



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE LA PLATA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Trabajo de tesis para optar al título de Magíster

Tema:

GESTIÓN DE SERVICIOS EN EL ÁMBITO  
MUNICIPAL. EL CASO DEL JUZGADO DE FALTAS  
DE LA MUNICIPALIDAD DE BERISSO

*Autor:* **GUILLEMO A. CEPEDAL**

*Director de tesis:* DR. GASTÓN MILANESI

LA PLATA, MAYO DE 2015

# Índice

<b>1. Formulación del problema</b>	<b>1</b>
<b>2. Objetivos de la Investigación</b>	<b>3</b>
<b>3. Evaluación del problema</b>	<b>4</b>
<b>4. Alcances de la investigación</b>	<b>5</b>
<b>4.1 Delimitación Espacial</b>	<b>5</b>
<b>4.2 Delimitación Temporal</b>	<b>5</b>
<b>5. Marco Teórico de Referencia</b>	<b>6</b>
<b>5.1 Bases Teóricas</b>	<b>6</b>
5.1.1 Marco Jurídico de las Municipalidades	6
5.1.2 Excelencia en las Organizaciones	9
5.1.3 Conceptos básicos	11
<b>5.2 Calidad Total</b>	<b>14</b>
5.2.1 Orientar la organización hacia el cliente	14
5.2.2 La calidad total la hacen las personas	16
5.2.3 La mejora continua	16
5.2.4 Simplificación y agilización de procesos	17
5.2.5 Trabajo en equipo	18
5.2.6 La calidad total abarca a toda la organización y todas sus actividades	18
5.2.7 Receptividad a quejas e innovaciones	18
5.2.8 Reducción de costos	19
<b>5.3 Expectativas del cliente respecto de la organización</b>	<b>19</b>
5.3.1 Confiabilidad	19
5.3.2 Simplicidad, sencillez y agilidad en los trámites de la gestión	20
5.3.3 Claridad en la comunicación oral y escrita	20
5.3.4 Capacidad de respuesta y agilidad	20
5.3.5 Seguridad	20
5.3.6 Idoneidad	20
5.3.7 Atención individualizada	21
5.3.8 Ambiente adecuado	21
5.3.9 Transparencia	21
5.3.10 Facilidad para formular sugerencias, quejas y reclamos	21
5.3.11 Flexibilidad en los horarios de atención al público	21
5.3.12 Existencia de oficinas próximas al domicilio o lugar de trabajo	22
<b>5.4 Experiencia internacional y nacional</b>	<b>22</b>

<b>6. Metodología</b>	<b>24</b>
<b>6.1. Universo y muestra</b>	<b>24</b>
6.1.1 Universo	24
6.1.2 Muestra	24
<b>6.2 Tipo de investigación</b>	<b>25</b>
<b>6.3 Técnicas de Recolección de Datos</b>	<b>25</b>
6.3.1 Encuestas	25
6.3.2 Observación Directa	27
6.3.3 Análisis descriptivo de la muestra	27
<b>6.4 Técnicas de Análisis</b>	<b>28</b>
<b>7. Resultados de la Investigación</b>	<b>29</b>
<b>8. Conclusiones y análisis</b>	<b>79</b>
<b>9. Recomendaciones</b>	<b>83</b>
<b>10. Bibliografía</b>	<b>84</b>

# 1. Formulación del problema

En la actualidad existe un interés creciente por la evaluación de la conducta del sector público en general, y en particular de los municipios dada su estrecha relación con la comunidad por su rol de prestador de servicios públicos, constructor de las obras demandadas por el progreso local, contralor del desarrollo de su territorio, y promotor de la participación comunitaria y del mejoramiento sociocultural de sus habitantes.

Mejorar la calidad en el servicio brindado al cliente, implica modificar y actualizar conductas y acciones realizadas por la institución para satisfacer las necesidades del cliente. Sin olvidar que el éxito de las instituciones, radica en conocer las demandas de los clientes respecto al servicio brindado desde el mismo instante en que éstos se ponen en contacto con las mismas.

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

Estas nuevas condiciones demandan de las organizaciones municipales una mayor capacidad para predecir los resultados, una administración más rigurosa de la información de sus procesos internos y externos, una capacitación más especializada de sus funcionarios, y una mejora sustancial de la administración general comprometida con un estilo de administración eficaz.

En este contexto, los argumentos que justifican un análisis de calidad en el sector público son diversos. Entre ellos se encuentran: la magnitud de su actividad económica en el agregado de la economía, la ausencia de competencia en gran parte de los servicios públicos provistos, la necesidad de justificar resultados en un contexto presupuestario restrictivo y, por sobre todas las cosas, el impacto de los servicios públicos en el crecimiento económico y el bienestar de la población.

Una de las problemáticas más frecuente que deben afrontar las instituciones, es consecuencia de la falta de comunicación adecuada. En la mayoría de los casos, los solicitantes no suelen ser debidamente escuchados,

interpretados y guiados. De esta forma el personal no logra captar la información correcta, limitándose sólo a brindar un servicio restringido, sin alternativas. Esto generalmente afecta la percepción del cliente o usuario respecto a la calidad del servicio.

En la Municipalidad de Berisso, se observa una escasez de datos e información que permita realizar una evaluación efectiva de la calidad de los servicios públicos. Esta información resultaría de vital importancia por varias razones. Entre ellas, las siguientes:

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

Este trabajo de investigación y análisis de la situación actual de la entidad, ayudará a la Municipalidad de Berisso a establecer con más precisión los parámetros para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes. Además, esta información permitirá detectar y corregir errores en la calidad de los servicios para su posterior mejora.

## 2. Objetivos de la Investigación

- I. Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes del servicio brindado por el **Juzgado de Faltas** de la Municipalidad de Berisso en relación a:
  - el grado de conocimiento de los servicios que brinda la entidad
  - la imagen que tiene el usuario del servicio
  - la importancia de cada atributo del servicio en relación a la atención al público, la infraestructura y equipamiento, y los procesos utilizados para la realización de trámites
  - el grado de satisfacción del servicio en general
  - motivos de satisfacción e insatisfacción
- II. Identificar si la calidad del servicio del **Juzgado de Faltas** de la Municipalidad de Berisso cumple con las necesidades de los usuarios.

### 3. Evaluación del problema

La calidad de los servicios brindados a la población, la cual se ha vuelto cada vez más exigente, ha adquirido una importancia relevante debido a los requerimientos a satisfacer.

Esta presencia estatal y su preocupación por la calidad brindada proporcionan mayor confianza a la ciudadanía en la utilización de los diferentes servicios, dando además un parámetro de solvencia y oportunidad frente a la tecnología con la cual se va desarrollando la atención al cliente.

La calidad de los servicios públicos se estructura según:

- apreciación sobre el funcionamiento del Gobierno,
- apreciación sobre el funcionamiento de las Instituciones Públicas,
- acceso o no a las Instituciones Públicas,
- calidad de las Instituciones.

Esta investigación tiene por objeto entregar 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 su oferta. Desde este análisis se desprenderá si los servicios prestados por los municipios alcanzan los valores de calidad requeridos por los usuarios, o si por el contrario existe una gran diferencia entre la calidad del servicio prestado con el servicio esperado por los vecinos.

## 4. 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 Investigación realizada en las áreas de *Licencias de conducir, Obras particulares, Defensa del consumidor, Juzgado de faltas y Recaudaciones y cobranzas* de la Municipalidad de Berisso tuvo lugar durante el año 2014 y primer semestre de 2015.

### 4.1 Delimitación Espacial

La investigación se realizó en la Municipalidad de Berisso. En este caso en particular sobre el área de Juzgado de Faltas.

### 4.2 Delimitación Temporal

El estudio se dividió en dos partes.

La primera y más compleja comenzó a principios de 2014 con las encuestas a personas asistentes a esta entidad. La cantidad de encuestas requeridas para el análisis del sector se finalizó en abril de 2015, con un total de 50 encuestas.

La segunda parte se basó en el estudio de los datos obtenidos y el análisis correspondiente de los mismos para comenzar con la preparación del informe o Tesis.



## 5. Marco Teórico de Referencia

### 5.1 Bases Teóricas

#### 5.1.1 Marco Jurídico de las Municipalidades

En la Constitución Nacional Argentina, se asienta las bases jurídicas del país. Los artículos relacionados con el marco jurídico de las municipalidades quedan enunciadas en los siguientes artículos:

**Artículo 5°-** *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.*

**Artículo 123-** *Cada provincia, conforme a lo dispuesto por el artículo 5° debe asegurar la autonomía municipal reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero.*

Por otra parte, el Decreto-Ley 6769/58-Ley Orgánica de las Municipalidades expresa lo que sigue:

**Artículo 1º** - *La Administración local de los Partidos que forman la Provincia estará a cargo de una Municipalidad compuesta de un Departamento Ejecutivo, desempeñado por un ciudadano con el título de Intendente, y un Departamento Deliberativo, desempeñado por ciudadanos con el título de Concejal.*

**Artículo 25º**- *Las ordenanzas (dictadas exclusivamente por el Concejo Deliberante) deberán responder a los conceptos de ornato, sanidad, asistencia social, seguridad, moralidad, cultura, educación, protección, fomento, conservación y demás estimaciones encuadradas en su competencia constitucional que coordinen con las atribuciones provinciales y nacionales.*

**Artículo 27º**- *(Texto según Decreto-Ley 9117/78) dice que corresponde a la función deliberativa municipal reglamentar:*

**1.-** *La radicación, habilitación y funcionamiento de los establecimientos comerciales e industriales, en la medida que no se opongan a las normas que al respecto dicte la Provincia y que atribuyan competencia a organismos provinciales....*

**5.-** *Las obligaciones de los vecinos respecto de los servicios de la Municipalidad y de los escribanos con relación al pago de los tributos municipales en ocasión de los actos notariales de transmisión o gravamen de bienes...*

**9.-** *La instalación y el funcionamiento de establecimientos sanitarios y asistenciales; de difusión cultural y de educación física; de servicios públicos y todo otro de interés general en el partido, en la medida que no se opongan a las normas que al respecto dicte la Provincia...*

**20.-** *La expedición de licencias de conductor, en las condiciones establecidas por la legislación y reglamentación provincial...*

**21.-** *El patentamiento de vehículos que circulen por la vía pública, que no estén comprendidos en regímenes nacionales o provinciales...*

**28.-** *Y toda otra materia vinculada a los conceptos y estimaciones contenidas en el artículo 25º.*

**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.*

**Artículo 226°-** *Constituyen recursos municipales los siguientes impuestos, tasas, derechos, licencias, contribuciones, retribuciones de servicios y rentas:*

**1.-** (texto según art. 44 Ley 13154): Alumbrado, limpieza, riego y barrido, con excepción de los casos en que la prestación se haga efectiva sobre inmuebles pertenecientes al dominio de la Provincia, destinados a servicios educativos, de salud, de justicia y de seguridad....

