidarias, que por lo general, de una manera informal y discontinua, se hacen cargo de resolver problemas sociales no atendidos por los demás actores o a los que la población no puede acceder.

Visto como actor complejo y diferenciado, el estado materializa su presencia mediante agencias que asumen la responsabilidad de resolver una parte de la agenda social. Cuáles son los problemas que elige resolver o debe atender inevitablemente como consecuencia de demandas o presiones sociales insoslayables, depende de gran número de circunstancias y variables.

De hecho, este recorte problemático no expresa sino lo que comúnmente denominamos papel o rol del estado. Este rol es la expresión resumida de las cuestiones de las que se hacen cargo sus instituciones, lo cual permite observar de paso que el estado es, en última instancia, lo que hace. En la medida en que asume como competencia propia atender una determinada proporción de los problemas sociales, “expropia” esa responsabilidad a uno o más de los otros actores que participan en la división social del trabajo y, a la vez, convierte a esos asuntos planteados en la esfera civil, en cuestiones públicas de interés general.

Los cursos de acción adoptados por esas agencias estatales, a los que comúnmente denominamos “políticas”, tienen su origen en tomas de posición de decisores políticos que interpretan que una cierta secuencia de acciones y procesos permitirá resolver una

determinada cuestión y, de ese modo, eliminarla de la agenda. Y que esa resolución será congruente con una solución técnica que, en ciertos casos, responde a una expresa orientación político-ideológica. Con esto estoy afirmando, implícitamente, que resolver una cuestión agendada admite diferentes posiciones y cursos de acción; pero cada una de estas puede repercutir de maneras muy distintas sobre la suerte o situación de los actores sociales involucrados en el asunto o cuestión.

*Nivel Macro:*

Finalizando con el nivel macro, las decisiones y acciones estatales reflejan orientaciones de política que, a la par de definir los alcances y densidad de la intervención de sus instituciones, tienen profundas consecuencias sobre la organización social existente.

En primer lugar, no suelen ser unilaterales, en el sentido de ser decididas autónomamente por el estado: responden, más bien, a una particular correlación de fuerzas políticas, es decir, a relaciones de poder que expresan la vigencia de determinadas reglas de juego en los vínculos entre actores económicos y políticos, así como relaciones de mutua determinación entre sociedad y aparato estatal.

En segundo lugar, manifiestan una cierta modalidad de división social del trabajo según la cual el estado asume un conjunto de responsabilidades cuyo ejercicio y resultados afectan la suerte relativa de los diferentes sectores de la sociedad, interponiendo -para parafrasear una feliz expresión de O'Donnell- límites negativos a las consecuencias potencialmente disruptivas de un particular modo de organización social que, según la visión hegemónica vigente, se considera deseable.

Tercero, las orientaciones de política estatal también fijan coordenadas para la extracción y asignación de recursos (públicos y privados), en función de variables criterios de equidad distributiva que, en última instancia, afectan el ingreso, la riqueza, las oportunidades y/o las condiciones de vida de diferentes clases o sectores sociales.

Este razonamiento conduce a una conclusión aún más general y abstracta: el rol del estado está directa y estrechamente relacionado con los pactos fundacionales de toda sociedad capitalista, es decir, de aquellas sociedades en las que se requiere la

intervención del estado para morigerar las desigualdades sociales y los conflictos distributivos que genera la concentración de la propiedad, los ingresos y las oportunidades en manos de los capitalistas y otros sectores asociados a sus intereses. Para ello, el estado ejerce su monopolio sobre los medios de coerción, pone en juego su legitimidad y emplea su capacidad de gestión. Estos pactos fundacionales pueden conceptualizarse distinguiendo entre: a) un pacto de dominación, b) un pacto funcional y c) un pacto distributivo.

c) Modernización del Estado.

### **En el Mundo: Hacia una gestión moderna<sup>5</sup>**

El Estado moderno debe caracterizarse por sus resultados y por sus prácticas. Resultados que mejoren la calidad de vida de la ciudadanía y que sean la consecuencia de prácticas transparentes y legítimas acotadas a principios económicos racionales.

El reclamo social respecto de un Estado mejor es incuestionable para cualquier agenda política y para cualquier gestión de gobierno que pretenda superar los tradicionales escollos a la eficiencia de la gerencia pública.

La modernización del Estado es ya una iniciativa generalizada en los países más desarrollados y se hace explícita en no pocos países de ingresos medios o emergentes. Tales iniciativas de reformas o de modernización estatal en la mayoría de los países centrales y en algunos latinoamericanos (Argentina, Brasil, Chile, Bolivia, México) se sustentan en documentos o textos políticos, muchos de los cuales adoptan un nombre simbólico y despliegan en sus textos las características esenciales de la reforma.

Estos impulsos no han tenido necesariamente sustento legal ni han sido implantados con base en una política pública coherente.

Entre las iniciativas que han alcanzado mayor difusión en la experiencia comparada, pueden citarse las siguientes:

---

<sup>5</sup> LA GESTION DE LA CALIDAD EN EL AMBITO LA GESTION DE LA CALIDAD EN EL AMBITO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA - Potencialidades para un Potencialidades para un cambio gerencial\* Guillermo A. Malvicino

Alemania: “El Estado Flaco” a partir de 1995-1997

Canadá: “En pro del Estado Adecuado” a partir de 1996. En ella se identifican 4 objetivos: clarificación de roles de gobierno; reasignación de recursos a nuevas prioridades; respuesta a nuevas demandas ciudadanas; gobierno con menos déficit y deuda.

Dinamarca: “Una nueva visión del Sector Público” en 1993 y “Bienestar para los Ciudadanos” en 1995.

Francia: “Plan de Modernización del Estado” en 1995.

Reino Unido: “Continuidad y Cambio” en 1994.

Irlanda: “Un mejor Gobierno” en 1996.

USA: “Revisión de la Gestión Nacional” en 1993 y el “Reinventing Government”

México: “Programa de Modernización de la Administración Pública 1995 – 2000” y “Modelo Estratégico para la Innovación Gubernamental” en 2001.

Argentina: “Plan de Modernización de la Administración Pública” en 2000 / 2001.

Brasil: “Plan Director de la Reforma del Estado” iniciado 1995 en el cual se define un esquema de estructura de gobierno compatible con una mayor flexibilización de las agencias estatales en cuanto a objetivos, métodos y relación gobierno – organizaciones sociales.

España: “Plan de Modernización de la Administración General del Estado” iniciado en 1992 con antecedentes de diseño de políticas en el estudio del Ministerio para las Administraciones Públicas denominado “Reflexiones sobre la modernización de la Administración General del Estado” de 1989.

Sin o con sustento legal o constitucional, la modernización del Estado existe ya como un nuevo paradigma multiplicado en numerosas experiencias internacionales que

explica una nueva manera de entender a la gestión gubernamental en relación con sus ciudadanos y da cuenta de una nueva manera en la que los ciudadanos conciben al Estado desde sus propios intereses.

El correlato organizacional de esta nueva dinámica de articulación de intereses entre el Estado Moderno y los ciudadanos se materializa en entidades públicas más abiertas a los intereses ciudadanos, gerenciadas con criterios de la empresa privada, buscando resultados y una minimización del costo prestacional. Surgen así las nuevas “agencias” gubernamentales perfiladas según distintas experiencias nacionales pero que dan cuenta de una nueva organización, post burocrática con vocación de autojustificar económicamente su existencia institucional.<sup>6</sup>

### **Reforma del Estado del Estado Argentino<sup>7</sup>.**

En la década de los 90, la reforma del Estado estuvo orientada por la idea de que impulsar una gestión pública flexible y descentralizada y generar un nuevo paradigma de gestiones públicas que permitía mejorar la performance estatal, no sólo iba a redundar en un mejor desempeño del Estado sino que también iba a corregir algunos de los problemas importantes desde el punto de vista del funcionamiento de la democracia y de los problemas vinculados a la transparencia, la ineficiencia o el despilfarro en el sector público.<sup>8</sup>

*Primer Etapa:* Se sanciona la Ley N° 23.696 de Reforma del Estado, inaugurando así la primera etapa de Reforma. Por medio de dicha ley se declara la emergencia de las prestaciones, de los contratos y de la situación económica financiera de la Administración Pública centralizada y descentralizada

La Ley N° 23.697 de Emergencia Económica del mismo año, pone en ejercicio el poder de policía, a fin de superar la situación de peligro colectivo que provocaba la emergencia socioeconómica.

---

<sup>6</sup> Ramió, Carles: “Teoría de la Organización y Administración Pública”, Tecnos, 1999, Madrid, España

<sup>7</sup> Punto 2.5- Tesina: Procesos de Mejora Continua en la Provincia de Mendoza: Criterios de Implementación en instituciones públicas. [http://www.fcp.uncu.edu.ar/upload/Tesina\\_versi%C3%B3n\\_final.pdf](http://www.fcp.uncu.edu.ar/upload/Tesina_versi%C3%B3n_final.pdf)

<sup>8</sup> SCHWEINHEIM, Guillermo op.cit. Primera parte, pág. 1.

Las dos leyes a las que se hizo referencia, son las que dieron comienzo al proceso de racionalización del Estado. Se las acompañó con otras normas (Decretos 435/90, 1.482/90 y 2.476/90, que profundizaron y aceleraron el proceso, poniendo énfasis en achicar el tamaño de la administración pública -con la consiguiente pérdida de puestos de trabajo- y reducir los procedimientos administrativos públicos) Además, se invitó a las provincias a dictar normas análogas, en la intención de avanzar sobre todo el territorio con este cambio.

A modo de caracterizar esta etapa de reformas, puede concluirse que se trató netamente de una reforma dura y hacia afuera (las estructuras, los procedimientos, los puestos de trabajo, etc.).

*Segunda Etapa:* conocida como Modernización del Estado (Decreto 103 / 01) que significó: un proceso continuo y permanente acompañado de la participación del Estado y de la sociedad.

Los objetivos de esta etapa serían: cambios en el modo de gestión, fortalecimiento de las funciones indelegables del Estado y ampliación de la capacidad regulatoria del Estado. Sus ejes rectores fueron: la administración pública orientada al resultado, la gerencia pública basada en el mérito y la idoneidad y la ampliación del espacio público incrementando la participación ciudadana. La propuesta se tradujo en la gestión de los recursos humanos, la capacitación y el mejoramiento de los sistemas de compras y administración financiera.

El marco normativo de este período está dado por:

- Ley 24.629 a través de la cual se le otorgan al Poder Ejecutivo Nacional, las facultades para: la reorganización del sector público, racionalización y eficiencia mediante la fusión, modificación, lograr la supresión total o parcial de los objetivos y las competencias superpuestas o innecesarias; la transferencia de organismos a las provincias; la supresión total de organismos descentralizados creados por ley y la privatización de servicios periféricos.

- Decreto n° 558/96 que crea la Unidad de Reforma y Modernización del Estado encargada de: diseñar los cursos de acción para la culminación del Programa de Reforma; elaborar el Programa de Modernización del Estado; coordinar y realizar el

seguimiento y control de las acciones; elaborar un proyecto de organigrama de la administración centralizada y descentralizada; revisar el Régimen Jurídico básico de la Función Pública, sus estatutos y escalafones; y colaborar con las provincias en sus procesos de Reforma y modernización.

- Ley 25.152 (1.999) sobre la administración de los recursos. En relación a la responsabilidad fiscal, establece el mecanismo para la elaboración del presupuesto y con la finalidad de profundizar la Reforma y aumentar la eficiencia y calidad de la gestión: autoriza al Jefe de Gabinete a celebrar acuerdos programas con unidades ejecutoras de programas presupuestarios y lo faculta a establecer premios por productividad al personal de dichos programas. Así mismo, instituye el Programa Evaluación de calidad del gasto, Información pública y de libre acceso y Fondo anti-cíclico Fiscal.

La importancia que tuvo esta etapa fue la de crear herramientas que servirían para la transformación institucional y transversal, bajo los mismos principios y objetivos. Se incorporan así, la Carta Compromiso con el Ciudadano, la Gestión por Resultados, la Planificación Estratégica, los Sistemas de Control de Gestión y de Calidad.

Resumidamente, se observa que la primera etapa de reforma estuvo dirigida a adecuar el tamaño y nivel de intervención del Estado a las condiciones generadas por la “crisis fiscal del Estado” y a los cambios acaecidos en la relación Estado – Sociedad a escala internacional; y que la segunda etapa, se inclinó a reformar aquello que tiene relación con el Estado como organización compleja, sus estructuras, procesos, tecnologías, valores, etc.<sup>9</sup>

En palabras de Carlos Vilas: “Después de un primer momento que puso énfasis en el tamaño del Estado, la agenda de la reforma se orientó hacia la cuestión de la calidad de la gestión estatal, la utopía del estado mínimo dio paso a la necesidad del Estado efectivo. Adquirió preeminencia, consecuentemente, la atención a la calidad de la gestión pública, al diseño y funcionamiento real de las instituciones gubernamentales y a la modernización de la dotación de recursos humanos, operativos, tecnológicos,

---

<sup>9</sup> ESTESO, Roberto y CAO, Horacio LA REFORMA DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS PROVINCIALES: BALANCE DE LA DÉCADA DE LOS '90 Y NUEVA AGENDA, pág. 14.

organizacionales...”. Es decir, la calidad toma una nueva dimensión y ahora se la considera un activo político que impactará directamente en el fortalecimiento de la legitimidad institucional.

*d) Gestión de Calidad*

**Modelos de la Gestión de Calidad Total**<sup>10</sup>

Las empresas pueden seguir las teorías de los líderes de la Calidad (Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa y Taguchi) o basarse en modelos estandarizados como son las normas internacionales ISO 9000 o los modelos de calidad. En el primer de los casos, la organización se apoya en toda una filosofía desarrollada por estos autores que ha sido tratada por la literatura y que hemos denominado dirección de la calidad. Respecto a las normas ISO 9000, es un enfoque de normalización que finalmente conducen a la certificación. Por último, numerosos países establecen unos modelos de calidad a partir de los cuales se otorgan premios a las empresas más excelentes como medio para promocionar la calidad en las organizaciones. Estos modelos son utilizados por las mismas tanto como una guía para avanzar hacia la calidad total con la posibilidad de optar a un premio de calidad, como una forma de evaluar su propio nivel de calidad en relación con las demás empresas. Entre los modelos de calidad más importantes destacamos el japonés que otorga el premio Deming, el estadounidense que entrega el premio Malcom Baldrige y el europeo que cuenta con el premio europeo de calidad.

---

<sup>10</sup> “Calidad Total Fuente de Ventaja Competitiva”: Juan José Taré Guilló – Punto 1.6 - Modelo europeo de calidad.



## Teorías de Calidad<sup>11</sup>

Deming	Crosby	Feigenbaum	Juran	Ishikawa
Vivió la evolución de la calidad en Japón y de esta experiencia desarrollo sus 14 puntos para que la Administración lleve a la empresa a una posición de productividad. Se instituyó el Premio Deming en 1983 y desarrollo las 7 enfermedades Mortales.	Propuso el programa de 14 pasos llamado cero defectos. La calidad esta basada en 4 principios: 1. La calidad es cumplir los requisitos. 2.- el sistema de calidad es la prevención. 3.- el estándar de realización es cero defectos y 4.- la medida de la calidad es el precio del incumplimiento.	Introdujo la frase control de calidad total. Su idea de calidad es que es un modo de vida corporativa, un modo de administrar una organización e involucra la puesta en marcha	La administración de calidad. Se basa en lo que llama la trilogía de Juran: planear, controlar y mejorar la calidad.	Fue el primer autor que trato de destacar las diferencias entre los estilos de administración japonés y occidentales. Su hipótesis principal fue diferentes características culturales en ambas sociedades. Sus principales ideas se encuentran en su libro: Que es el control total de calidad.

## Organización Internacional de Normalización (ISO)<sup>12</sup>

La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (Comités miembros de la ISO). Los comités técnicos de la ISO se encargan por lo general de la elaboración de normas internacionales. Los comités miembros nacionales interesados por un tema particular tienen el derecho de formar parte del comité técnico creado para este efecto. Las organizaciones internacionales, tanto gubernamentales como no gubernamentales, relacionadas con la ISO participan igualmente en estos trabajos.

<sup>11</sup> El prisma - [http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria\\_industrial/teoriasdelacalidad/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/teoriasdelacalidad/default3.asp)

<sup>12</sup> Normas de Calidad - <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/normascalidad.htm>

La publicación en 1987 de las Normas Internacionales de la serie ISO 9000 obedeció a exigencias básicas de los programas genéricos de gestión de calidad.

Las normas de la serie ISO 9000 están redactadas en términos genéricos y son igualmente aplicables a empresas de servicios tales como bancos, hospitales, hoteles y restaurantes. Se desarrollaron principalmente para ser usadas dentro de las empresas y en las relaciones entre comprador y vendedor. Esta última aplicación implicaba para las empresas la posibilidad de evaluaciones múltiples y, en cierto número de países, la práctica de confiar la evaluación de sistemas de calidad de proveedores a organismos terceros, lo cual se ha desarrollado rápidamente.

En la actualidad no existe ningún mecanismo de la ISO que rija el reconocimiento mutuo de certificados de registro emitidos por organismos terceros a empresas cuyos sistemas de calidad han sido evaluados. Sin embargo, para promover la convergencia entre las normas nacionales, el Comité del Consejo para la evaluación de la conformidad (ISO/ CASCO) ha preparado y publicado guías que forman parte de la colección de guías ISO/CEI. Algunas guías son aplicables directamente, como es el caso de la guía ISO/CEI 40 “ Requisitos Generales para la Aceptación de Organismos de Certificación” y de la guía ISO/CEI 48 “ Requisitos para la Evaluación y el Registro por Terceros del Sistema de Calidad de un Proveedor”, las cuales han sido adoptadas en muchos países tanto en sus reglamentos sobre programas de certificación como en normas nacionales o en normas regionales como es el caso de las Normas Europeas de la serie EN 45000 de CEN/CENELEC.

Mientras que los certificados ISO 9000 en cuestión no se entregan en nombre de la ISO, se ha considerado necesario que la ISO juegue un papel en la diseminación de información sobre los programas nacionales que operan en los países miembros.

### **Premios a la Calidad en el Mundo<sup>13</sup>**

- Premio Deming – Japón 1950
- Malcolm Baldrige – EEUU 1987

---

<sup>13</sup> Gestión de la Calidad en el Estado – CAT.OPP/CAG/2005-12 Diciembre de 2005- Página 4-

[http://www.sgp.gov.ar/contenidos/ag/paginas/opp/docs/2005/12\\_OPP\\_2005\\_GESTION\\_CALIDAD.pdf](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/ag/paginas/opp/docs/2005/12_OPP_2005_GESTION_CALIDAD.pdf)

- Presidential Award - EEUU 1987
- Premio Nacional a la Calidad – Brasil 1988
- Premio Nacional a la Calidad – México 1990
- The European Quality Awards – CE 1992
- Premio Nacional a la Calidad – Argentina 1992

El premio muestra a los mejores y los ofrece como modelo a seguir a fin de que sean tomados como Benchmarks por las demás organizaciones del estado.

e) Gestión de la Calidad en la Administración Pública

### **Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública <sup>14</sup>**

La Carta Iberoamericana promueve el establecimiento de un enfoque común acerca de las nociones de calidad y de excelencia en la gestión pública, sirve de referencia a las diferentes Administraciones Públicas iberoamericanas en la formulación de sus políticas, planes, modelos y mecanismos para mejorar la calidad de su gestión pública. Constituye un marco de referencia que posibilita el desarrollo de procesos de reforma en la Administración Pública iberoamericana mediante el uso de técnicas y herramientas de gestión de calidad en el sector público, las cuales se pueden adecuar a la idiosincrasia de los países iberoamericanos, a las particularidades de sus Administraciones Públicas y a la naturaleza propia del ámbito público.

La Carta parte del establecimiento de cuatro objetivos fundamentales, que son desarrollados en el Capítulo Primero. Seguidamente, en el Capítulo Segundo, define los principios inspiradores de una gestión pública de calidad. A continuación, el Capítulo Tercero establece los derechos y deberes de los ciudadanos para una gestión pública de calidad.

Para dar respuesta a los principios inspiradores de una gestión pública de calidad y a los derechos de los ciudadanos, el Capítulo Cuarto propone nueve ejes u orientaciones estratégicas, y sugiere la aplicación de diversas acciones e instrumentos para lograr una

---

<sup>14</sup> Resumen Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública- <http://www.dhl.hegoa.ehu.es/recursos/458>

gestión pública de calidad centrada en el ciudadano y para resultados, cuya utilización concreta dependerá del grado de avance y de las características particulares de cada Administración Pública y de su correspondiente entorno.

Por último, el Capítulo Quinto recoge las consideraciones finales para la optimización en el desarrollo de las orientaciones, acciones e instrumentos de calidad propuestos.

La misma fue Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008 y adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno en San Salvador, El Salvador, del 29 al 31 de octubre de 2008, participando representantes de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

### **Situación Actual de la Calidad en la Gestión pública en la Región<sup>15</sup>**

Existe un desarrollo dispar en los países en el mejoramiento de la calidad, tanto en la planificación como en el despliegue y obtención de resultados.

En relación con la formulación de modelos, los únicos países que podría decirse que han creado modelos en la región son México y Brasil, los demás usan versiones traducidas del modelo Malcolm-Baldrige (casos Ecuador, Chile, Costa Rica y Perú), otros tienen algunos cambios de terminología y adaptaciones del mismo (ejemplos, Argentina y Colombia) y otros como el dominicano utilizan el Marco Común de Evaluación (CAF) de la Unión Europea. El Modelo Iberoamericano, incluso, es una adaptación del Modelo EFQM de Excelencia. La planificación del desarrollo de la calidad ha seguido las líneas trazadas por las decisiones anteriores.

Hay notorias diferencias en el estado de diseminación o despliegue de los modelos. Los avances y las estrategias adoptadas por los países de la región para promover la mejora

---

<sup>15</sup> Metodología para el Diagnóstico de la Implantación de la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública - 2010  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0065303.pdf>

de la calidad en la gestión pública son muy variados, como variado es también el grado de avance alcanzado tanto entre los países como al interior de ellos. Por ejemplo:

-En Argentina, el Premio Nacional a la Calidad fue instituido en 1994, con el mismo diseño tanto para el sector público como el sector privado. La base del premio para el sector público, cuya última versión se desarrolló en 2010, es el “Modelo de Calidad para el Sector Público”, basado en ocho criterios principales de evaluación. Entre ellos destaca el 7º, Impacto en el entorno físico y social.

-En Chile, el Gobierno ha promovido desde 2005 en las instituciones centrales del Estado la certificación en ISO 9001:2000 en sistemas transversales y desde 2009 en la provisión de bienes y servicios. A través de Chile Calidad, se impulsa en las empresas el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia (1997), con énfasis en las PYMES.

-En Colombia, en 2003 se creó el Sistema de Gestión de la Calidad para el sector público, con base al Modelo Estándar de Control de la Calidad Interno (MECI), y en 2004 se adoptó una versión de ISO 9000 para el sector público, la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública, NTCGP-1000:2004. La versión general, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001 (2ª versión) rige desde 2000.

- En México, el Modelo Nacional para la Calidad Total fue publicado en 2007 y el Premio Nacional de Calidad fue instituido en 2009. En el sector privado, la Fundación Mexicana para la Calidad Total (FUNDAMECA) organizó en 1990 el Premio Nacional de Calidad, en conjunto con SECOFI.

Los Premios Nacionales a la Calidad, respaldados en Modelos de Excelencia en la Gestión, han sido establecidos por los países iberoamericanos, tomando como principales fuentes de inspiración el Premio Deming de Japón (creado el año 1981) y el Premio Malcom Baldrige creado el año 1987. Los países de la región otorgan premios nacionales a la calidad desde:

- 1990 México
- 1999 Cuba
- 1992 Uruguay

- 1999 Paraguay (inactivo)
- 1992 Brasil
- 2000 Iberoamericano
- 1993 Colombia
- 2001 Ecuador
- 1993 Perú
- 2005 R. Dominicana
- 1994 Argentina
- 2010 Costa Rica (en preparación primer proceso)
- 1997 Chile

La mayoría de los países han adoptado al Baldrige como modelo de referencia, en algunos países utilizan versiones traducidas del Baldrige (Ecuador, Chile Costa Rica, Paraguay y Perú).

f) Gestión de la Calidad en la Administración Pública en Argentina.

Dentro del marco normativo del Estado existe el decreto N° 1474/94 que establece el Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación y la Ley 24127 del Premio Nacional a la Calidad, Público a Privada.<sup>16</sup>

**Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación: Decreto 1474/94<sup>17</sup>**

El decreto del Poder Ejecutivo Nacional n° 1474/94 crea el Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación, regulando así las actividades de normalización y regulación de la conformidad en el ámbito estrictamente voluntario. Este sistema esta estructura a partir de un Consejo Nacional de Normas, Calidad y Certificación, integrado por representantes de las diversas áreas del gobierno nacional convocados por la autoridad de aplicación de aplicación del Decreto, la Secretaria de Industria, Comercio y Minería de la Nación (SICyM). Este organismo cuenta con la asistencia de

---

<sup>16</sup> Gestión de la Calidad en el Estado – CAT.OPP/CAG/2005-12 - Diciembre de 2005 – Pág. 1

[http://www.sgp.gov.ar/contenidos/ag/paginas/opp/docs/2005/12\\_OPP\\_2005\\_GESTION\\_CALIDAD.pdf](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/ag/paginas/opp/docs/2005/12_OPP_2005_GESTION_CALIDAD.pdf)

<sup>17</sup> Gestión de la Calidad en el Estado – CAT.OPP/CAG/2005-12- Capitulo: "Sistemas de Gestión de Calidad Bajo Normas IRAM- ISO"  
[http://www.sgp.gov.ar/contenidos/ag/paginas/opp/docs/2005/12\\_OPP\\_2005\\_GESTION\\_CALIDAD.pdf](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/ag/paginas/opp/docs/2005/12_OPP_2005_GESTION_CALIDAD.pdf)

un Comité Asesor del que participan los representantes de todos los sectores no gubernamentales involucrados.

Debajo de este nivel de decisión política se encuentran los dos organismos operativos encargados de realizar la gestión de todo el sistema:

- El organismo de Normalización (IRAM).
- El organismo de Acreditación (OAA).

El primero se encarga de centralizar el estudio y aprobación de normas técnicas, base esencial de todo sistema nacional de calidad, y, el segundo está a cargo de la acreditación de los organismos de certificación, de los laboratorios de ensayo y de calibración y de los auditores, para lo cual debe seguir pautas de evaluación basadas en las recomendadas en las guías ISO/IEC correspondientes.

En el año 1995 la Secretaria de Industria, Comercio y Minería de la Nación suscribe un convenio con el Instituto Argentino de Normalización (IRAM) por el cual se lo designa como Organismo Argentino de Normalización, a los fines de la aplicación del decreto 1474/94.

En el año 1996 se constituye el Organismo Argentino de Acreditación (OAA) dentro del esquema creado por el Decreto 1474/94 bajo la forma de asociación civil sin fines de lucro.

El sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación brinda instrumentos confiables a nivel local e internacional para certificar sistemas de calidad, productos, servicios y procesos a través de organismos de normalización, acreditación y certificación integrados de conformidad con las normas internacionales vigentes.

El Decreto Fundamenta la creación del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación:

- El Estado debe velar por el aseguramiento de la calidad en la organización tanto de los organismos de normalización como de acreditación para lo cual deberá

celebrar convenios mediante los cuales se establezcan las obligaciones de las entidades que asuman dichos roles.

- Existen organismos internacionales encargados de emitir normas de calidad de cumplimiento voluntario, las que empleadas bajo estrictos modelos de organización y aplicación facilitan la aceptación de bienes y servicios bajo ellas certificados en la mayoría de los mercados externos.
- Para obtener la amplia aceptación de las certificaciones generadas por el Sistema además de contar con un eficiente sistema de acreditación y certificación resulta conveniente impulsar la celebración de acuerdos de reconocimiento mutuo con organismos similares de prestigio internacional.

### **IRAM<sup>18</sup>**

Cada país tiene su Organismo Nacional de Normalización, en Argentina es IRAM, Instituto Argentino de Normalización y Certificación.

Es una asociación civil sin fines de lucro, que fue fundada en el año 1935 por representantes de los diversos sectores de la economía, del gobierno, y de las instituciones científico- técnicas. Los impulsaba el interés de que nuestro país contara con una institución técnica, independiente y representativa, una organización idónea para desarrollar las normas que requería una nación en pleno crecimiento.

A lo largo de los años y en mérito a su actividad, IRAM fue reconocido como Organismo Nacional de Normalización por sucesivas legislaciones nacionales. En el año 1994 fue ratificado en su función por el Decreto PEN N° 1474/94, en el marco del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación.

En el campo de la normalización, IRAM es el único representante argentino ante las organizaciones regionales de normalización AMN – Asociación MERCOSUR de Normalización y COPANT – Comisión Panamericana de Normas Técnicas, y ante las organizaciones internacionales ISO – International Organization for Standardization – e

---

<sup>18</sup> Página oficial IRAM - <http://www.iram.com.ar/seccion.php?ID=2&IDS=12>



IEC – International Electrotechnical Commission – en este caso en conjunto con AEA – Asociación Electrotécnica Argentina -. IRAM lidera los comités técnicos nacionales que analizan los documentos en estudio, canaliza las propuestas nacionales, fija la posición de Argentina ante estos organismos y está presente en la conducción de varios de los comités técnicos internacionales.

En el campo de la certificación, representa a la Argentina ante las redes: IQNET – The International Certification Network – e IECCE Worldwide Systems for Conformity Testing and Certification of Electrotechnical Equipment and Components-. La actividad de IRAM en estos organismos excede lo técnico ya que participa de las instancias políticas de decisión de la mayoría de las organizaciones nombradas.

Hoy, IRAM tiene su casa central en Buenos Aires y cuenta con filiales en todo el país y en el exterior, maximizando su proyección en el mundo a través de convenios con los más prestigiosos organismos de normalización y certificación.

IRAM, en su rol de Organismo Nacional de Normalización, desarrolla de manera participativa, transparente y por consenso, normas técnicas, que contribuyen a mejorar la calidad de vida, el bienestar y la seguridad de personas y bienes. Promueven el uso racional de los recursos, la innovación, facilitan la producción, el comercio y la transferencia de conocimiento.

A nivel regional, IRAM forma parte de la COPANT, Comisión Panamericana de Normas Técnicas, y de la AMN, Asociación Mercosur de Normalización. La participación de IRAM en estos organismos se concreta canalizando las propuestas y coordinando los grupos de trabajo de los sectores argentinos que toman parte de las reuniones regionales de normalización. A nivel internacional, IRAM representa a la ISO, Organización Internacional de Normalización.

En IRAM, el proceso de elaboración de normas, se hace a través de los Organismos de Estudio de Normas, con la participación de representantes de distintas organizaciones que pertenecen a los tres sectores involucrados en la creación de una norma: los productores, los consumidores y los responsables del velar por el interés general y el bien común.

## OAA<sup>19</sup>

El Organismo Argentino de Acreditación (OAA) es una entidad privada sin fines de lucro, creada dentro del marco del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación, para desarrollar las funciones establecidas en el Decreto 1474/94

El OAA trabaja de manera autónoma y cuenta con sostenibilidad económica. A nivel internacional ha sido evaluado, está reconocido y ha firmado acuerdos con las entidades que representan a todos los organismos de acreditación del mundo.

En el ámbito nacional fue reconocido por la Fundación Premio Nacional a la Calidad en dos oportunidades, la primera fue en 2007 a través de la Mención Especial a la Excelencia en Gestión Integral y posteriormente en 2009 al recibir el Galardón.

El Organismo Argentino de Acreditación es un elemento central en el desarrollo de la Cultura de la Calidad en la Argentina. En una cultura de la calidad los consumidores disfrutan de mejores productos y servicios, ganan en confianza y ahorran tiempo y dinero. Las empresas suman alto valor a sus productos y servicios y mejoran su competitividad y oportunidades de comercio. Pero lo que es más importante, el tejido social gana en seguridad porque el Estado puede mejorar sus controles en los entornos regulados. La sociedad en su conjunto eleva su calidad de vida

Esta cultura se consolida con consumidores exigentes que demandan calidad y apoyan a las empresas que ofrecen productos y servicios confiables. Se construye con empresarios responsables que producen con calidad en base a requisitos que les permiten ingresar sin restricciones a los mercados, con certificaciones respaldadas. Se construye con una sociedad madura que tiene un conjunto de normas claras, que respeta y hace respetar.

El OAA es miembro de los siguientes organismos internacionales:

- ILAC, International Laboratory Accreditation Cooperation.
- IAF, International Accreditation Forum.
- IAAC, Interamerican Accreditation Cooperation.

---

<sup>19</sup> Página Oficial OAA - <http://www.oaa.org.ar/>

El OAA es signatario de acuerdos de Reconocimiento Multilateral a nivel internacional en el ámbito de las Organizaciones mencionadas.

La función de esos acuerdos es lograr que las mercaderías ensayadas por laboratorios y certificadas por organismos acreditados en un país signatario del MLA sean aceptadas por otros países signatarios del acuerdo evitándose así barreras técnicas al comercio.

La acreditación está destinada a generar confianza en los resultados de las certificaciones, inspecciones, ensayos y calibraciones, dando respaldo de confiabilidad a los organismos de evaluación de la conformidad. Cuando la acreditación está reconocida internacionalmente otorga credibilidad y transparencia al mercado y facilita el comercio.

### **Premio Nacional a la Calidad, Público a Privada: Ley 24127 <sup>20</sup>**

Inspirados en el “Premio Deming” (Japón, 1951) y en el “Premio Malcom Baldrige”(E.E.U.U., 1987, y en un contexto de apertura económica, el “Premio Nacional a la Calidad” fue instituido en nuestro país en Mayo de 1992 por la ley 24127 y reglamentado a través del decreto 1513 en Julio de 1993, estableciendo su carácter simbólico y no económico.

La Fundación Premio Nacional a la Calidad fue creada el 15 de Marzo de 1993, de acuerdo a lo previsto en la ley mencionada. Correspondió al Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos de la Nación instrumentar la convocatoria a personas físicas y jurídicas de todo el país a reunirse en Asamblea para la constitución de esta Fundación. Allí se establecieron los estatutos y los mecanismos para la elección del primer consejo de Administración y demás figuras legales.

#### Objetivos:

- Promover el desarrollo y la difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo en la Calidad.

---

<sup>20</sup> Premio Nacional a la Calidad - <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/premio.pdf> y [http://www.premiocalidad.org.ar/abre\\_elpremio.html](http://www.premiocalidad.org.ar/abre_elpremio.html)

- Estimular y apoyar la modernización y competitividad en las organizaciones públicas y privadas
- Asegurar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores.
- Preservar el ambiente humano de trabajo y la óptima utilización de los recursos.
- Promover la cultura de la Calidad en todo el ámbito público para lograr un real aumento de la eficiencia y de la productividad del Estado en el marco de la Reforma Administrativa y así alcanzar la Calidad Nacional que identifique y distinga a la República Argentina.

Toda organización que compite por el Premio es evaluada objetiva y profesionalmente por un conjunto de especialistas en la materia y recibe, independientemente del resultado del concurso, un Informe de Evaluación donde se indican claramente las fortalezas y aspectos a mejorar en materia de calidad detectados por los examinadores para cada uno de los factores.

Las empresas ganadoras dispondrán de todas las ventajas que el reconocimiento público a nivel nacional y el prestigio propio que un emprendimiento de esta naturaleza puede otorgarle.

Pero el beneficio se extiende también a las empresas que utilicen las Bases del Premio como modelo para su autoevaluación y a todas aquellas que tomen conocimiento de estos conceptos a través de las actividades que el Premio genera sobre esta herramienta de gestión cuya aplicación les ayudará a mejorar su competitividad y su eficiencia.

El proceso de elección se realiza en función de una serie de criterios de evaluación, básicamente aplicables a todo tipo de organización.

Estos criterios de evaluación están sustentados en tres componentes que conforman el modelo de evaluación:

**Liderazgo:** cualquier proceso de transformación hacia una organización de calidad se inicia en la decisión y vocación por lograrlo de quienes la conducen.

**Sistema de Gestión:** la acción continúa con el establecimiento de un sistema de gestión que incorpore en todos sus niveles los principios, técnicas y herramientas actuales de la Calidad.

**Resultados:** finalmente, como consecuencia de ambos componentes, se obtienen los resultados deseados por todos los sectores involucrados en la operación de la organización.

### **Programa Carta Compromiso con el Ciudadano<sup>21</sup>**

El Programa Carta Compromiso con el Ciudadano es una iniciativa del gobierno nacional, institucionalizada a través el Decreto 229/2000, y funciona en el ámbito de la Secretaría de la Gestión Pública, dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros.

Se corporiza mediante la Carta Compromiso, un documento público firmado por el organismo adherente, en el que la entidad explicita ante los ciudadanos su misión y objetivos, los derechos y obligaciones de los usuarios o beneficiarios con relación a los servicios que presta el organismo, la forma de acceder a ellos y la calidad esperable de los mismos. También incorpora los compromisos de mejora a implementar en el futuro, especificando plazos de ejecución, estándares de calidad para el sistema de información y comunicación y los mecanismos de participación ciudadana.

El Programa apunta a mejorar la relación de las organizaciones con los ciudadanos, potenciando su derecho a ser escuchados (cuando se elaboran los programas, se diseñan los servicios esenciales, se establecen los atributos de calidad de las prestaciones y se evalúan los resultados), informados (con sencillez, claridad, precisión y oportunamente), respetados (tratados sin discriminación, en forma equitativa y justa), y a recibir una respuesta ante los reclamos y una solución o compensación, si fuera el caso.

Una vez firmada la Carta Compromiso comienza un proceso de seguimiento y monitoreo del cumplimiento de los estándares, cuyos resultados se vuelcan a un Tablero de Control. En esta instancia se trabaja con los facilitadores del organismo para tomar la

---

<sup>21</sup> Carta Compromiso - [http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta\\_compromiso/paginas/que\\_es\\_la\\_carta\\_compromiso.htm](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta_compromiso/paginas/que_es_la_carta_compromiso.htm)

información que surge del monitoreo de los estándares de calidad y poder incorporarlos a un proceso de mejora continua de la gestión.

Resultados del Programa:<sup>22</sup>

Son 50 organismos están incorporados al Programa y 38 han firmado sus Cartas Compromiso con el Ciudadano y las tienen en vigencia:

- Establecimiento de estándares de calidad de los servicios esenciales brindados por los organismos adheridos al Programa y en los puntos de contacto con los ciudadanos.
- Diseño de un Tablero de Control para monitorear el cumplimiento de los estándares de calidad comprometidos.
- Puesta en funcionamiento de Sistemas de Reclamos y Sugerencias en la mayoría de los organismos que participan del Programa.
- Fortalecimiento de estrategias de comunicación en organismos adherentes e implementación de campañas de difusión en 32 instituciones del sector público hasta la fecha.
- Más de 104 investigaciones de consulta a la ciudadanía realizadas en 43 organismos en los últimos seis años.
- Asistencia técnica para la certificación de procesos bajo Normas ISO 9001:2008 en 10 organizaciones de la APN.

El Programa Carta Compromiso pretende enriquecer la relación entre el Estado y los ciudadanos desarrollando acciones que optimicen la calidad de los servicios brindados por las instituciones públicas. A tales fines, se definieron 250 estándares clave, se fortaleció la difusión de la información y la comunicación entre las partes, se implementaron sistemas de quejas y sugerencias, se asumieron compromisos de mejora y se desarrollaron alrededor de 80 investigaciones de consulta a la ciudadanía.

---

<sup>22</sup> Dirección de Calidad y Evaluación de Procesos – Jefatura de Gabinete de Ministros – Poder Ejecutivo Nacional de la República Argentina : “Programa Carta Compromiso con el Ciudadano”, 2000, Buenos Aires

g) Antecedentes de Sistemas de Calidad en Organizaciones Públicas Argentinas.<sup>23</sup>

El Sector Público en la Argentina, desde sus municipios hasta las áreas y departamentos legislativos, de impuestos, de energía y de la magistratura, está adoptando rápidamente la norma ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) como herramienta esencial para incrementar la eficiencia y el beneficio al público.

El sector público en la Argentina se halla en un proceso de creciente concientización sobre la necesidad de implementar la gestión de la calidad y sobre la importancia de conceptos y metodologías asociadas así como que tal gestión organizacional debe involucrarse en la acción política.