**4.-** permisos de uso de playas y riberas en jurisdicción municipal,...

**7.-** Edificación, refacciones, delineación, nivelación y construcción de cercos y aceras...

**10.-** Patentes de vehículos automotores, para el transporte de pasajeros y carga.

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

**Artículo 228°-** *La percepción de impuestos municipales es legítima en virtud de la satisfacción de las necesidades colectivas que con ella se procura. Los órganos del gobierno municipal tienen por lo tanto amplias atribuciones para especificar los gastos que deban pagarse con el producto de aquellos impuestos, sin más limitaciones que las que resultan de la aplicación de los mismos a la atención de las aludidas necesidades colectivas. En esta materia, las facultades del gobierno municipal son irrenunciables e intransferibles y en consecuencia, ninguna autoridad podrá imponer a las comunas*

*gastos que ellas mismas no hayan autorizado, ni privarlas del derecho de invertir sus recursos en la forma que dispongan sus poderes legalmente constituidos.*

### **5.1.2 Excelencia en las Organizaciones**

Desde el surgimiento del fenómeno de la globalización, se han provocado profundos cambios en todo el mundo y en todas las organizaciones, generando particularmente un gran impacto en las estructuras políticas y administrativas del Estado, que le exigen modernizaciones y significativos progresos en materia de comunicación, transparencia, eficiencia y coordinación. Las exigencias anteriores están estrechamente relacionadas con los cambios estructurales y con el nuevo estilo de gestión pública que demandan estas nuevas estructuras.

Por otra parte, el impacto de la globalización en las organizaciones privadas ha cambiado significativamente las estrategias de competencia, dando una atención preferencial al paradigma del cliente (Ivancevich et al. 1996). Esto también genera una nueva actitud del ciudadano, que observa a los gobiernos con renovada visión y demanda de ellos servicios eficientes y responsables, reducción del déficit y control del gasto público.

La mayoría de los modelos de excelencia desarrollados en el mundo han sido creados en el marco del desarrollo económico. Objetivos declarados para la implantación de modelos de excelencia suelen ser: mejorar la competitividad de las organizaciones; provocar efectividad de las organizaciones en la creación de valor para todos sus grupos de interés, especialmente para sus clientes y mercados; promover, desarrollar y difundir procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios a fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones; promover la comprensión de los factores y elementos que tiene una influencia decisiva en la obtención de niveles superiores de calidad. Si bien los modelos de excelencia nacen para ser implementados en organizaciones privadas o sin fines de lucro, rápidamente su aplicación se ha extendido exitosamente en instituciones del sector público.

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

Los nuevos estilos de gestión de las organizaciones municipales, requieren el uso de herramientas modernas que apoyen categóricamente el mejoramiento y el cambio que estas organizaciones demandan para asumir sus nuevos roles.

El modelo de gestión tradicional del Sector Público se caracteriza por un alto nivel de burocratización, en el cual las conductas se rigen por medio de reglas y normas de las cuales no es posible apartarse. En esta línea, entonces, el control de gestión tiende a centrarse sobre los procedimientos, a fin de asegurar que la normativa sea respetada.

La gestión de una municipalidad en Argentina tiene asociada una serie de características que la hacen distintiva respecto a otros tipos de organizaciones.

Dentro de las principales características se encuentran:

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

### 5.1.3 Conceptos básicos

#### Calidad

La más clásica definición, dada por el experto en TQM (Calidad Total), Philips B. Crosby: “**Es la conformidad con los requerimientos**”.

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

La calidad es el conjunto de propiedades y características de un servicio, producto o proceso, que satisface las necesidades y expectativas establecidas por el usuario, el ciudadano o el cliente de los mismos.

El concepto anterior involucra explícitamente los siguientes términos:

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

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

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

**Necesidades del cliente:** La necesidad es algo requerido por la persona que solicita la información o servicio, lo que la motiva a la acción para su satisfacción. Las características del producto o servicio son las que deben ser acordes a las necesidades del cliente para satisfacerlo.

### **Satisfacción del Cliente**

Philip Kotler define la satisfacción del cliente como “... *el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas*”.

**Expectativas:** Lo que el cliente espera de la información, producto o servicio.

**Percepción:** Lo que el cliente recibe de la información, producto o servicio utilizado.

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

### **Servicios**

En economía y en marketing (mercadotecnia) un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco, donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de

éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.

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

### **Servicios Públicos**

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

#### **Características:**

a) Todo servicio público debe suministrarse con un criterio técnico gerencial y con cuidadosa consideración a las funciones del proceso administrativo científico: planificación, coordinación, dirección, control y evaluación, tanto en su concepción orgánica como en el sentido material y operativo.

b) Debe funcionar de manera permanente, es decir, de manera regular y continua para que pueda satisfacer necesidades de las comunidades por sobre los intereses de quienes los prestan.

c) La prestación del servicio público no debe perseguir principalmente fines de lucro; se antepone el interés de la comunidad a los fines del beneficio económico de personas, organismos o entidades públicas o privadas que los proporcionan.



## 5.2 Calidad Total

La calidad total incluye todas las funciones y fases que intervienen en el desarrollo de un producto o servicio, no sólo en cuanto al producto en sí, sino a la gestión de la organización en su totalidad, poniendo en juego todos los recursos necesarios para la prevención de los errores, involucrando a todo el personal, sistematizando en todas sus vertientes las múltiples relaciones proveedor-cliente (interno y externo), mejorando el clima organizacional y las relaciones entre los miembros integrantes y reduciendo las pérdidas de tiempos, movimientos y recursos, provocados por una gestión deficiente. Tiene en cuenta la totalidad de las necesidades y expectativas de los clientes con la finalidad de satisfacerlas.

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

La calidad total se fundamenta en los siguientes principios:

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

### 5.2.1 Orientar la organización hacia el cliente

Satisfacer las necesidades del cliente es lo principal. La organización debe girar en torno a los procesos que son importantes para este fin y que aportan valor añadido. Es toda la organización, la que debe participar en alcanzar dicha satisfacción y no considerar que sólo sean

responsables los departamentos encargados del producto o del servicio. Cada una de las partes de la organización debe trabajar en forma coordinada para satisfacer las necesidades del cliente.

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

Al hablar de “cliente” debe entenderse de igual forma el concepto de “usuarios” empleado en los servicios públicos.

#### **5.2.1.1 Ampliar el concepto cliente**

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

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

El papel de los recursos humanos de la organización en la calidad total es fundamental, y constituye el principal activo de la organización, por lo que su satisfacción es un objetivo preeminente. El establecimiento de un clima organizacional que permita que las personas contribuyan efectivamente al rendimiento de las organizaciones es clave, y representa la creación de las condiciones adecuadas hacia la calidad total. Valorando su experiencia y capacidad creativa mediante la participación en la gestión de los procesos de la organización y el trabajo en equipo y, complementariamente, privilegiando su calidad de vida y clima laboral.

La comprensión de que el desempeño de la organización depende de la capacitación, motivación y bienestar de la fuerza laboral, crea un ambiente de trabajo propicio en participación y desarrollo de las personas. El desarrollo de éstas depende cada vez más de las oportunidades para aprender en un ambiente favorable donde desarrollar sus capacidades y potencialidades. La participación en todos los aspectos del trabajo es fundamental para desarrollar su potencial, lo que contribuirá a lograr los resultados de la organización.

### **5.2.3 La mejora continua**

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

El principio de mejora continua se basa en:

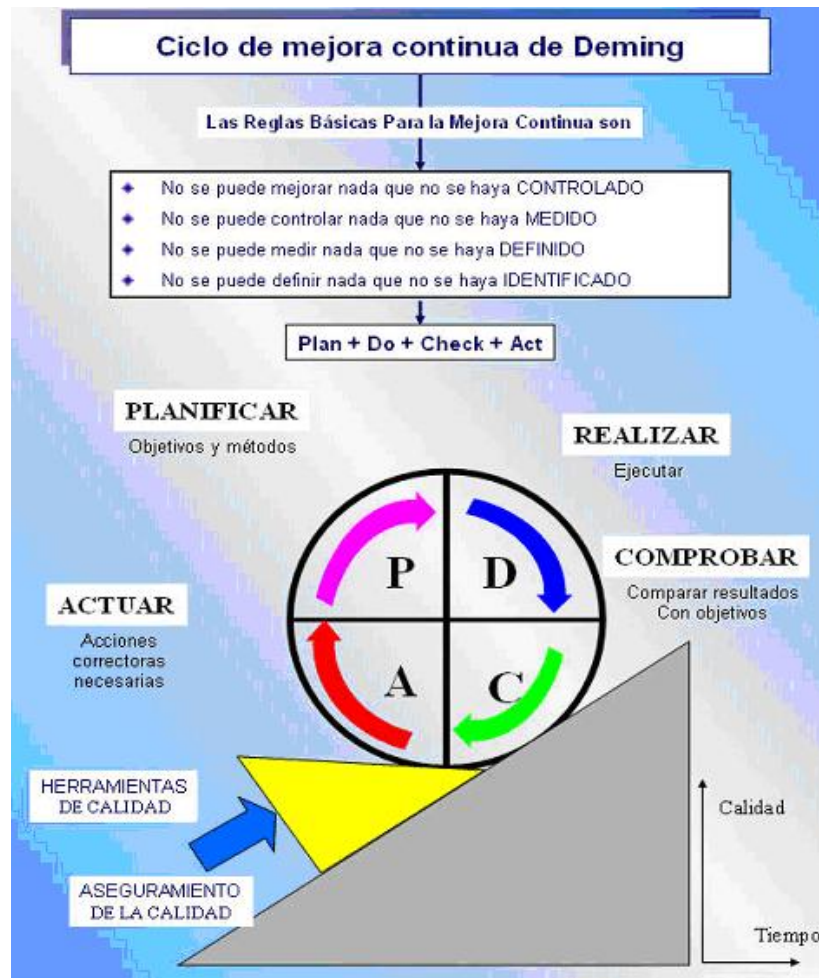


Figura 1 – Fuente: [http://serviciositil.mex.tl/1630555\\_UNIDAD-3-Continuacion---.html](http://serviciositil.mex.tl/1630555_UNIDAD-3-Continuacion---.html)

### 5.2.4 Simplificación y agilización de procesos

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

### **5.2.5 Trabajo en equipo**

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

- Un grupo de personas trabajando estructuradamente, pueden alcanzar sinergia, lo que significa que el resultado global obtenido por el grupo es superior a la suma de los resultados que tendrían los funcionarios y empleados municipales trabajando cada uno por su lado.
- Mediante los equipos se procura la motivación, el sentido de pertenencia y compromiso de cada uno de sus miembros con la municipalidad.