Esto se ve reflejado en el creciente número de organizaciones del sector público que introducen procesos de cambio en sus sistemas de gestión, y que alcanzan la certificación ISO 9001:2000. Esto se refleja también en los números de quienes han recibido “El Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público”.<sup>24</sup>

### **Buenas Prácticas**

El concepto de “Buenas Prácticas” está siendo rápidamente incorporado en el sector público de Argentina. La estrategia para establecer en el Sector Público de Argentina. La estrategia para establecer este mecanismo incluye el desarrollo y el acercamiento a las buenas prácticas en diferentes áreas de la administración pública que pueden convertirse en normas de referencia para la gestión pública.

### **Municipalidades**

Se realizaron varios experimentos exitosos en diferentes lugares del país culminando en la certificación ISO 9001:2000 de Gestión Municipal. El mejor ejemplo tal vez, es la Municipalidad de Maipú en Calidad en 1994 y en 2004 alcanzando habiendo alcanzado previamente la certificación ISO 9001:1994.

---

<sup>23</sup> Gestión de la Calidad en el Estado – CAT.OPP/CAG/2005-12 - Diciembre de 2005 – Pág. 23/ 25

[http://www.sgp.gov.ar/contenidos/ag/paginas/opp/docs/2005/12\\_OPP\\_2005\\_GESTION\\_CALIDAD.pdf](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/ag/paginas/opp/docs/2005/12_OPP_2005_GESTION_CALIDAD.pdf)

<sup>24</sup> Secretaría Técnica del Premio Nacional a la Calidad - Jefatura de Gabinete de Ministros – Poder Ejecutivo Nacional de la República Argentina : “Premio Nacional a la Calidad – Bases para el Sector Público – Año 2000”, 2000, Buenos Aires

En el 2000, Maipú decidió certificar todos sus 24 procesos relacionados directamente con el ciudadano, y espera completar el programa en Marzo 2007. Como la ciudad pionera, sirve actualmente como una referencia nacional para organizaciones municipales y para procesos específicos.

Además, en el marco del IRAM, se ha desarrollado la norma IRAM 30300, que provee una guía para la implementación de la norma ISO 9001:2000 en organizaciones municipales. La misma sirvió de antecedentes para la “ISO’S Internacional Workshop Agreement”, IWA 4:2005, Sistemas de Gestión de Calidad – Guía para la aplicación de la norma ISO en los gobiernos locales.

También se ha desarrollado programas para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) por los gobiernos provinciales, en el marco de las actividades de la Federación Argentina de los Municipios (FAM) y a través de su centro para la Calidad y Modernización de la Gestión Municipal (CECAM).

### **Datos Adicionales**

Se ha desarrollado guía especial para el sistema judicial cubriendo la certificación ISO 9001:2000 en Cortes y Cámaras, con el cual cinco cortes de justicia ya han alcanzado la certificación, una de las cuales es la Corte Electoral Nacional con notables beneficios en el incremento de su efectividad.

Existen proyectos de certificación del Senado de la Nación y la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Se incrementaron certificaciones en organizaciones de control en todos los niveles y efecto multiplicador de esto en otras áreas de la administración pública, como los establecimientos educacionales y las construcciones públicas.

En la provincia de buenos aires se observa un progreso significativo en la implementación de SGC dentro de las organizaciones públicas. Entre los años 2004 y 2005 cuatro organizaciones mayores fueron habilitadas para alcanzar la certificación de calidad ISO 9001:2000: Departamento Rentas de la Provincia, Comisión de



Apelaciones sobre Impuestos, la Organización Provincial de Control de la Energía y la Secretaría de Mercado. Además de ocho organizaciones de servicios claves, con soporte en capacitación intensiva y monitoreo.

### **Ganadores del Premio Nacional a la Calidad<sup>25</sup>**

Año 1994: Municipalidad de Maipú (Provincia de Mendoza).

Año 1994: Hospital Zonal de Agudos “Gral. Manuel Belgrano” (Provincia de Buenos Aires)

Año 1995: Municipalidad de Rafaela (Provincia de Santa Fe)

Año 1999: Facultad Regional Concepción del Uruguay – U.T.N (Provincia de Entre Ríos)

Año 1996: Hospital “Dr. Carlos Pereyra” (Provincia de Mendoza)

Año 1996: Hospital Naval Buenos Aires “Cirujano Mayor Dr. Pedro Mallo” (Ciudad de Buenos Aires)

Año 1997: Municipalidad de Diamante (Provincia de Entre Ríos)

Año 1998: Facultad Regional de San Rafael – U.T.N (Provincia de Mendoza)

Subsecretaría de Minería – (M. E. y O. Y S. P. de la Nación)

Año 1999: Instituto Nacional de Tecnología Industrial – (M. E. y O. Y S. P. de la Nación)

Año 2001: Facultad de Ingeniería – U.N.L.Z (Provincia de Buenos Aires)

Año 2002: Hogar de Ancianos San Martín (Ciudad de Buenos Aires)

Año 2003: Instituto Nacional de Medicamentos (ANMAT Ministerio de Salud de la Nación)

Año 2004: Municipalidad de Maipú (Provincia de Mendoza)

Año 2005: Superintendencia de Servicios de Salud

Año 2006: Juzgado Nacional de Primera Instancia del Trabajo N° 77

Año 2006: Tribunal de Cuentas de la Provincia de Mendoza

---

<sup>25</sup> Gestión de la Calidad en el Estado – CAT.OPP/CAG/2005-12 - Diciembre de 2005 – Pág. 4-5

[http://www.sgp.gov.ar/contenidos/ag/paginas/opp/docs/2005/12\\_OPP\\_2005\\_GESTION\\_CALIDAD.pdf](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/ag/paginas/opp/docs/2005/12_OPP_2005_GESTION_CALIDAD.pdf)

h) Evaluación de la Calidad de los Servicios Públicos.<sup>26</sup>

**La evaluación de la gestión pública:**

La evaluación es una herramienta que proporciona al sector público una información fundamental para la mejora de la acción pública y la rendición de cuentas. Así como el sector privado tiene en los mercados el indicador fundamental de su actuación, en el ámbito público es necesario definir instrumentos que permitan analizar la calidad, la eficacia y la eficiencia. Comprobando hasta qué punto las políticas, los programas que se ejecutan y los servicios que se prestan, ofrecen resultados ajustados a los objetivos previstos con el mejor rendimiento.

Las evaluaciones de las políticas y de los servicios deben necesariamente retroalimentarse. La evaluación con rigor de la calidad de los servicios debe valorar su consistencia con la con las políticas y programas en los que se enmarcan. Por otro lado, la evaluación de la política o programa debe contar con la información generada en el proceso de evaluación de los servicios. Es muy posible que la información obtenida a través de la evaluación de la calidad de los servicios, los puntos fuertes y áreas de mejora identificados, contribuyan a la redefinición más precisa del problema público al que el servicio trata de atender y, en consecuencia, a la reformulación del servicio mismo e incluso de la política, así como su implementación.

**Las dos perspectivas para la evaluación de la calidad de los servicios públicos:**

Por un lado, la evaluación de la calidad de los servicios debe tener en cuenta la perspectiva de quienes utilizan los servicios. En el proceso de evaluación que el ciudadano realiza de la calidad de los servicios entran en juego las expectativas de quienes los utilizan. De modo que un individuo compara el servicio prestado por la administración con las expectativas que tenía sobre el antes de recibirlo. Los actuales modelos integrales de gestión incluyen, además de la perspectiva del usuario del servicio, la visión de todos los grupos de interés internos y externos a la organización. Los grupos de interés pueden valorar, por ejemplo, su sostenibilidad, la responsabilidad social, o la ética.

---

<sup>26</sup> Guía Evaluación de la Calidad de los Servicios Públicos – Ministerio de la Presidencia – Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios – Madrid- 2009

Por otro lado, los servicios públicos se hacen llegar a los ciudadanos a través de organizaciones y estos perciben en el contexto de su entorno organizacional. El servicio es gestionado y entregado por un sistema administrativo, quien moviliza distintos tipos de recursos a lo largo de un proceso en el que participan distintas personas que forman parte de la organización. Para poder llevar a cabo una evaluación cabal e integra de la calidad de los servicios será, pues, necesario, analizar la organización en su conjunto, esto es, sus procesos de gestión y todos sus resultados.

La integración de las diferentes perspectivas de análisis en el proceso es una condición indispensable para poder llevar a cabo una evaluación rigurosa y completa, que incluya los diferentes elementos que confluyen en la prestación del servicio:

<b>Proceso de Evaluación Externa de la Calidad - Integración de las perspectiva de análisis</b>		
<b>Perspectiva</b>	Subjetiva - Usuarios	Objetiva - Organización
<b>Objeto</b>	Medición satisfacción de clientes y grupos de interes	Diagnóstico integral de la gestión y de los resultados de la organización
<b>Fines</b>	Mejorar prestación servicio - Aumento de la Satisfacción Usuarios- Ayudar a evaluación de impacto politicas	Mejora Global de la Organización y de su impacto en los grupos de interés.
<b>Fuentes de Información</b>	Normalmente Externas - Usuarios/ Públicos	Internas y Externas - Documentales /Análisis Referencial
<b>Técnicas</b>	Estudios de Satisfacción/ Observación Directa	Evaluación de la calidad en la gestión

## 5.2 Conceptos básicos

**Competitividad<sup>27</sup>**: Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad.

### **Competitividad del país<sup>28</sup>**:

1. Es el grado en que una nación puede, bajo condiciones de mercado libre, producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de los mercados internacionales y, simultáneamente, mantener o expandir los ingresos reales de sus ciudadanos (President's commission on industrial competitiveness, 1985).

<sup>27</sup> Wikipedia: Biblioteca Virtual.

<sup>28</sup> "Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996" - Garay Luis Jorge

2. La definición de competitividad de la Harvard Business School consiste en la habilidad de un país para crear, producir y distribuir productos o servicios en el mercado internacional, manteniendo ganancias crecientes de sus recursos.

3. Grado por el cual un país en un mundo de competencia abierta, produce bienes y servicios que satisfacen las exigencias del mercado internacional y simultáneamente expande su PIB y su PIB per cápita al menos tan rápidamente como sus socios comerciales (Jones y Treece, 1988).

**Servicios públicos**<sup>29</sup>: Entendemos por Servicios Públicos, las actividades, 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.<sup>30</sup>

**Juzgado de Faltas**<sup>31</sup>: El juzgado de faltas es un órgano fundamental de la Democracia que garantiza la división de los poderes a nivel municipal. Es un órgano técnico profesional que se encarga de juzgar las faltas o infracciones a las ordenanzas y normas provinciales y nacionales cuya aplicación le correspondan al Municipio. El procedimiento se basa fundamentalmente en el deber de garantizar el derecho de defensa y el debido proceso.

**Cliente/usuario**: Un cliente es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor. Un usuario es quien usa ordinariamente algo. El término, hace mención a la persona que utiliza algún tipo de objeto o que es destinataria de un servicio, ya sea privado o público.

**Necesidad**<sup>32</sup>: Es algo que el consumidor realmente necesita, algunas se denominan "básicas" porque perduran con el tiempo y se relacionan con

---

<sup>29</sup> Monografía "Servicios Públicos" <http://www.monografias.com/trabajos31/servicios-publicos/servicios-publicos.shtml>

<sup>30</sup> CAICEDO C., Luis A. Derecho Administrativo Tema 10 y 18. 11ª Edición. Caracas, Venezuela.

<sup>31</sup> Definición Municipalidad de Bragado - <http://www.bragado.gov.ar/secciones/justiciadefaltas.html>

<sup>32</sup> Definición <http://www.buenastareas.com/ensayos/Porque-La-Gente-Compra/6885804.html>

aspectos físicos y ambientales como la necesidad de comer o la necesidad de tener un lugar en donde vivir. Otras necesidades aparecen con el tiempo como la necesidad de ser amado o la necesidad de ser reconocido.

Las necesidades de las personas varían con el tiempo, ya sea por el crecimiento y desarrollo normal del individuo o por la influencia del entorno. Es normal que nuestras necesidades cambien con el pasar de los años, nuestras prioridades se modifican con la madurez y experiencia, así como con la satisfacción de las mismas.

**Expectativa<sup>33</sup>**: Creencias que tiene el usuario sobre el servicio y que son referentes del mismo. Se forman de la calidad percibida que es el resultante de comparar la calidad que han recibido con la calidad que esperan recibir. Están influenciados por las experiencias en comparación con la competencia o sino, con la opinión de otros usuarios.

**Rendimiento Percibido**: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio y en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad. Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente y depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

**Satisfacción del cliente<sup>34</sup>**: Es el resultado directo entre la comparación del rendimiento percibido en el producto o servicio con las expectativas que presentaba.

Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

---

<sup>33</sup> Artículo "La Satisfacción del Cliente" Promo Negocios Net- 2005- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>

<sup>34</sup> Idem 25.

- **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales). Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron

**Eficiencia**<sup>35</sup>: La capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles viable. Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo, a la mejor utilización de los recursos. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

**Eficacia**<sup>36</sup>: La capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Hacer las cosas bien, con los mejores métodos posibles para lograr el objetivo. A diferencia de la eficiencia, la eficacia hace referencia en la capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos.

**Efectividad**<sup>37</sup>: La efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

**Servicio al cliente**<sup>38</sup>: Es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción. Se trata de “un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los clientes

---

35 Wikipedia: Biblioteca Virtual.

36 Wikipedia: Biblioteca Virtual.

37 Wikipedia: Biblioteca Virtual.

38 Wikipedia: Biblioteca Virtual.

(que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de nuestra propia empresa.

**Calidad<sup>39</sup>**: es el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiéndose por requisito “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”.

En el enfoque de esta norma está el cliente, de quien debe conocerse su percepción respecto del grado de satisfacción con el producto suministrado, devolviéndonos nuevamente a la perspectiva externa.

**Control de Calidad<sup>40</sup>**: Técnicas y actividades de carácter operativo utilizadas para satisfacer los requisitos relativos a la calidad.

**Aseguramiento de la calidad<sup>41</sup>**: Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

**Política de Calidad<sup>42</sup>**: Directrices y objetivos generales de una empresa relativos a la calidad, expresados formalmente por la dirección general.

**Gestión de la Calidad<sup>43</sup>**: Aspecto de la función general de organización de responsabilidades de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.

---

39 ISO 9001- 2008.

40 ISO 8402.

41 ISO 8402.

42 ISO 8402.

43 ISO 8402

## 6. Metodología

### 6.1 Población y muestra

La población objeto de la investigación está constituida por todos los habitantes de Ensenada (55.629 según INDEC 2010) quienes poseen acceso a los servicios públicos brindado por el Municipio.

Se extraerá de la población definida una muestra probabilística y aleatoria cuyo tamaño  $n$  se calcula mediante la expresión:

Conociendo  $N$ :

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

(Ecuación 1)

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

Dónde:

$N$  = 55.629 habitantes, tamaño de la población.

$P$  = Prevalencia (frecuencia) esperada del parámetro a evaluar, que en caso de desconocerse, se aplica la opción más desfavorable ( $p=0,5$ ), que hace mayor el tamaño muestral.

$Q$  = complemento de la prevalencia esperada del parámetro a evaluar, es decir  $1 - p = 0,5$

$Z$  = 1,95996 para  $\alpha = 5\%$ , o sea un nivel de confianza del 95%

$E$  = 6,21% error de muestreo

$N$  = 250 personas a encuestar (tamaño de la muestra).

Como se trata de cinco áreas a estudiar, se ha distribuido el total de la muestra en iguales partes entre las mismas, lo cual implica un 20% del total para cada una de las siguientes áreas:



Área	Encuestas
Registro Automotor	50
Obras Particulares	50
Defensa del consumidor	50
Juzgado de faltas	50
Recaudación y Cobranza	50
Total	250

(Tabla 1 – Fuente: Elaboración Propia)

## 6.2 Tipo de investigación

Se llevará a cabo una investigación exploratoria y cuantitativa, donde se analizará y se determinará el nivel de satisfacción de los ciudadanos de la ciudad de Ensenada con respecto a los *servicios públicos brindados*.

Se utilizó la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de la investigación y se confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

## 6.3 Técnicas de Recolección de Datos

### Encuestas

Se realizaron encuestas con el fin de relevar información de los ciudadanos de Ensenada con relación a cada área – servicio definido como alcance esta investigación.

Se realizaron preguntas del tipo “cerradas y categorizadas”, con respuestas en abanico y /o estimaciones

Se basaron en cinco Dimensiones:

- 1- Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- 2- Confiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma confiable y cuidadosa.

- 3- Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio
- 4- Seguridad: Conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza
- 5- Empatía: Atención individualizada que ofrece la organización a los clientes.

Se solicitó a cada encuestado que califique su Expectativa y su Percepción de cada punto de cada dimensión en una escala del 1 a 5, correspondiendo el 1 a la mejor calificación y 5 a la peor opción.

Para llevar a cabo las encuestas, los encuestadores se presentaron en las oficinas municipales pertinentes para encuestar de manera aleatoria y bajo una selección al azar, a los clientes que acudieron a dicha repartición municipal.

#### **6.4 Técnica de Análisis**

Se realizara un Análisis Univariado sobre cada pregunta de la encuesta realizada, con el fin de evaluar “El Nivel de Satisfacción de los Clientes del Servicio del Juzgado de Faltas de la Municipalidad de Ensenada”.

- *Se medirá una a una de cada pregunta:*

#### **Distribución de Frecuencias:**

La distribución de frecuencias representara gráficamente la cantidad de respuestas para cada valor posible de respuesta.

#### **Nivel de Satisfacción del Cliente:**

Nivel de satisfacción del cliente resulta 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, se definieron las categorías según la tabla que sigue:

Expectativa	Percepción	Brecha	Situación
5	1	4	Satisfacción absoluta
5	2	3	Mucho más que Satisfecho
4	1	3	Mucho más que Satisfecho
5	3	2	Bastante más que Satisfecho
4	2	2	Bastante más que Satisfecho
3	1	2	Bastante más que Satisfecho
5	4	1	Algo más que Satisfecho
4	3	1	Algo más que Satisfecho
3	2	1	Algo más que Satisfecho
2	1	1	Algo más que Satisfecho
5	5	0	Satisfecho
4	4	0	Satisfecho
3	3	0	Satisfecho
2	2	0	Satisfecho
1	1	0	Satisfecho
4	5	-1	Algo Insatisfecho
3	4	-1	Algo Insatisfecho
2	3	-1	Algo Insatisfecho
1	2	-1	Algo Insatisfecho
3	5	-2	Bastante Insatisfecho
2	4	-2	Bastante Insatisfecho
1	3	-2	Bastante Insatisfecho
2	5	-3	Muy insatisfecho
1	4	-3	Muy insatisfecho
1	5	-4	Insatisfacción total

(Tabla 2 – Fuente: Elaboración Propia)

**Media aritmética (para Datos Agrupados en Tablas de Frecuencias):**

Para una serie agrupada en serie simple con frecuencias para obtener la media aritmética, se multiplica la variable (x) por la frecuencia respectiva (f), luego se obtiene la suma de todos estos productos y luego a este valor se lo divide para el número de elementos (n).

Fórmula matemática:

$$\bar{X} = \frac{\sum Xf}{\sum f} = \frac{\sum Xf}{n}$$

(Ecuación 2)

**X:** Valor posible de cada respuesta.

**f:** Cantidad de respuestas para cada valor posible (Frecuencia).

**n:** Total de frecuencias o total de respuestas.

- *Luego, se medirá de cada Dimensión:*

### **Media aritmética:**

Se calculará el cociente de la suma de los valores de la variable por el número total de respuestas.

Fórmula Matemática:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

(Ecuación 3)

**X:** Valor posible de cada respuesta.

**n:** Total de respuestas.

- *Por último, se medirá el “Nivel de Satisfacción del servicio”:*

### **Media Ponderada:**

Se obtiene multiplicando cada uno de los datos por su ponderación o peso y luego sumarlos, para obtener una suma ponderada. A continuación se divide la suma ponderada entre la suma de los pesos.

Fórmula matemática:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n w_i X_i}{\sum_{i=1}^n w_i}$$

(Ecuación 4)

**w:** Peso u ponderación de cada variable.

**X:** Valor posible de cada respuesta.

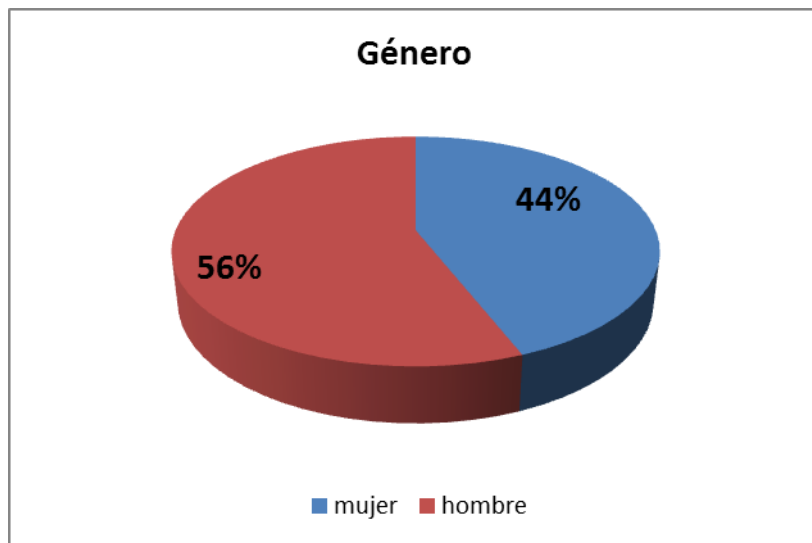
## 7. Resultados

### 7.1 Análisis descriptivo de la muestra

Se realizaron 50 encuestas, siendo el perfil de los encuestados el siguiente:

#### 7.1.1 Género

El 56% de los encuestados fueron Hombres:



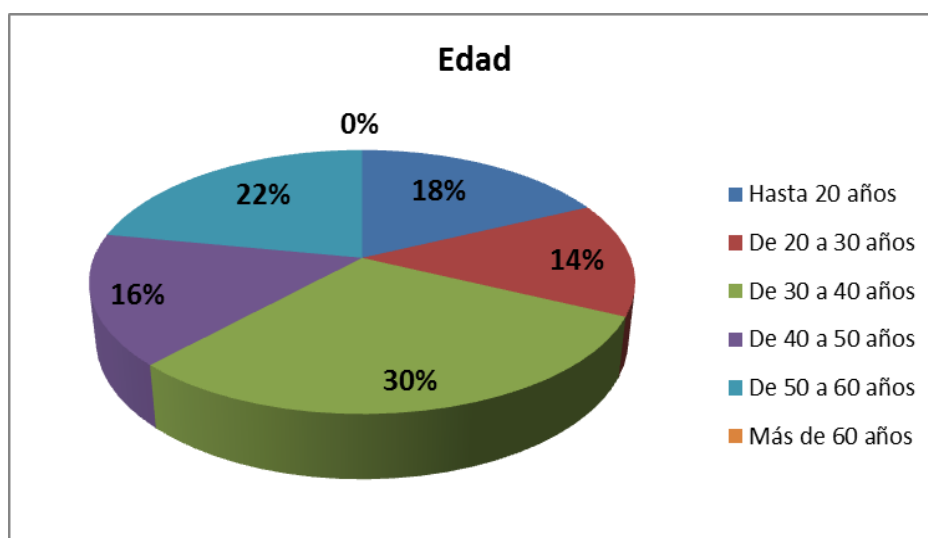
(Gráfico 1- Fuente: Elaboración Propia)

#### 7.1.2 Rango de edad

Ninguno de los encuestados tiene más de 60 años. El 30% de los encuestados tiene entre 30 a 40 años y el 22% de 50 a 60 años siendo el rango de edad el siguiente:

Edad	f	%
Hasta 20 años	9	18%
De 20 a 30 años	7	14%
De 30 a 40 años	15	30%
De 40 a 50 años	8	16%
De 50 a 60 años	11	22%
Más de 60 años	0	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

(Tabla 3- Fuente: Elaboración Propia)



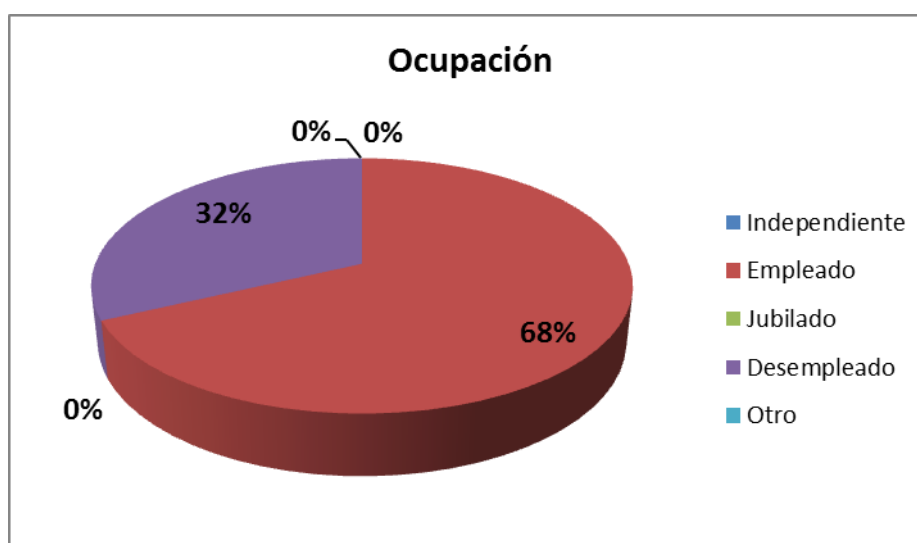
(Gráfico 2- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.1.3 Ocupación

Ninguno de los encuestados tiene por ocupación Jubilado, Independiente u otro. El 68% de los encuestados tiene por ocupación “Empleado” y 32% “Desempleado”:

Ocupación	f	%
Independiente	0	0%
Empleado	34	68%
Jubilado	0	0%
Desempleado	16	32%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

(Tabla 4- Fuente: Elaboración Propia)



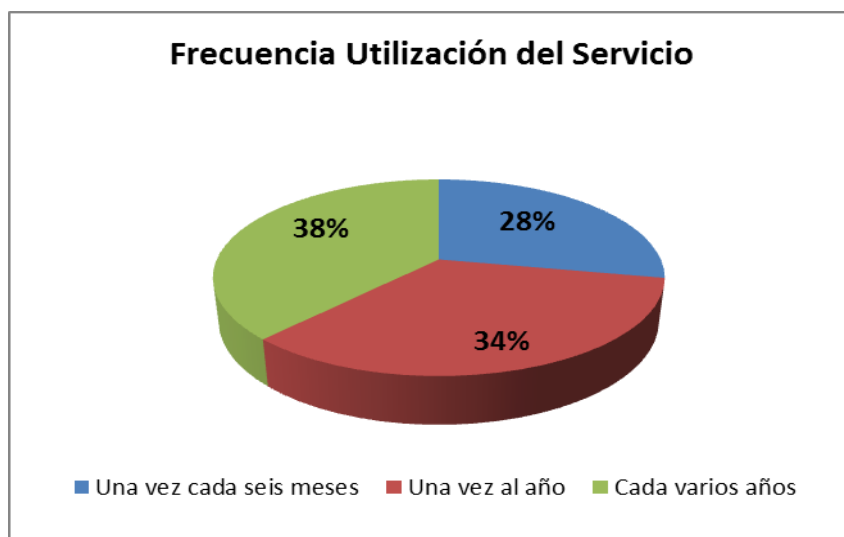
(Gráfico 3- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.1.4 Frecuencia de Utilización del Servicio

Ninguno de los encuestados utiliza el servicio a “Diario”, “Varias veces a la semana” ni “Una vez al mes”. El 38% utiliza el servicio “Cada varios años”, el 34% “Una vez al año” y el 28% “Una vez cada seis meses”.

Frecuencia Utilización del Servicio	f	%
A diario	0	0%
Varias veces a la semana	0	0%
Una vez al mes	0	0%
Una vez cada seis meses	14	28%
Una vez al año	17	34%
Cada varios años	19	38%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

(Tabla 5- Fuente: Elaboración Propia)



(Gráfico 4- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.1.5 Calificación de la Organización Integral del servicio

Ningún encuestado califico al servicio como “Excelente” ni “Pésimo”. El 68% califico al servicio como “Regular”. Un 24% califico al servicio como “Bueno” y solo el 8% como “Malo”.

Calificación Organización del Servicio	f	%
Excelente	0	0,00%
Bueno	12	24,00%
Regular	34	68,00%
Malo	4	8,00%
Pésimo	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

(Tabla 6- Fuente: Elaboración Propia)

## 7.2 Análisis Dimensión I: Elementos Tangibles

A continuación se exponen los resultados obtenidos en el Juzgado de Faltas respecto de la apariencia de los Equipos utilizados, Instalaciones Físicas, Apariencia Física de los empleados, y, Apariencia Visual de los elementos de comunicación.

### 7.2.1 Equipos

Este elemento se evaluó bajo la escala siguiente:

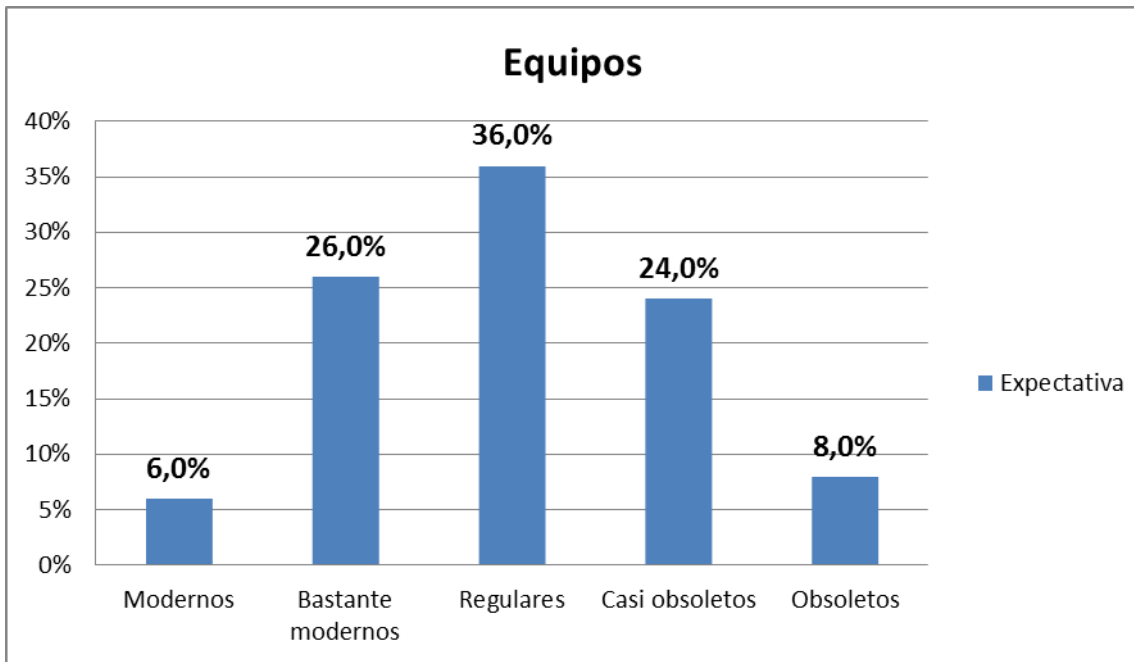
1	Moderno
2	Bastante moderno
3	Regulares
4	Poco Obsoleto
5	Obsoleto

#### 7.2.1.1 Expectativa

Los encuestados esperan que los Equipos que se utilizan en el servicio del Juzgado de Faltas sean “Regulares”.

Media aritmética: 3,02.



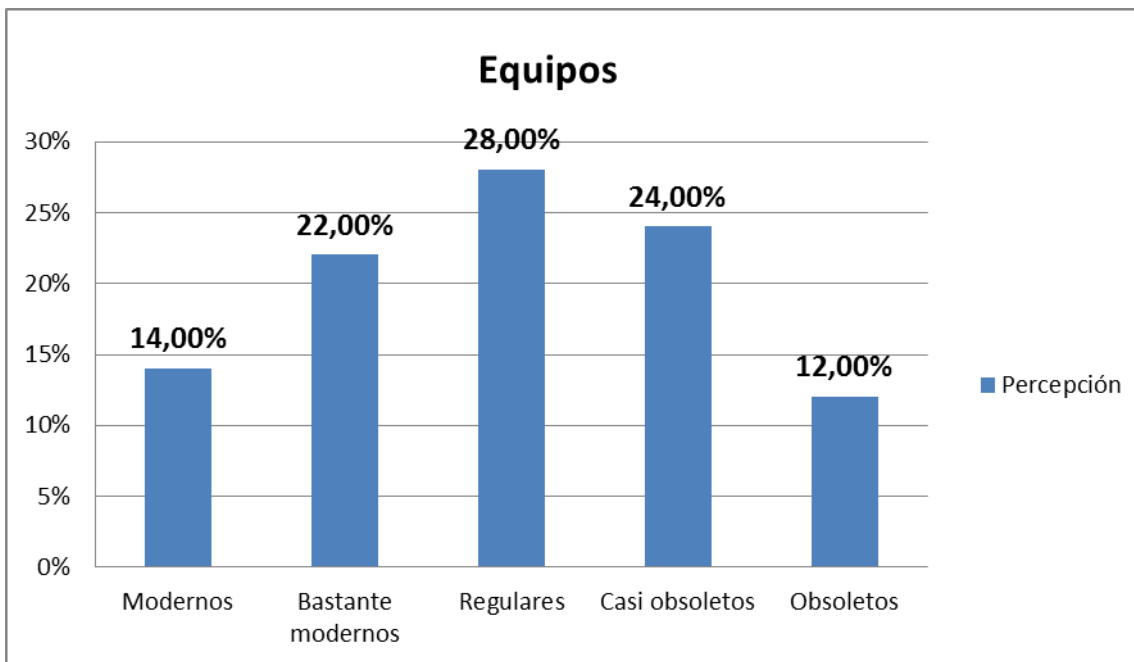


(Gráfico 5- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.2.1.2 Percepción

Los encuestados perciben que los Equipos que se utilizan en el servicio del Juzgado de Faltas, son “Regulares”.

Media aritmética: 2,98.

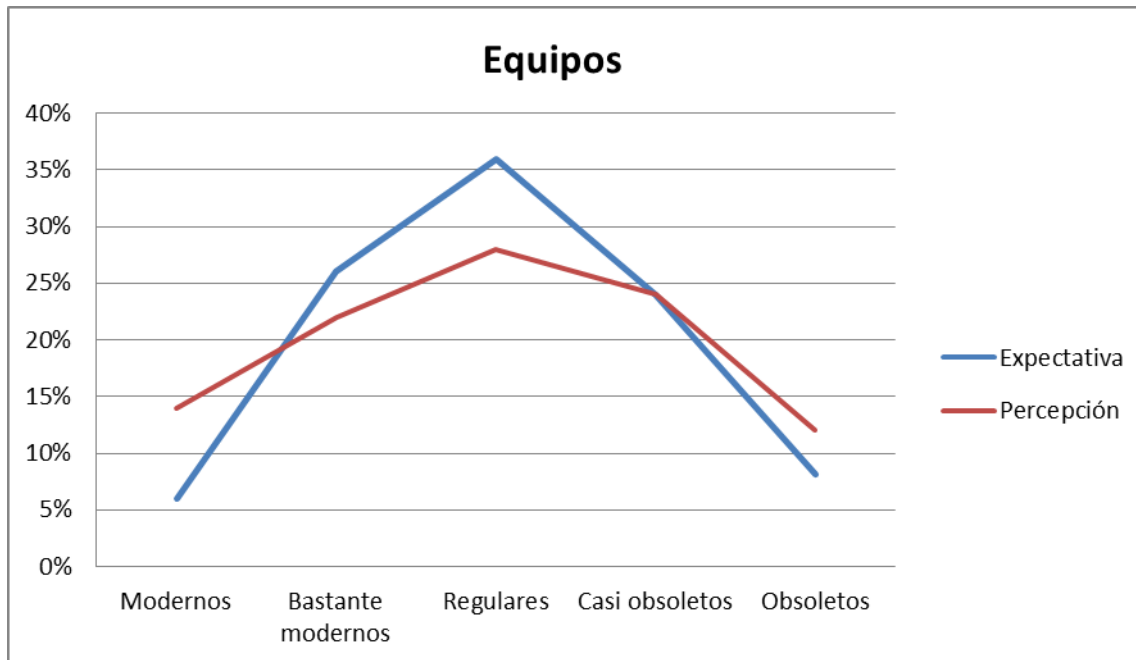


(Gráfico 6- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.2.1.3 Nivel de Satisfacción “Equipos”

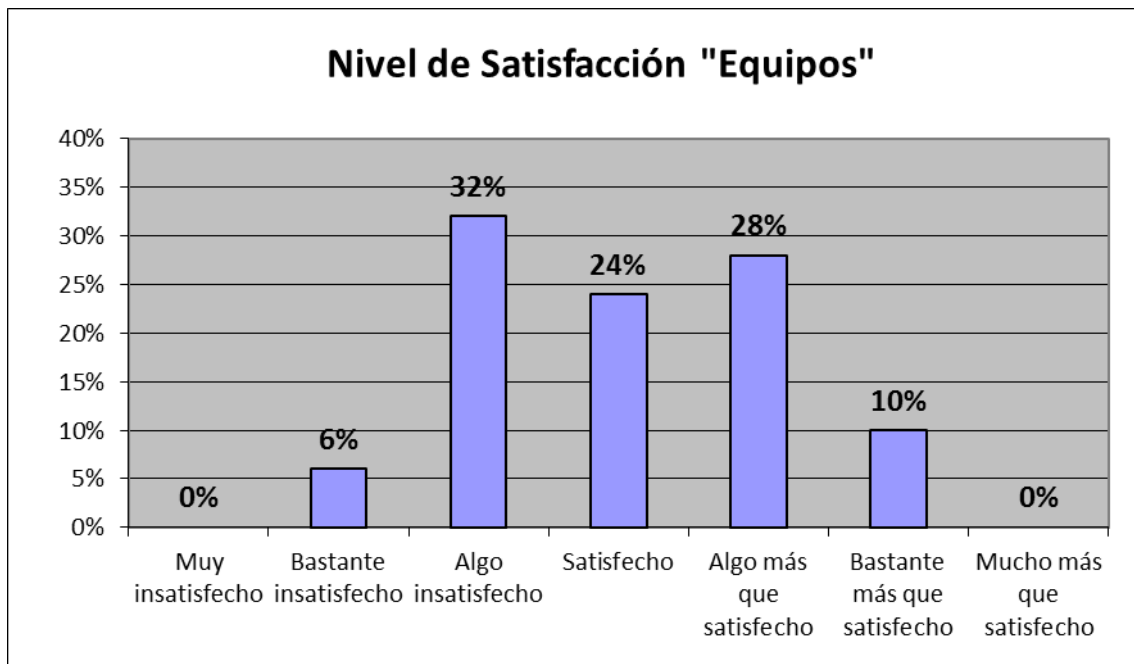
En el siguiente gráfico se puede observar juntos la apreciación y expectativas por parte de los clientes sobre la apariencia de los Equipos utilizados en el servicio del Juzgado de Faltas.

Se observa mayor expectativa de que los Equipos utilizados sean “Regulares” y “Bastante Moderno”.



(Gráfico 7- Fuente: Elaboración Propia)

Como resultante, el nivel de satisfacción de los encuestados respecto de los “Equipos” resulta de la siguiente manera:



(Gráfico 8- Fuente: Elaboración Propia)

La media aritmética del Nivel de Satisfacción es de 0,04, de “Satisfecho” con tendencia “Algo más que satisfecho”.