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

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

- ✓ La calidad en los insumos
- ✓ La calidad en los procesos
- ✓ La calidad en los recursos humanos
- ✓ La calidad en los recursos técnicos
- ✓ La calidad en la infraestructura
- ✓ La calidad en la gestión
- ✓ La calidad en los servicios, productos e información

### **5.2.7 Receptividad a quejas e innovaciones**

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

### **5.2.8 Reducción de costos**

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

- ✓ Duplicar procesos
- ✓ Procesos largos y engorrosos
- ✓ Falta de definición en los procesos
- ✓ Repetir trabajos
- ✓ Corregir errores
- ✓ Soportar costos por reclamaciones ante trabajos y servicios mal realizados
- ✓ Almacenar excedentes innecesarios

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

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

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

#### **5.3.1 Confiabilidad**

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

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

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

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

Facilitar la comunicación con la población y los procedimientos que ésta tiene que llevar a cabo. Esto equivaldría a simplificar formularios y documentos, hacer más accesible el lenguaje administrativo y unificar procedimientos afines, entre otras acciones a tomar. Dentro de este aspecto también es muy importante considerar que tanto los trabajadores como los funcionarios municipales asuman su rol como servidores públicos.

### **5.3.4 Capacidad de respuesta y agilidad**

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

### **5.3.5 Seguridad**

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

### **5.3.6 Idoneidad**

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

### **5.3.7 Atención individualizada**

Que el vecino o usuario sienta que el servicio proporcionado es personalizado, y el trato recibido está acorde a su condición de ser humano, y que no se sienta considerado un número más en la fila. Esto incluye la capacidad para entender al cliente y de comunicarse con él en forma clara y concisa.

### **5.3.8 Ambiente adecuado**

El ambiente está constituido por los elementos físicos presentes en la prestación del servicio: instalaciones, equipos, áreas cómodas de espera, señalización, iluminación, ventilación, temperatura, servicios sanitarios, formularios, lapiceros y otros servicios que hagan más agradable la permanencia del vecino o usuario dentro de la municipalidad. Además, un ambiente adecuado no solo contribuye a que el vecino o usuario se sienta mejor atendido, sino que también contribuye a que el trabajador se desempeñe de manera más eficiente.

### **5.3.9 Transparencia**

Facilitar información clara, precisa y continua al usuario, desde la clara identificación del personal que presta el servicio hasta un fácil acceso a los archivos y registros públicos.

### **5.3.10 Facilidad para formular sugerencias, quejas y reclamaciones**

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

### **5.3.11 Flexibilidad en los horarios de atención al público**

Mientras más amplios sean los horarios, los vecinos y usuarios tendrán que hacer menor esfuerzo para realizar sus trámites.



### 5.3.12 Existencia de oficinas próximas al domicilio o lugar de trabajo

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

## 5.4 Experiencia internacional y nacional

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

- **Foco en el ciudadano.** Bajo distintas metodologías, todas las experiencias estudiadas han derivado en un cambio de paradigma en la relación entre el ciudadano y el Estado, así como su posterior impacto en las prácticas, procesos y prestaciones.
- **Estrategia global.** Los proyectos de mejora se enmarcan en una estrategia de gobierno, como parte de una política pública, que busca una nueva y mejor relación con el ciudadano, dándole mayor peso político y social.
- **Vocación de servicio público.** Los funcionarios comparten una profunda vocación de servicio público y han buscado implementar mejoras a partir del trabajo voluntario de cada uno de sus miembros. En estos casos los recursos económicos no siempre son lo más importante.
- **Procesos participativos e identificación de factores clave.** En los casos estudiados se observa el surgimiento de una preocupación colectiva en torno a un problema específico, que se aborda desde muchos frentes distintos. Ese espacio abierto, de alta participación, permite el surgimiento de iniciativas, en un principio marginales, las que

en un momento crítico cobran importancia. Lo relevante entonces, no es encontrar la fórmula única para replicar e implementar rápidamente, sino descubrir las variables que están en juego, los factores clave que permitan la obtención de resultados, su contexto social y cultural.

- **Alineamiento corporativo en torno al objetivo.** Uno de los elementos que ha resultado clave para que la implementación de programas de resultados concretos en el mediano plazo es el compromiso del nivel directivo superior con los sistemas de gestión.

- **Marketing interno y motivación.** En organizaciones grandes es difícil lograr alineamientos y compromisos en forma rápida y la promoción interna es tremendamente necesaria al momento de perseguir resultados.

- **Formación permanente.** Para mejorar los servicios es necesario que toda la organización participe en un proceso de formación permanente, liderado internamente a partir de la propia experiencia. Esto refuerza conocimientos, aborda nuevas temáticas de acuerdo con los nuevos desafíos que se van presentando y ayuda a comprender que no se mejoran los servicios una vez, se mejoran siempre, en forma permanente y sistemática, instaurando la lógica de la mejora continua.

- **Mediciones.** Una medición inicial marca el comienzo de un trabajo que nunca termina, y buscará oportunidades de mejora inimaginables a los ojos de hoy. No se puede avanzar en forma segura a un objetivo si se está ciego y sin guía. Nadie mejor que el usuario sabe orientar los esfuerzos para satisfacer sus expectativas de servicio, y las mediciones son el único medio que permite acercarse a ellas.

- **Gestión del conocimiento.** Una vez iniciado el camino a la excelencia y generadas las condiciones de funcionamiento que permiten la participación de todos, comienzan a surgir proyectos de mejora en distintos ámbitos de la organización. Generalmente sucede que comienzan a surgir planes que pueden compartirse entre los distintos equipos o unidades para ir estimulando tanto la creatividad como su replicabilidad en otros ámbitos.

## 6. Metodología

### 6.1. Universo y muestra

#### 6.1.1 Universo

El universo, está constituido por los habitantes de la Municipalidad de Berisso (88.470<sup>1</sup> habitantes).

El servicio bajo estudio es Juzgado de Faltas de la Municipalidad de Berisso.

#### 6.1.2 Muestra

La población de esta investigación abarca a todos los habitantes del Partido de Berisso. El tamaño de la muestra se obtuvo mediante la fórmula de muestreo de proporciones con «N» conocido.

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

*Ecuación 1*

Donde:

- N = 88.470 habitantes (tamaño de la población).**
- P = Prevalencia esperada del parámetro a evaluar, que en caso de desconocerse, se aplica la opción más desfavorable (p=0,5), que hace mayor el tamaño de muestra.**
- q = Complemento de la prevalencia esperada del parámetro a evaluar, es decir 1 – p = 0,5.**
- Z = 1,95996 para (alfa) = 5%, o sea un nivel de confianza del 95%.**
- e = 6,21% error de muestreo.**
- n = 250 personas a encuestar (tamaño de la muestra)**

Dado que se trata de cinco áreas a estudiar, se ha distribuido el total equitativamente entre las mismas, lo cual implica un 20% del total para cada una de las siguientes áreas:

- Licencias de Conducir
- Obras Privadas
- Defensa del Consumidor
- Juzgado de Faltas
- Recaudaciones y Cobranzas

---

<sup>1</sup> Dato obtenido de [http://www.censo2010.indec.gov.ar/definitivos\\_bajarArchivo.asp?idc=2818&arch=x](http://www.censo2010.indec.gov.ar/definitivos_bajarArchivo.asp?idc=2818&arch=x)

## 6.2 Tipo de investigación

Se trata de una investigación de tipo exploratoria y de naturaleza cuantitativa.

## 6.3 Técnicas de Recolección de Datos

### 6.3.1 Encuestas

En la cultura organizacional actual, las empresas buscan generar un servicio que proporcione una ventaja competitiva, pero dicha ventaja sólo será alcanzada si se cuenta con la capacidad suficiente para satisfacer las necesidades del cliente.

El principal obstáculo, al menos aparente, es la dificultad de la intangibilidad de los servicios, y más aún de los servicios públicos. Esta dificultad empezó a resolverse gracias a los aportes de Parasuman, Zeithmal y Berry (1985, 1988).

Estos autores crearon una metodología que definieron como *“un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio”*. Identificaron el Término Escala con una clasificación de preguntas. Por lo tanto, el método consiste en realizar un cuestionario con preguntas estandarizadas. La escala utilizada en tales cuestionarios fue desarrollada en los Estados Unidos con el apoyo del *Marketing Science Institute*, y nombrada escala **SERVQUAL**.

A nivel mundial, las organizaciones buscan satisfacer a sus clientes para que éstos sigan consumiendo el servicio que la institución u organización provee. En el caso de instituciones públicas, la búsqueda de dar un buen servicio apunta a la generación de una buena imagen de las autoridades en los clientes (ciudadanos), que luego será considerada para próximos comicios.

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

El modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado

previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente o positivamente la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores o superiores a las expectativas generadas. Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.

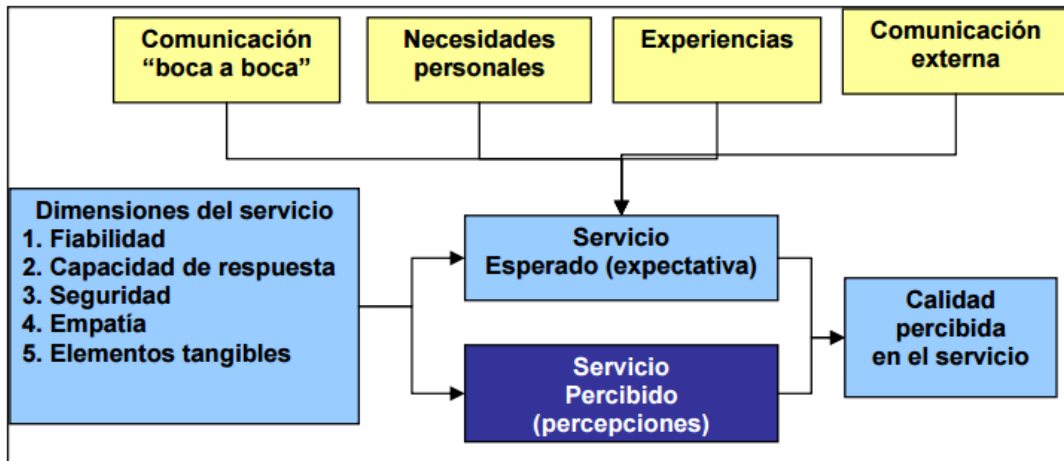


Figura 2 –Fuente: <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/consultoria/servqual.pdf>

El modelo SERVQUAL identifica cinco dimensiones básicas que caracterizan a un servicio:

- **Fiabilidad:** habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma confiable y cuidadosa.
- **Capacidad de respuesta:** disposición para ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno. Estar al tanto de las dificultades, para adelantarse a ellas.
- **Seguridad:** conocimiento y atención mostrado por los empleados, y sus habilidades para generar credibilidad y confianza.
- **Empatía:** capacidad de ponerse realmente en la posición del cliente y entender su frustración.
- **Elementos tangibles:** apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Las encuestas permitieron obtener información por parte de los usuarios con relación al servicio que se le brinda al cliente en el Juzgado

de Faltas de la Municipalidad de Berisso. Se realiza una encuesta como herramienta para recolección y procesamiento de datos realizada a través de preguntas de tipo “cerradas”, con el fin de facilitar su respuesta.