### 7.2.2 Instalaciones Físicas

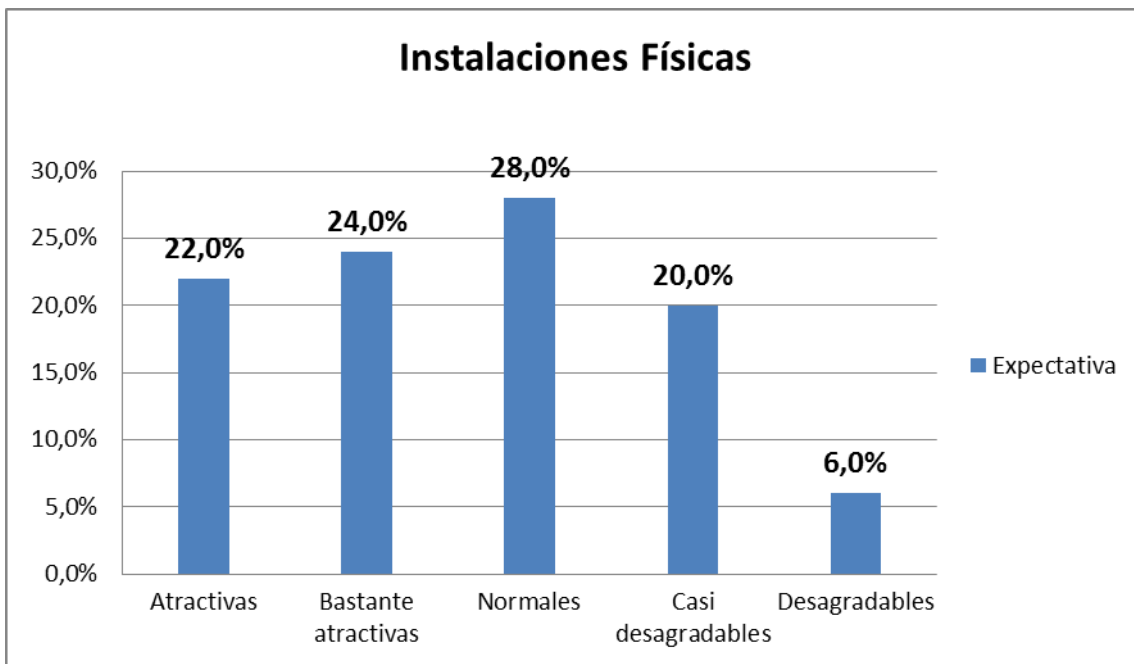
Este elemento se evaluó bajo la escala siguiente:

1	Atractivas
2	Bastante Atractivas
3	Normales
4	Casi Desagradables
5	Desagradables

#### 7.2.2.1 Expectativa

Los encuestados esperan que las Instalaciones Físicas del Juzgado de Faltas sean “Bastantes Atractivas” con tendencia a “Normales”.

Media aritmética: 2,64.

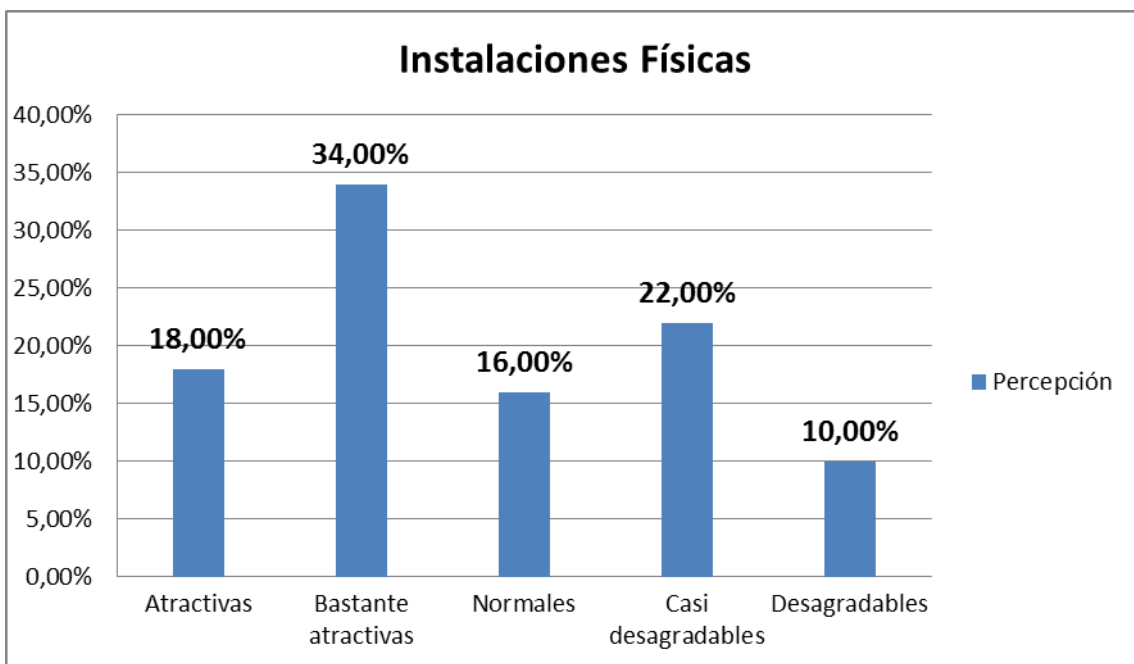


(Gráfico 9- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.2.2.2 Percepción

Los encuestados perciben que las Instalaciones Físicas del Juzgado de Faltas son “Bastantes Atractivas” con tendencia a “Normales”.

Media aritmética: 2,72.

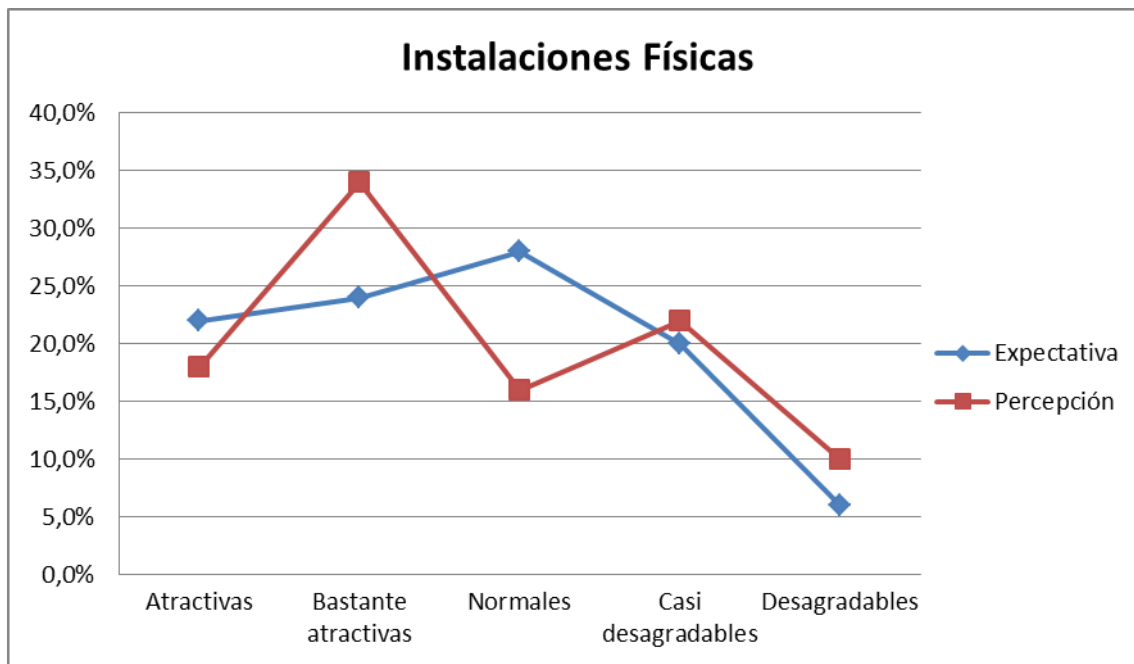


(Gráfico 10- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.2.2.3 Nivel de Satisfacción “Instalaciones Físicas”

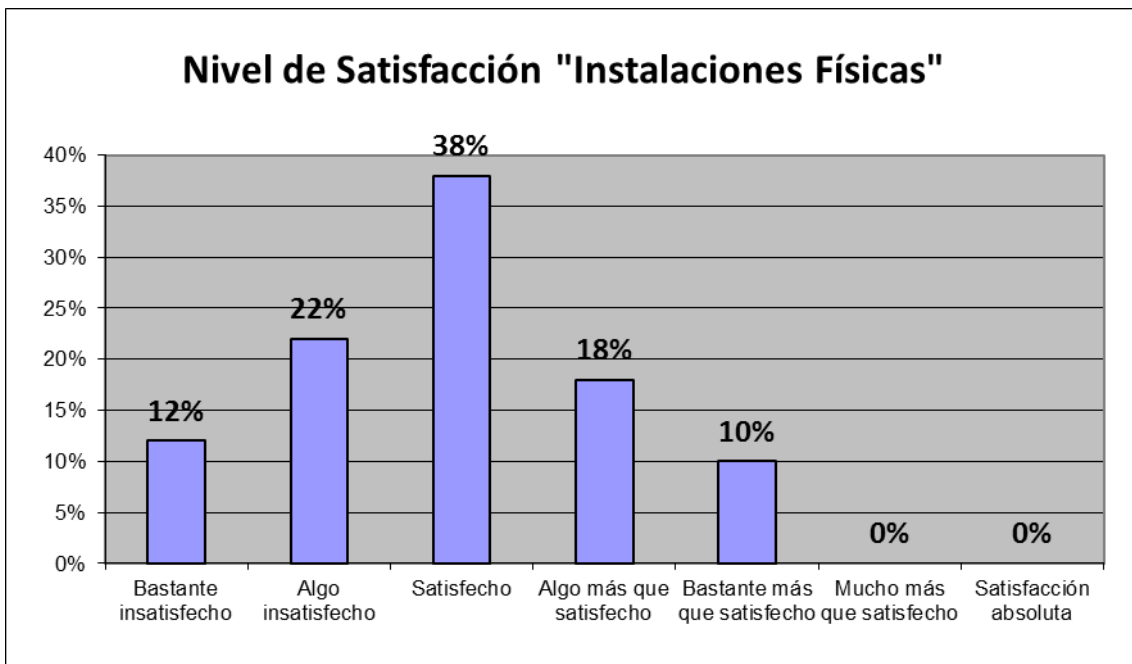
En el siguiente gráfico se puede observar juntos la apreciación y expectativas por parte de los clientes sobre las Instalaciones Físicas del servicio del Juzgado de Faltas.

Se observa mayor expectativa de que las Instalaciones Físicas sean “Normales”, siendo la percepción de “Bastantes Atractivas”.



(Gráfico 11- Fuente: Elaboración Propia)

Como resultante, el nivel de satisfacción de los encuestados respecto de la “Instalaciones Físicas” resulta de la siguiente manera:



(Gráfico 12- Fuente: Elaboración Propia)

La media aritmética del Nivel de Satisfacción es de -0,08 “Algo Insatisfecho” – “Satisfecho”.

### 7.2.3 Apariencia Física de los Empleados

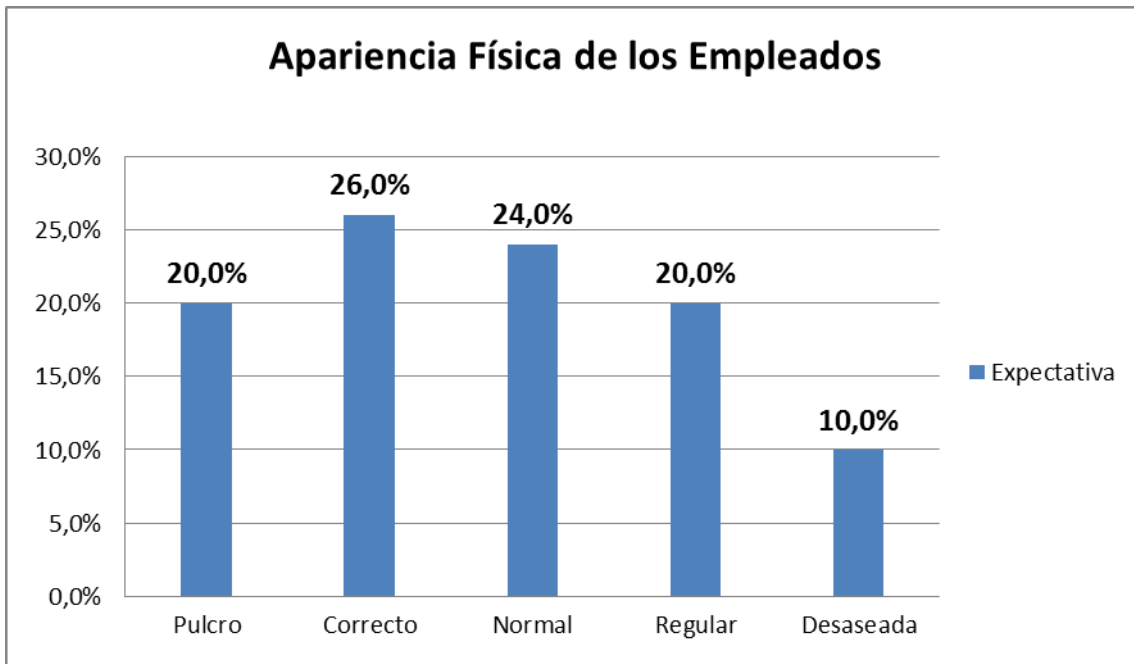
Este elemento se evaluó bajo la escala siguiente:

1	Pulcro
2	Correcto
3	Normal
4	Regular
5	Desaseada

#### 7.2.3.1 Expectativa

Los encuestados esperan que la Apariencia Física de los Empleados del servicio del Juzgado de Faltas sea “Correcta” con tendencia a “Normal”.

Media aritmética: 2,74.

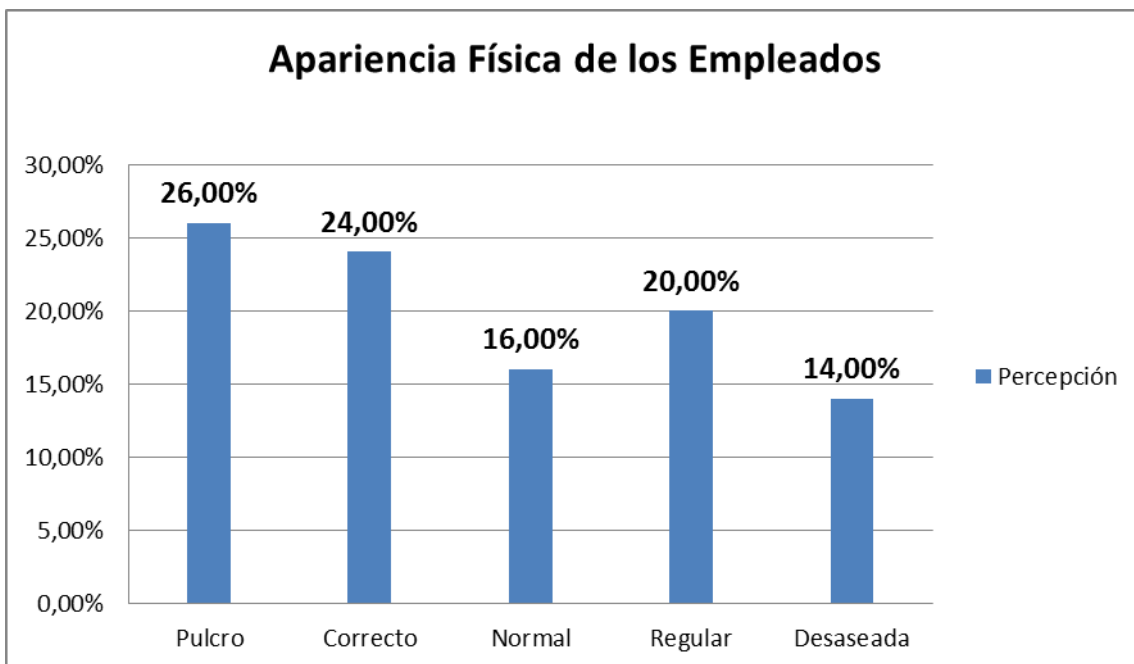


(Gráfico 13- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.2.3.2 Percepción

Los encuestados perciben que la Apariencia Física de los Empleados del servicio del Juzgado de Faltas es “Correcta” con tendencia a “Normal”.

Media aritmética: 2,72.

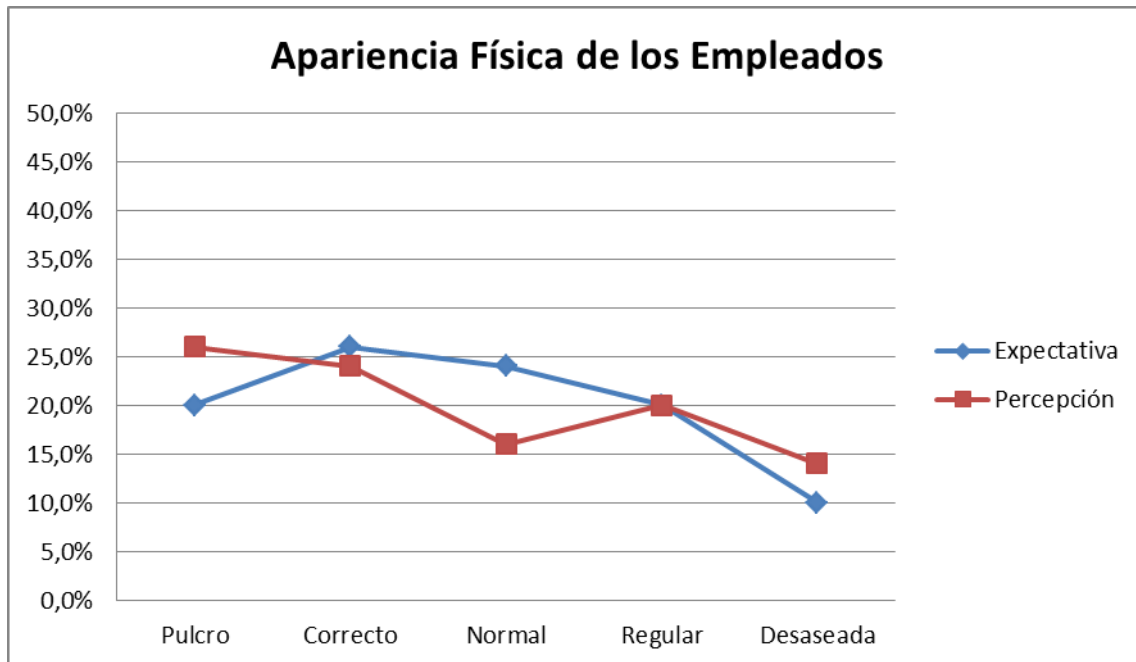


(Gráfico 14- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.2.3.3 Nivel de Satisfacción “Apariencia Física de los Empleados”

En el siguiente gráfico se puede observar juntos la apreciación y expectativas por parte de los clientes sobre la Apariencia Física de los Empleados del servicio.

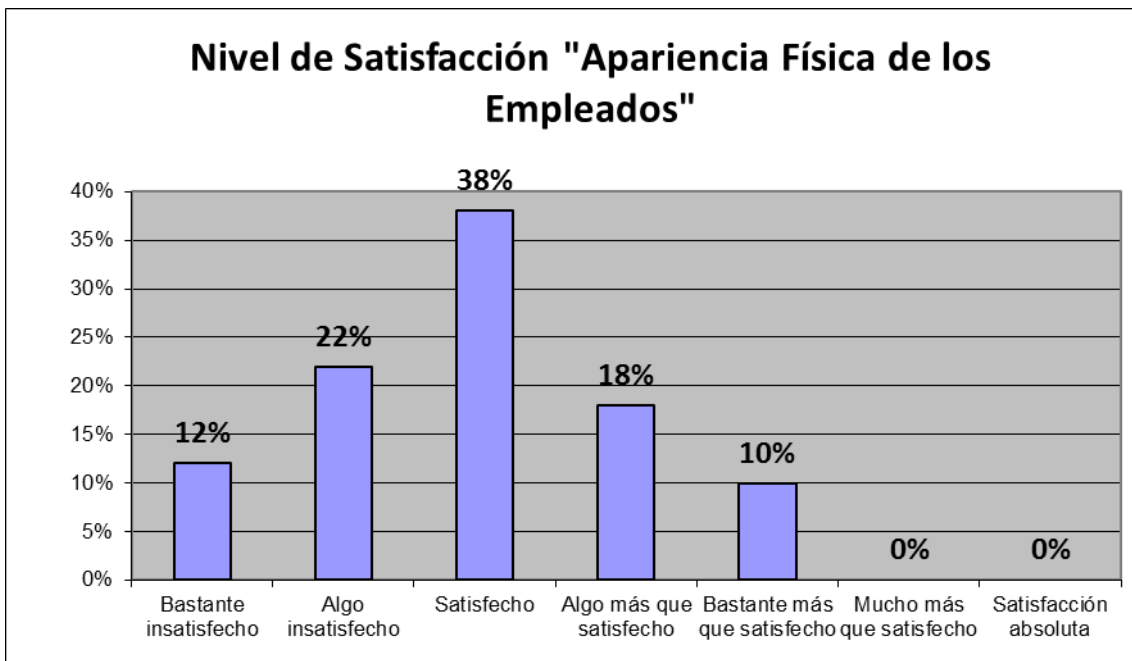
Se observa mayor expectativa de que la Apariencia Física de las Empleados del servicio sea “Normal”.



(Gráfico 15- Fuente: Elaboración Propia)

Como resultante, el nivel de satisfacción de los encuestados respecto de la “Apariencia Física de los Empleados” resulta de la siguiente manera:





(Gráfico 16- Fuente: Elaboración Propia)

La media aritmética del Nivel de Satisfacción es de -0,08 entre “Algo insatisfecho” y “Satisfecho”.

#### 7.2.4 Apariencia Visual de los Elementos de Comunicación

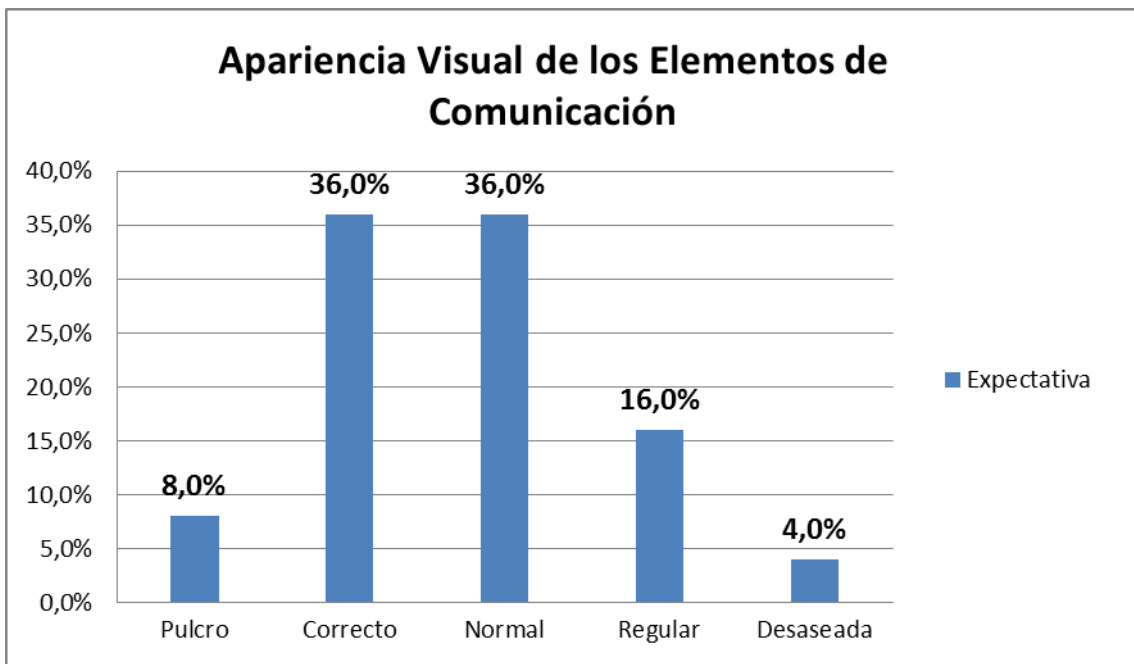
Este elemento se evaluó bajo la escala siguiente:

1	Pulcro
2	Correcto
3	Normal
4	Regular
5	Desaseada

##### 7.2.4.1 Expectativa

Los encuestados esperan que la Apariencia Visual de los Elementos de Comunicación del servicio del Juzgado de Faltas sea “Correcta” con tendencia a “Normal”.

Media aritmética: 2,72.

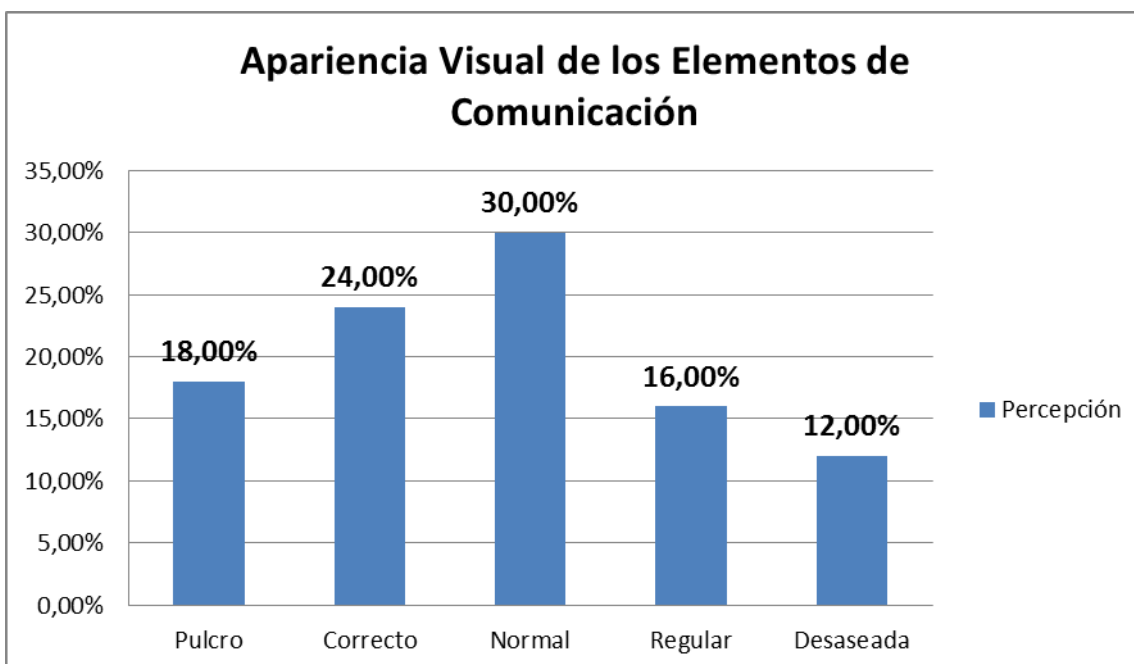


(Gráfico 17- Fuente: Elaboración Propia)

#### 7.2.4.2 Percepción

La percepción de los encuestados respecto de la Apariencia Visual de los Elementos de Comunicación del servicio del Juzgado de Faltas es “Correcta” con tendencia a “Normal”.

Media aritmética: 2,8.

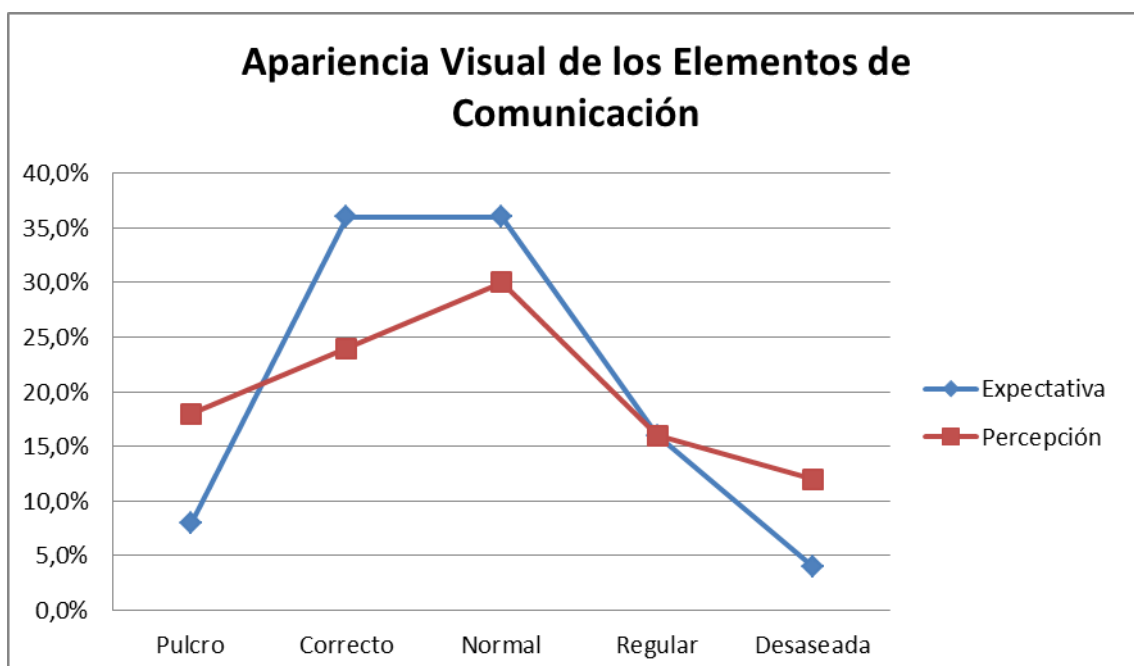


(Gráfico 18- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.2.4.3 Nivel de Satisfacción “Apariencia Visual de los Elementos de Comunicación”

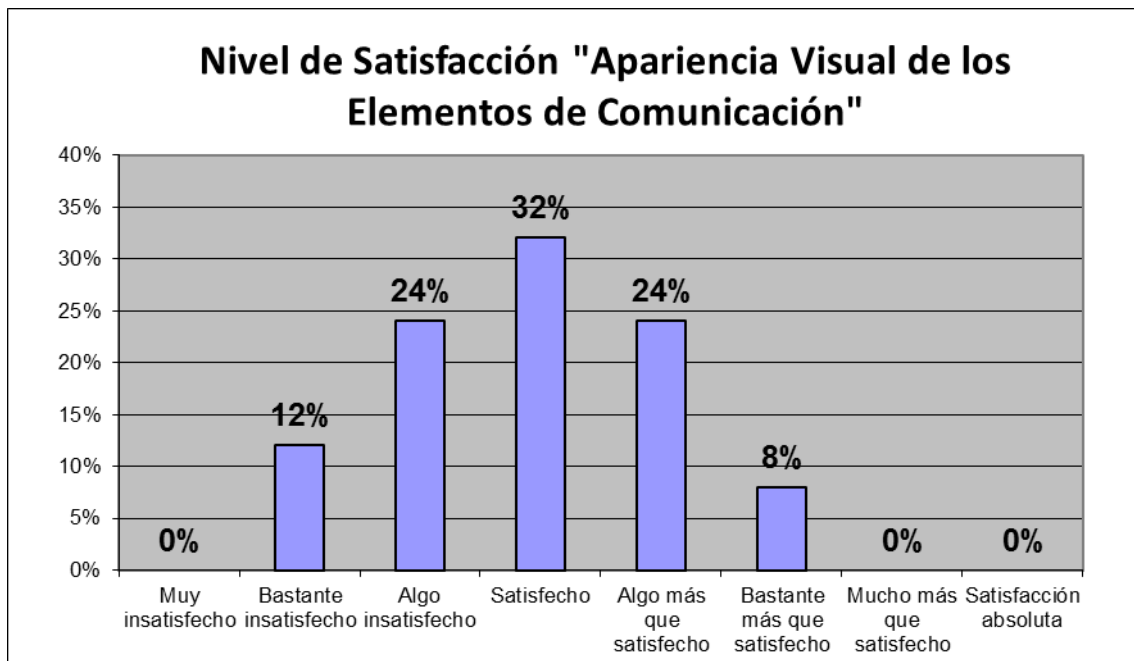
En el siguiente gráfico se puede observar juntos la apreciación y expectativas por parte de los clientes sobre la Apariencia Visual de los Elementos de Comunicación del servicio.

Se observa mayor expectativa sobre la Apariencia Visual de los Elementos de Comunicación del servicio sean “Correcto” a “Normal”, siendo la percepción de “Normal”.



(Gráfico 19- Fuente: Elaboración Propia)

Como resultante, el nivel de satisfacción de los encuestados respecto de la “Apariencia Visual de los Elementos de Comunicación” resulta de la siguiente manera:



(Gráfico 20- Fuente: Elaboración Propia)

La media aritmética del Nivel de Satisfacción es de -0,08 entre “Algo insatisfecho” y “Satisfecho”.

### 7.3 Análisis Dimensión II: Confiabilidad

A continuación se exponen los resultados obtenidos en el Juzgado de Faltas respecto de la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma confiable y cuidadosa; Cumplimiento de los Empleados de lo Prometido, Interés de los Empleados en Solucionar Problemas, Eficacia del Servicio, Tiempo de Cumplimiento del Servicio, y, Eficiencia del Servicio.

#### 7.3.1 Cumplimiento de los Empleados

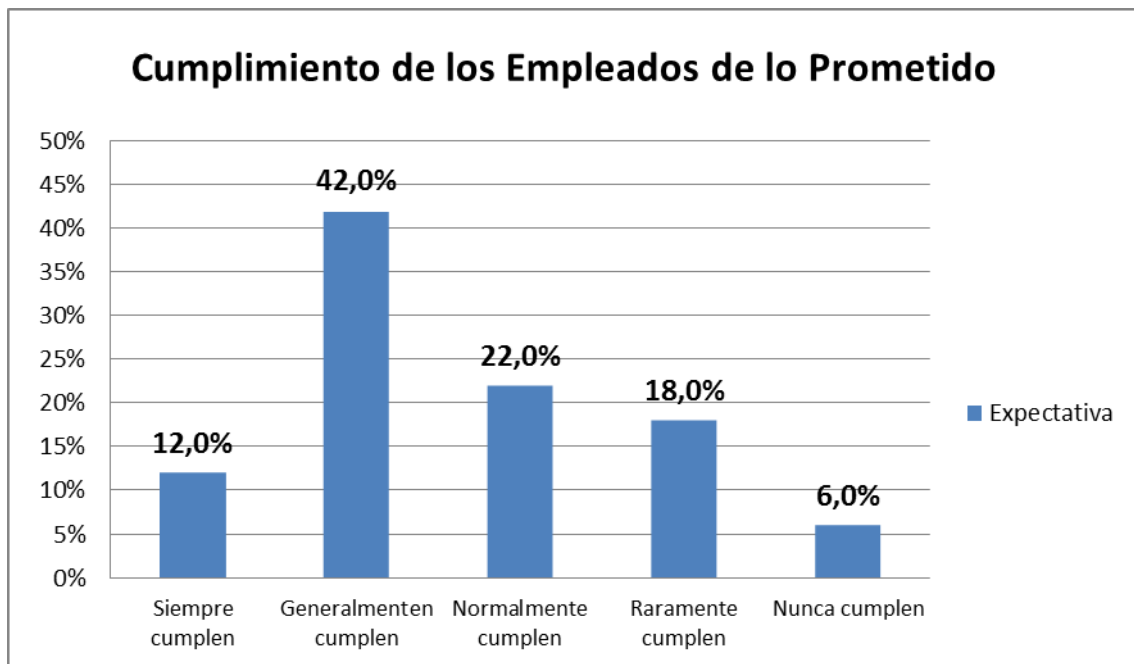
Este elemento se evaluó bajo la escala siguiente:

1	Siempre Cumplen
2	Generalmente Cumplen
3	Normalmente Cumplen
4	Raramente Cumplen
5	Nunca Cumplen

### 7.3.1.1 Expectativa

Los encuestados esperan del Cumplimiento de los Empleados de lo Prometido del servicio del Juzgado de Faltas que “Generalmente Cumplen” con tendencia a “Normalmente Cumplen”.

Media aritmética: 2,64.

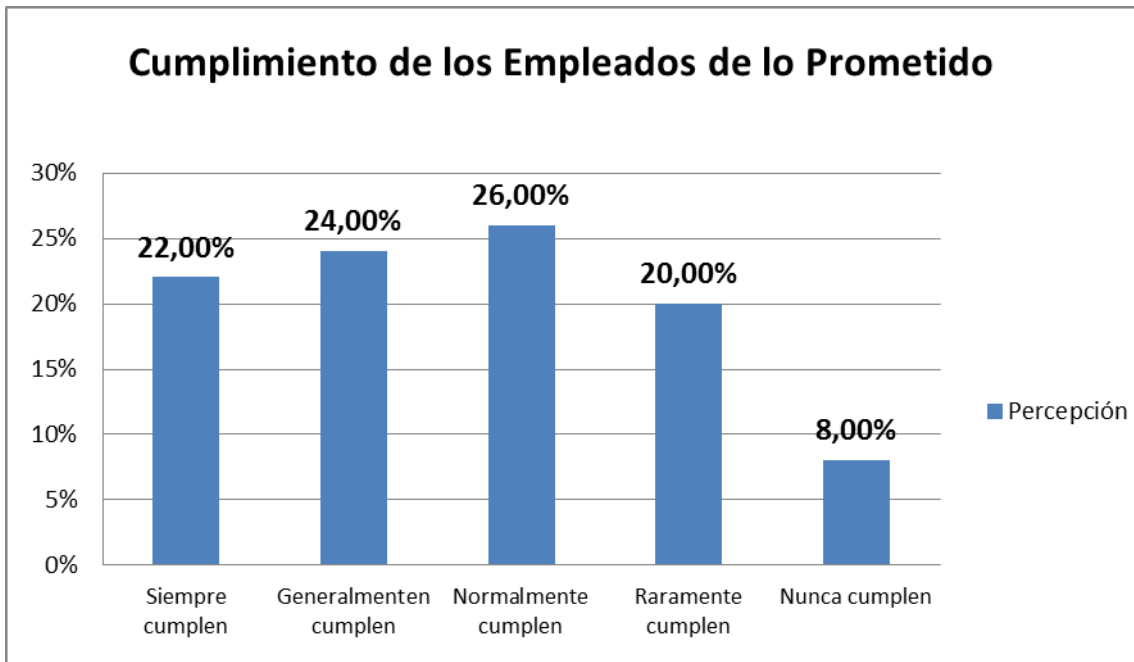


(Gráfico 21- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.3.1.2 Percepción

Los encuestados perciben que el Cumplimiento de los Empleados de lo Prometido del servicio del Juzgado de Faltas, es “Generalmente Cumplen” con tendencia a “Normalmente Cumplen”.

Media aritmética: 2,68.