En cada una de ellas se le pidió a los encuestados que puntúen tanto su percepción del servicio, como las expectativas con las que llegaban al Juzgado de Faltas.

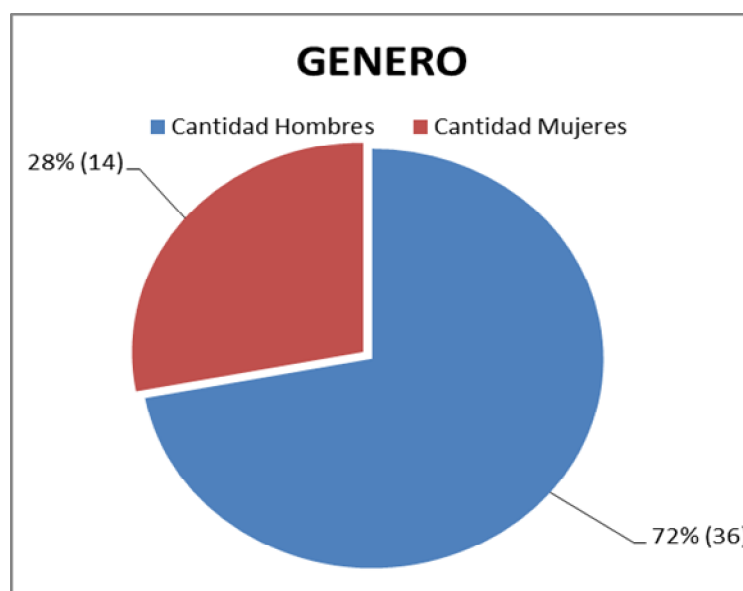
Se realizaron las preguntas asociadas al análisis a las personas que voluntariamente quisieron participar sobre las cinco dimensiones, asignando calificaciones entre 1 y 5 a los diferentes puntos involucrados.

### 6.3.2 Observación directa

La realización de la encuesta permitió observar la reacción de los encuestados y la coherencia con su respuesta, ya que la misma podría estar cargada de emociones positivas (problema solucionado) o negativas en el caso que los mismos no estuvieran satisfechos con la resolución o mismo con los empleados.

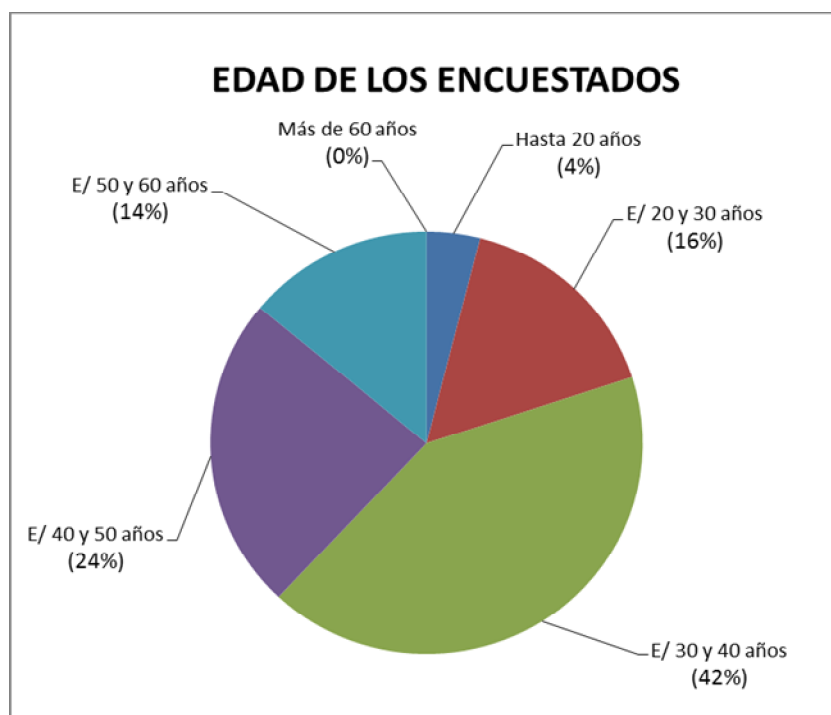
### 6.3.3 Análisis descriptivo de la muestra

- Se realizaron un total de 50 encuestas.
- El 72% encuestados fueron hombres y solo el 28% fueron mujeres.



**Figura 3 – Fuente: elaboración propia**

- El rango de edad de los encuestados fue el siguiente:



**Figura 4 – Fuente: elaboración propia**

Grupo Etario	Edades	Frecuencia	Porcentaje
1	Hasta 20 años	2	4,00%
2	E/ 20 y 30 años	8	16,00%
3	E/ 30 y 40 años	21	42,00%
4	E/ 40 y 50 años	12	24,00%
5	E/ 50 y 60 años	7	14,00%
6	Más de 60 años	0	0,00%
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>100%</b>

**Tabla 1 –**

**Fuente: elaboración propia**

## 6.4 Técnicas de Análisis

Para comenzar con el análisis de la información se confeccionó una base de datos conteniendo la información clasificada que aportaron las encuestas.

Los datos obtenidos en las encuestas se cargaron en una matriz, donde cada campo representó cada pregunta de la encuesta. Las respuestas fueron codificadas numéricamente, para facilitar la carga. A su vez, se llevó a cabo un análisis uni-variado, o sea que el análisis fue realizado estudiando cada variable por separado

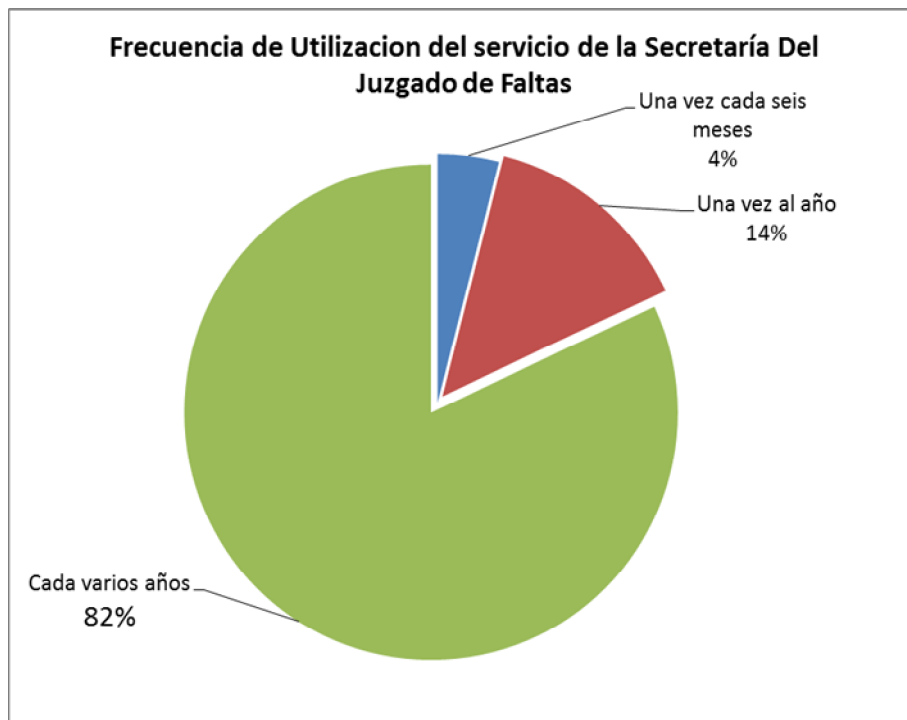
## 7. Resultados de la investigación

El objetivo de la investigación es determinar, mediante una encuesta realizada a los usuarios directos, el grado de satisfacción de los mismos respecto al servicio brindado por el Juzgado de Faltas de la municipalidad de Berisso. La investigación está basada en una serie de preguntas con las cuales se desea determinar el gap o variación entre la calidad del servicio brindada y lo esperado por el usuario respecto a diferentes dimensiones del servicio.

Antes de comenzar con el estudio del caso y la comparativa de los datos obtenidos, debemos mencionar algunas características particulares respecto al uso del servicio y la calificación previa del mismo.

La frecuencia de utilización del servicio, en cierta manera, nos da una idea de cuál es el comportamiento de los conductores en la ciudad de Berisso. Los datos son los siguientes:

- El 82% de los usuarios utiliza el servicio cada varios años
- El 14% de los usuarios utiliza el servicio una vez al año
- Solo el 4% asiste al Juzgado de Faltas una vez cada seis meses.



**Figura 5 – Fuente: elaboración propia**



### Calificación organización del servicio.

La siguiente consulta realizada en las encuestas se relaciona con la calificación del servicio según el encuestado, lo que arrojó el dato que el 90% califica el servicio como BUENO.



**Figura 6 – Fuente: elaboración propia**

	Calificación del servicio	Frecuencia	Porcentaje
1	Excelente	3	6,00%
2	Bueno	45	90,00%
3	Regular	2	4,00%
4	Malo	0	0,00%
5	Pésimo	0	0,00%
	Totales	50	100,00%

**Tabla 2 – Fuente: elaboración propia**

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

### 7.1.1 Equipos

#### 7.1.1.1 Expectativa

Los usuarios fueron consultados acerca de las expectativas que tenían sobre los equipos que se utilizan en la Secretaria de Justicia de Faltas. Los resultados fueron los siguientes:

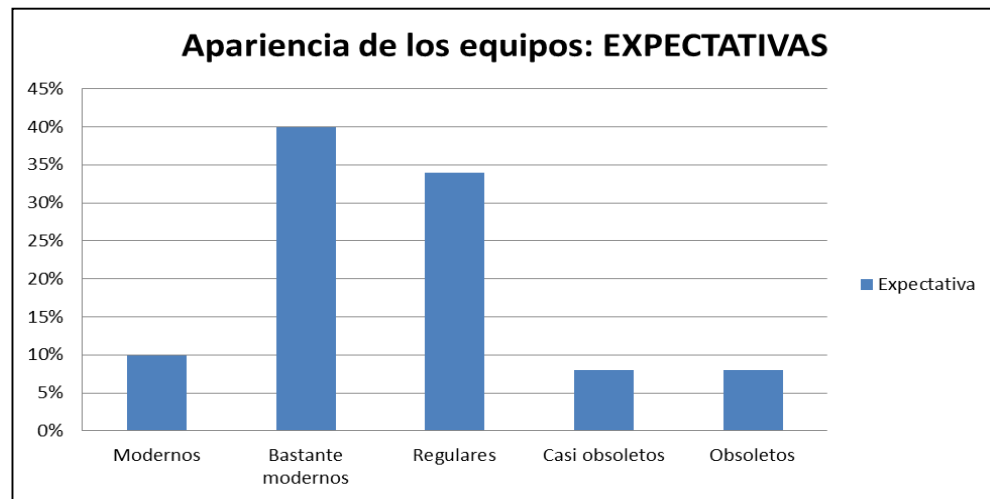


Figura 7 – Fuente: elaboración propia

#### 7.1.1.2 Percepción

La percepción de los usuarios muestra que los equipos utilizados para la prestación del servicio, son vistos como bastante modernos y/o regulares en un 60%. Un 15% los percibe como obsoletos, mientras que solo el 12% los percibe como modernos.

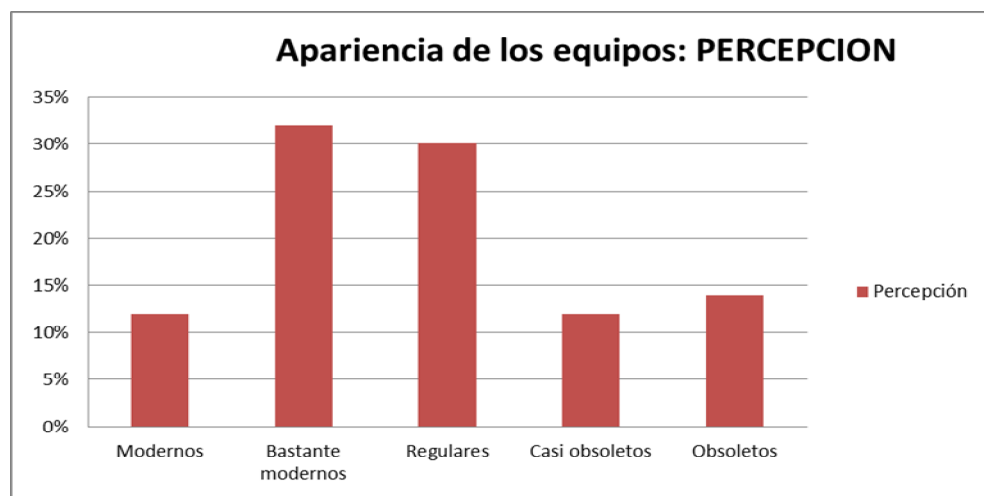


Figura 8 – Fuente: elaboración propia

En el siguiente grafico se puede apreciar que no hay grandes diferencias entre las expectativas creadas en el imaginario de los clientes y la percepción de los equipos que tuvieron dentro del recinto. De la comparación se determina que, si bien los equipos pueden ser mejorados o actualizados, no difieren en gran medida con lo esperado.

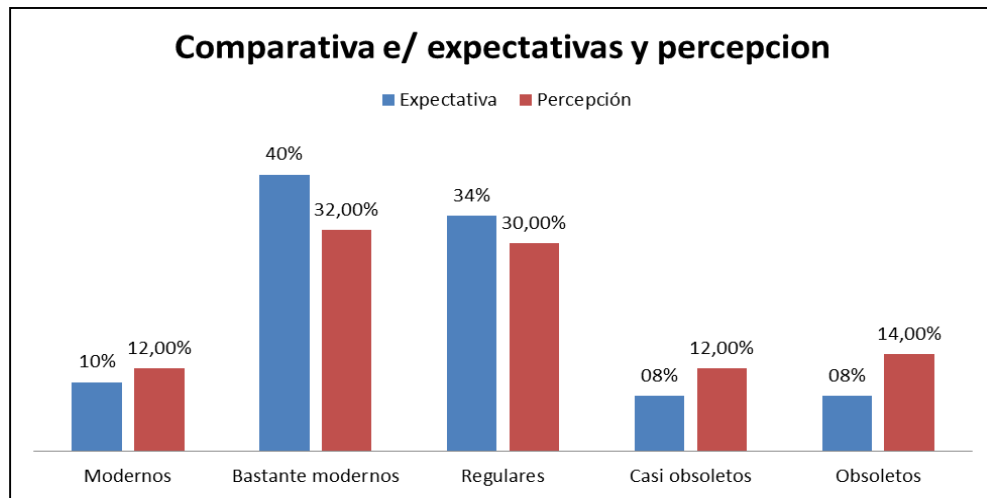


Figura 9 – Fuente: elaboración propia

### 7.1.1.3 Brecha

En el grafico siguiente se muestra la brecha entre la satisfacción total y la insatisfacción total de los encuestados, entre lo que esperan y lo que perciben de los equipos del servicio brindado por la Secretaria del Juzgado de Faltas:

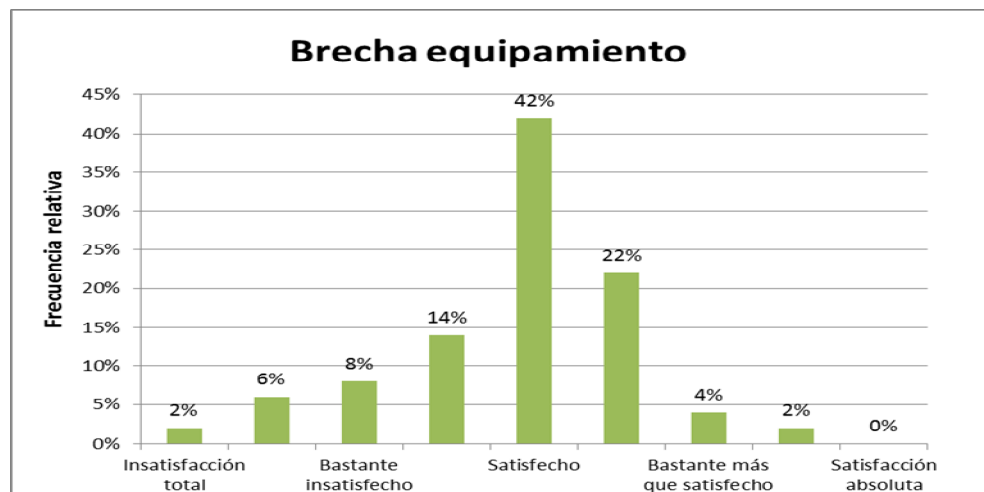


Figura 10 – Fuente: elaboración propia

## 7.1.2 Instalaciones físicas

### 7.1.2.1 Expectativa

En cuanto a la expectativa sobre las instalaciones físicas de la dependencia se observaron los siguientes resultados:

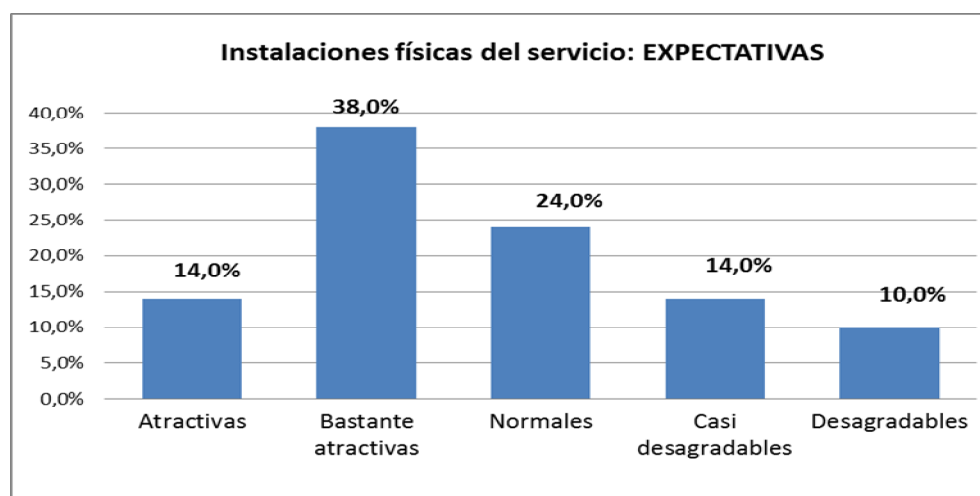


Figura 10 – Fuente: elaboración propia

### 7.1.2.2 Percepción

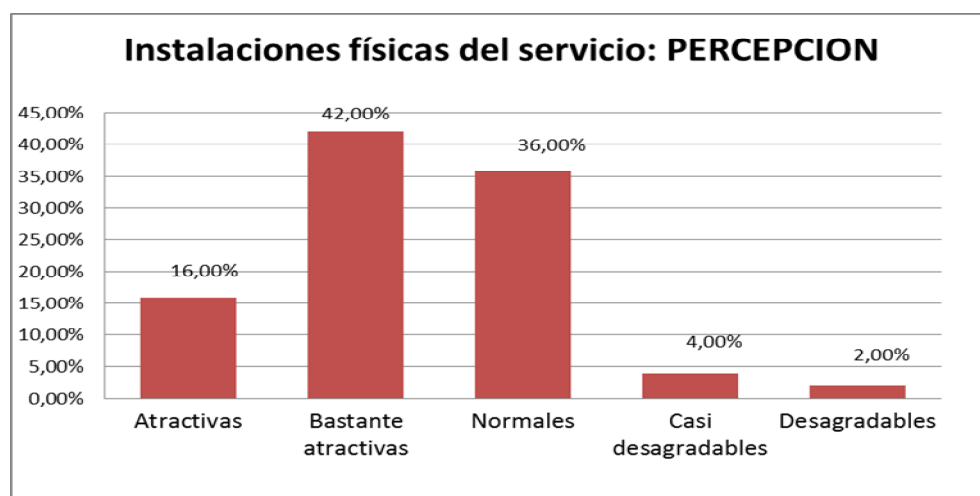
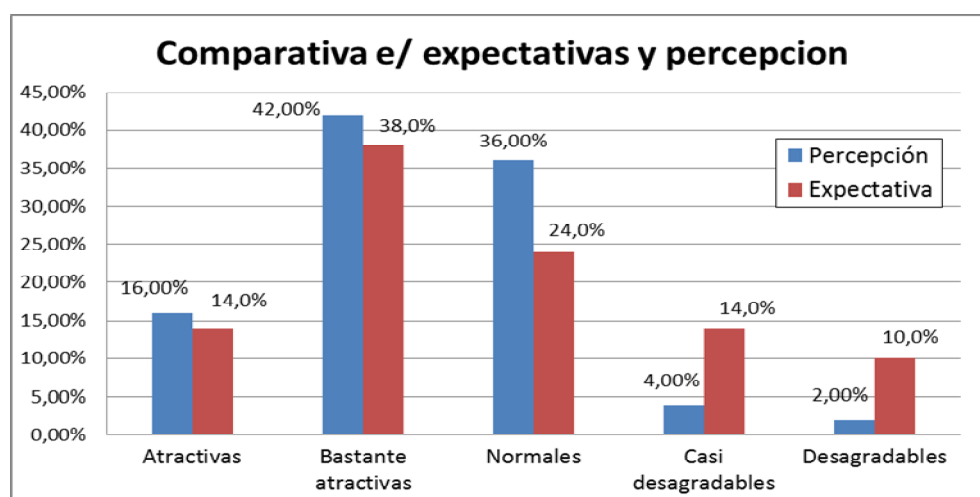