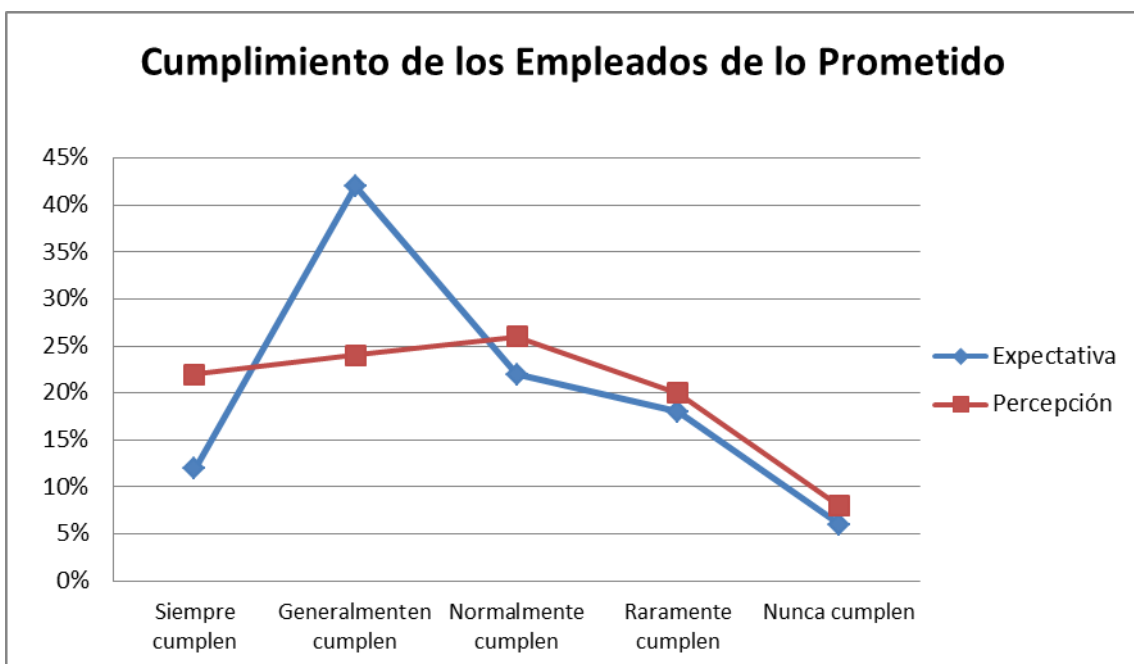


(Gráfico 22- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.3.1.3 Nivel de Satisfacción “Cumplimiento de los Empleados de lo Prometido”

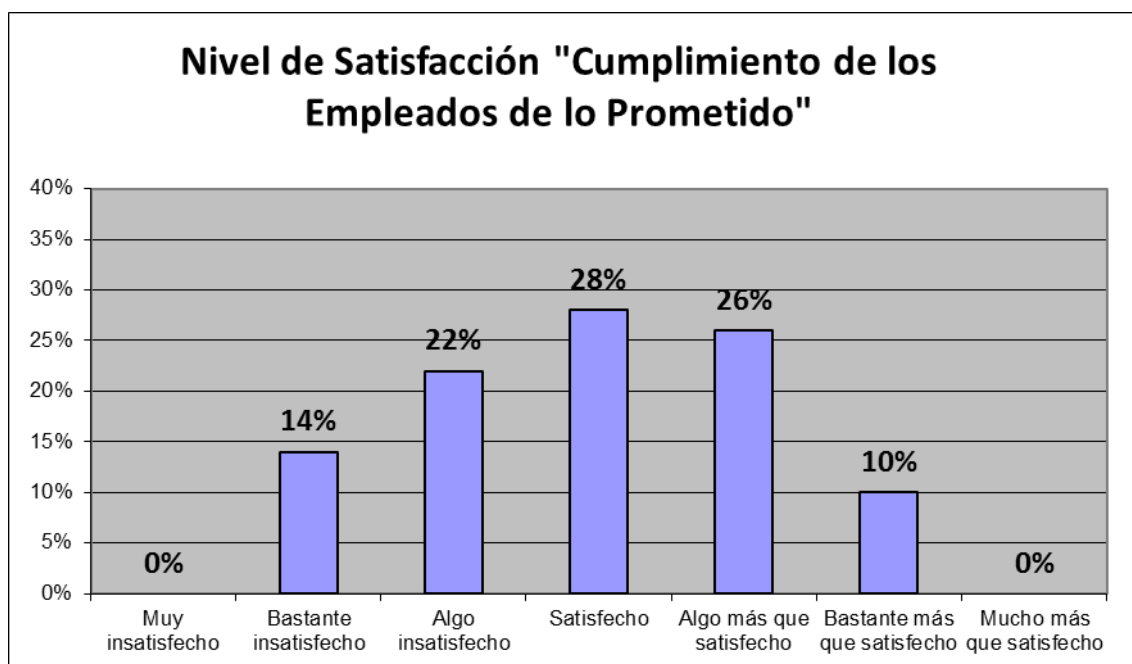
En el siguiente gráfico se puede observar juntos la apreciación y expectativas por parte de los clientes sobre Cumplimiento de los Empleados de lo Prometido.

Se observa mayor expectativa de que el Cumplimiento de los Empleados de lo Prometido sea “Generalmente Cumplen”.



(Gráfico 23- Fuente: Elaboración Propia)

Como resultante, el nivel de satisfacción de los encuestados respecto de los “Cumplimiento de los Empleados de lo Prometido” resulta de la siguiente manera:



(Gráfico 24- Fuente: Elaboración Propia)

La media aritmética del Nivel de Satisfacción es de -0,04, de “Algo Insatisfecho” a “Satisfecho”.

### 7.3.2 Interés de los Empleados

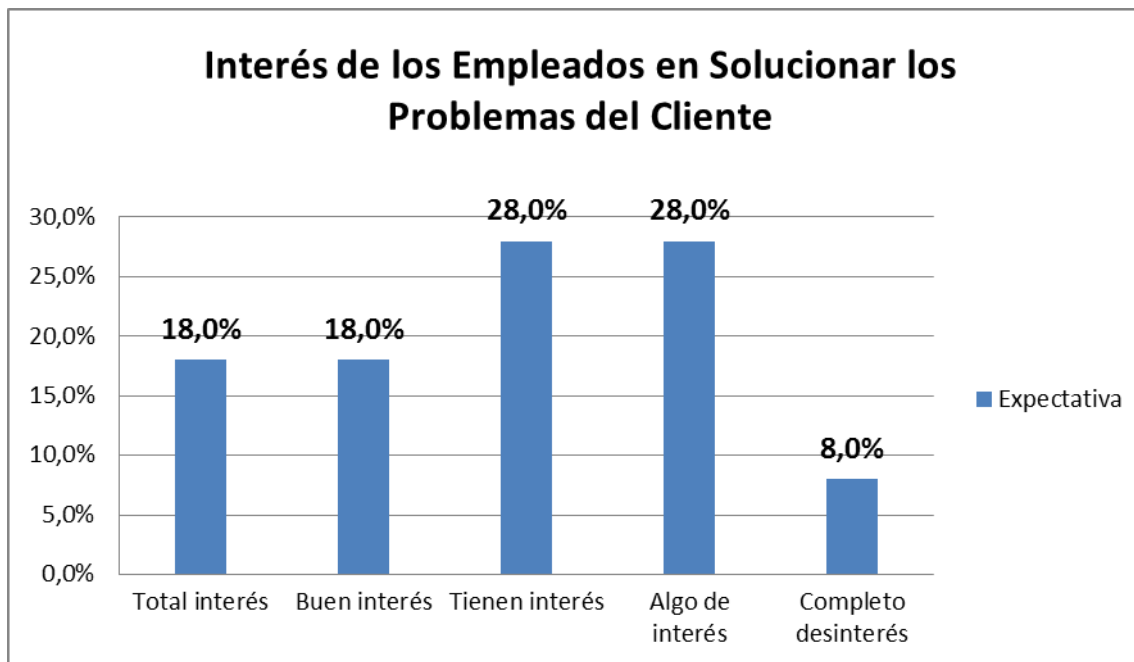
Este elemento se evaluó bajo la escala siguiente:

1	Total Interés
2	Buen Interés
3	Tienen Interés
4	Algo de Interés
5	Completo Desinterés

### 7.3.2.1 Expectativa

Los encuestados esperan del Interés de los Empleados en Solucionar los Problemas del Cliente del servicio del Juzgado de Faltas que sea “Buen Interés” con tendencia a “Tienen Interés”.

Media aritmética: 2,90.



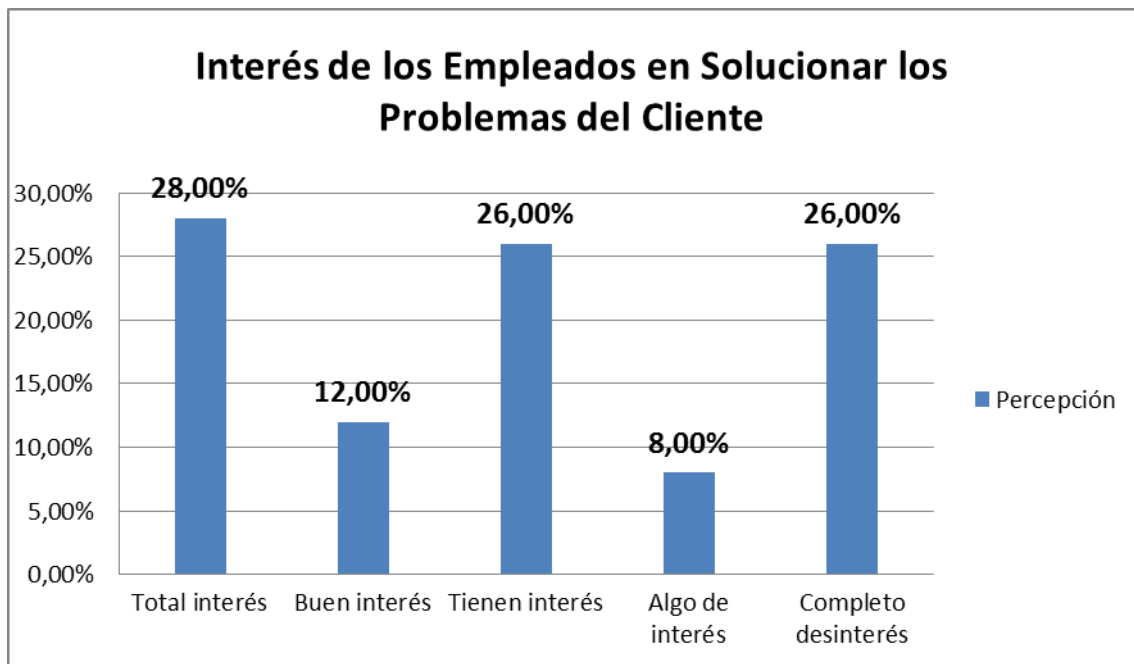
(Gráfico 25- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.3.2.2 Percepción

Los encuestados perciben que el Interés de los Empleados en Solucionar los Problemas del Cliente en el servicio del Juzgado de Faltas, es “Buen Interés” con tendencia a “Tienen Interés”.

Media aritmética: 2,92.



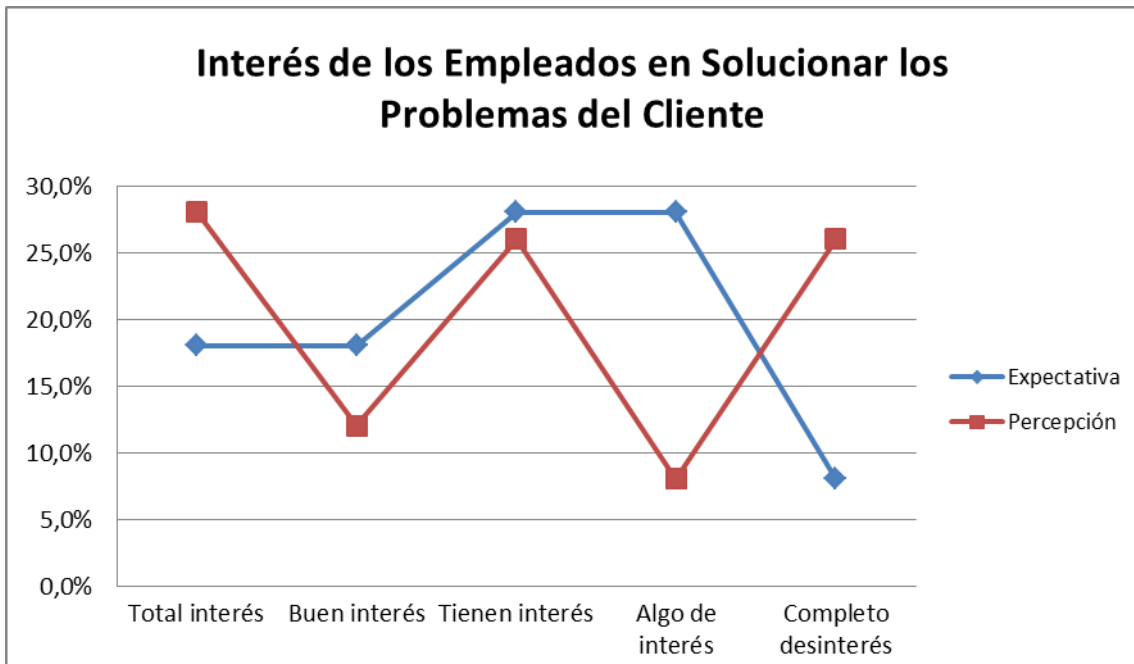


(Gráfico 26- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.3.2.3 Nivel de Satisfacción “Interés de los Empleados en Solucionar los Problemas del Cliente”

En el siguiente gráfico se puede observar juntos la apreciación y expectativas por parte de los clientes sobre Interés de los Empleados en Solucionar los Problemas del Cliente.

Se observa mayor expectativa de que el Interés de los Empleados en Solucionar los Problemas del Cliente sea “Algo de Interés”, mientras la percepción es mayor en “Total Interés”.



(Gráfico 27- Fuente: Elaboración Propia)

Como resultante, el nivel de satisfacción de los encuestados respecto del “Interés de los Empleados en Solucionar los Problemas del Cliente” resulta de la siguiente manera:



(Gráfico 28- Fuente: Elaboración Propia)

La media aritmética del Nivel de Satisfacción es de -0,02, de “Algo Insatisfecho” a “Satisfecho”.

### 7.3.3 Eficacia

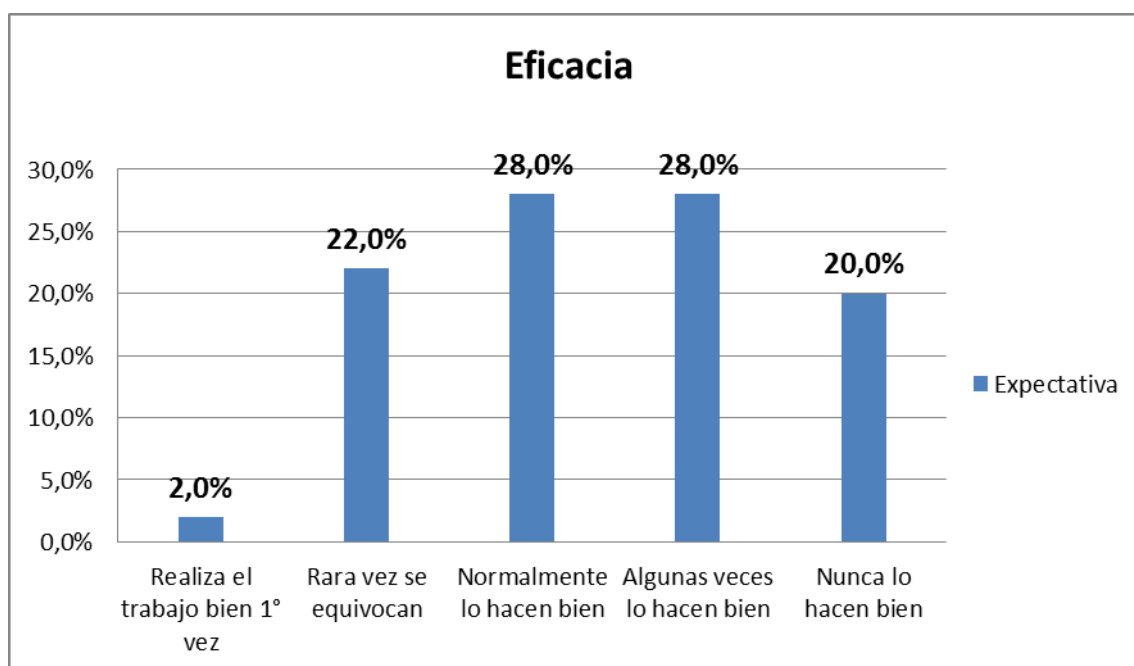
Este elemento se evaluó bajo la escala siguiente:

1	Realiza el trabajo bien una vez
2	Rara vez se equivocan
3	Normalmente lo hacen bien
4	Algunas veces lo hacen bien
5	Nunca lo hacen bien

#### 7.3.3.1 Expectativa

Los encuestados esperan que la Eficacia del servicio del Juzgado de Faltas sea “Normalmente lo hacen Bien” con tendencia a “Alguna vez lo hacen Bien”.

Media aritmética: 3,42.

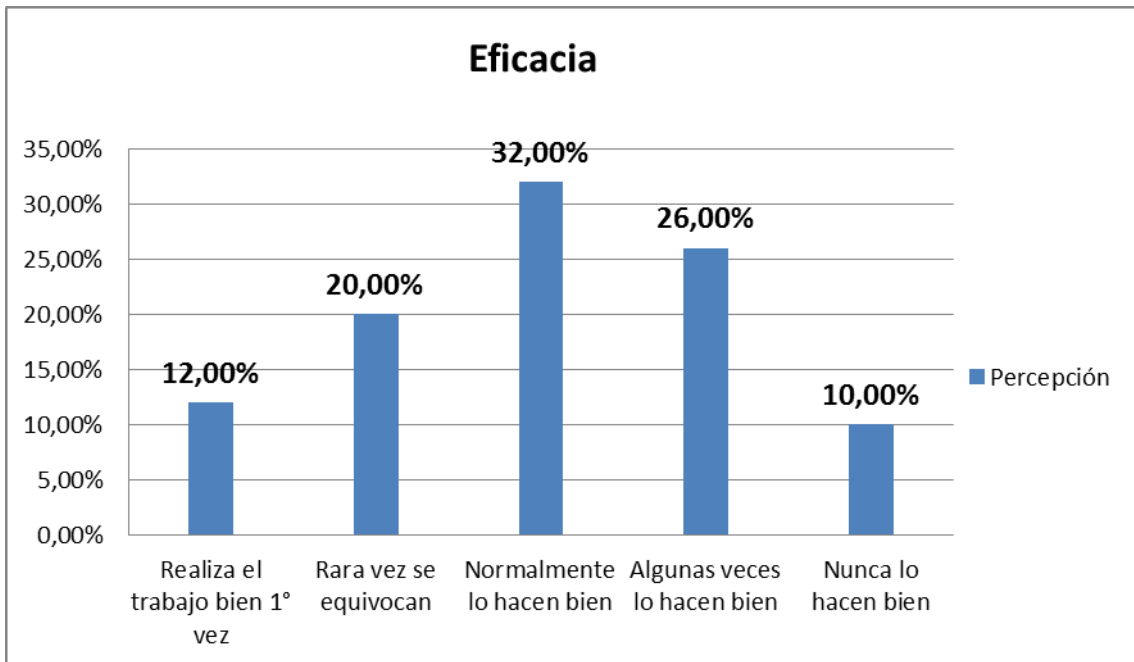


(Gráfico 29- Fuente: Elaboración Propia)

#### 7.3.3.2 Percepción

Los encuestados perciben que la Eficacia del servicio del Juzgado de Faltas es “Normalmente lo hacen Bien”.

Media aritmética: 3,02.

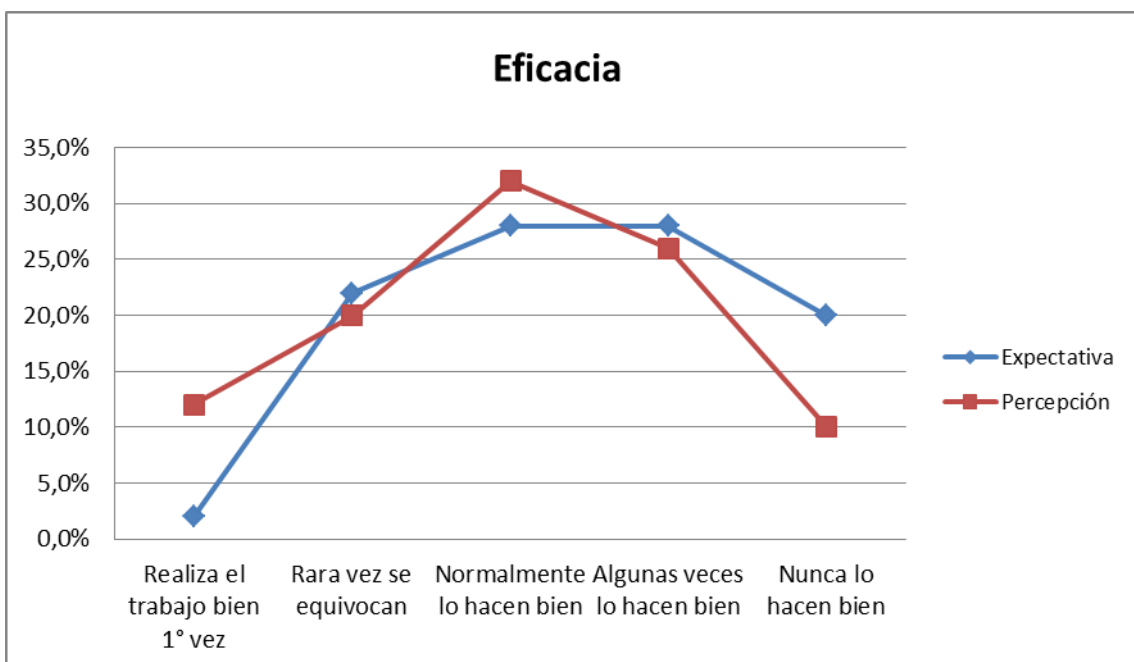


(Gráfico 30- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.3.4.3 Nivel de Satisfacción “Eficacia”

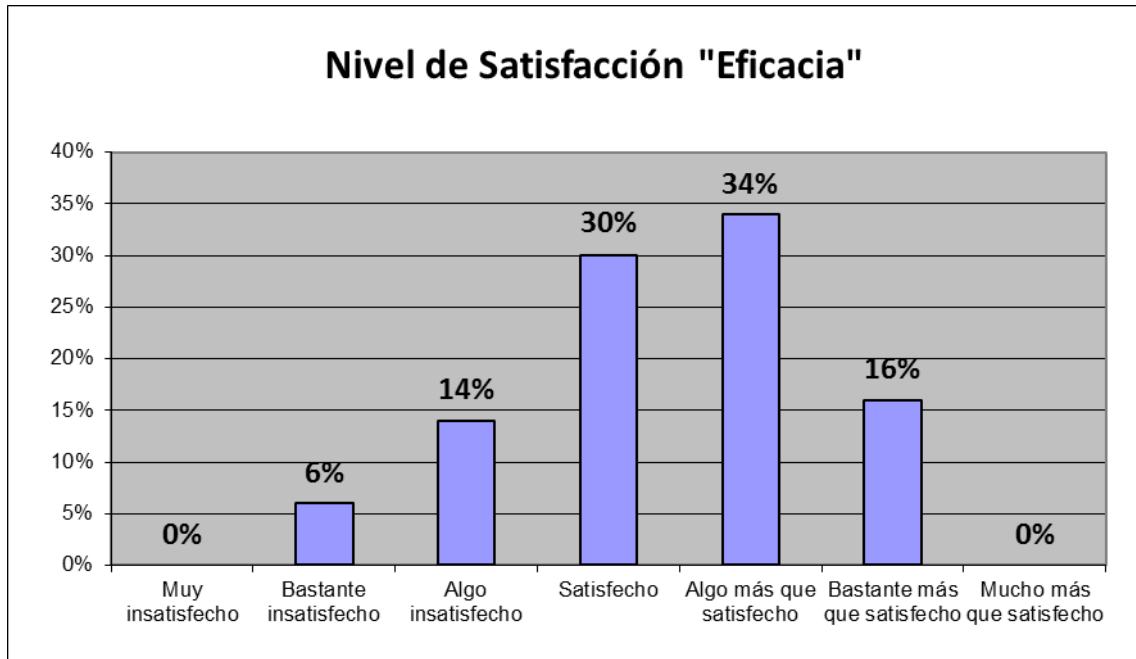
En el siguiente gráfico se puede observar juntos la apreciación y expectativas por parte de los clientes sobre Eficacia del servicio.

Se observa mayor percepción de que la Eficacia del servicio es “Normalmente lo hacen Bien”.



(Gráfico 31- Fuente: Elaboración Propia)

Como resultante, el nivel de satisfacción de los encuestados respecto de la “Eficacia” resulta de la siguiente manera:



(Gráfico 32- Fuente: Elaboración Propia)

La media aritmética del Nivel de Satisfacción es de 0,04, de “Satisfecho” a “Algo más que Insatisfecho”.

### 7.3.4 Tiempo de Cumplimiento del Trabajo

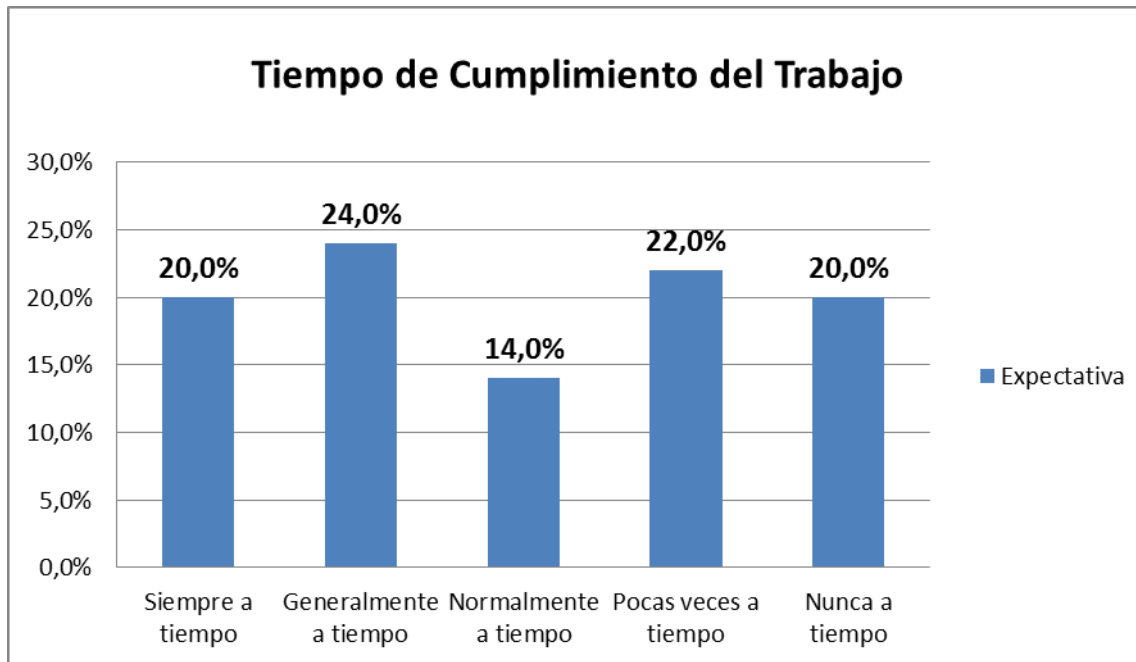
Este elemento se evaluó bajo la escala siguiente:

1	Siempre a Tiempo
2	Generalmente a Tiempo
3	Normalmente a Tiempo
4	Pocas veces a Tiempo
5	Nunca a Tiempo

### 7.3.4.1 Expectativa

Los encuestados esperan que el Tiempo de Cumplimiento del Trabajo del servicio del Juzgado de Faltas sea “Generalmente a Tiempo” con tendencia a “Normalmente a Tiempo”.

Media aritmética: 2,98.

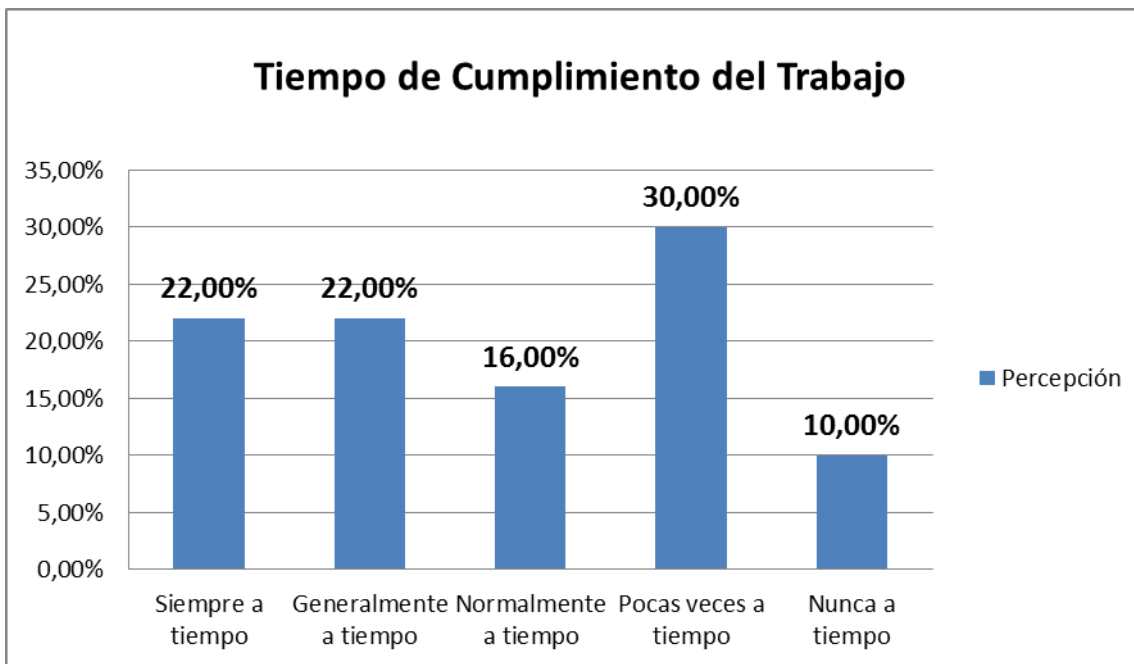


(Gráfico 33- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.3.4.2 Percepción

Los encuestados perciben que el Tiempo de Cumplimiento del Trabajo es “Generalmente a Tiempo” con tendencia a “Normalmente a Tiempo”.

Media aritmética: 2,84.

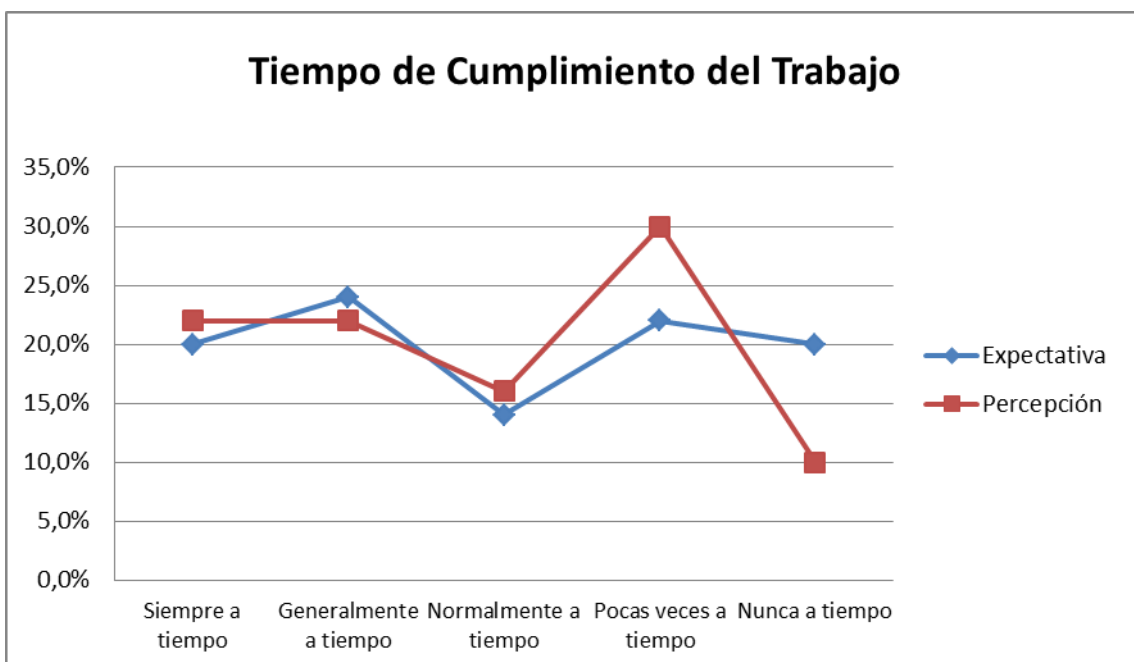


(Gráfico 34- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.3.4.3 Nivel de Satisfacción “Tiempo de Cumplimiento del Trabajo”

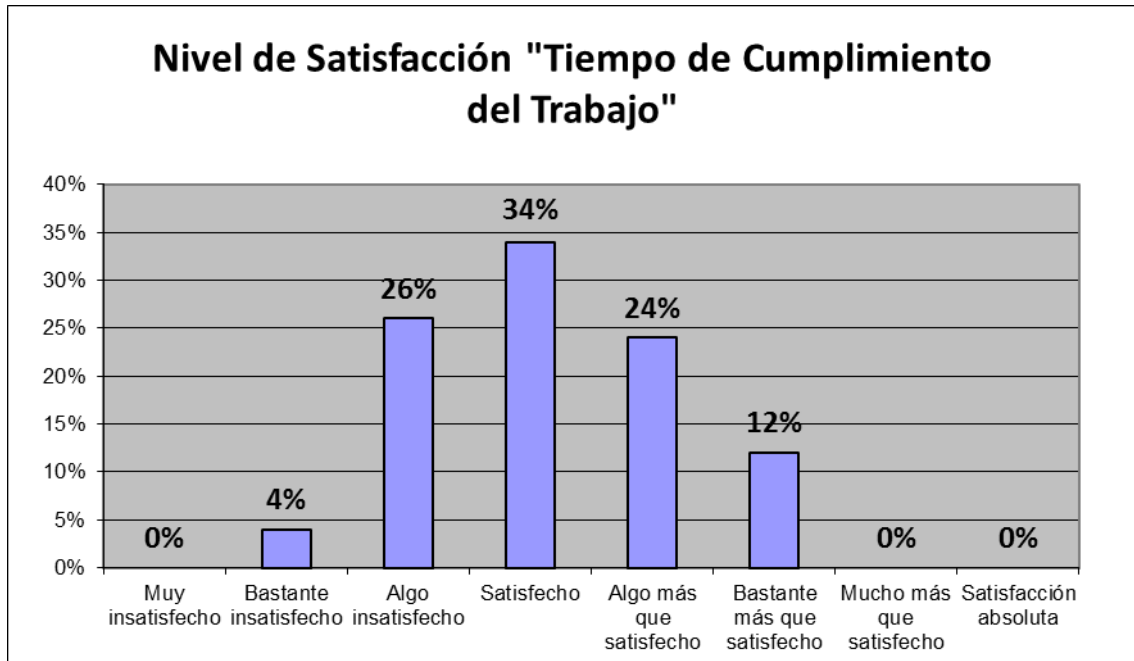
En el siguiente gráfico se puede observar juntos la apreciación y expectativas por parte de los clientes sobre Tiempo de Cumplimiento del Trabajo del servicio.

Se observa mayor percepción de que el Tiempo de Cumplimiento del Trabajo del servicio sea “Pocas veces a Tiempo”.



(Gráfico 35- Fuente: Elaboración Propia)

Como resultante, el nivel de satisfacción de los encuestados respecto del “Tiempo de Cumplimiento del Trabajo” resulta de la siguiente manera:



(Gráfico 36- Fuente: Elaboración Propia)

La media aritmética del Nivel de Satisfacción es de 0,14 de “Satisfecho” a “Algo más que Insatisfecho”.

### 7.3.5 Eficiencia

Este elemento se evaluó bajo la escala siguiente:

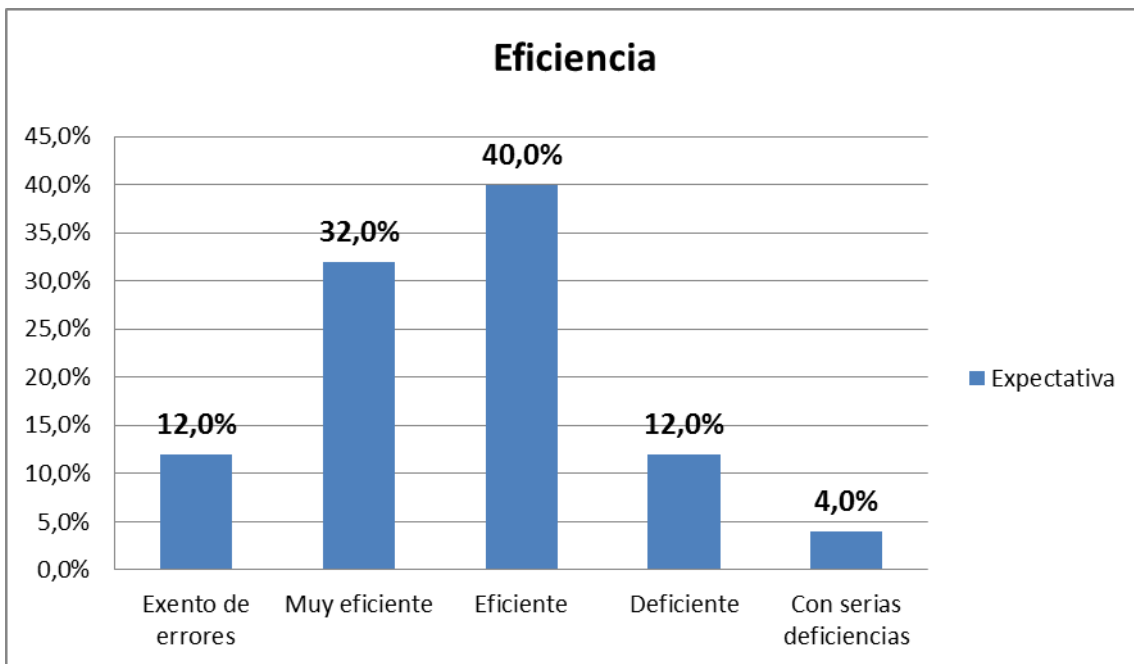
1	Exento de Errores
2	Muy Eficiente
3	Eficiente
4	Deficiente
5	Con serias deficiencias

#### 7.3.5.1 Expectativa

Los encuestados esperan que la Eficiencia del servicio del Juzgado de Faltas sea “Muy Eficiente” con tendencia a “Eficiente”.

Media aritmética: 2,64.



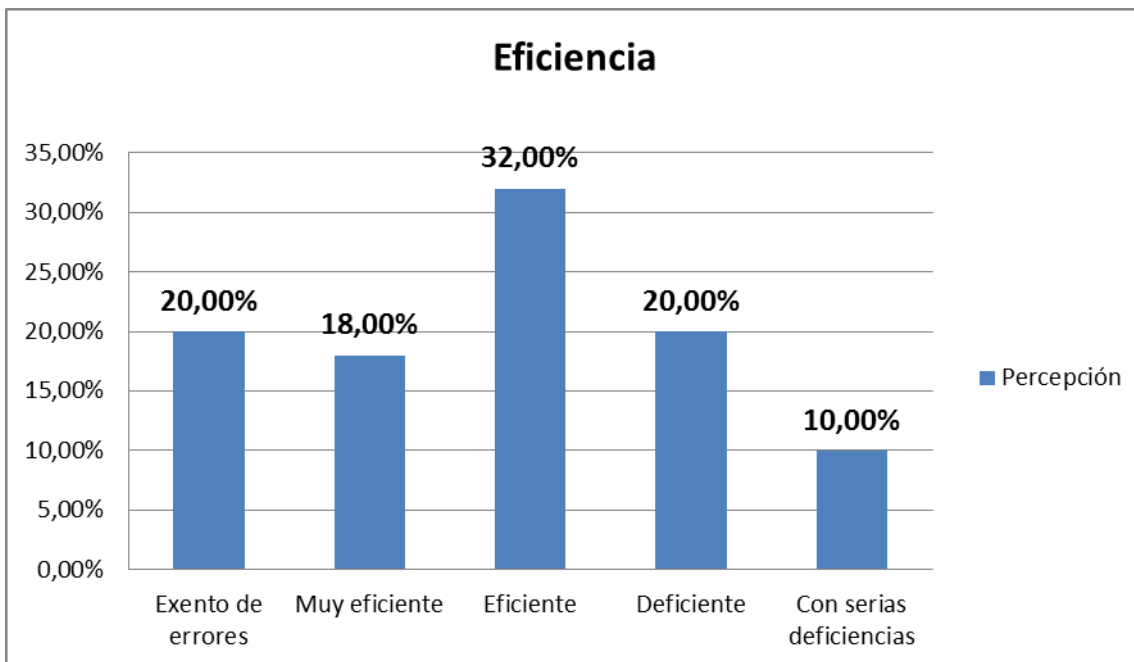


(Gráfico 37- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.3.5.2 Percepción

Los encuestados perciben que la Eficiencia del Trabajo es “Muy Eficiente” con tendencia a “Eficiente”:

Media aritmética: 2,82.