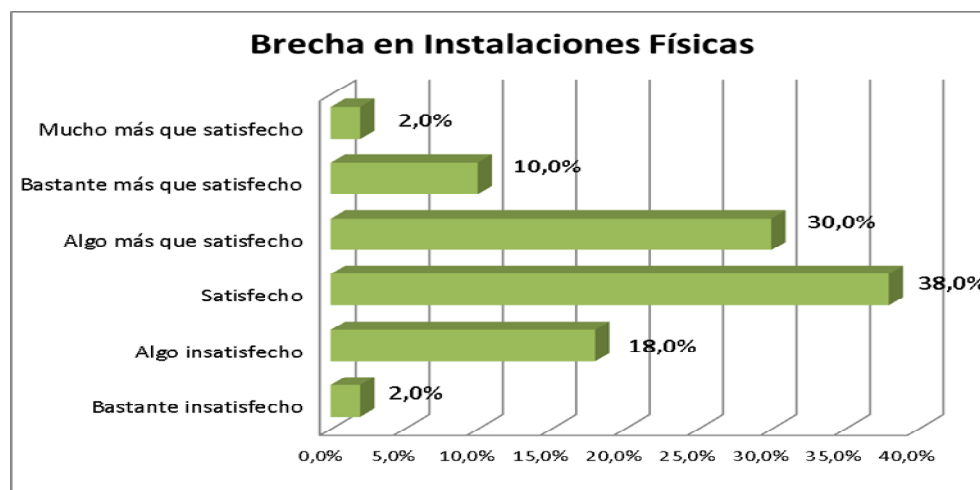
Figura 11 – Fuente: elaboración propia

La percepción sobre las instalaciones físicas del servicio muestra que son consideradas como **Bastante atractivas** para la mayoría de los clientes, mientras que el 36% las considera **Normales**.



**Figura 12** – Fuente: elaboración propia

### 7.1.2.3 Brecha



**Figura 13** – Fuente: elaboración propia

Se observa en el cuadro una clara satisfacción de los usuarios sobre las instalaciones físicas del servicio. Mientras que el 20% se encuentra entre *Algo Insatisfecho* y *Bastante Insatisfecho*. El porcentaje de satisfacción se asemeja a la percepción que los encuestados tienen sobre la apariencia de los equipos.

### 7.1.3 Apariencia física de los empleados

#### 7.1.3.1. Expectativa.

Se observa en el gráfico siguiente que la gran mayoría de los usuarios esperan que el aspecto físico de los empleados sea pulcro y correcto.

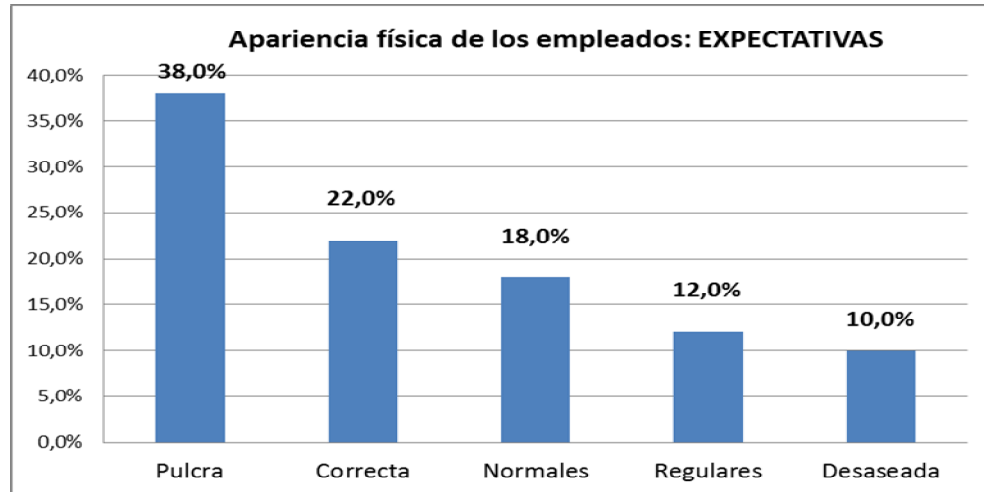


Figura 14 – Fuente: elaboración propia

#### 7.1.3.2 Percepción

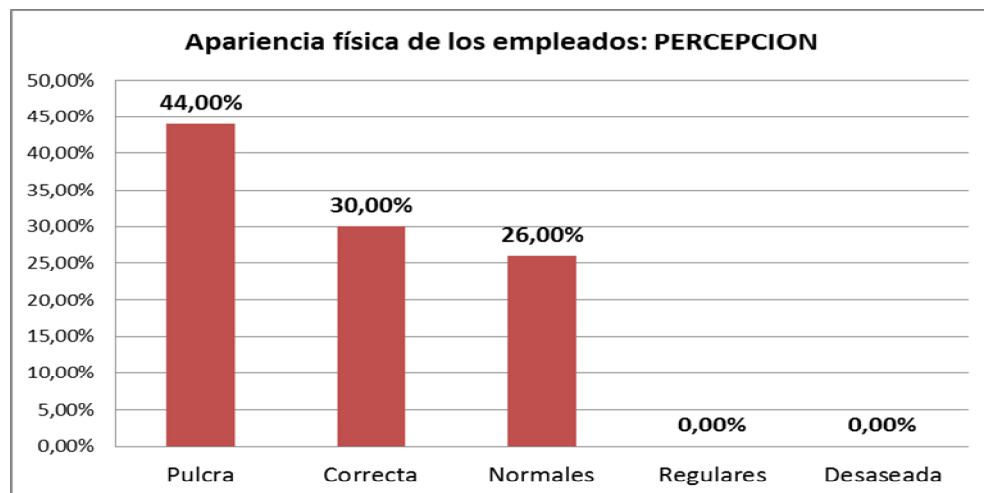


Figura 15 – Fuente: elaboración propia

La percepción de los usuarios resultó acorde a sus expectativas. El total de los encuestados respondió que la apariencia física de los empleados es de pulcra a normal.

En el gráfico comparativo se puede observar que no hay respuestas negativas, por lo contrario las expectativas eran algo inferiores a la percepción obtenida.

Si bien los usuarios tenían expectativas de encontrar al menos un 20% de apariencias regulares o desaseadas, al momento de calificar lo percibido estos porcentajes fueron del 0%.

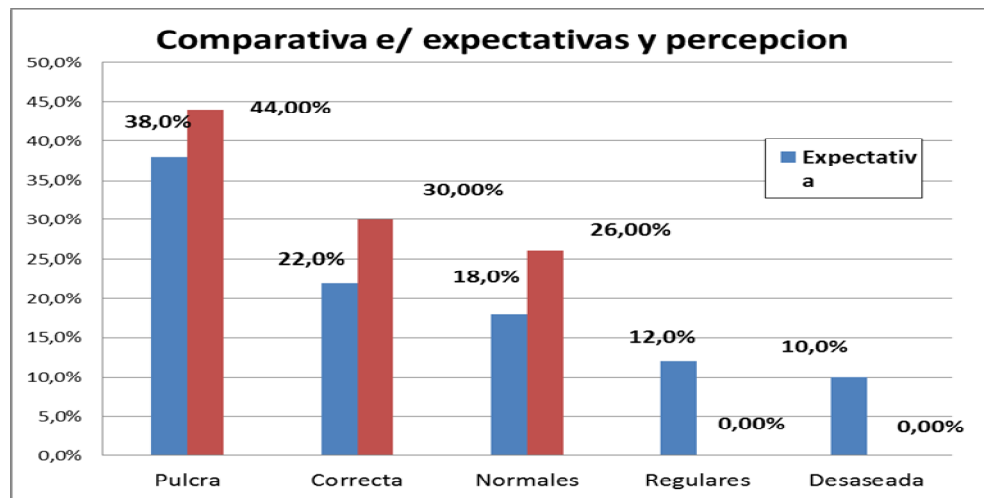


Figura 16 – Fuente: elaboración propia

### 7.1.3.3 Brecha

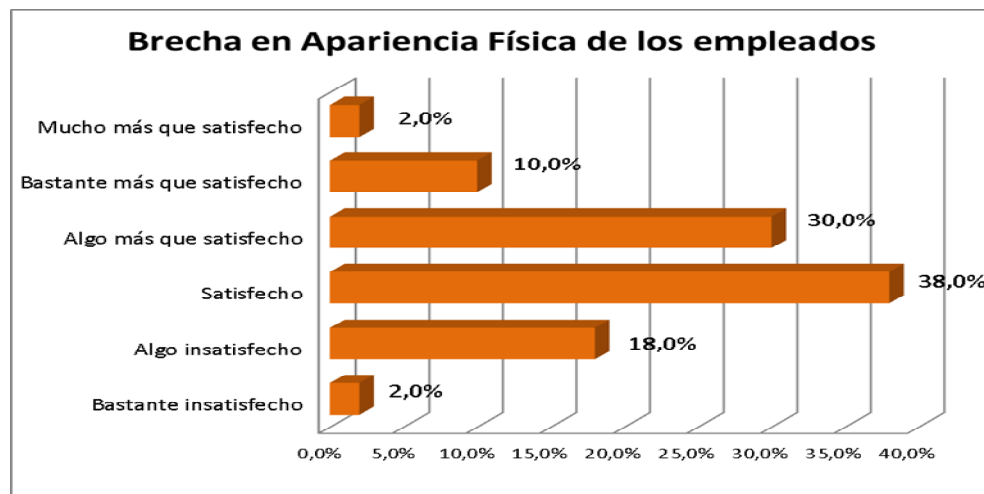


Figura 17 – Fuente: elaboración propia

## 7.1.4 Apariencia visual de los elementos materiales de comunicación

### 7.1.4.1 Expectativa

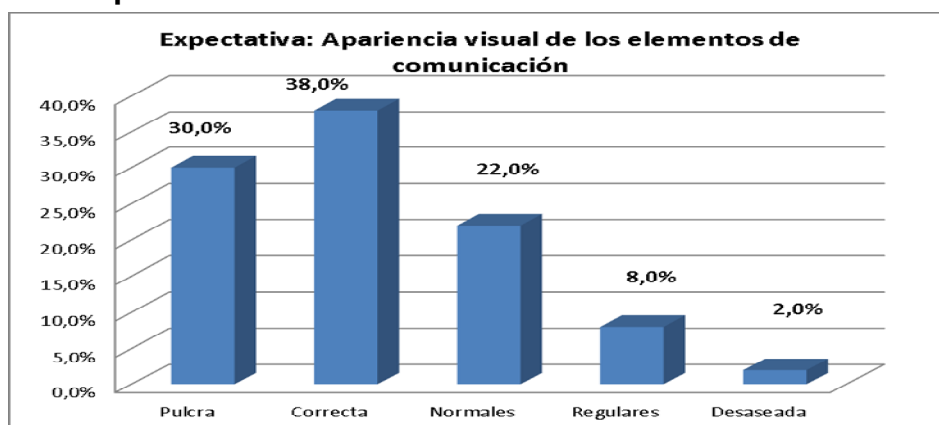


Figura 18 – Fuente: elaboración propia

### 7.1.4.2 Percepción

Hay una percepción negativa por parte de los usuarios que se observa en el gráfico siguiente:

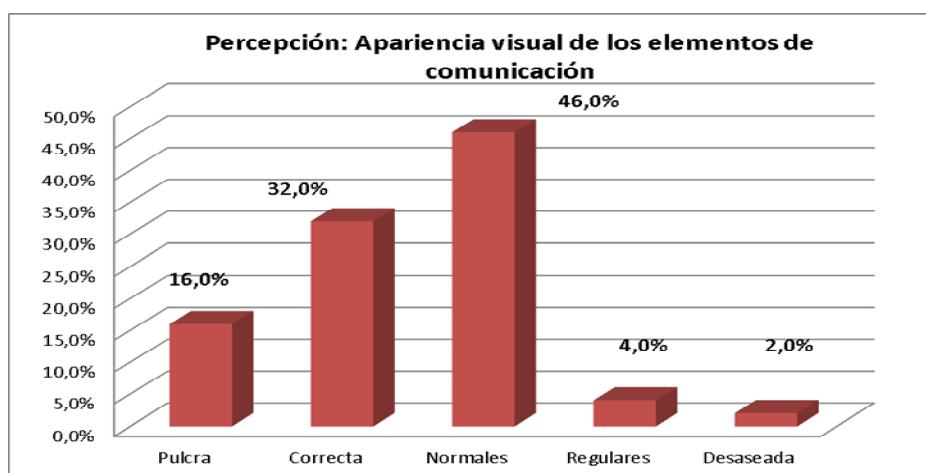


Figura 19 – Fuente: elaboración propia

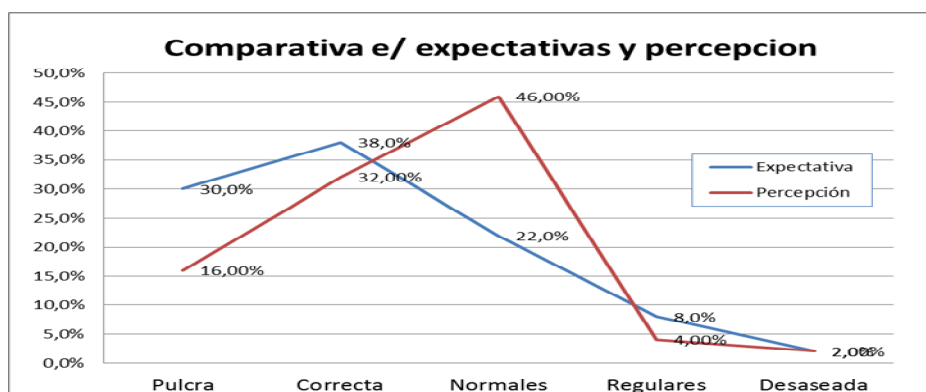
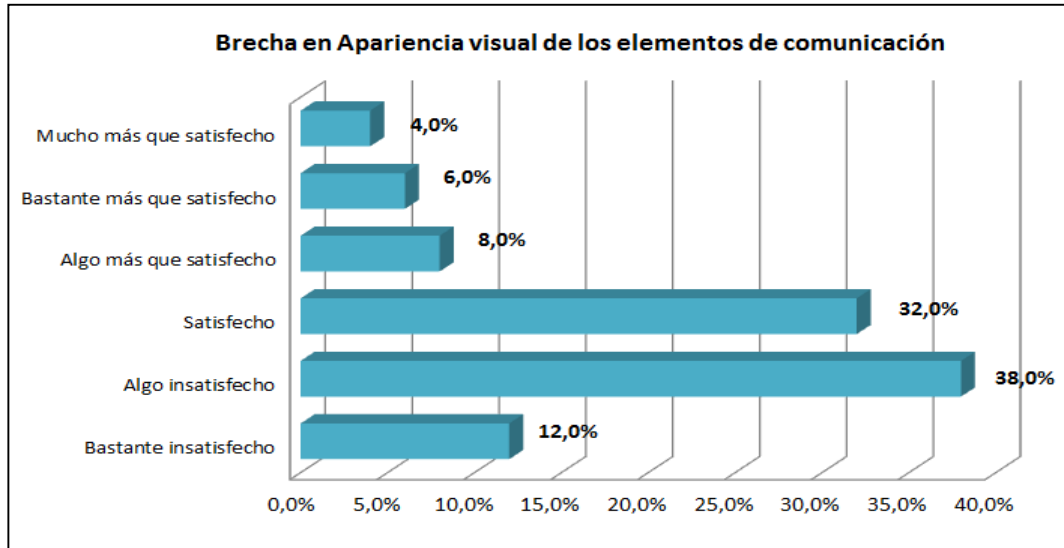


Figura 20 – Fuente: elaboración propia



### 7.1.4.3 Brecha

Analizando las diferencias que existen entre las expectativas y las percepciones de los usuarios, se puede observar los siguientes niveles de insatisfacción:



**Figura 21 – Fuente: elaboración propia**

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

En esta dimensión se obtuvieron resultados respecto al cumplimiento, el interés, la eficacia, el tiempo de cumplimiento y la eficiencia de los prestadores del servicio de la Secretaria de Justicia de Faltas

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

#### 7.2.1.1. Expectativa

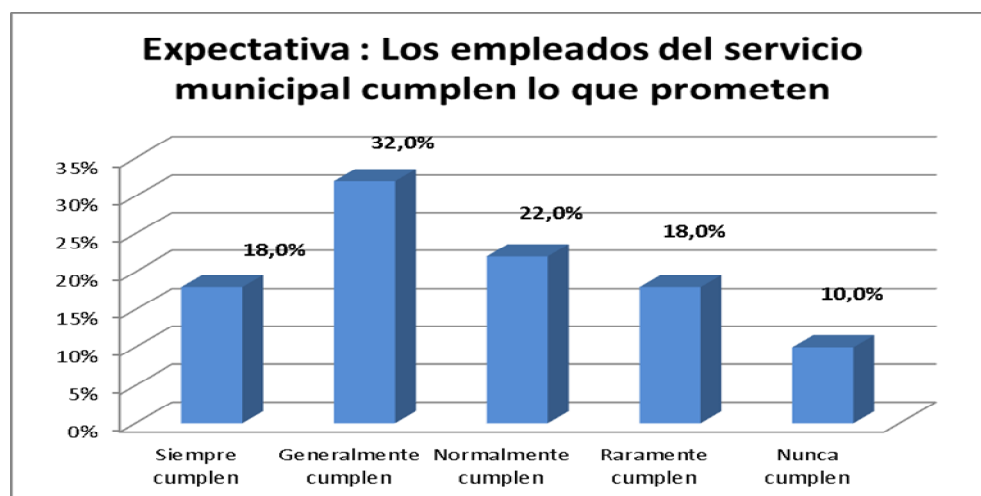


Figura 22 – Fuente: elaboración propia

#### 7.2.1.2. Percepción

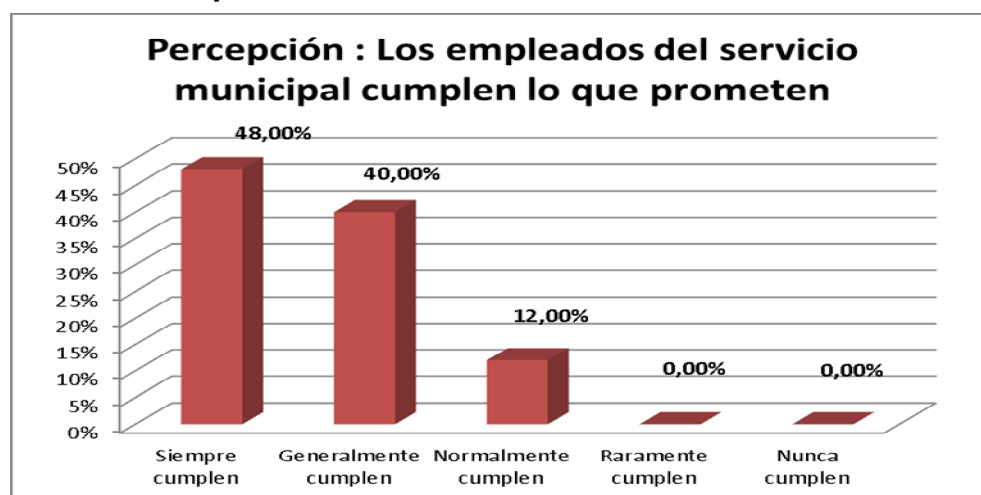


Figura 23 – Fuente: elaboración propia

El porcentaje muestra una excelente percepción por parte de los usuarios, obteniendo un saldo de respuesta de 1, 64.