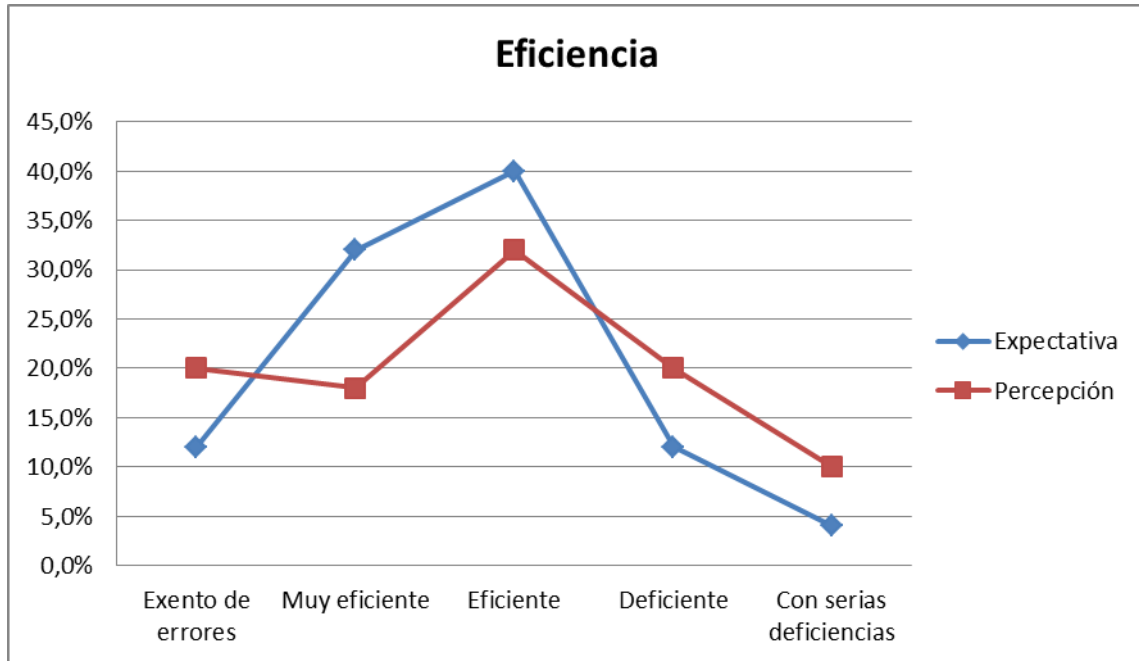


(Gráfico 38- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.3.5.3 Nivel de Satisfacción “Eficiencia”

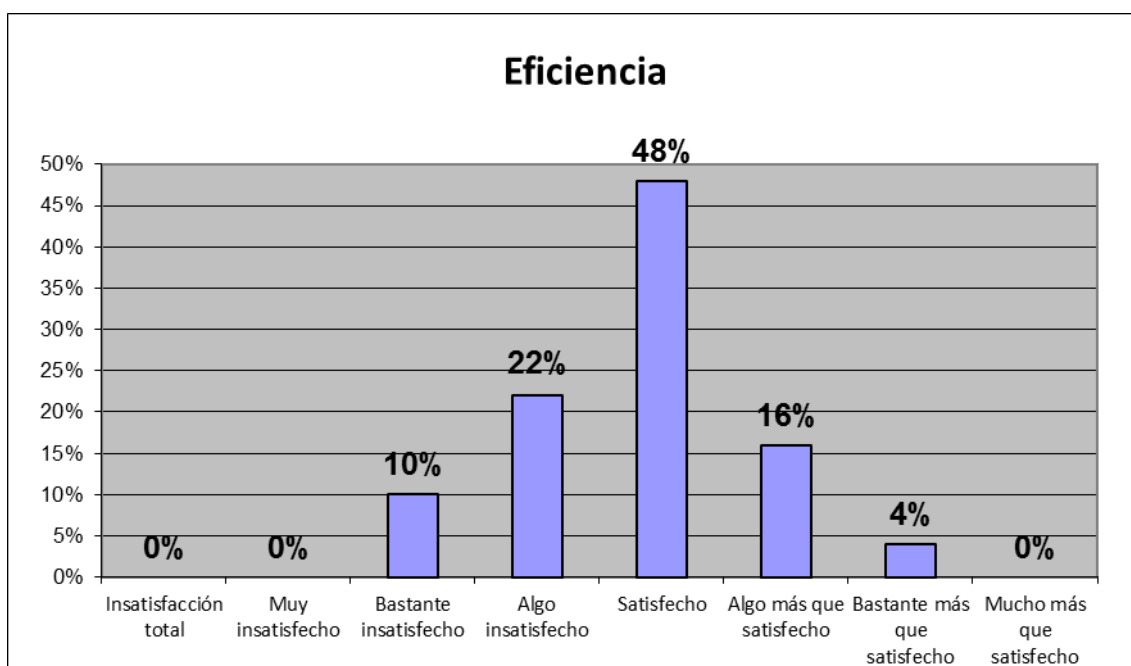
En el siguiente gráfico se puede observar juntos la apreciación y expectativas por parte de los clientes sobre la Eficiencia del Trabajo del servicio.

Se observa mayor expectativa de que la Eficiencia sea “Muy Eficiente” a “Eficiente”.



(Gráfico 39- Fuente: Elaboración Propia)

Como resultante, el nivel de satisfacción de los encuestados respecto de la “Eficiencia” resulta de la siguiente manera:



(Gráfico 40- Fuente: Elaboración Propia)

La media aritmética del Nivel de Satisfacción es de -0,18, de “Algo Satisfecho” a “Satisfecho”.

#### 7.4 Análisis Dimensión III: Capacidad de Respuesta

A continuación se exponen los resultados obtenidos en el Juzgado de Faltas respecto de la disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio; Comunicación con los Empleados, Velocidad, Disponibilidad de Atención y Disponibilidad de Atención Inmediata frente a otras Actividades.

##### 7.4.1 Comunicación con los Empleados

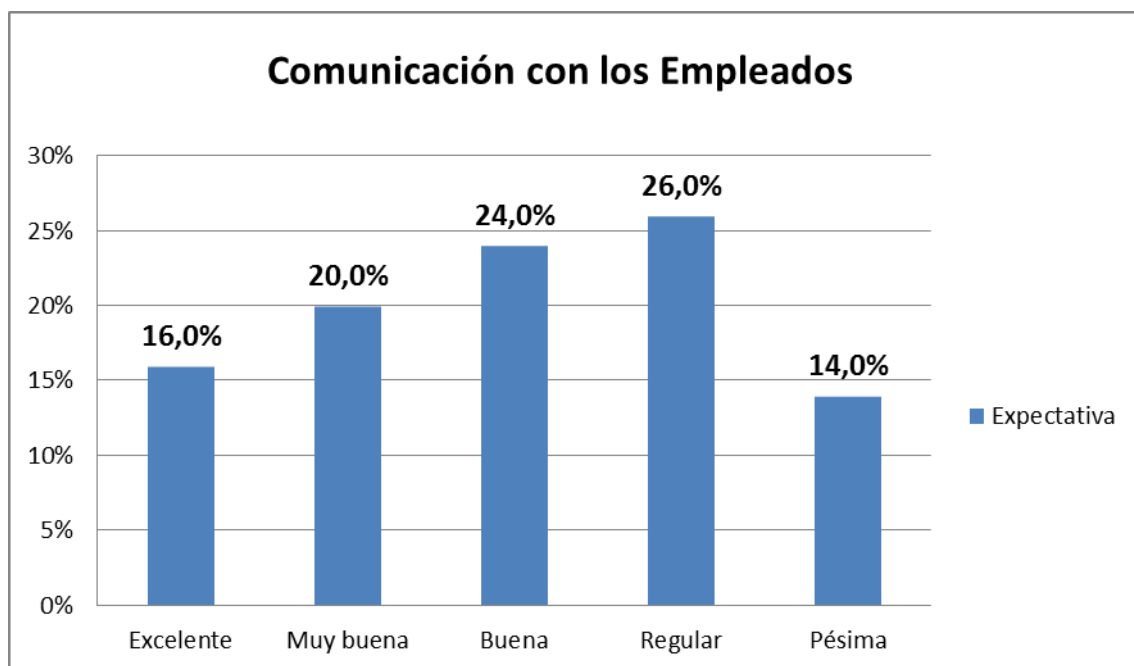
Este elemento se evaluó bajo la escala siguiente:

1	Excelente
2	Muy Buena
3	Buena
4	Regular
5	Pésimo

#### 7.4.1.1 Expectativa

Los encuestados esperan que la Comunicación con los Empleados del servicio del Juzgado de Faltas que sea “Buena”.

Media aritmética: 3,02.

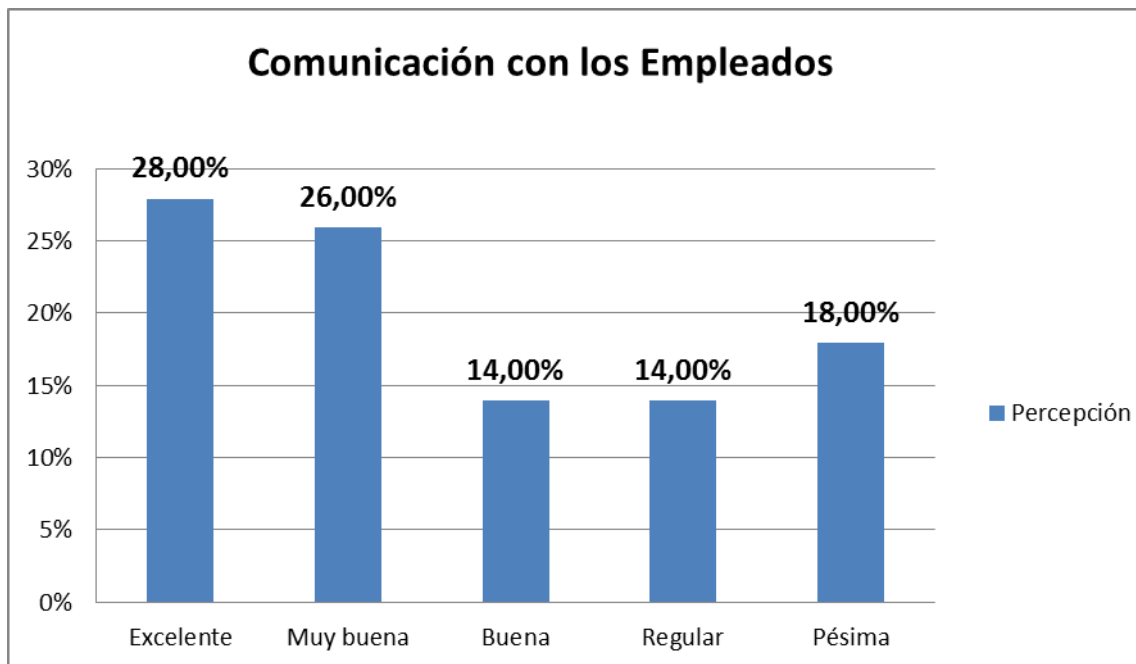


(Gráfico 41- Fuente: Elaboración Propia)

#### 7.4.1.2 Percepción

Los encuestados perciben que la Comunicación con los Empleados del servicio del Juzgado de Faltas, es “Excelente” a “Muy buena” con tendencia a “Buena”.

Media aritmética: 2,68.

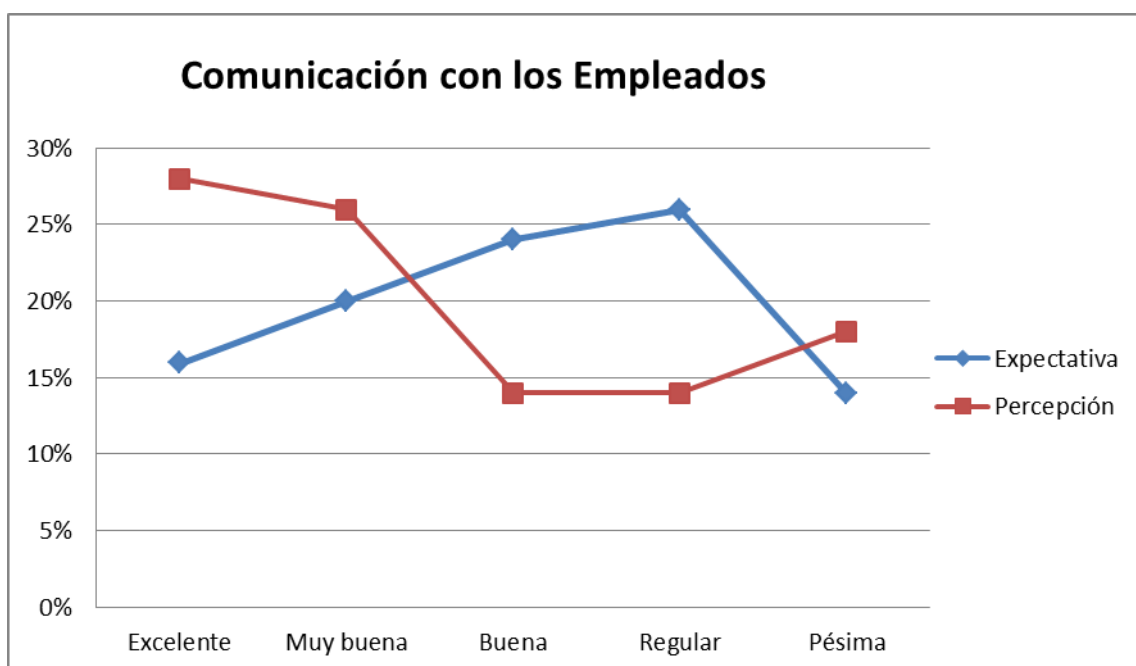


(Gráfico 42- Fuente: Elaboración Propia)

#### 7.4.1.3 Nivel de Satisfacción “Comunicación con los Empleados”

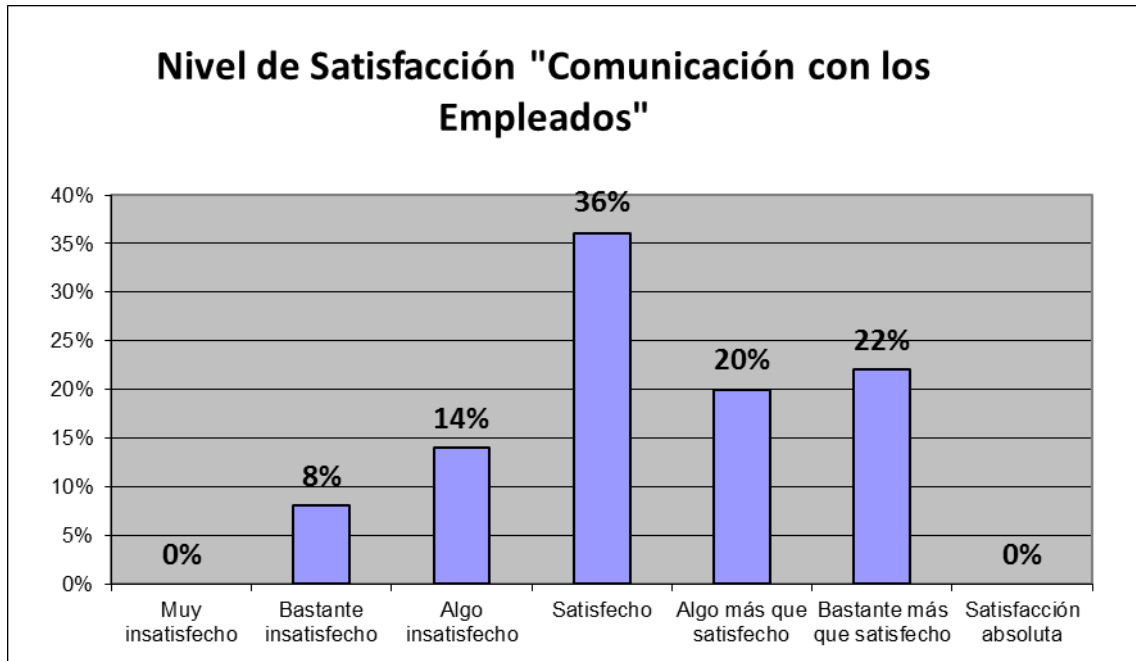
En el siguiente gráfico se puede observar juntos la apreciación y expectativas por parte de los clientes sobre la Comunicación con los Empleados.

Se observa mayor expectativa de que la Comunicación con los Empleados sea “Buena” a “Regular”, siendo mayor la percepción “Excelente” a “Muy buena”.



(Gráfico 43- Fuente: Elaboración Propia)

Como resultante, el nivel de satisfacción de los encuestados respecto de los “Comunicación con los Empleados” resulta de la siguiente manera:



(Gráfico 44- Fuente: Elaboración Propia)

La media aritmética del Nivel de Satisfacción es de 0,34, de “Satisfecho” a “Algo Insatisfecho”.

#### 7.4.2 Velocidad

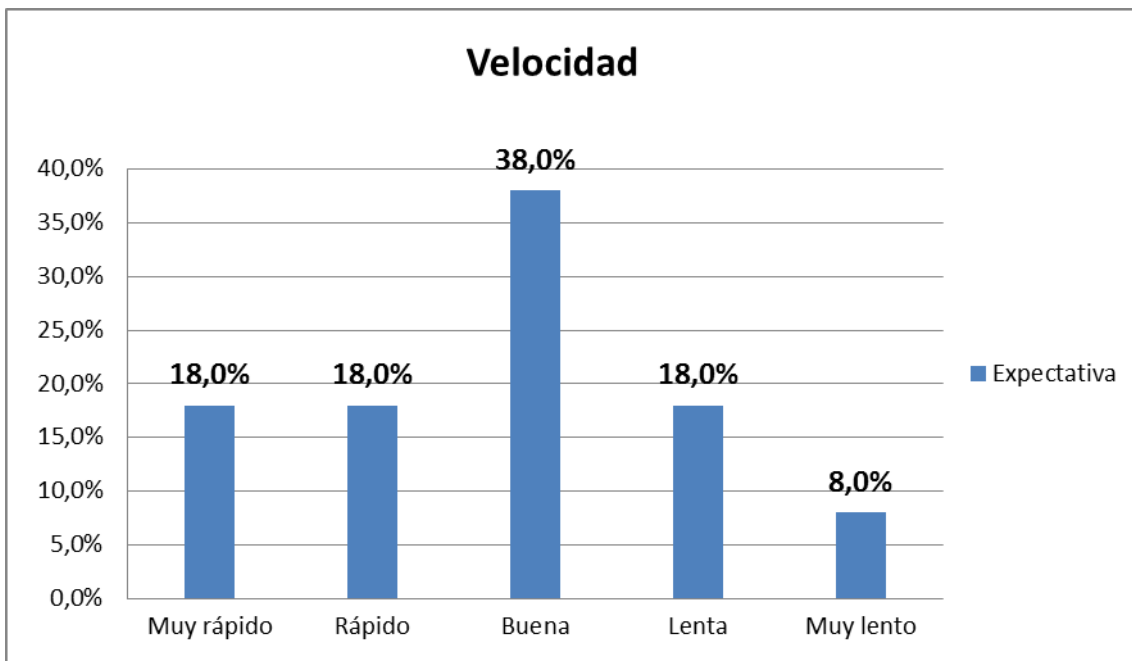
Este elemento se evaluó bajo la escala siguiente:

1	Muy Rápido
2	Rápido
3	Buena
4	Lenta
5	Muy Lento

##### 7.4.2.1 Expectativa

Los encuestados esperan de la Velocidad del servicio del Juzgado de Faltas que sea “Rápido con tendencia a “Buena”.

Media aritmética: 2,8.

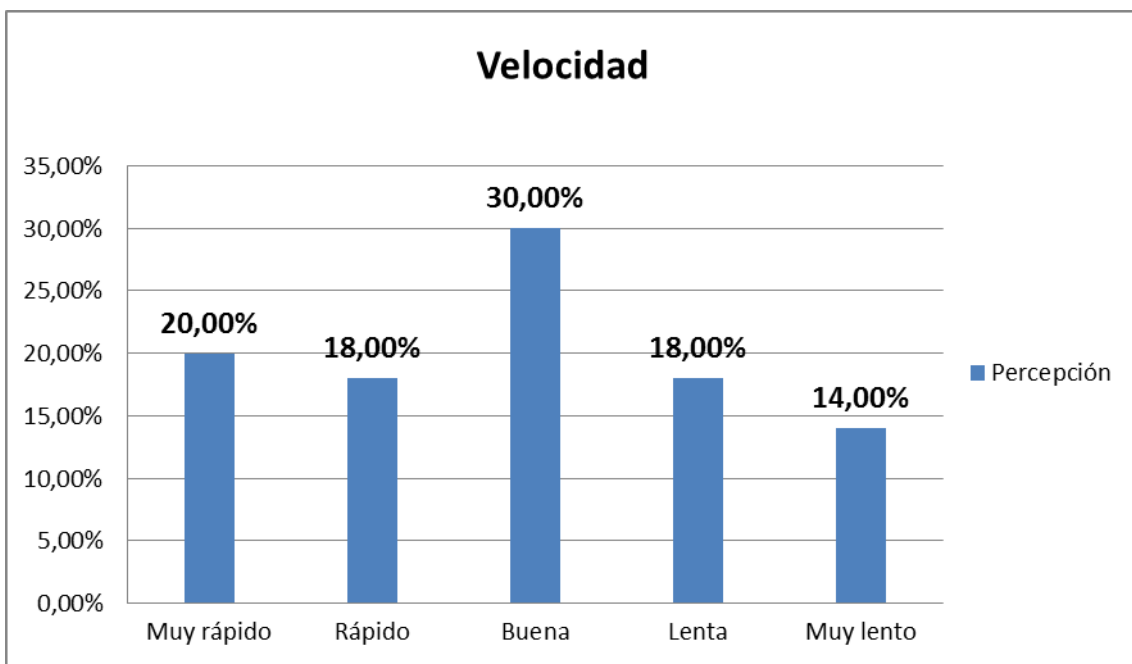


(Gráfico 45- Fuente: Elaboración Propia)

#### 7.4.2.2 Percepción

Los encuestados perciben que la Velocidad del servicio del Juzgado de Faltas es “Rápido” con tendencia a “Buena”:

Media aritmética: 2,88.

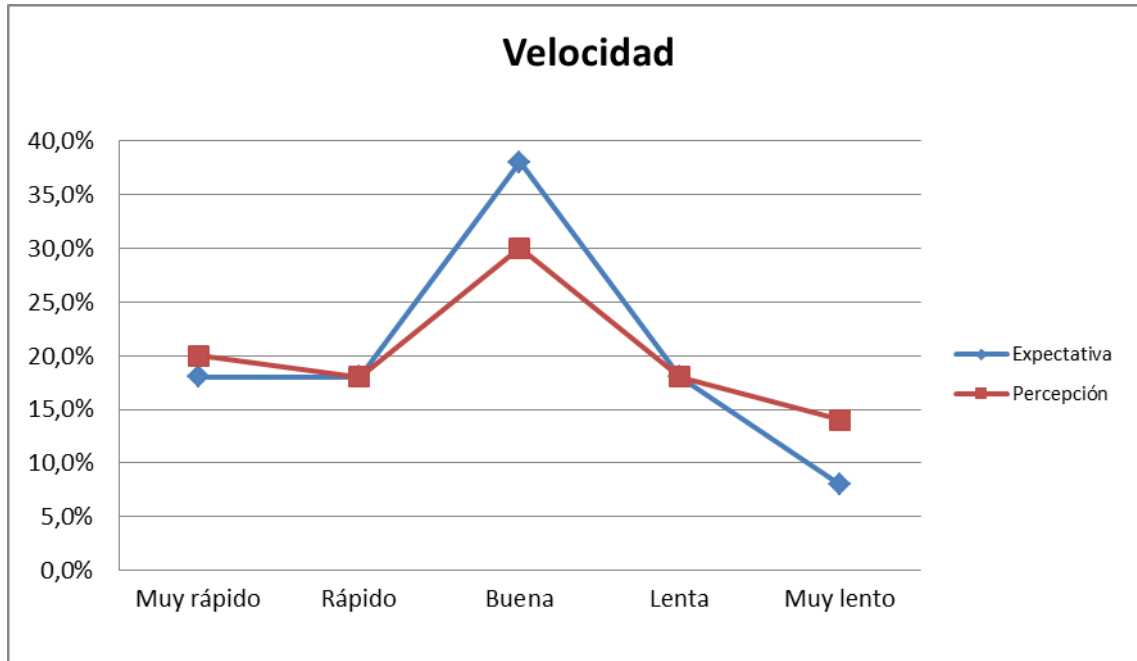


(Gráfico 46- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.4.2.3 Nivel de Satisfacción “Velocidad”

En el siguiente gráfico se puede observar juntos la apreciación y expectativas por parte de los clientes sobre la Velocidad del servicio.

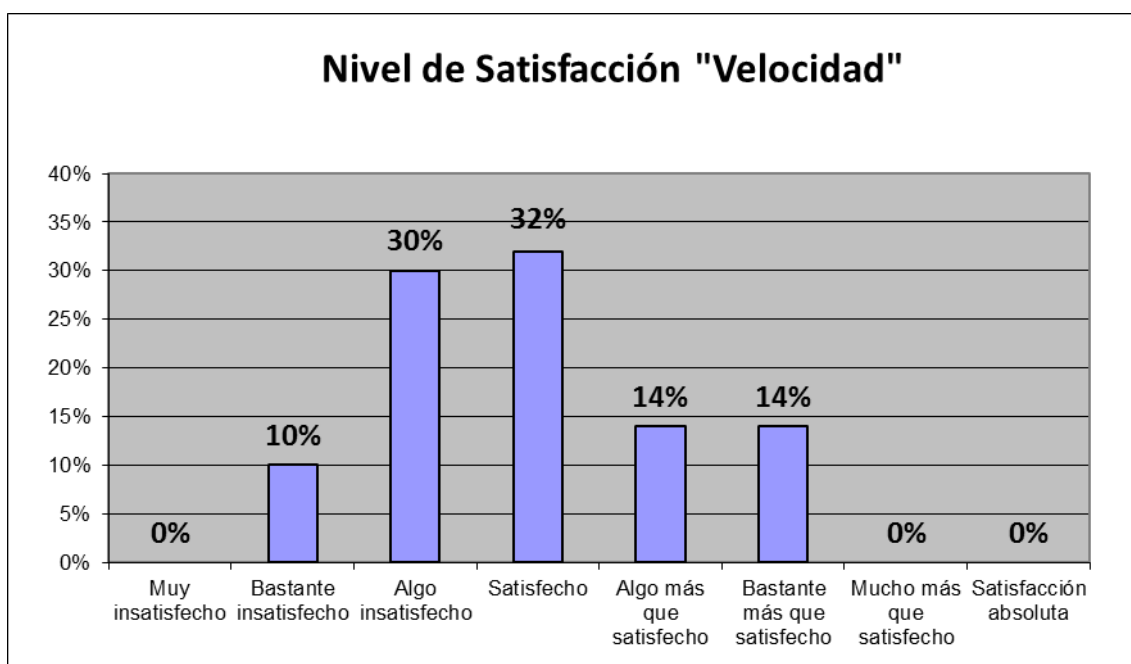
Se observa mayor expectativa de que la Velocidad del servicio sea “Buena”.



(Gráfico 47- Fuente: Elaboración Propia)

Como resultante, el nivel de satisfacción de los encuestados respecto de la “Velocidad” del servicio resulta de la siguiente manera:





(Gráfico 48- Fuente: Elaboración Propia)

La media aritmética del Nivel de Satisfacción es de -0,08, de “Algo Insatisfecho” a “Satisfecho”.

### 7.4.3 Disponibilidad de Atención

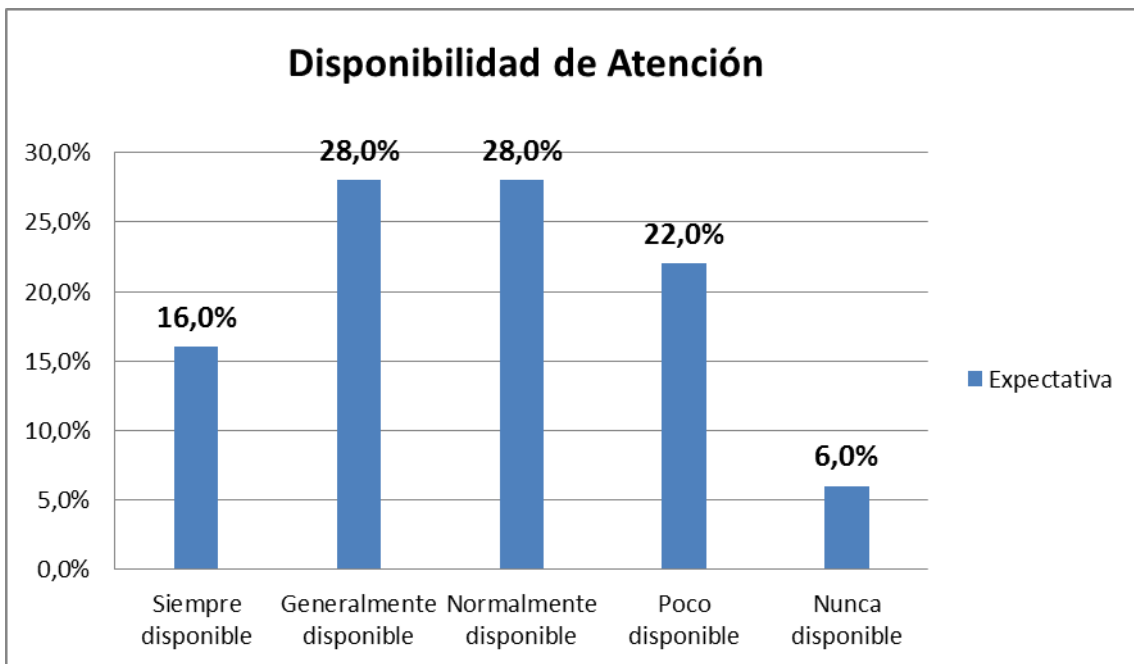
Este elemento se evaluó bajo la escala siguiente:

1	Siempre Disponible
2	Generalmente Disponible
3	Normalmente Disponible
4	Poco Disponible
5	Nunca Disponible

#### 7.4.3.1 Expectativa

Los encuestados esperan de la Disponibilidad de Atención del servicio del Juzgado de Faltas que sea “Generalmente Disponible” con tendencia a “Normalmente Disponible”.

Media aritmética: 2,74.

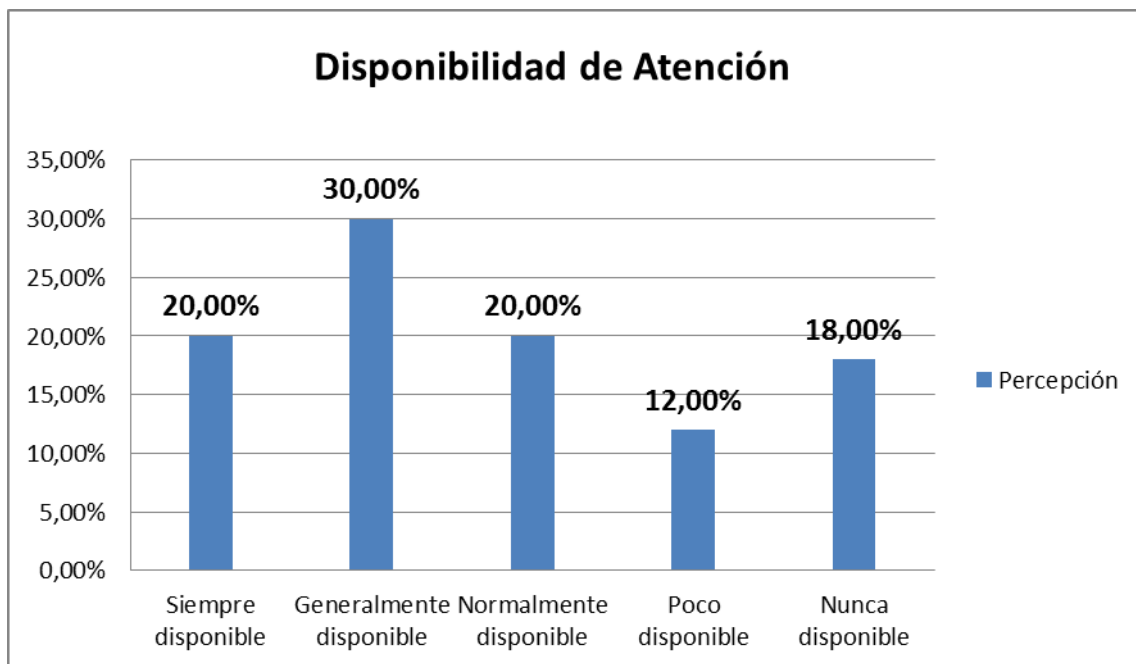


(Gráfico 49- Fuente: Elaboración Propia)

#### 7.4.3.2 Percepción

Los encuestados perciben que la Disponibilidad de Atención del servicio del Juzgado de Faltas es “Generalmente Disponible” con tendencia a “Normalmente Disponible”.

Media aritmética: 2,78.

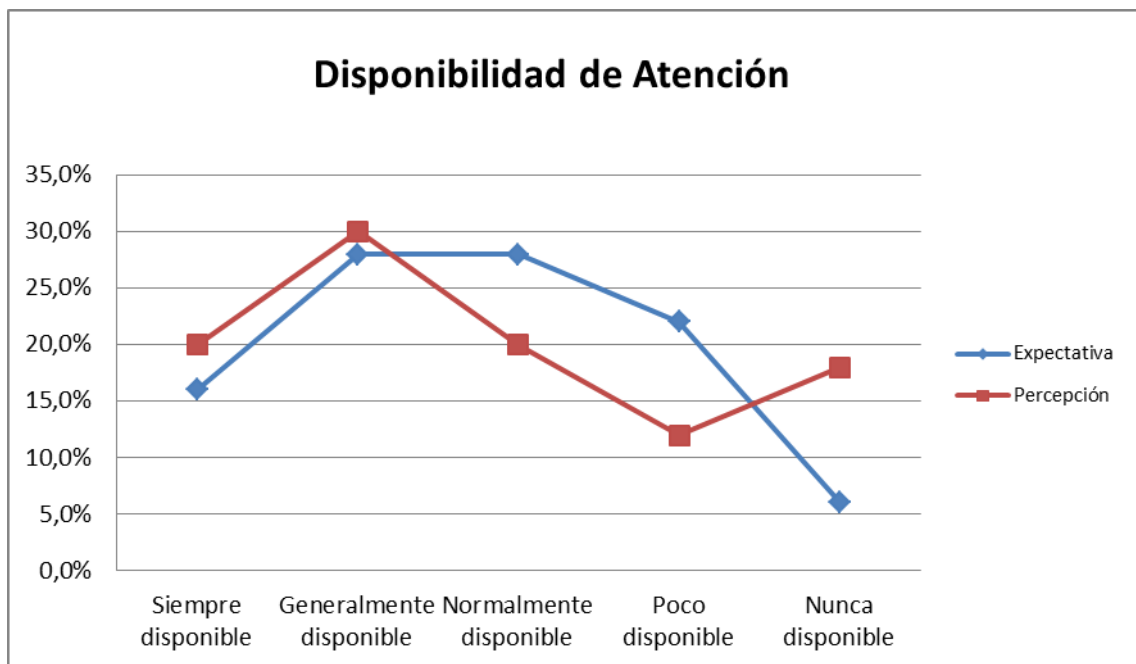


(Gráfico 50- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.4.3.3 Nivel de Satisfacción “Disponibilidad de Atención”

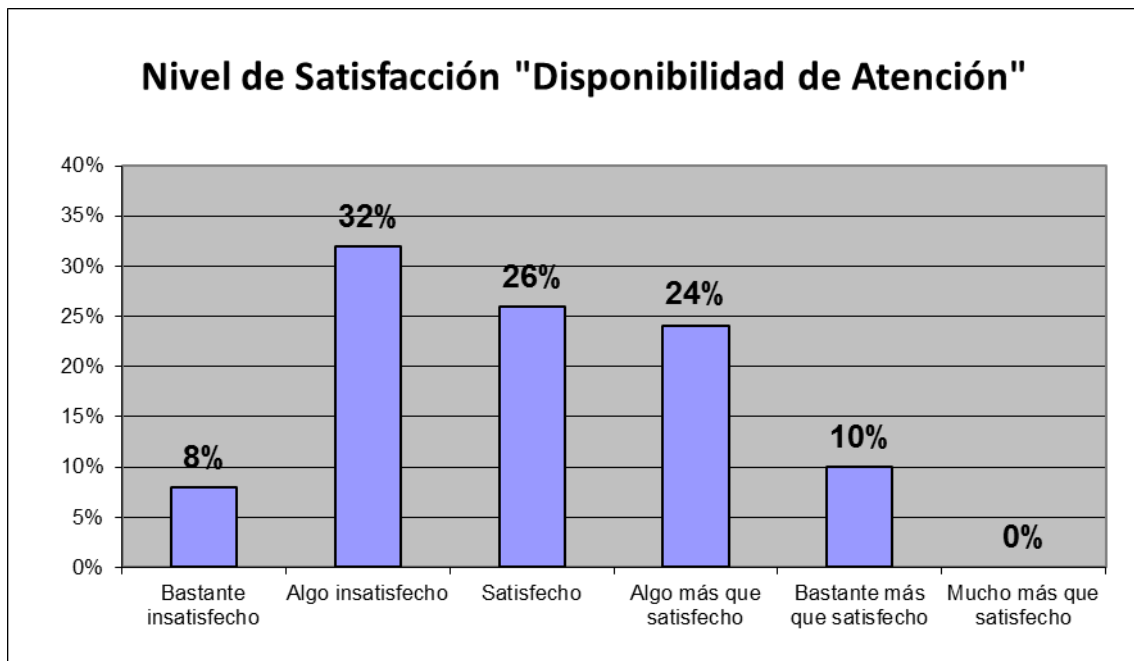
En el siguiente gráfico se puede observar juntos la apreciación y expectativas por parte de los clientes sobre la Disponibilidad de Atención del servicio.

Se observa mayor expectativa de que la Disponibilidad de Atención del servicio sea “Normalmente Disponible” a “Poco Disponible”, mientras se observa mayor percepción es “Generalmente Disponible”.



(Gráfico 51- Fuente: Elaboración Propia)

Como resultante, el nivel de satisfacción de los encuestados respecto de la “Disponibilidad de Atención” del servicio resulta de la siguiente manera:



(Gráfico 52- Fuente: Elaboración Propia)

La media aritmética del Nivel de Satisfacción es de -0,04, de “Algo Insatisfecho” a “Satisfecho”.

#### 7.4.4 Disponibilidad de Atención Inmediata frente a otras Actividades

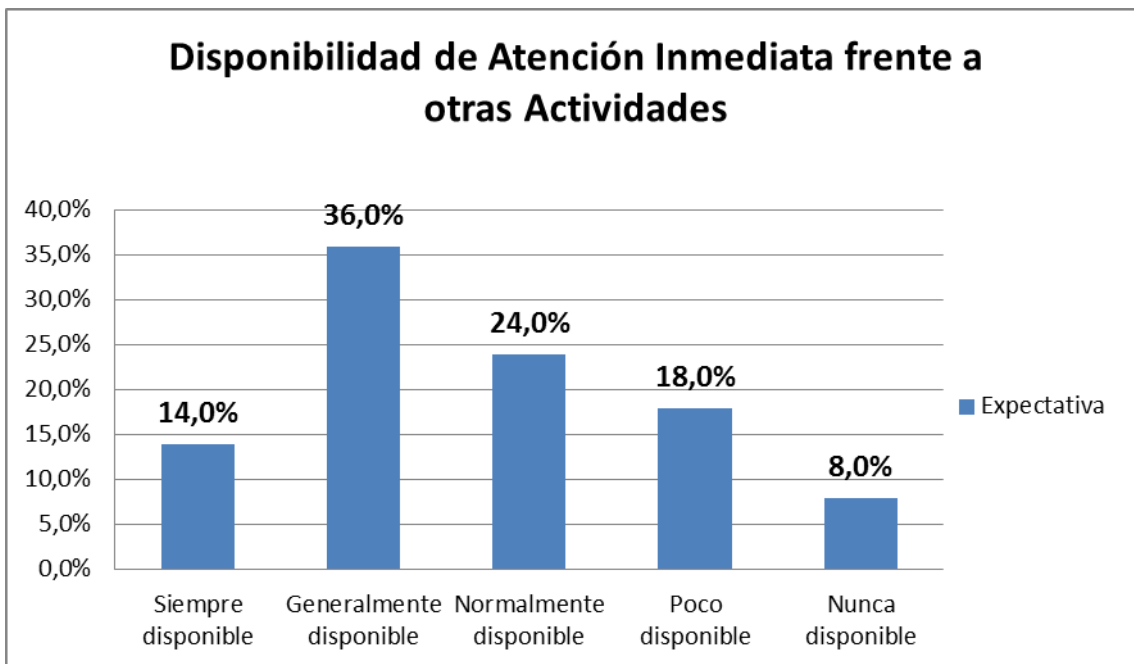
Este elemento se evaluó bajo la escala siguiente:

1	Siempre Disponible
2	Generalmente Disponible
3	Normalmente Disponible
4	Poco Disponible
5	Nunca Disponible

##### 7.4.4.1 Expectativa

Los encuestados esperan de la Disponibilidad de Atención Inmediata frente a otras Actividades del servicio del Juzgado de Faltas que sea “Generalmente Disponible” con tendencia a “Normalmente Disponible”.

Media aritmética: 2,70.

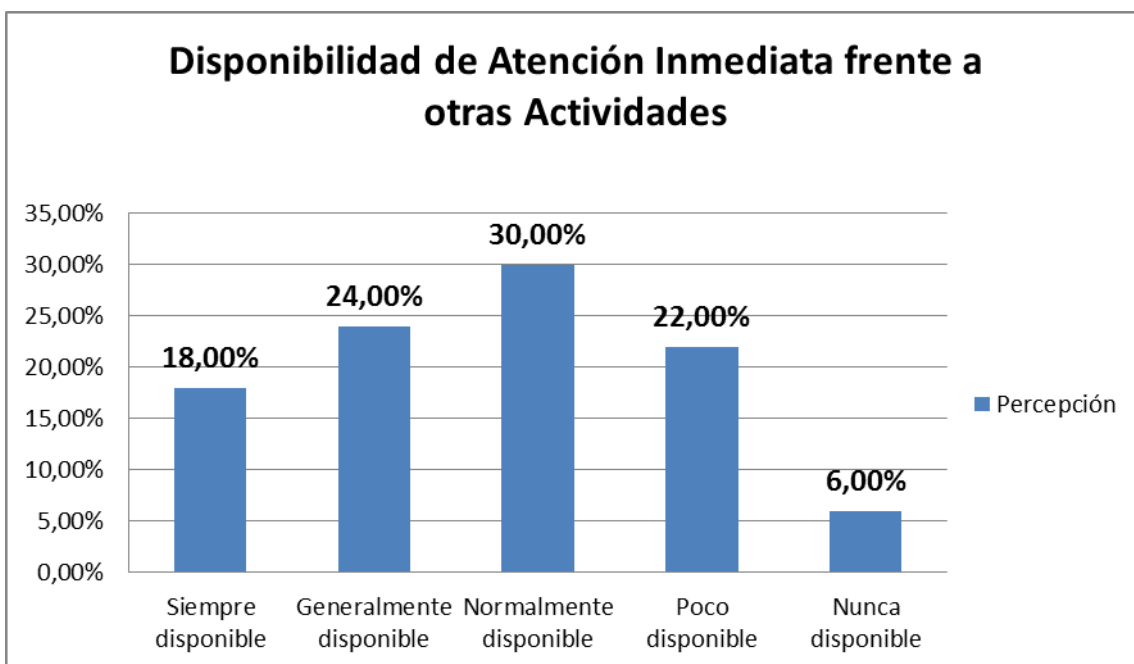


(Gráfico 53- Fuente: Elaboración Propia)

#### 7.4.4.2 Percepción

Los encuestados perciben que la Disponibilidad de Atención Inmediata frente a otras Actividades del servicio del Juzgado de Faltas es “Generalmente Disponible” con tendencia “Normalmente Disponible”.

Media aritmética: 2,74.

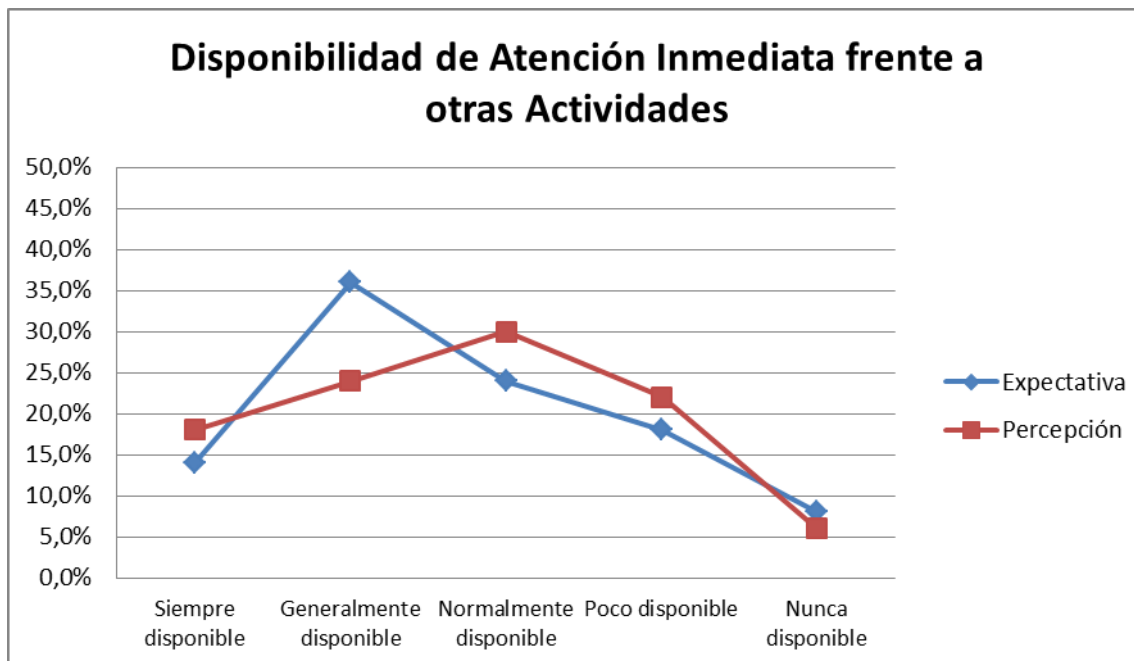


(Gráfico 54- Fuente: Elaboración Propia)

#### 7.4.4.3 Nivel de Satisfacción “Disponibilidad de Atención Inmediata frente a otras Actividades”

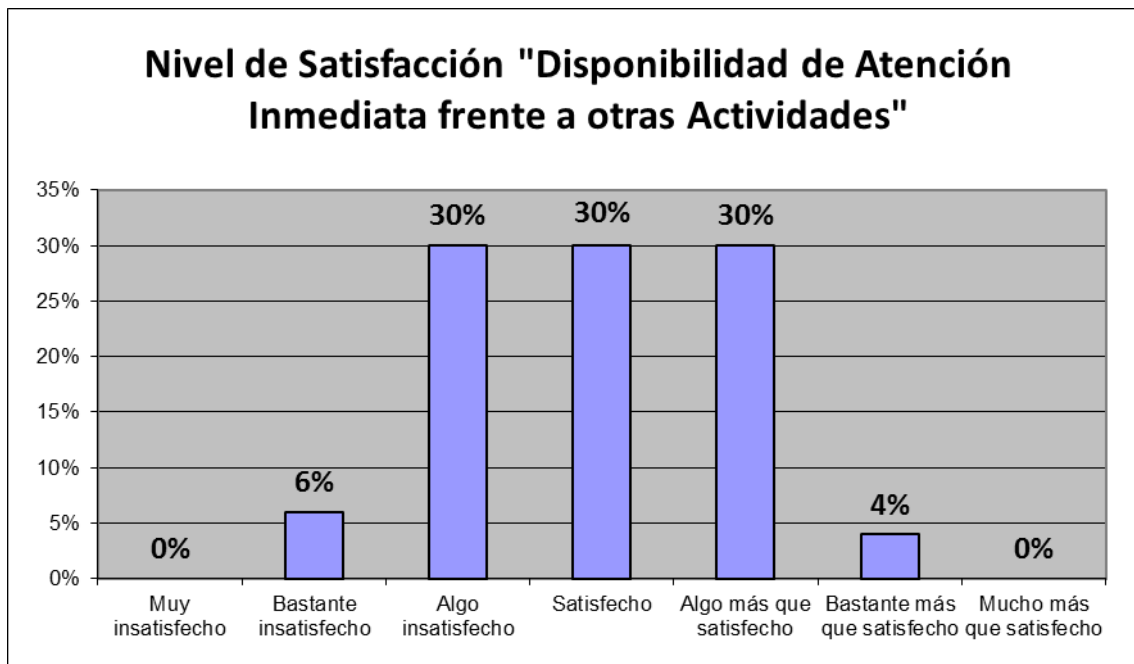
En el siguiente gráfico se puede observar juntos la apreciación y expectativas por parte de los clientes sobre la Disponibilidad de Atención Inmediata frente a otras Actividades del servicio.

Se observa mayor expectativa de que la Disponibilidad de Atención Inmediata frente a otras Actividades del servicio sea “Generalmente Disponible”, mientras se observa mayor percepción “Normalmente Disponible”.



(Gráfico 55- Fuente: Elaboración Propia)

Como resultante, el nivel de satisfacción de los encuestados respecto de la “Disponibilidad de Atención Inmediata frente a otras Actividades” del servicio resulta de la siguiente manera:



(Gráfico 56- Fuente: Elaboración Propia)

La media aritmética del Nivel de Satisfacción es de -0,04, de “Algo Insatisfecho” a “Satisfecho”.

## 7.5 Análisis Dimensión IV: Seguridad

A continuación se exponen los resultados obtenidos en el Juzgado de Faltas respecto de la conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza; Confianza que brinda el Comportamiento de los Empleados, Seguridad en las transacciones, Amabilidad de los Empleados y Conocimiento de los Empleados.

### 7.5.1 Confianza en el Comportamiento de los Empleados

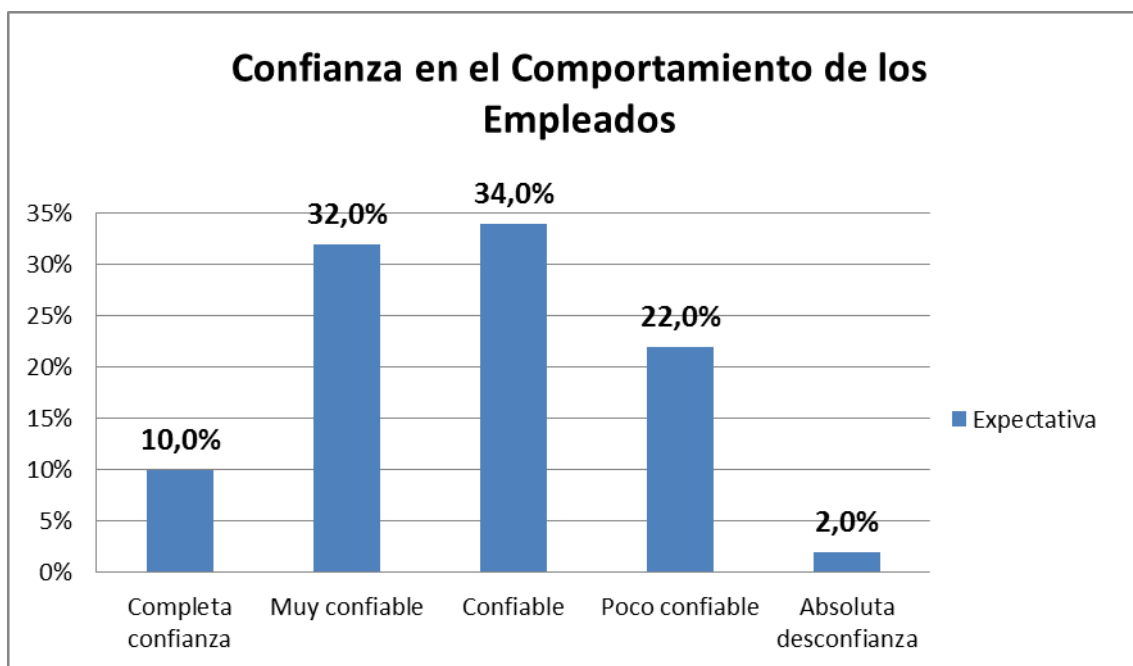
Este elemento se evaluó bajo la escala siguiente:

1	Completa Confianza
2	Muy Confiable
3	Confiable
4	Poco Confiable
5	Absoluta Desconfianza

### 7.5.1.1 Expectativa

Los encuestados esperan que la Confianza en el Comportamiento de los Empleados del servicio del Juzgado de Faltas sea “Muy Confiable” con tendencia a “Confiable”:

Media aritmética: 2,74.



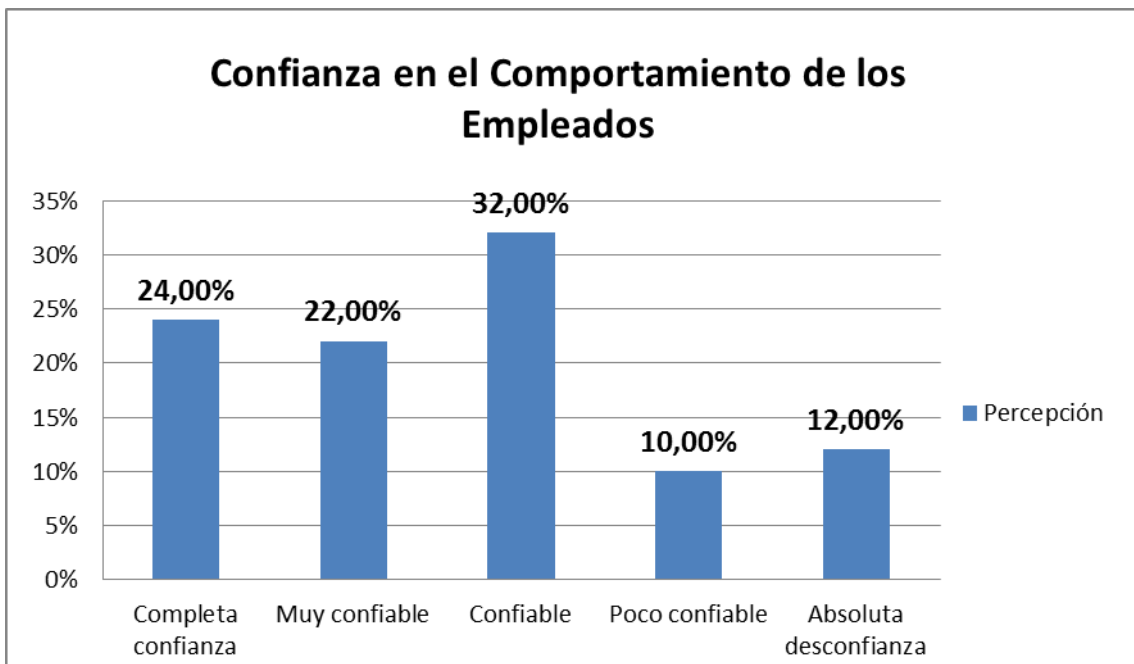
(Gráfico 57- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.5.1.2 Percepción

Los encuestados perciben que la Confianza en el Comportamiento de los Empleados del servicio del Juzgado de Faltas es “Muy Confiable” con tendencia a “Confiable”.

Media aritmética: 2,64.



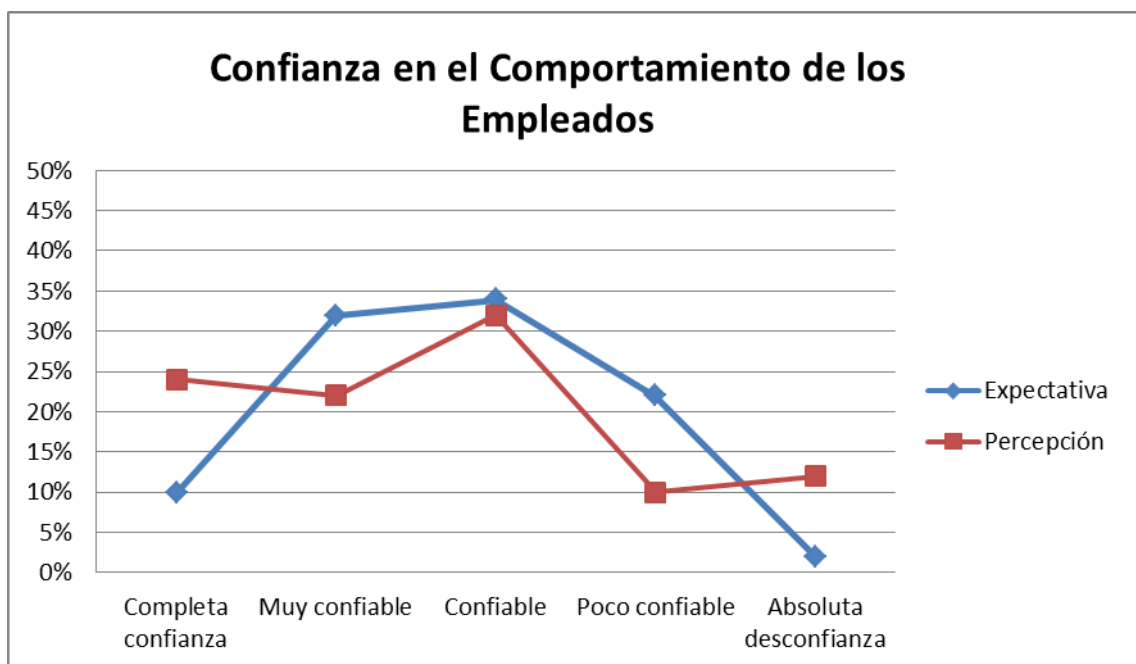


(Gráfico 58- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.5.1.3 Nivel de Satisfacción “Confianza en el Comportamiento de los Empleados”

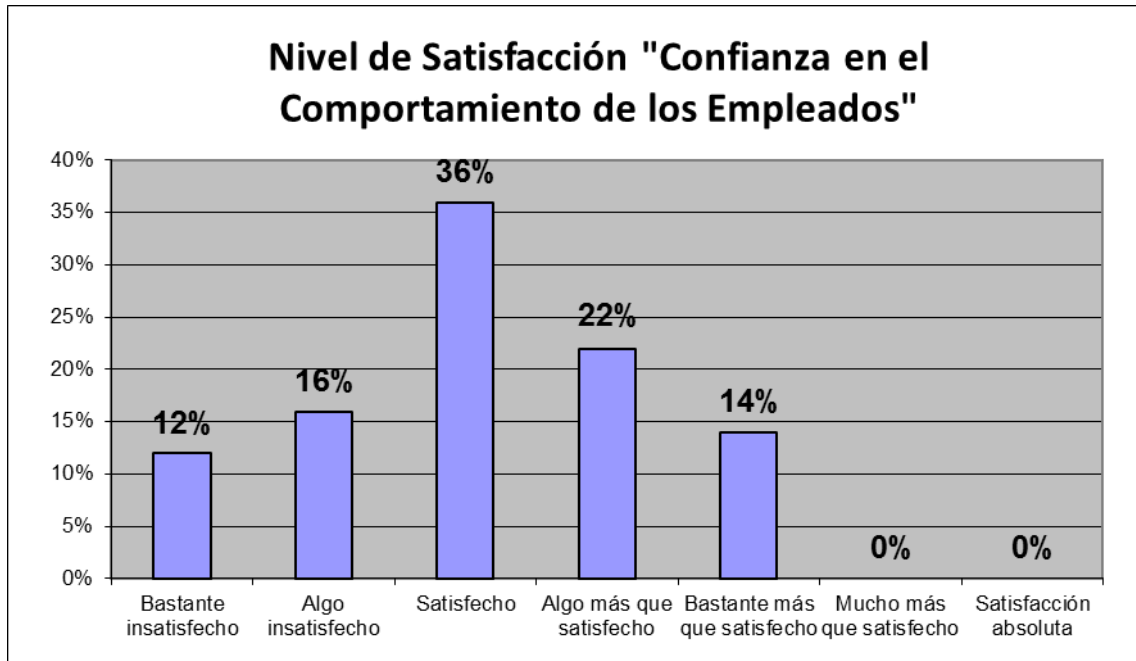
En el siguiente gráfico se puede observar juntos la apreciación y expectativas por parte de los clientes sobre Confianza en el Comportamiento de los Empleados.

Se observa mayor expectativa de que la Confianza en el Comportamiento de los Empleados sea “Muy Confiable”.



(Gráfico 59- Fuente: Elaboración Propia)

Como resultante, el nivel de satisfacción de los encuestados respecto de los “Confianza en el Comportamiento de los Empleados” resulta de la siguiente manera:



(Gráfico 60- Fuente: Elaboración Propia)

La media aritmética del Nivel de Satisfacción es de 0,1, de “Satisfecho”.

## 7.5.2 Seguridad en las Transacciones

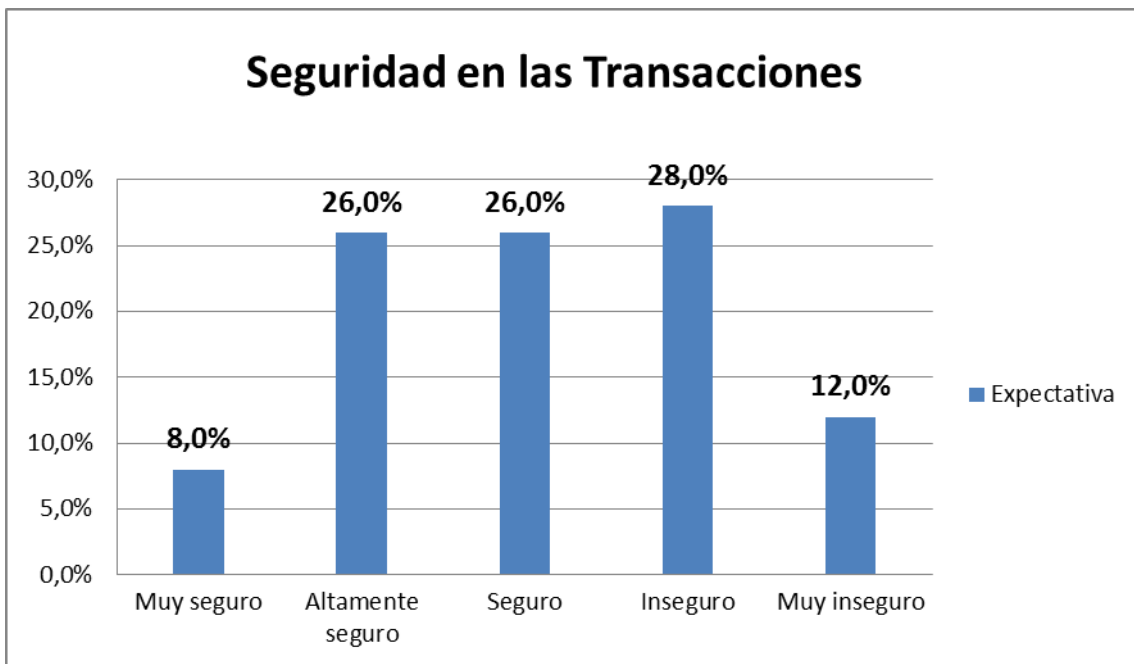
Este elemento se evaluó bajo la escala siguiente:

1	Muy Seguro
2	Altamente Seguro
3	Seguro
4	Inseguro
5	Muy Inseguro

### 7.5.2.1 Expectativa

Los encuestados esperan que la Seguridad en las Transacciones del servicio del Juzgado de Faltas sea “Seguro”.

Media aritmética: 3,1.

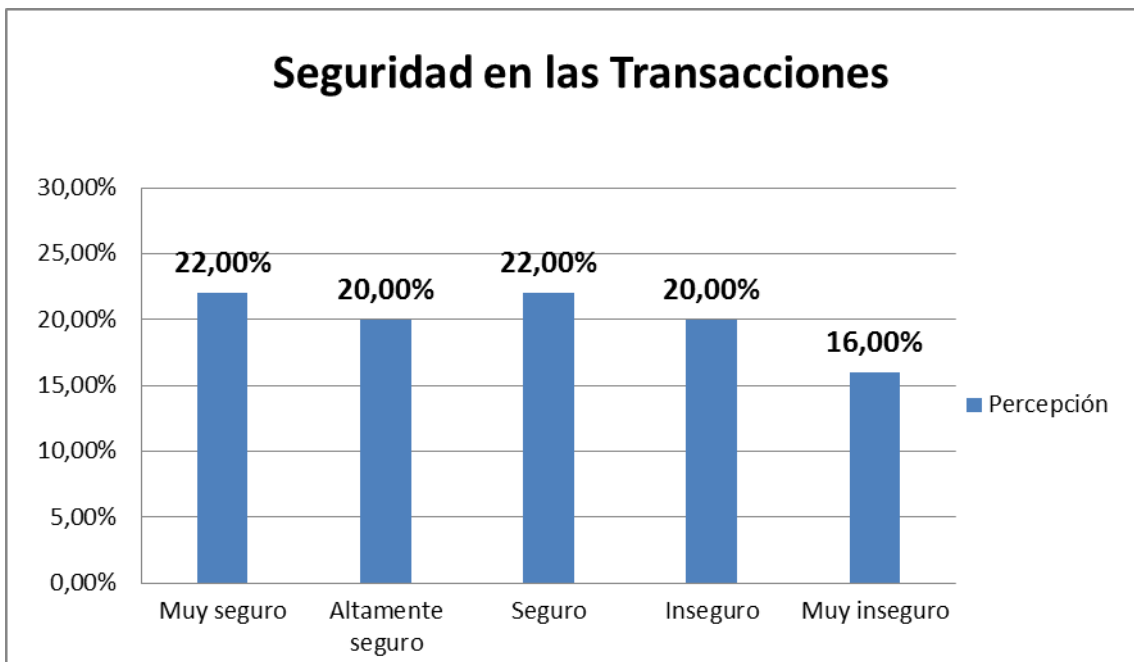


(Gráfico 61- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.5.2.2 Percepción

Los encuestados perciben que la Seguridad en las Transacciones del servicio del Juzgado de Faltas es “Muy Seguro” con tendencia a “Seguro”:

Media aritmética: 2,88.

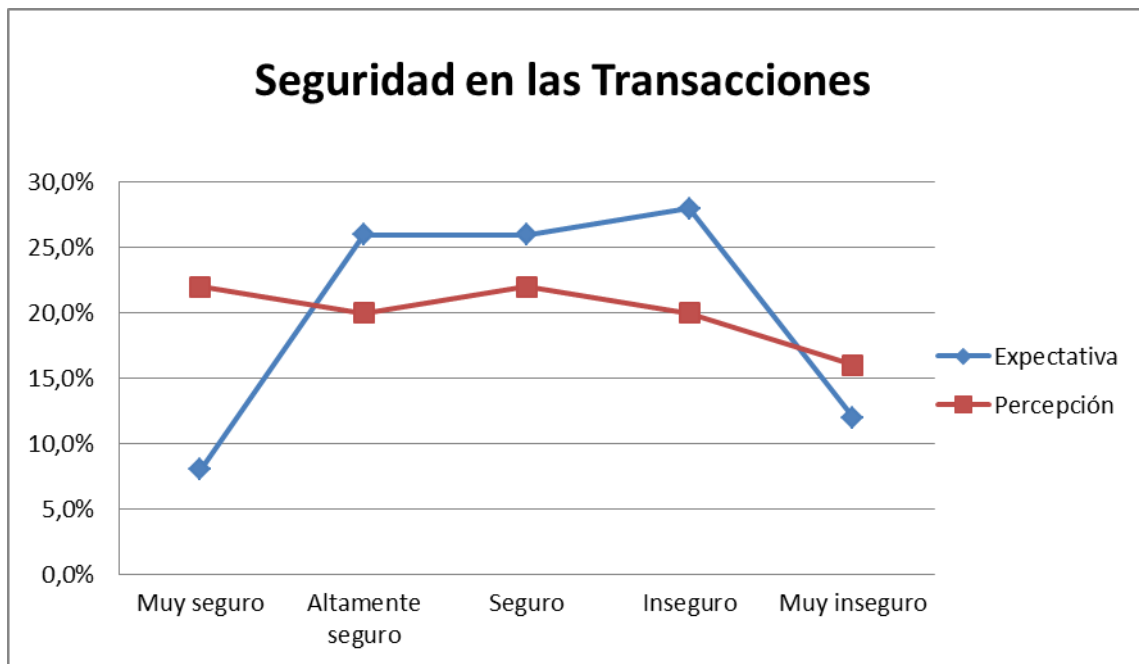


(Gráfico 62- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.5.2.3 Nivel de Satisfacción “Seguridad en las Transacciones”

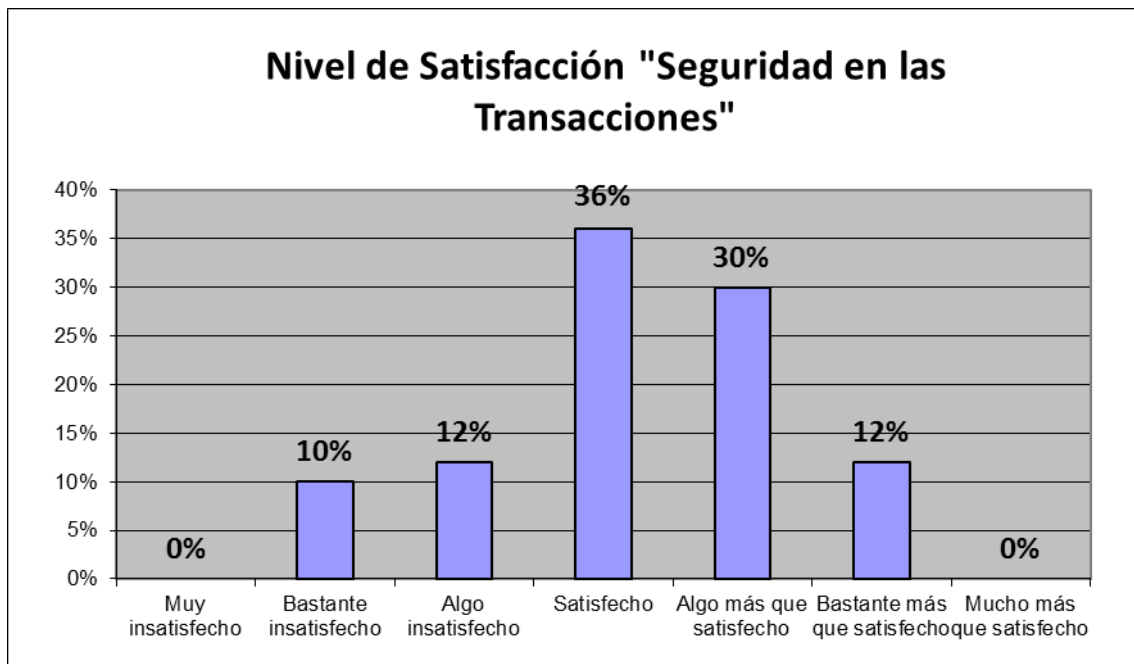
En el siguiente gráfico se puede observar juntos la apreciación y expectativas por parte de los clientes sobre Seguridad en las Transacciones.

Se observa mayor expectativa de que Seguridad en las Transacciones sea “Altamente Seguro” a “Inseguro”.



(Gráfico 63- Fuente: Elaboración Propia)

Como resultante, el nivel de satisfacción de los encuestados respecto de los “Seguridad de las Transacciones” resulta de la siguiente manera:



(Gráfico 64- Fuente: Elaboración Propia)

La media aritmética del Nivel de Satisfacción es de 0,22 de “Satisfecho”.

### 7.5.3 Amabilidad

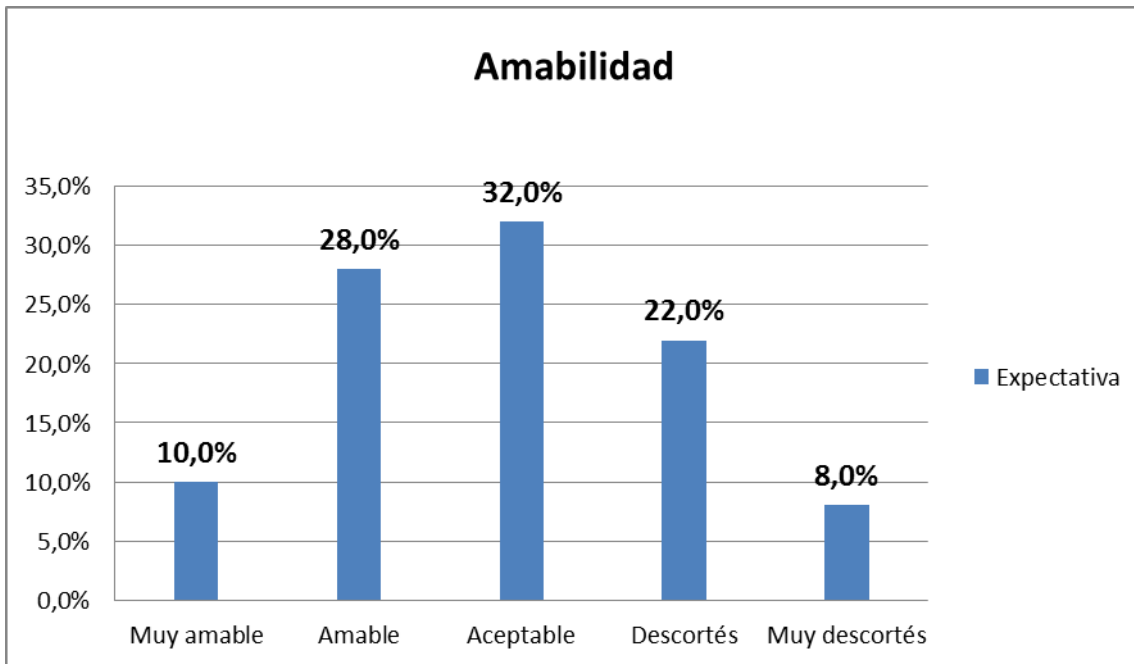
Este elemento se evaluó bajo la escala siguiente:

1	Muy Amable
2	Amable
3	Aceptable
4	Descortés
5	Muy Descortés

#### 7.5.3.1 Expectativa

Los encuestados esperan que la Amabilidad en el servicio del Juzgado de Faltas sea “Amable” con tendencia a “Aceptable”.

Media aritmética: 2,9.

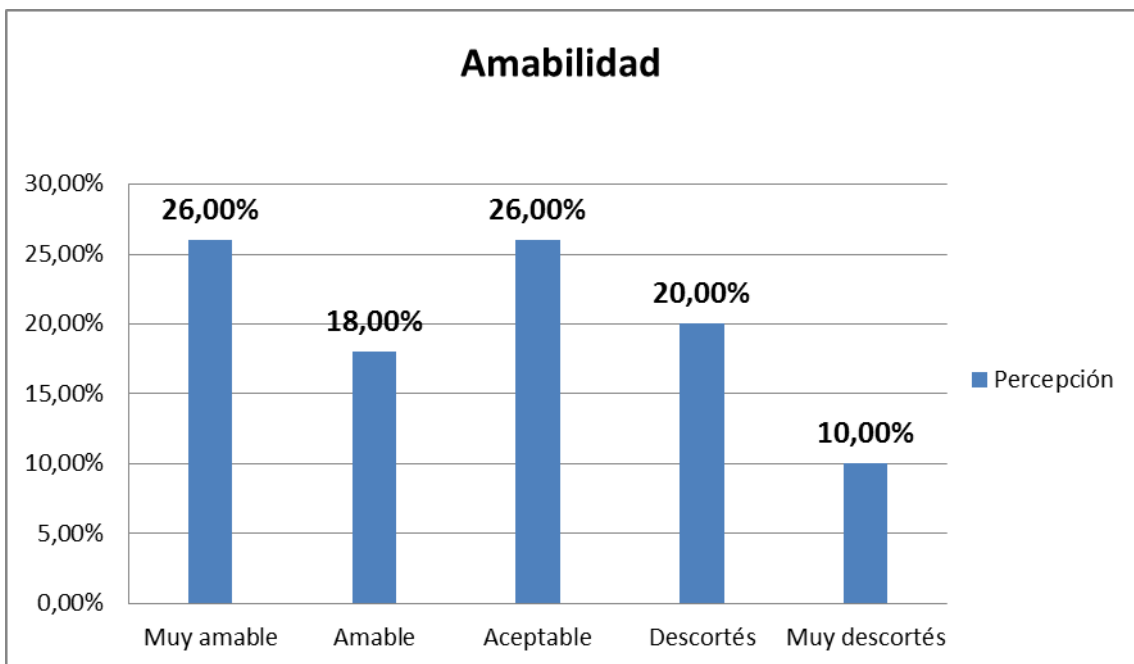


(Gráfico 65- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.5.3.2 Percepción

Los encuestados perciben que la Amabilidad en el servicio del Juzgado de Faltas es “Amable” con tendencia a “Aceptable”:

Media aritmética: 2,7.

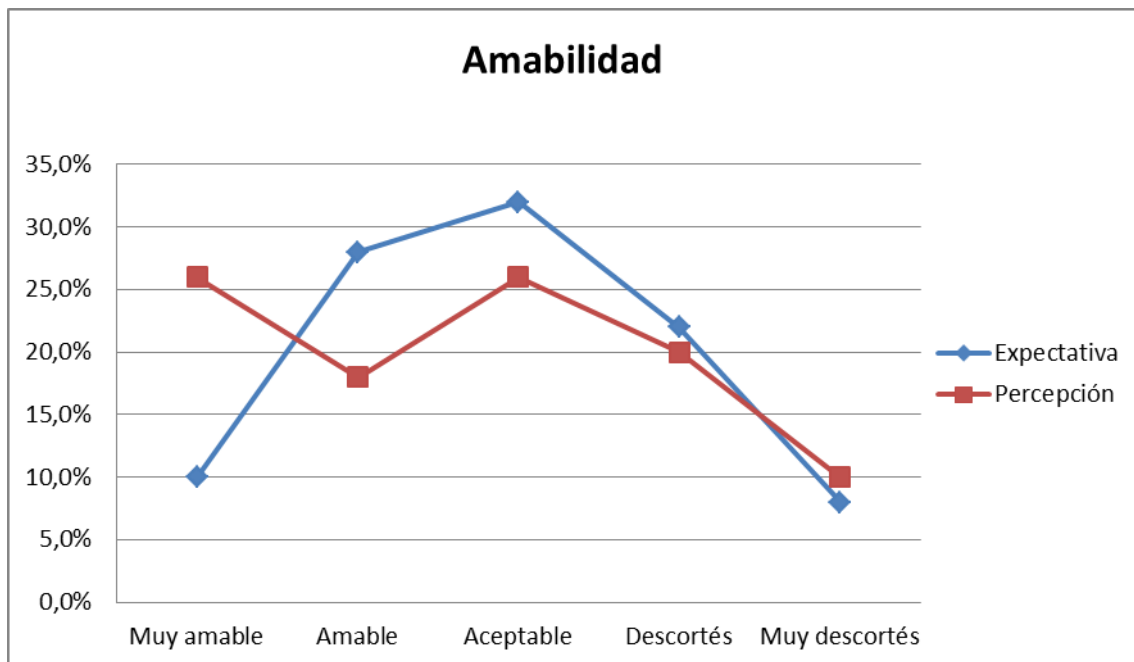


(Gráfico 66- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.5.3.3 Nivel de Satisfacción “Amabilidad”

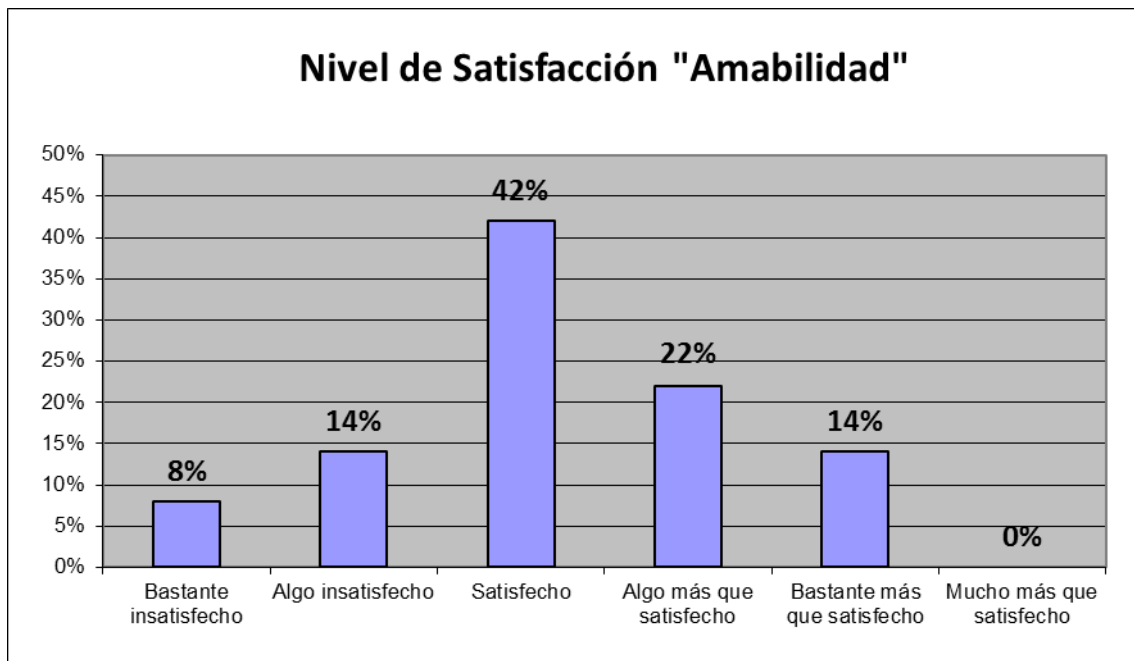
En el siguiente gráfico se puede observar juntos la apreciación y expectativas por parte de los clientes sobre la Amabilidad en el servicio.

Se observa mayor expectativa de que la Amabilidad en el servicio sea “Amable” a “Aceptable”.



(Gráfico 67- Fuente: Elaboración Propia)

Como resultante, el nivel de satisfacción de los encuestados respecto de los “Amabilidad” resulta de la siguiente manera:



(Gráfico 68- Fuente: Elaboración Propia)

La media aritmética del Nivel de Satisfacción es de 0,2 de "Satisfecho".

#### 7.5.4 Conocimiento de los Empleados

Este elemento se evaluó bajo la escala siguiente:

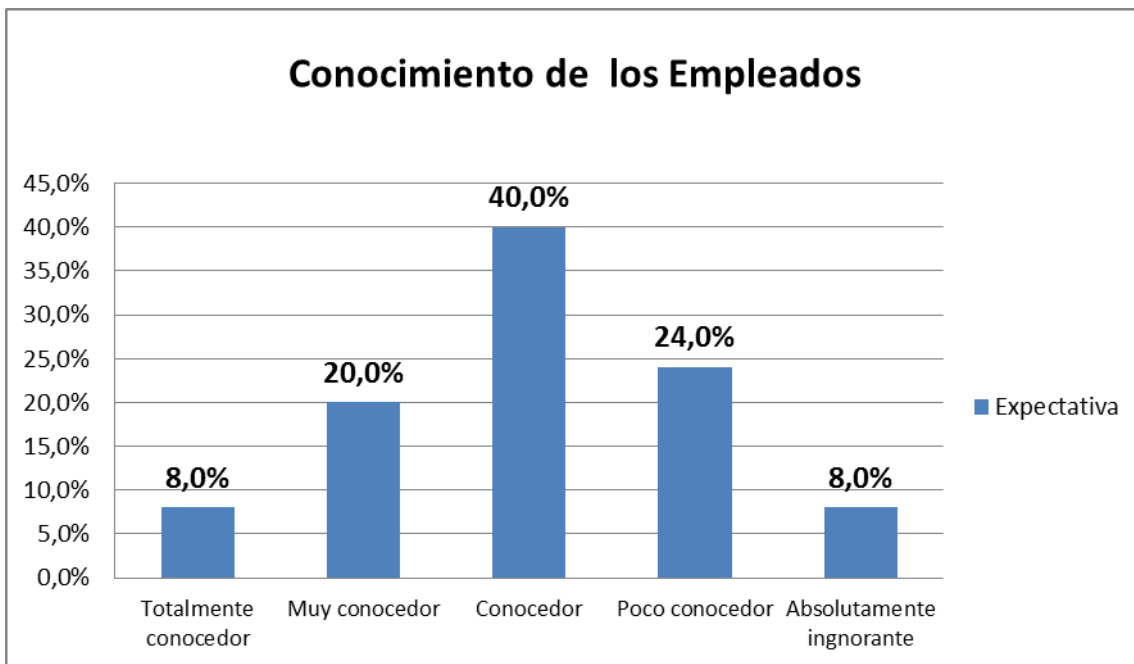
1	Totalmente Conocedor
2	Muy Conocedor
3	Conocedor
4	Poco Conocedor
5	Absolutamente Ignorante

##### 7.5.4.1 Expectativa

Los encuestados esperan que el Conocimiento de los Empleados del servicio del Juzgado de Faltas sea "Conocedor":

Media aritmética: 3,04.



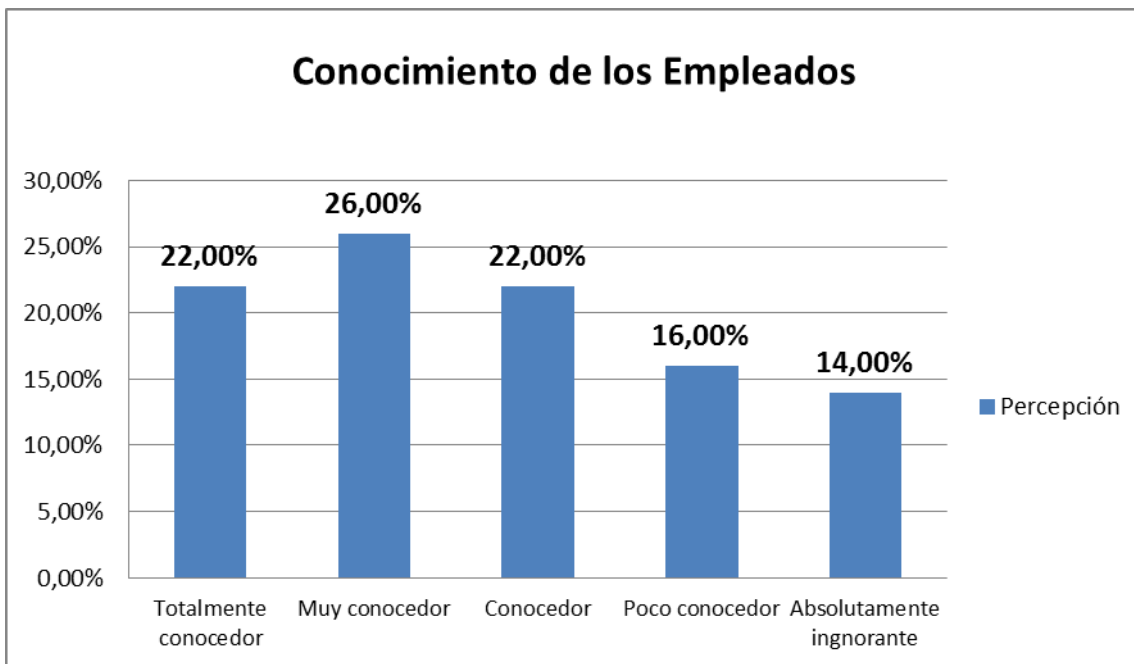


(Gráfico 69- Fuente: Elaboración Propia)

#### 7.5.4.2 Percepción

Los encuestados perciben que el Conocimiento de los Empleados en el servicio del Juzgado de Faltas es “Muy Conocedor” con tendencia a “Conocedor”:

Media aritmética: 2,74.

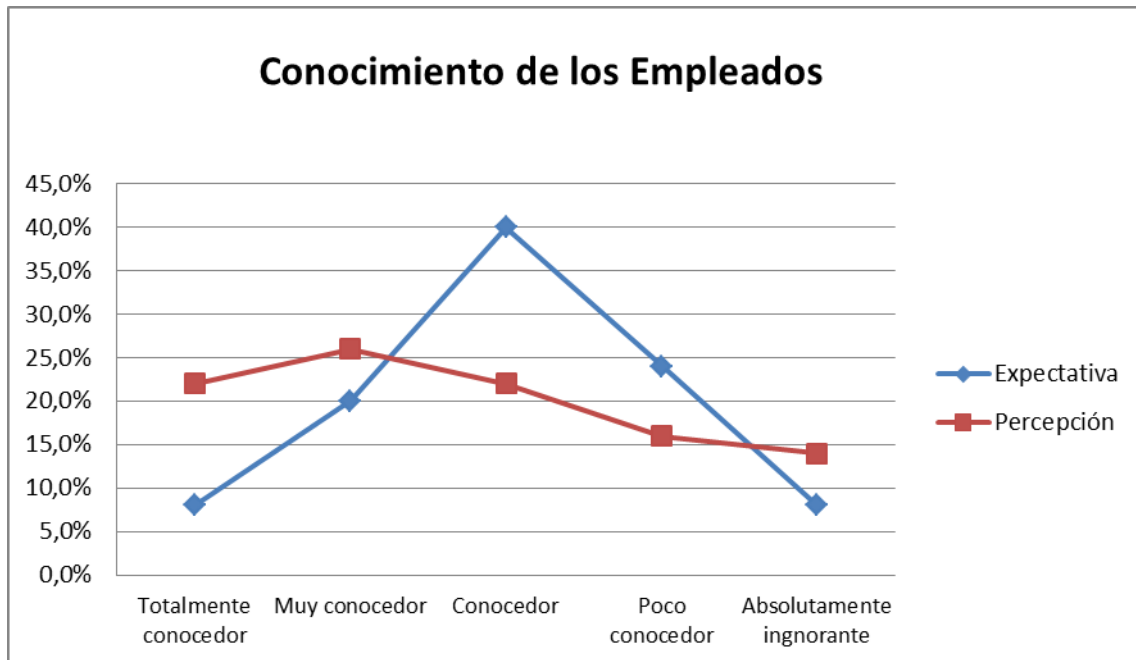


(Gráfico 70- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.5.4.3 Nivel de Satisfacción “Conocimiento de los Empleados”

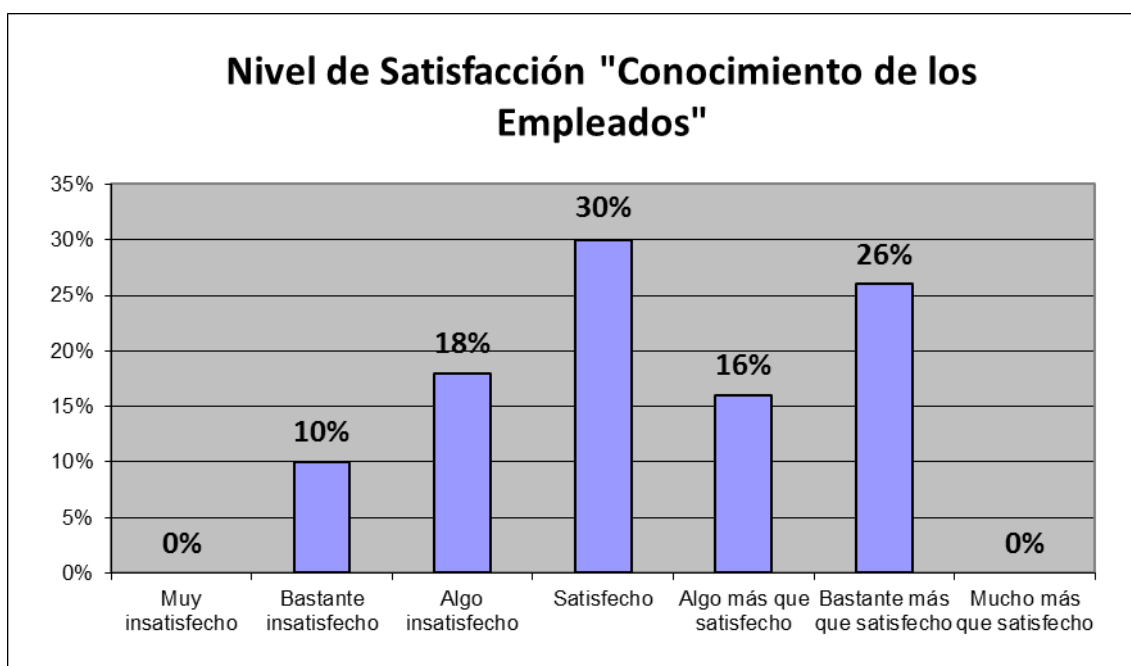
En el siguiente gráfico se puede observar juntos la apreciación y expectativas por parte de los clientes sobre el Conocimiento de los Empleados en el servicio.

Se observa mayor expectativa de que el Conocimiento de los Empleados en el servicio sea “Conocedor”, siendo mayor la percepción “Totalmente Conocedor” y “Muy Conocedor”.



(Gráfico 71- Fuente: Elaboración Propia)

Como resultante, el nivel de satisfacción de los encuestados respecto del “Conocimiento de los Empleados” resulta de la siguiente manera:



(Gráfico 72- Fuente: Elaboración Propia)

La media aritmética del Nivel de Satisfacción es de 0,3 de "Satisfecho".

## 7.6 Análisis Dimensión V: Empatía

A continuación se exponen los resultados obtenidos en el Juzgado de Faltas respecto de la atención individualizada que ofrece la organización a los clientes; Individualización de la Atención, Conveniencia de los Horarios, Personalización del Servicio, Preocupación por los Intereses de los Clientes y Comprensión de las Necesidades de los Clientes.

### 7.6.1 Individualización de la Atención

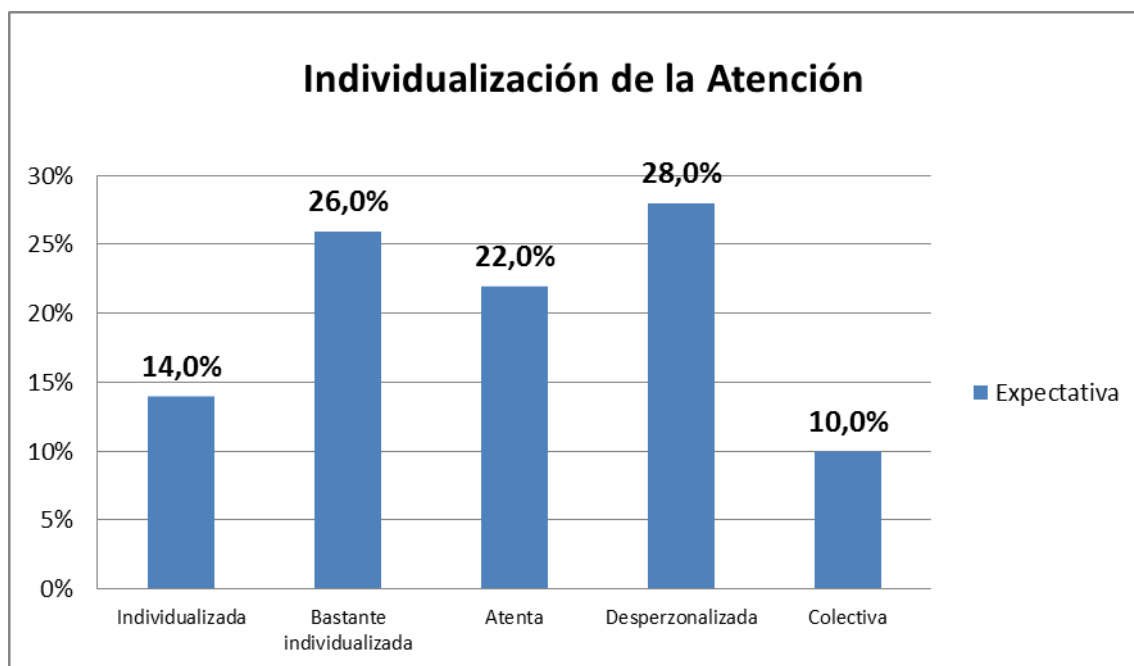
Este elemento se evaluó bajo la escala siguiente:

1	Individualizada
2	Bastante Individualizada
3	Atenta
4	Despersonalizada
5	Colectiva

### 7.6.1.1 Expectativa

Los encuestados esperan que la Individualización de la Atención del servicio del Juzgado de Faltas sea “Bastante Individualizada” con tendencia a “Atenta”.

Media aritmética: 2,94.

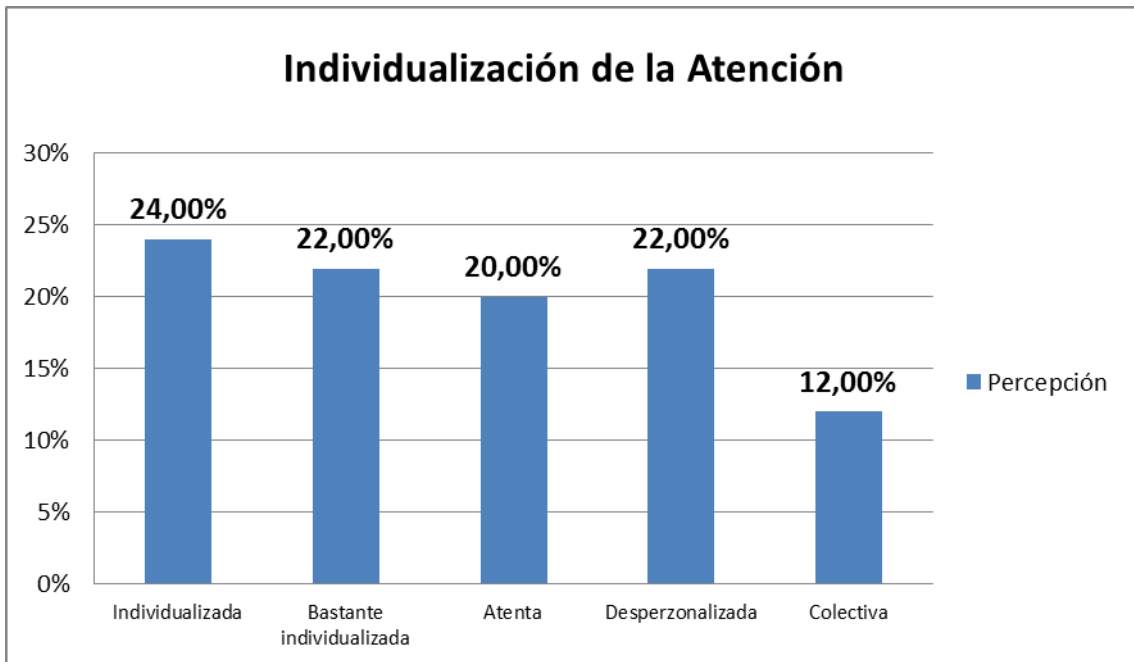


(Gráfico 73- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.6.1.2 Percepción

Los encuestados perciben que la Individualización de la Atención de los Empleados del servicio del Juzgado de Faltas “Bastante Individualizada” con tendencia a “Atenta”.

Media aritmética: 2,76.

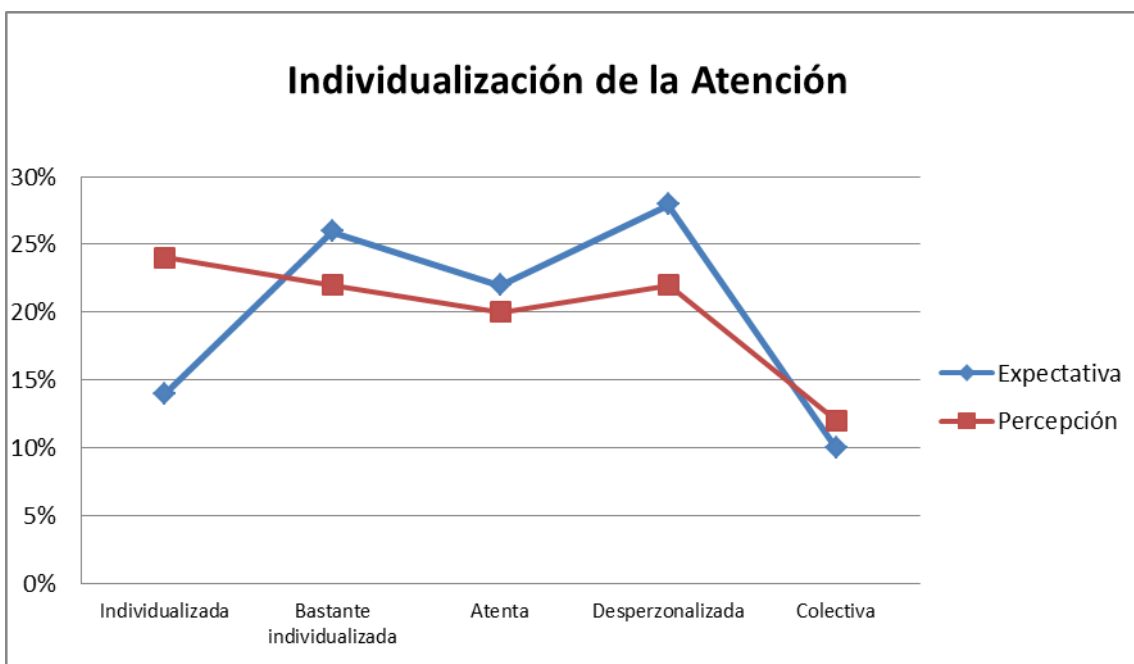


(Gráfico 74- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.6.1.3 Nivel de Satisfacción “Individualización de la Atención”

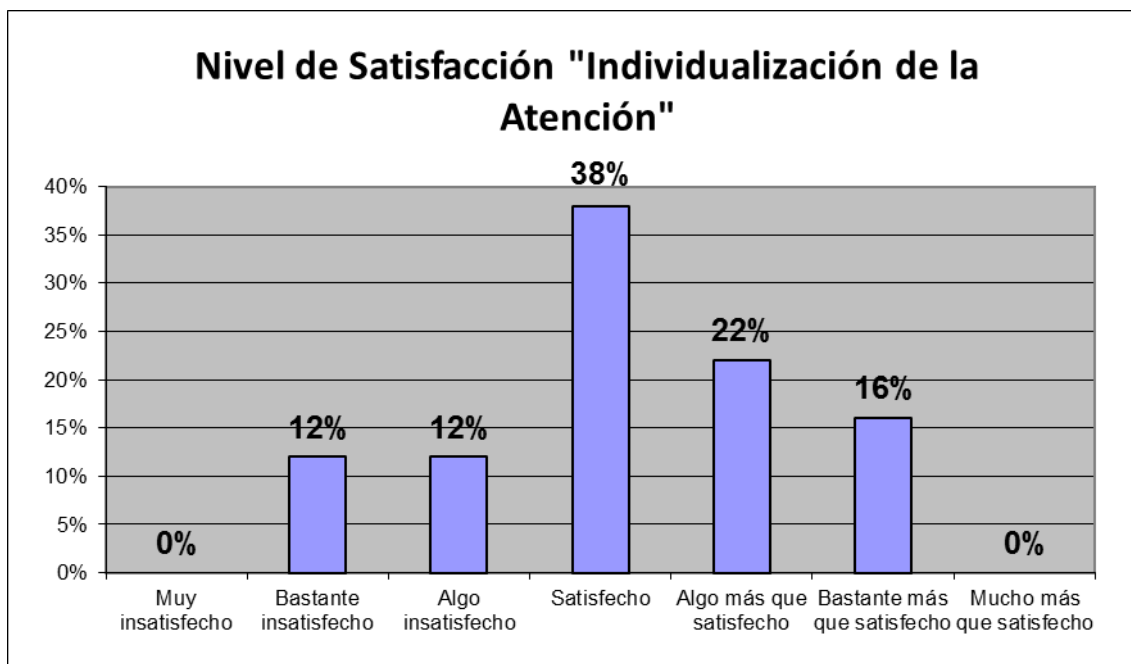
En el siguiente gráfico se puede observar juntos la apreciación y expectativas por parte de los clientes sobre la Individualización de la Atención de los Empleados.

Se observa mayor expectativa de que la Individualización de la Atención de los Empleados sea “Despersonalizada” a “Bastante Individualizada”.



(Gráfico 75- Fuente: Elaboración Propia)

Como resultante, el nivel de satisfacción de los encuestados respecto de la “Individualización de la Atención” resulta de la siguiente manera:



(Gráfico 76- Fuente: Elaboración Propia)

La media aritmética del Nivel de Satisfacción es de 0,18 de “Satisfecho” a “Algo más que Satisfecho”.

## 7.6.2 Conveniencia de los Horarios

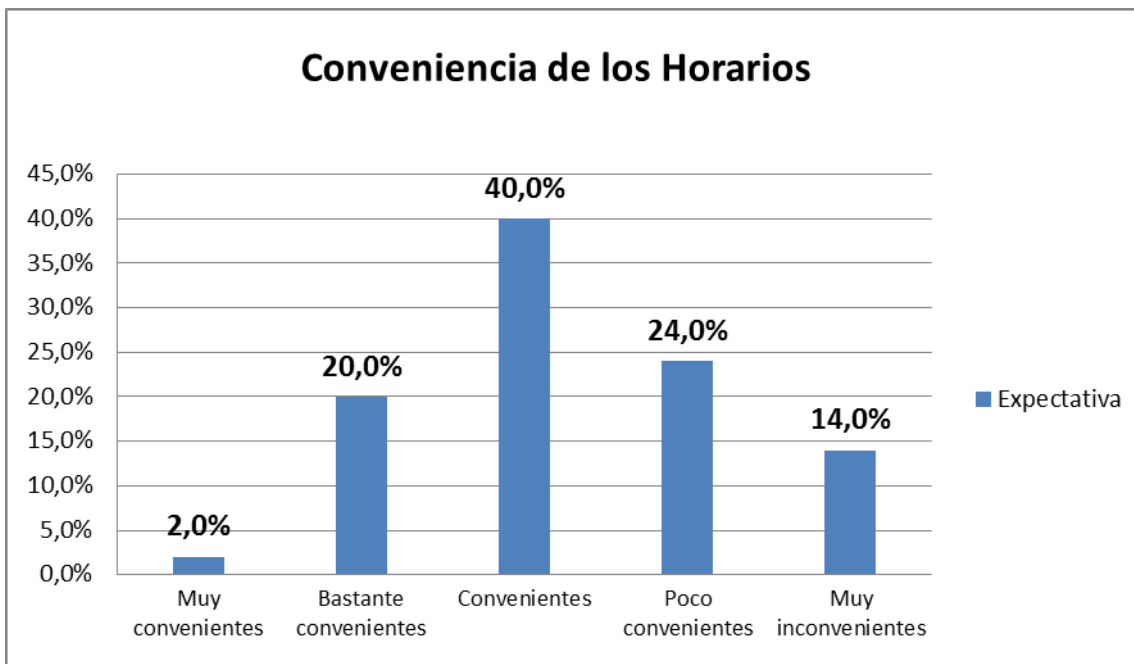
Este elemento se evaluó bajo la escala siguiente:

1	Muy Convenientes
2	Bastante Convenientes
3	Convenientes
4	Poco Convenientes
5	Muy Convenientes

### 7.6.2.1 Expectativa

Los encuestados esperan de la Conveniencia de los Horarios del servicio del Juzgado de Faltas sea “Convenientes” con tendencia a “Poco Convenientes”.

Media aritmética: 3,28.

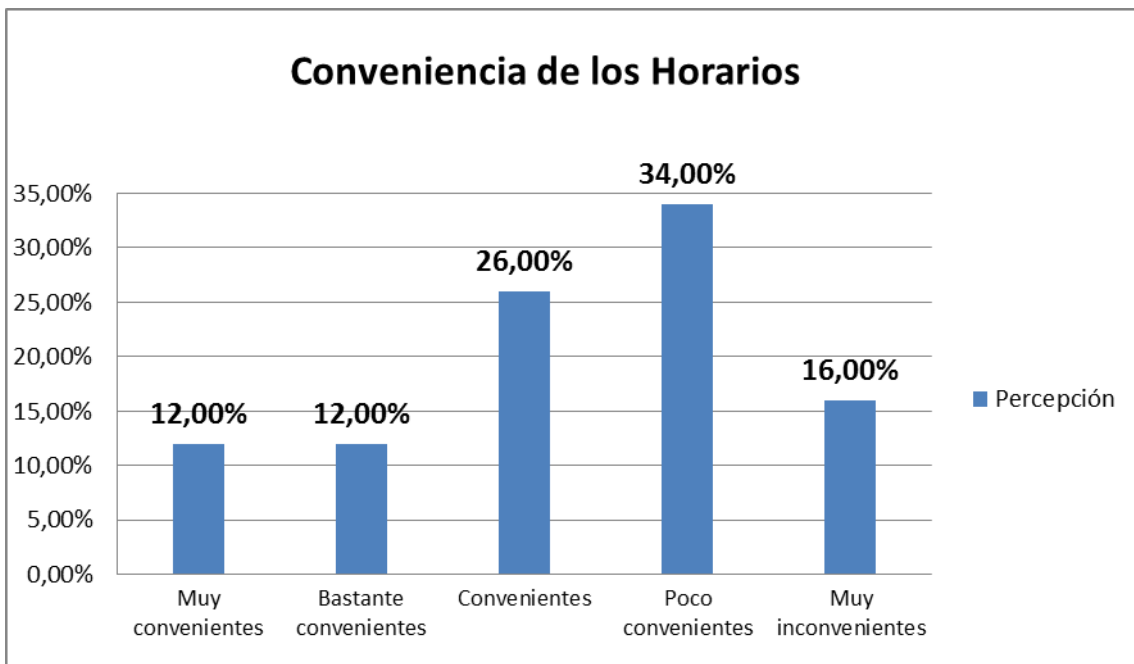


(Gráfico 77- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.6.2.2 Percepción

Los encuestados perciben que la Conveniencia de los Horarios del servicio del Juzgado de Faltas es “Poco Convenientes” con tendencia a “Convenientes”.

Media aritmética: 3,3.

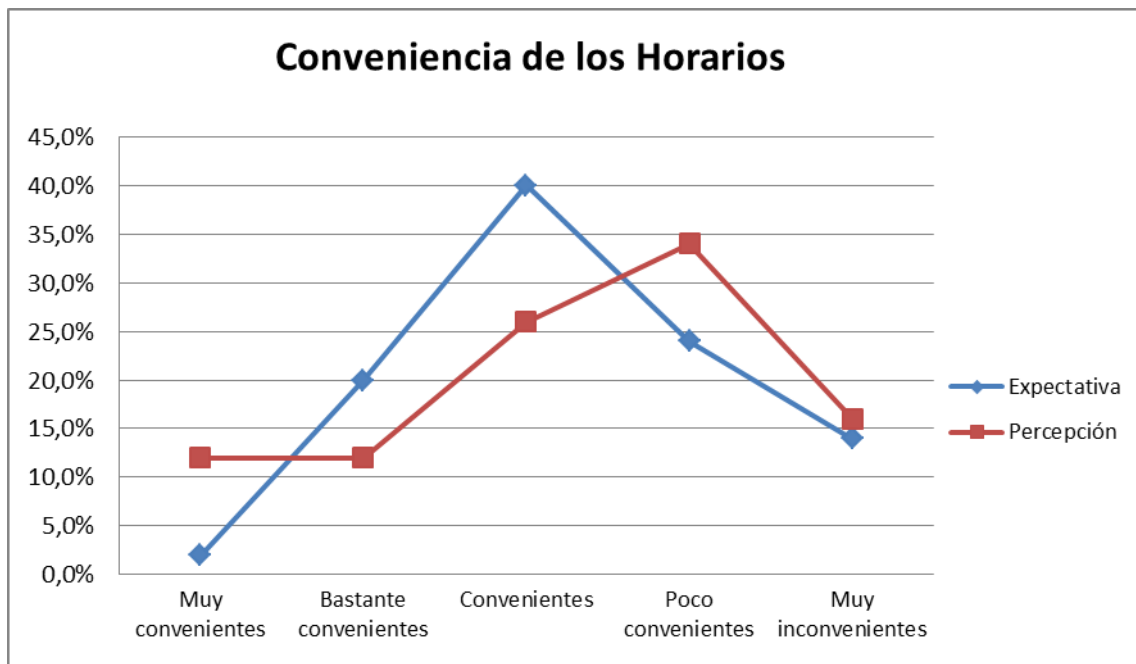


(Gráfico 78- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.6.2.3 Nivel de Satisfacción “Conveniencia de los Horarios”

En el siguiente gráfico se puede observar juntos la apreciación y expectativas por parte de los clientes sobre la Conveniencia de los Horarios.

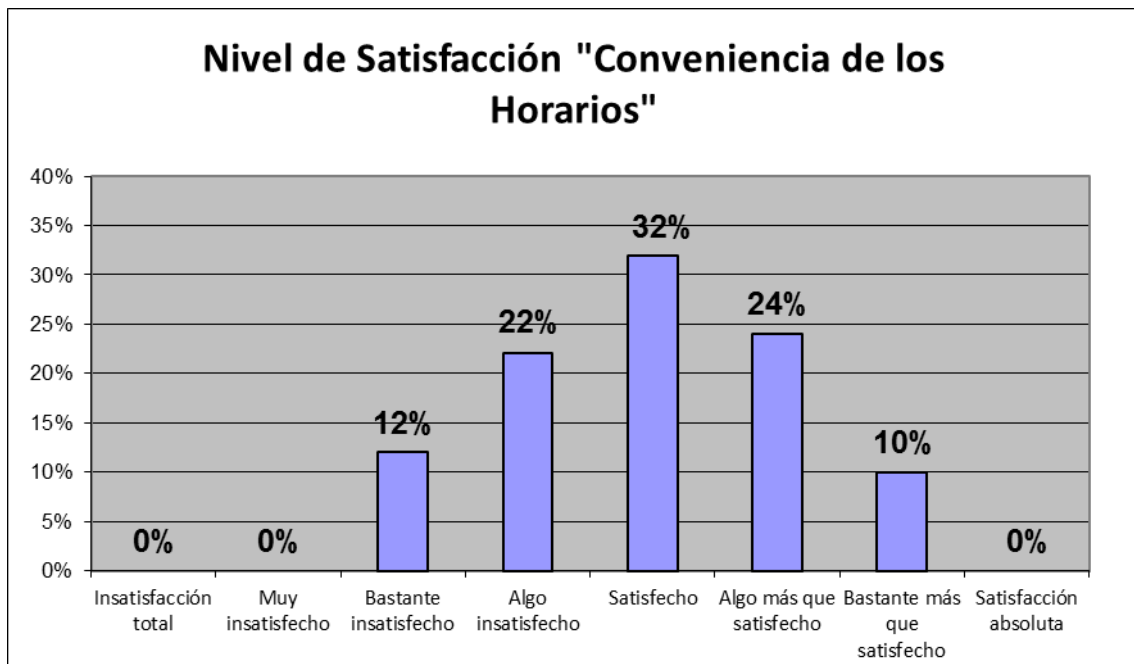
Se observa mayor expectativa de que la Conveniencia de los Horarios del servicio sea “Convenientes”, siendo mayor la percepción de “Poco Convenientes”.



(Gráfico 79- Fuente: Elaboración Propia)

Como resultante, el nivel de satisfacción de los encuestados respecto de la “Conveniencia de los Horarios” resulta de la siguiente manera:





(Gráfico 80- Fuente: Elaboración Propia)

La media aritmética del Nivel de Satisfacción es de -0,02 de “Algo Satisfecho” a “Satisfecho”.

### 7.6.3 Personalización de la Atención

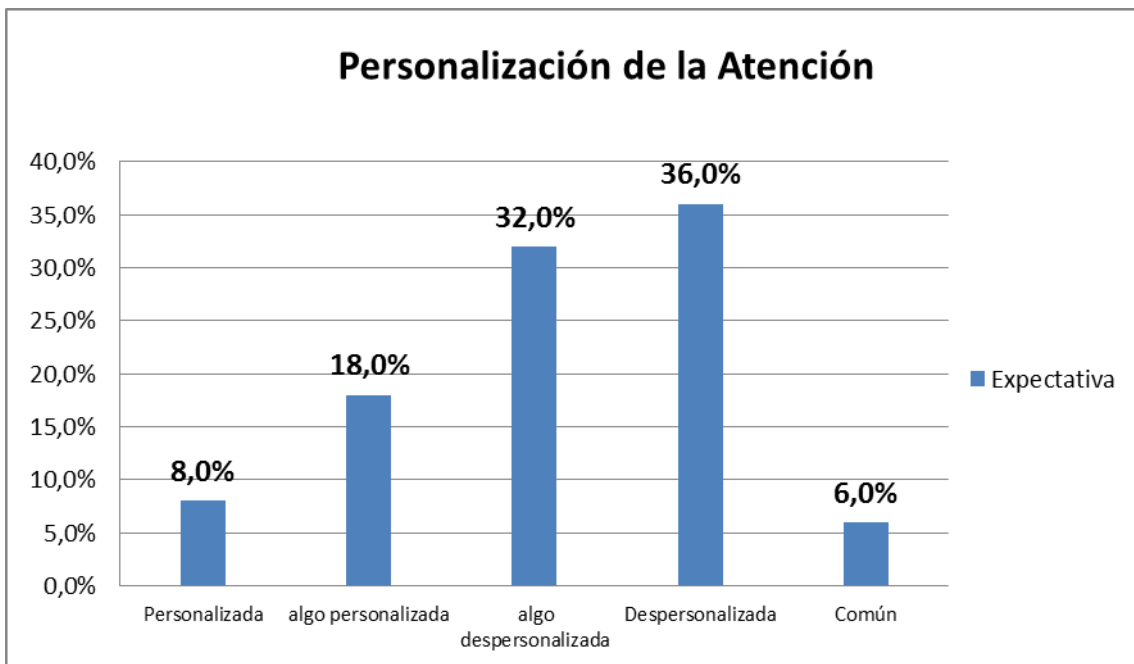
Este elemento se evaluó bajo la escala siguiente:

1	Personalizada
2	Algo Personalizada
3	Algo Despersonalizada
4	Despersonalizada
5	Común

#### 7.6.3.1 Expectativa

Los encuestados esperan de la Personalización de la Atención del Servicio del Juzgado de Faltas sea “Algo Despersonalizada” con tendencia a “Despersonalizada”.

Media aritmética: 3,14.

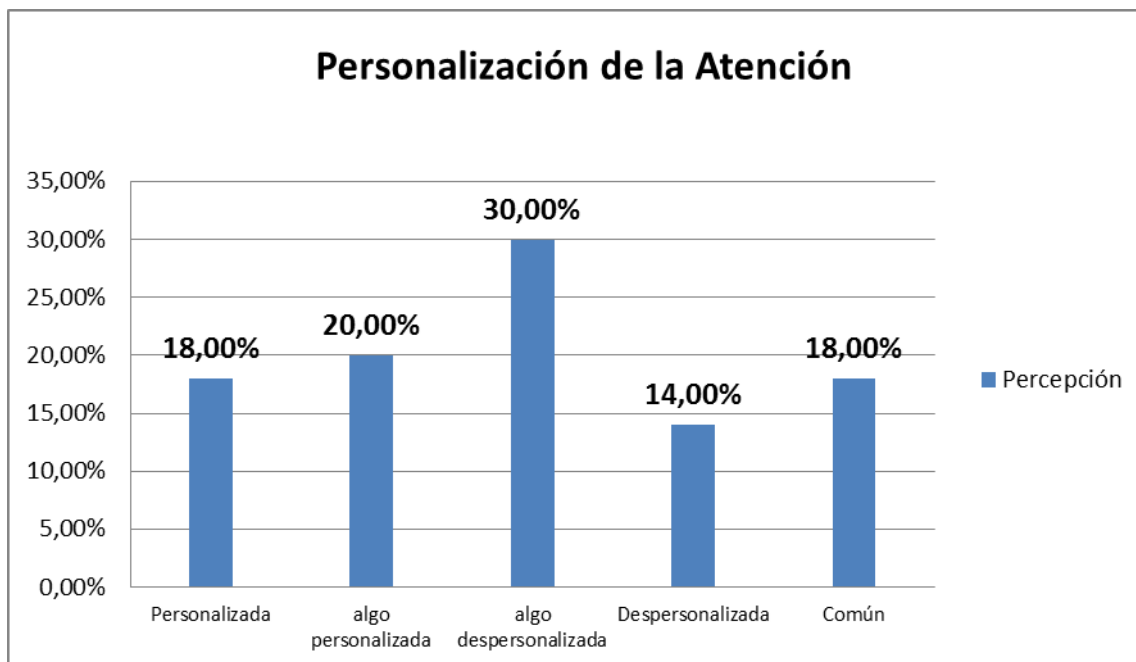


(Gráfico 81- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.6.3.2 Percepción

Los encuestados perciben que la Personalización de la Atención del servicio del Juzgado de Faltas es “Algo Personalizada” con tendencia a “Algo Despersonalizada”.

Media aritmética: 2,94.

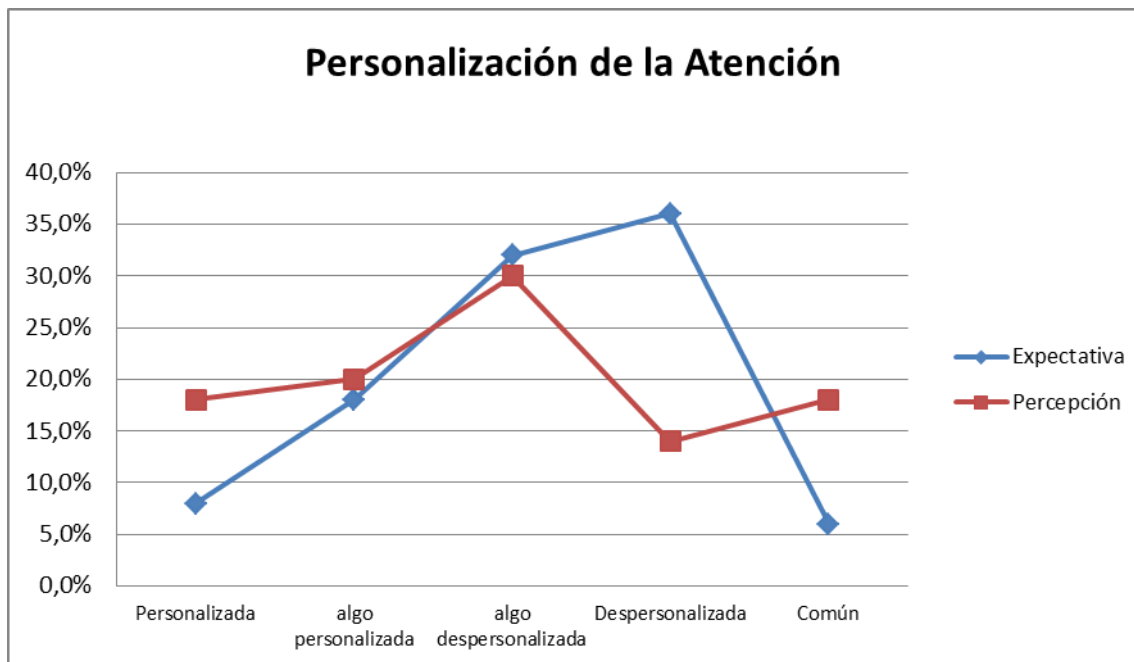


(Gráfico 82- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.6.3.3 Nivel de Satisfacción “Personalización de la Atención”

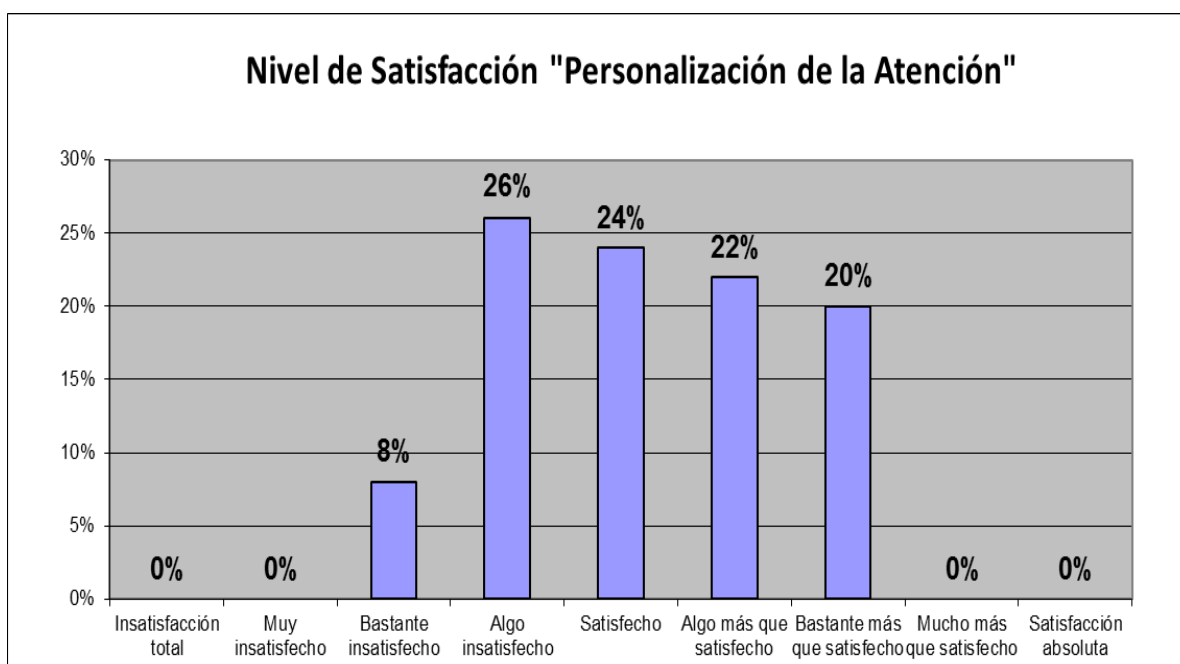
En el siguiente gráfico se puede observar juntos la apreciación y expectativas por parte de los clientes sobre la Personalización de la Atención.

Se observa mayor expectativa de que la Personalización de la Atención del servicio sea “Despersonalizada”, siendo mayor la percepción de “Algo Despersonalizada”.



(Gráfico 83- Fuente: Elaboración Propia)

Como resultante, el nivel de satisfacción de los encuestados respecto de la Personalización de la Atención” resulta de la siguiente manera:



(Gráfico 84- Fuente: Elaboración Propia)

La media aritmética del Nivel de Satisfacción es de 0,2 “Satisfecho”.

#### 7.6.4 Preocupación por los Intereses de los Clientes

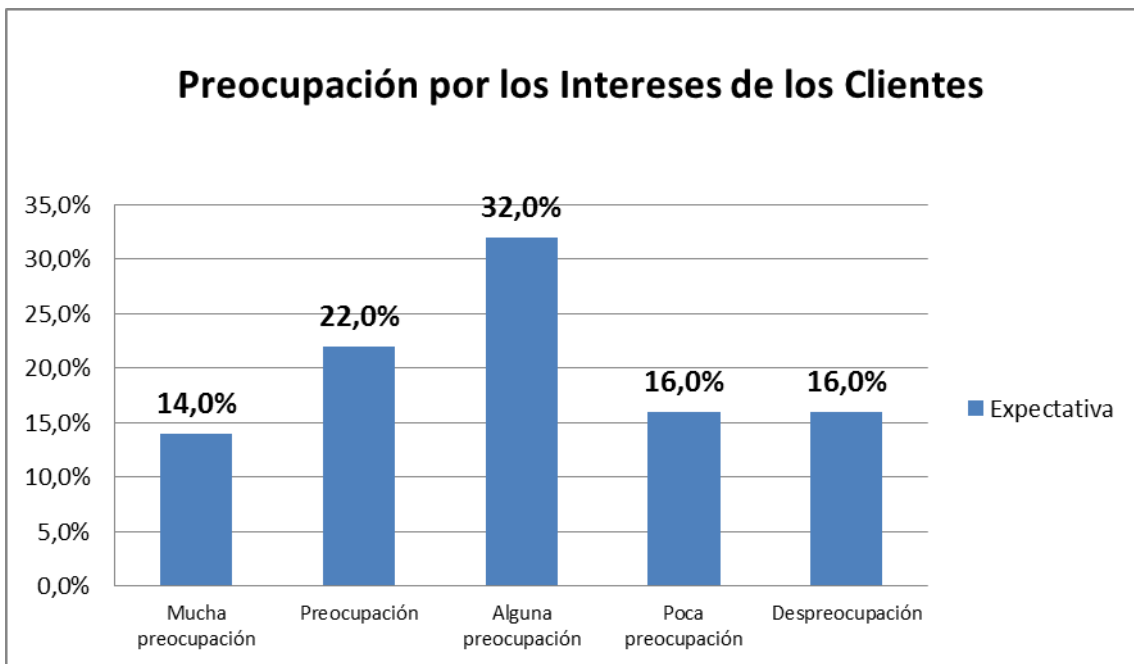
Este elemento se evaluó bajo la escala siguiente:

1	Mucha Preocupación
2	Preocupación
3	Alguna Preocupación
4	Poca Preocupación
5	Despreocupación

##### 7.6.4.1 Expectativa

Los encuestados esperan de la Preocupación por los Intereses de los Clientes del Servicio del Juzgado de Faltas sea “Preocupación” con tendencia a “Alguna Preocupación”:

Media aritmética: 2,98.

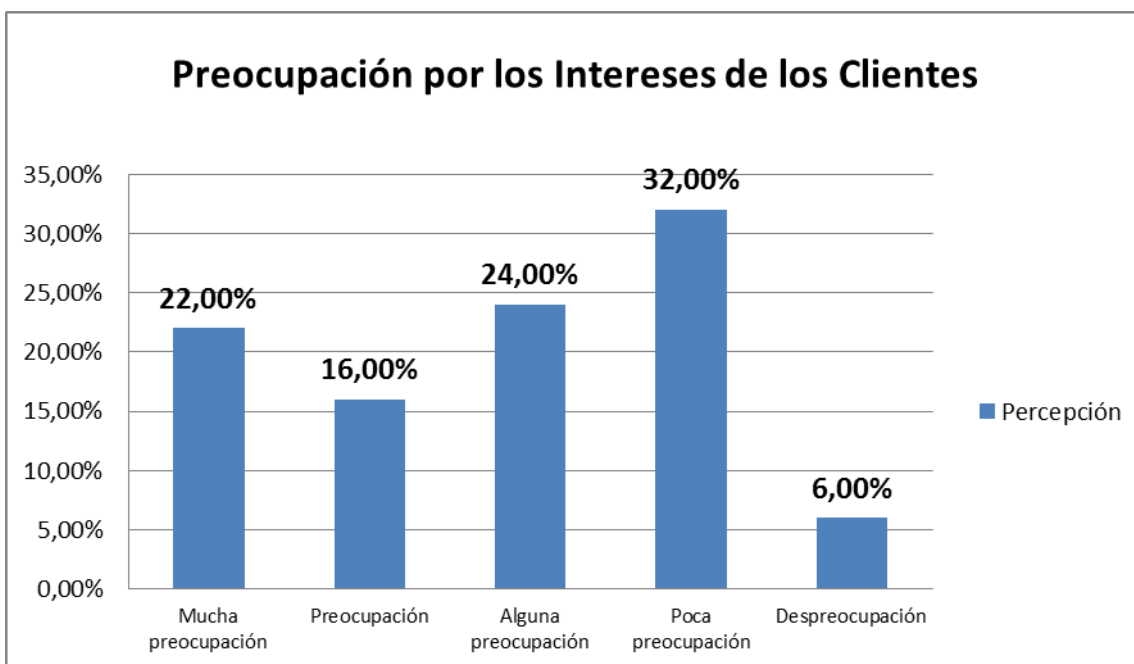


(Gráfico 85- Fuente: Elaboración Propia)

#### 7.6.4.2 Percepción

Los encuestados perciben que la Preocupación por los Intereses de los Clientes del servicio del Juzgado de Faltas es “Preocupación” con tendencia a “Alguna Preocupación”.

Media aritmética: 2,84.

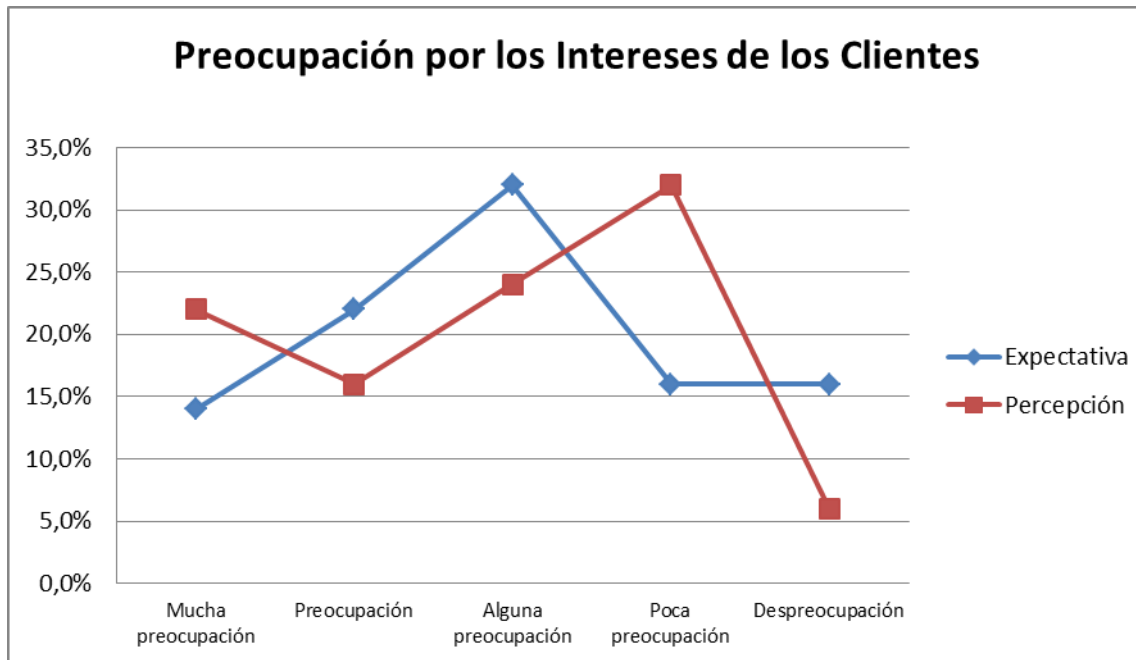


(Gráfico 86- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.6.4.3 Nivel de Satisfacción “Preocupación por los Intereses de los Clientes”

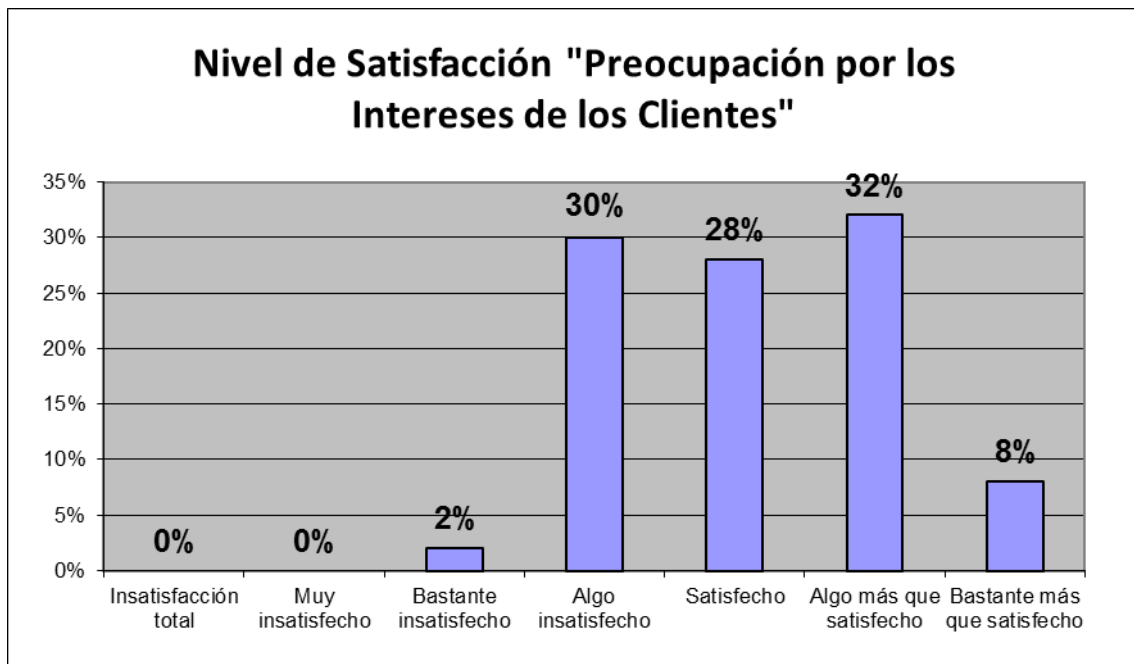
En el siguiente gráfico se puede observar juntos la apreciación y expectativas por parte de los clientes sobre la Preocupación por los Intereses de los Clientes.

Se observa mayor expectativa de que la Preocupación por los Intereses de los Clientes del servicio sea “Alguna Preocupación”, siendo mayor la percepción de “Poca Preocupación”.



(Gráfico 87- Fuente: Elaboración Propia)

Como resultante, el nivel de satisfacción de los encuestados respecto de la “Preocupación por los Intereses de los Clientes” resulta de la siguiente manera:



(Gráfico 88- Fuente: Elaboración Propia)

La media aritmética del Nivel de Satisfacción es de 0,14 “Satisfecho” a “Algo más que Satisfecho”.

### 7.6.5 Comprensión de las necesidades del Cliente

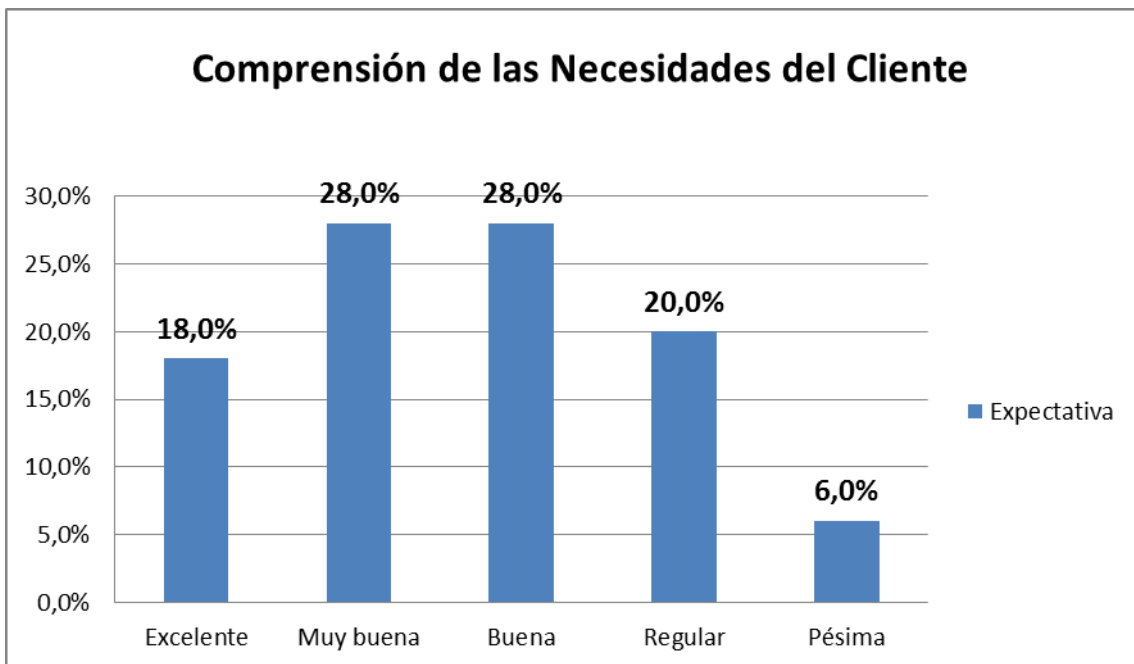
Este elemento se evaluó bajo la escala siguiente:

1	Excelente
2	Muy Bueno
3	Bueno
4	Regular
5	Pésimo

#### 7.6.5.1 Expectativa

Los encuestados esperan que la Comprensión de las Necesidades del Cliente del Servicio del Juzgado de Faltas sea “Muy Buena” con tendencia a “Buena”:

Media aritmética: 2,68.

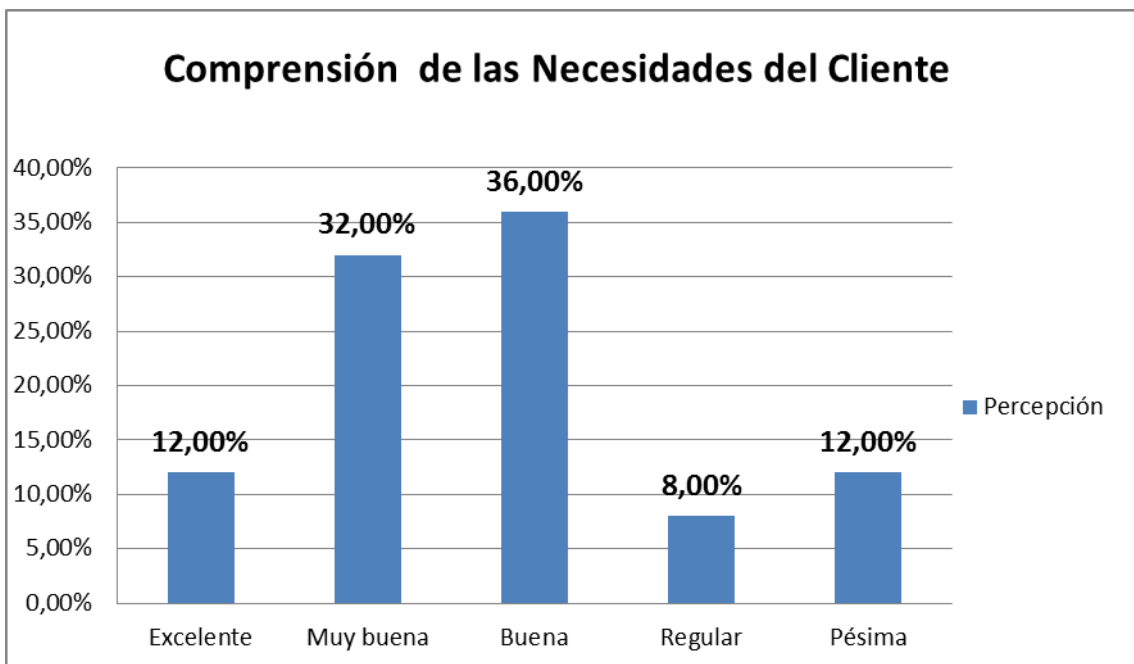


(Gráfico 89- Fuente: Elaboración Propia)

### 7.6.5.2 Percepción

Los encuestados perciben que la Comprensión de las Necesidades de los Clientes del servicio del Juzgado de Faltas es “Muy Buena” con tendencia a “Buena”.

Media aritmética: 2,76.



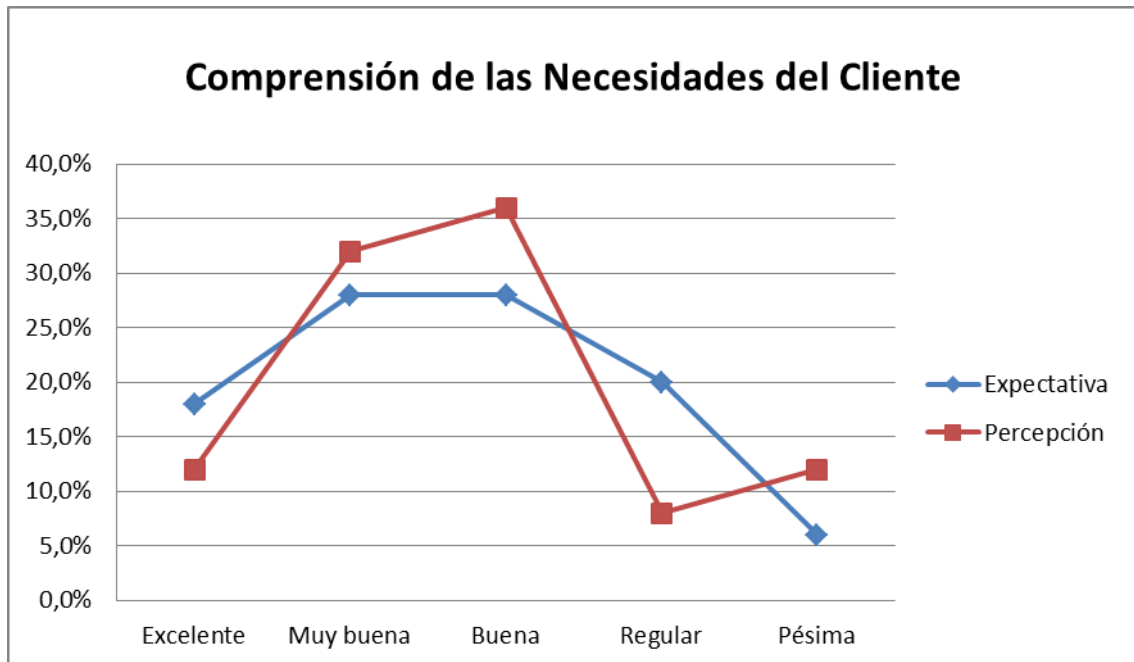
(Gráfico 90- Fuente: Elaboración Propia)



### 7.6.5.3 Nivel de Satisfacción “Comprensión de las Necesidades de los Clientes”

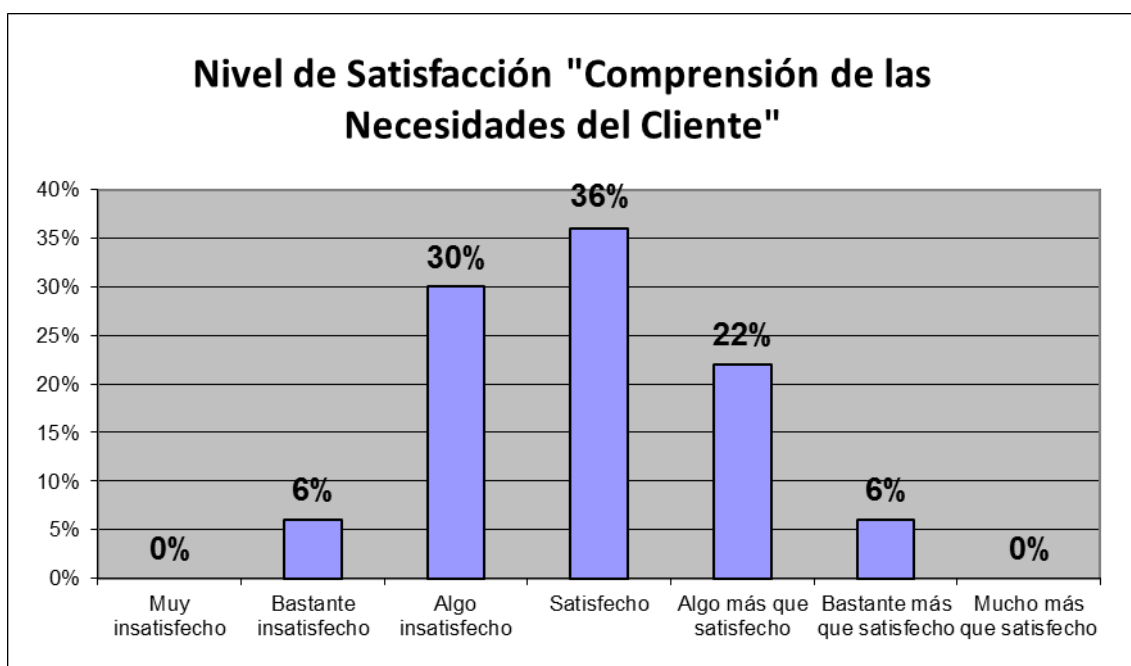
En el siguiente gráfico se puede observar juntos la apreciación y expectativas por parte de los clientes sobre la Comprensión de las Necesidades de los Clientes.

Se observa mayor percepción de que la Comprensión de las Necesidades de los Clientes del servicio sea “Muy Buena” a “Buena”.



(Gráfico 91- Fuente: Elaboración Propia)

Como resultante, el nivel de satisfacción de los encuestados respecto de la “Comprensión de las Necesidades de los Clientes” resulta de la siguiente manera:



(Gráfico 92- Fuente: Elaboración Propia)

La media aritmética del Nivel de Satisfacción es de -0,08 “Algo Insatisfecho” a “Satisfecho”.

### 7.7 Importancia de cada Dimensión según los usuarios del servicio del Juzgado de Faltas

Los usuarios del Servicio del Juzgado de Faltas ordenaron las distintas dimensiones según la importancia que consideran para cada una.

Como resultante, la dimensión más importante para los usuarios es **Capacidad de Respuesta**, seguido por la **Confiabilidad**. Con mayor diferencia, la dimensión **Seguridad** y **Empatía** en tercer y cuarto puesto respectivamente. Por último, la dimensión de Elementos Tangibles es la menos importante.

Dimensión	Ponderación	Ponderación	Importancia
Capacidad de Respuesta	1,56	3,44	1°
Confiabilidad	1,96	3,04	2°
Seguridad	3,46	1,54	3°
Empatía	3,54	1,46	4°
Elementos Tangible	4,48	0,52	5°

(Tabla 7- Fuente: Elaboración Propia)

## 7.8 Calificación Global de los usuarios del servicio del Juzgado de Faltas

De acuerdo a la siguiente escala, se calificara la expectativa y percepción de los usuarios del servicio del Juzgado de Faltas:

1	Excelente
2	Bueno
3	Regular
4	Malo
5	Pésimo

La Calificación Global de la Percepción de los usuarios es de 2,818, de “Bueno” a “Regular”. Considerando la importancia de cada dimensión para los usuarios, surge la calificación ponderada de 2,815 también de “Bueno” a “Regular”.

Dimensión	Ponderación	Media "Percepción"	Media Percepción "Ponderada"
Capacidad Respuesta	3,44	2,770	0,953
Confiabilidad	3,04	2,856	0,868
Seguridad	1,54	2,740	0,422
Empatía	1,46	2,920	0,426
Elementos Tangible	0,52	2,805	0,146
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>2,818</b>	<b>2,815</b>

(Tabla 8- Fuente: Elaboración Propia)

La Calificación Global de la Expectativa de los usuarios es de 2,892, de “Bueno” a “Regular”. Considerando la importancia de cada dimensión para los usuarios, surge la calificación ponderada de 2,891 también de “Bueno” a “Regular”.

Dimensión	Ponderación	Media "Expectativa"	Media Expectativa
Capacidad Respuesta	3,44	2,815	0,968
Confiabilidad	3,04	2,916	0,886
Seguridad	1,54	2,945	0,454
Empatía	1,46	3,004	0,439
Elementos Tangible	0,52	2,780	0,145
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>2,892</b>	<b>2,891</b>

(Tabla 9- Fuente: Elaboración Propia)

Por diferencia, se obtiene el Nivel de Satisfacción de 0,076 “Satisfecho” a “Algo más que Satisfecho”.

Dimensión	Nivel de Satisfacción	Nivel de Satisfacción Ponderada
Capacidad Respuesta	0,045	0,015
Confiabilidad	0,060	0,018
Seguridad	0,205	0,032
Empatía	0,084	0,012
Elementos Tangible	-0,025	-0,001
<b>Total</b>	<b>0,074</b>	<b>0,076</b>

(Tabla 10- Fuente: Elaboración Propia)

## 8. Conclusiones

El cliente del servicio de Juzgado de Faltas de la Municipalidad de Ensenada se muestra en líneas generales *Algo más que Satisfecho*.

No obstante, se observaron los mayores desvíos (menor grado de satisfacción), y por ende los puntos a reforzar, en las dimensiones que mayor relevancia tienen para el usuario **Capacidad de Respuesta y Confiabilidad**.

De la dimensión **Capacidad de Respuesta**, los aspectos “*Velocidad*”, “*Disponibilidad de Atención*” y “*Disponibilidad de Atención Inmediata frente a Otras Actividades*” presentaron los mayores desvíos con un grado de satisfacción negativo.

De la dimensión **Confiabilidad**, los aspectos “*Cumplimiento de los Empleados de lo Prometido*”, “*Interés de los Empleados en Solucionar Problemas*” y “*Eficiencia del Servicio*”, de igual manera tuvieron grado de satisfacción negativo.

El Municipio requiere de alguna metodología que le permita evaluar la calidad del servicio de manera periódica en pos de seguir detectando desvíos que se conviertan en oportunidades de mejora del mismo. La adopción de la Filosofía de Calidad Total e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad que instale en la organización un enfoque hacia el cliente y hacia el entendimiento continuo de las expectativas que el mismo tiene del servicio, ayudaría al acercamiento de la prestación del servicio público a las expectativas de los ciudadanos y así a la plena satisfacción de las mismas.

## 9. Bibliografía

*Constitución Nacional* (Ley N° 24.430). 1994. Argentina. Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina.

*Ley Orgánica de las Municipalidades* (Decreto-Ley 6769/58). 2012. Legislatura Provincial. Argentina.

*Código de Faltas Municipales* (Decreto- Ley 8751/77). 2000. Legislatura Provincial. Argentina.

*ISO 9001*- cuarta versión 2008-11-15.

*ISO 8420*- versión 1994.

BONELLI Armido, ROSOLEN Adrián, BALLART Alicia, LOPEZ Clelia, LACOSTE Graciela, FIOCCHI Sergio, PORTICELLA Néstor, (Administradores Gubernamentales del Observatorio de Políticas Públicas). *Gestión de la Calidad en el Estado*. Argentina, Jefatura de Gabinetes de Ministros. 2005.

CÁTEDRAS VIRTUALES ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL ESTADO  
DOCUMENTOS, *Reforma del estado-etapas*.

CAICEDO C., Luís A. Derecho Administrativo Tema 10 y 18. 11° Edición. Caracas, Venezuela.

CENTRO LATINOAMERICANO PARA EL DESARROLLO (CLAD). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. Adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana, El Salvador, octubre de 2008.

DIRECCIÓN DE CALIDAD Y EVALUACIÓN DE PROCESOS – Jefatura de Gabinete de Ministros – Poder Ejecutivo Nacional de la República Argentina: *“Programa Carta Compromiso con el Ciudadano”*, 2000, Buenos Aires.

ESTESO, Roberto y CAO, Horacio *La reforma de las administraciones públicas provinciales: balance de la década de los '90 y nueva agenda.*

GARAY, Luis Jorge. *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996.* Edición original: Biblioteca Virtual del Banco de la República, 2004.

GUILLÓ TARÍ, Juan José. *Calidad Total Fuente de Ventaja Competitiva.* 1a ed. Argentina, 2000. Publicaciones Universidad de Alicante. 302 p.

HILL, N. y Jim. A. *Manual de Satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad.* AENOR. 2001.

MAHIA Guillermina. *Procesos de Mejora Continua en la Provincia de Mendoza: Criterios de Implementación en instituciones públicas.* Tesis (Carrera de Grado- Ciencia Política y Administración Pública). Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Noviembre 2010, 96 p.

MALVICINO Guillermo A. *La Gestión de la Calidad en el Ámbito la Gestión de la Calidad en el Ámbito de la Administración Pública de la Administración Pública - Potencialidades para un Potencialidades para un cambio gerencial.* Ponencia en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 2001.

MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA, *Guía para la Evaluación de la Calidad de los Servicios Públicos,* Madrid, España, 2009.

MOYADO ESTRADA, Francisco, *Gestión pública y calidad; Hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público.*

OZLAK, Oscar. *El rol del estado: Micro, Meso, Macro.* Conferencia dictada en el VI Congreso de Administración Pública organizado por la Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública y la Asociación de Administradores Gubernamentales, Resistencia, Chaco, 7 de julio de 2011.

O'DONNELL, Guillermo, *Apuntes para una Teoría del Estado*, Doc. CEDES, 1982.

OSZLAK, Oscar y O'DONNELL, Guillermo, *Estado y Políticas Públicas en América Latina*, 1976.

RAMIÓ, Carles: “*Teoría de la Organización y Administración Pública*”, Tecnos, 1999, Madrid, España.

SAMPIERI HERNÁNDEZ, R., COLLADO FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA LUCIO, P. *Metodología de la investigación*. 3a. Ed. México DF, McGraw-Hill Interamericana. 2003. 689 p.

SCHWEINHEIM, Guillermo op.cit. Primera parte.

SECRETARÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA. *Carta Compromiso con el Ciudadano*. (En línea).

SECRETARÍA TÉCNICA DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD - Jefatura de Gabinete de Ministros – Poder Ejecutivo Nacional de la República Argentina: “Premio Nacional a la Calidad – Bases para el Sector Público – Año 2000”, 2000, Buenos Aires.

TENORIO Luis y RÍOS Salvador. *Metodología para el Diagnostico de la Implantación de la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública*. Documento para la consideración de la XII Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado 2010, Buenos Aires, Argentina, Julio 2010.

THOMPSON, Iván. *La Satisfacción del Cliente*. Artículo Publicado en Promonegocios.net. Julio 2005.

WEBSTER Allen L. *Estadística Aplicada a Los Negocios y La Economía*. 3a. Ed. Colombia, McGraw-Hill Interamericana. 2000. 628 p.

## 10. Anexos

### 10.1 Anexo 1- Modelo de Encuesta



MAESTRIA EN  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Encuesta N° \_\_\_\_\_

Encuesta dirigida los clientes del servicio de \_\_\_\_ de la municipalidad de La Plata

#### Objetivo

Medir la satisfacción de los clientes del servicio de \_\_\_\_ 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 \_\_\_\_?

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 \_\_\_\_?

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

Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación	Expectativa	Percepción
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

Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma confiable y	Expectativa	Percepción
--	-------------	------------



<b>cuidadosa</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): \_\_\_\_\_

## 10.2 Anexo 2- Matrices de Tabulación Encuestas

Se presentan las matrices de tabulación de encuestas.

Para tabular las expectativas de los encuestados respecto de cada aspecto de cada dimensión analizada, se empleó la siguiente matriz:

		Expectativa																					
		Elementos Tangibles				Confiabilidad				Capacidad de Respuesta				Seguridad				Empatía					
Valor		Equipos	Instalaciones físicas	Apariencia física	Apariencia visual	Empleados cumplen	Interés de empleados	Eficacia	Tiempo	Eficiencia	Nivel de comunicación	Velocidad	Disponibilidad	Atención inmediata	Confianza	Seguridad	Amabilidad	Conocimiento	Individualización	Horarios	Personalización	Preocupación	Comprende necesidades
		1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5
1		3	11	10	4	6	9	1	10	6	8	9	8	7	5	4	5	4	7	1	4	7	9
2		13	12	13	18	21	9	11	12	16	10	9	14	18	16	13	14	10	13	10	9	11	14
3		18	14	12	18	11	14	14	7	20	12	19	14	12	17	13	16	20	11	20	16	16	14
4		12	10	10	8	9	14	14	11	6	13	9	11	9	11	14	11	12	14	12	18	8	10
5		4	3	5	2	3	4	10	10	2	7	4	3	4	1	6	4	4	5	7	3	8	3
		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

Para tabular la percepción de los encuestados respecto de cada aspecto de cada dimensión analizada, se empleó la siguiente matriz:

Percepción																						
Valor	Elementos Tangibles				Confiabilidad					Capacidad de Respuesta				Seguridad				Empatía				
	Equipos	Instalaciones físicas	Apariencia física	Apariencia visual	Empleados cumplen	Interés de empleados	Eficacia	Tiempo	Eficiencia	Nivel de comunicación	Velocidad	Disponibilidad	Atención inmediata	Confianza	Seguridad	Amabilidad	Conocimiento	Individualización	Horarios	Personalización	Preocupación	Comprende necesidades
	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5
1	7	9	13	9	11	14	6	11	6	14	10	10	9	12	11	13	11	12	6	9	11	6
2	11	17	12	12	12	6	10	11	16	13	9	15	12	11	10	9	13	11	6	10	8	16
3	14	8	8	15	13	13	16	8	20	7	15	10	15	16	11	13	11	10	13	15	12	18
4	12	11	10	8	10	4	13	15	6	7	9	6	11	5	10	10	8	11	17	7	16	4
5	6	5	7	6	4	13	5	5	2	9	7	9	3	6	8	5	7	6	8	9	3	6
	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

Para tabular el Nivel de Satisfacción de los encuestados respecto de cada aspecto de cada dimensión analizada, se empleó la siguiente matriz:

Nivel de Satisfacción																						
Valor	Elementos Tangibles				Confiabilidad					Capacidad de Respuesta				Seguridad				Empatía				
	Equipos	Instalaciones físicas	Apariencia física	Apariencia visual	Empleados cumplen	Interés de empleados	Eficacia	Tiempo	Eficiencia	Nivel de comunicación	Velocidad	Disponibilidad	Atención inmediata	Confianza	Seguridad	Amabilidad	Conocimiento	Individualización	Horarios	Personalización	Preocupación	Comprende necesidades
	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5
-4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-2	3	6	6	12	7	6	3	2	5	4	5	4	3	6	5	4	5	6	6	4	1	3
-1	16	11	11	16	11	12	7	13	11	7	15	16	15	8	6	7	9	6	11	13	15	15
0	12	19	19	12	14	15	15	17	24	18	16	13	15	18	18	21	15	19	16	12	14	18
1	14	9	9	4	13	11	17	12	8	10	7	12	15	11	15	11	8	11	12	11	16	11
2	5	5	5	0	5	6	8	6	2	11	7	5	2	7	6	7	13	8	5	10	4	3
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	50	50	50	44	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50