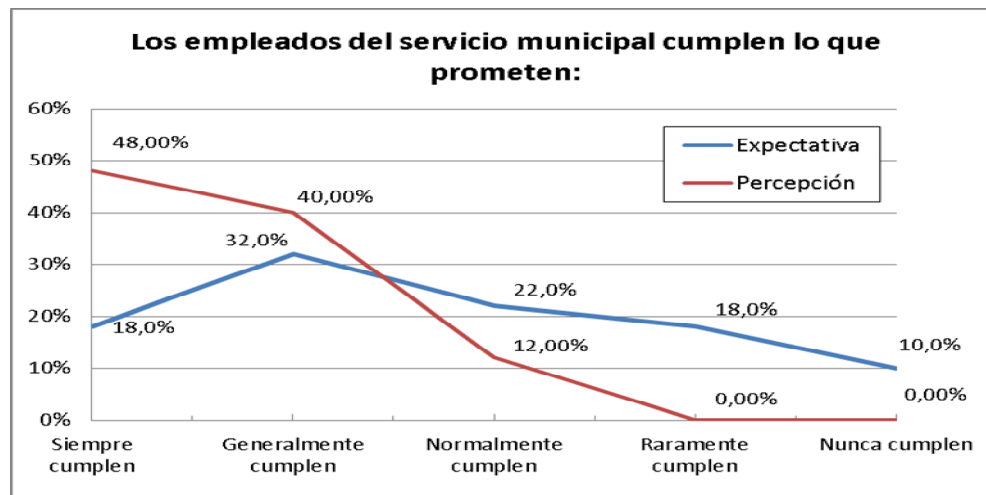


Figura 24 – Fuente: elaboración propia

### 7.2.1.3 Brecha

En el gráfico se observa una clara satisfacción respecto al trabajo efectuado por empleados del Juzgado de Faltas. Por cierto, la sensación de satisfacción es muy alta, por lo tanto se concluye que el grado de cumplimiento de lo prometido se cumple generalmente o siempre. Esto se debe a una dedicación de los empleados y a una excelente conducción de los directivos.

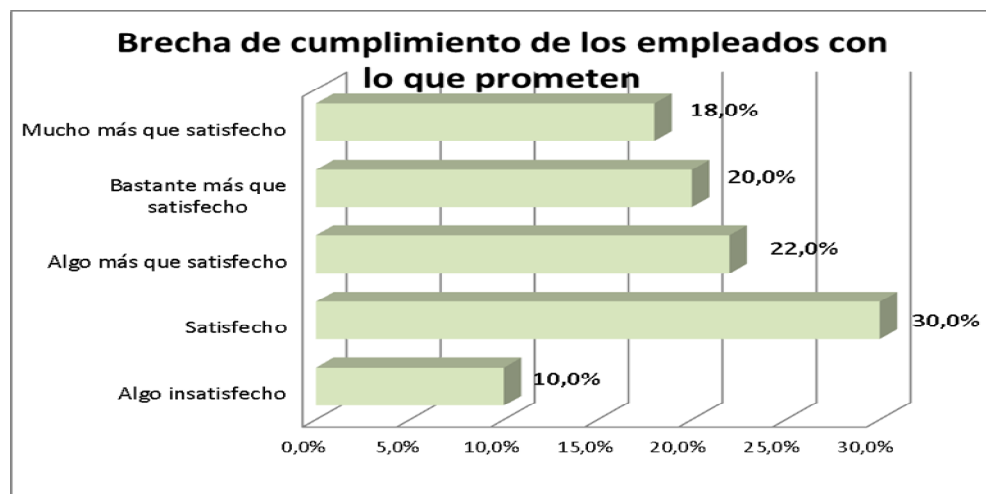


Figura 25 – Fuente: elaboración propia

## 7.2.2 Interés que tienen los empleados del servicio municipal por solucionar los problemas.

### 7.2.2.1. Expectativa

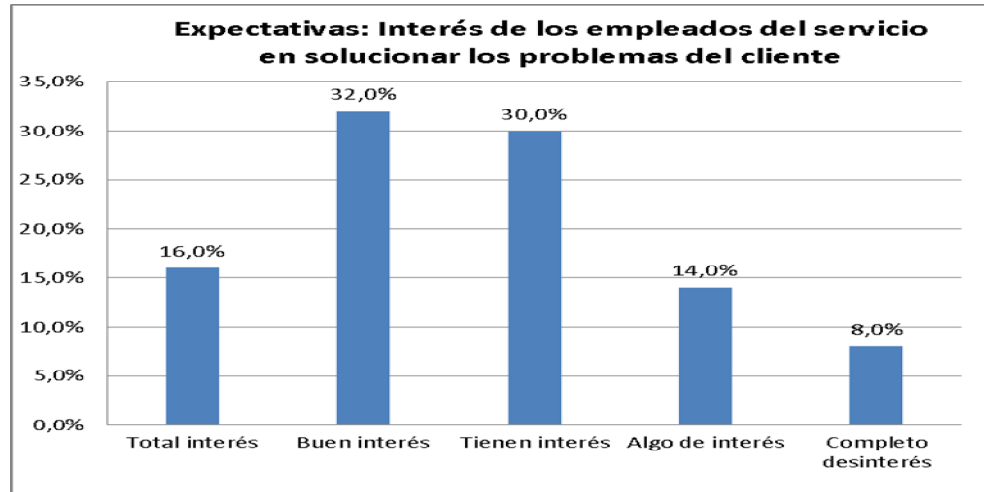


Figura 26 – Fuente: elaboración propia

### 7.2.2.2. Percepción

Los usuarios perciben que los empleados tienen de regular a poco interés en solucionar sus problemas

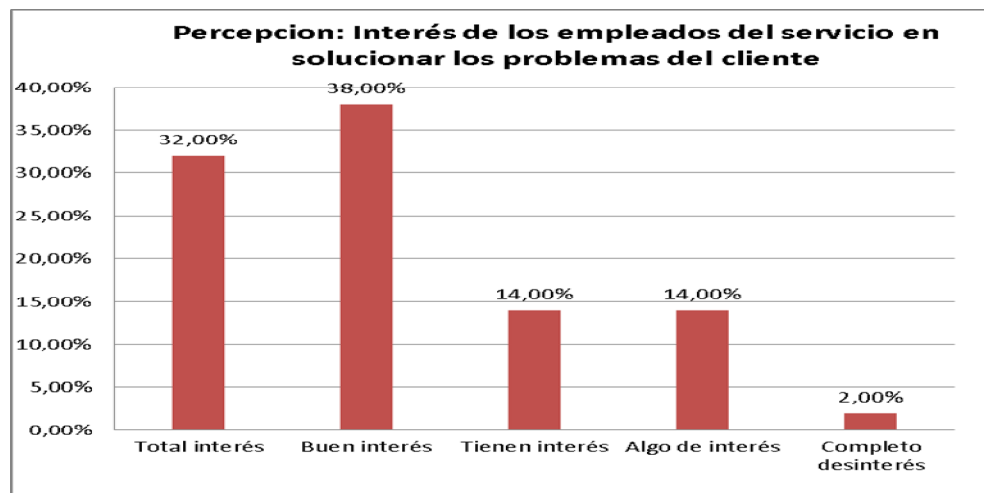


Figura 27 – Fuente: elaboración propia

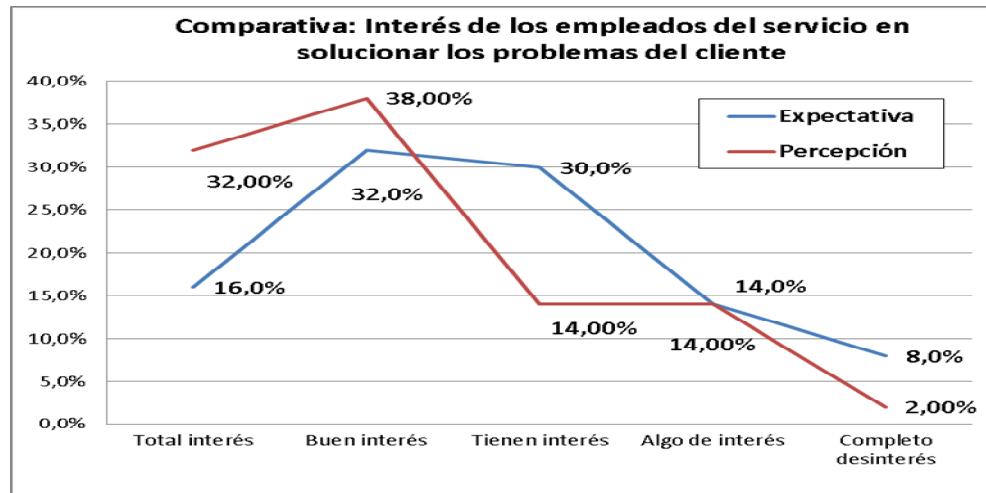


Figura 28 – Fuente: elaboración propia

### 7.2.2.3 Brecha

El gráfico siguiente muestra claramente el grado de satisfacción, incluso la sensación percibida es algo más que satisfecho. Esto se debe a que las perspectivas superaron a las expectativas.

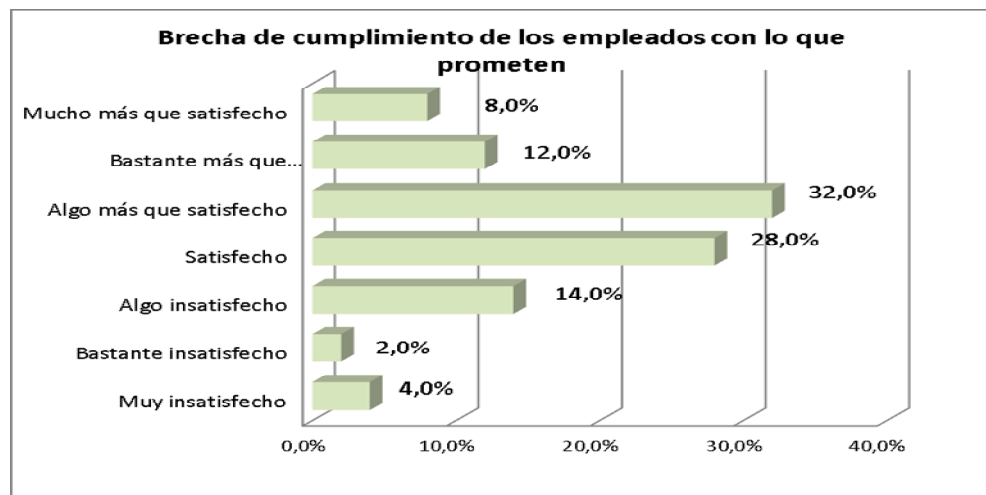


Figura 29 – Fuente: elaboración propia

## 7.2.3 Eficacia del servicio

### 7.2.3.1. Expectativa

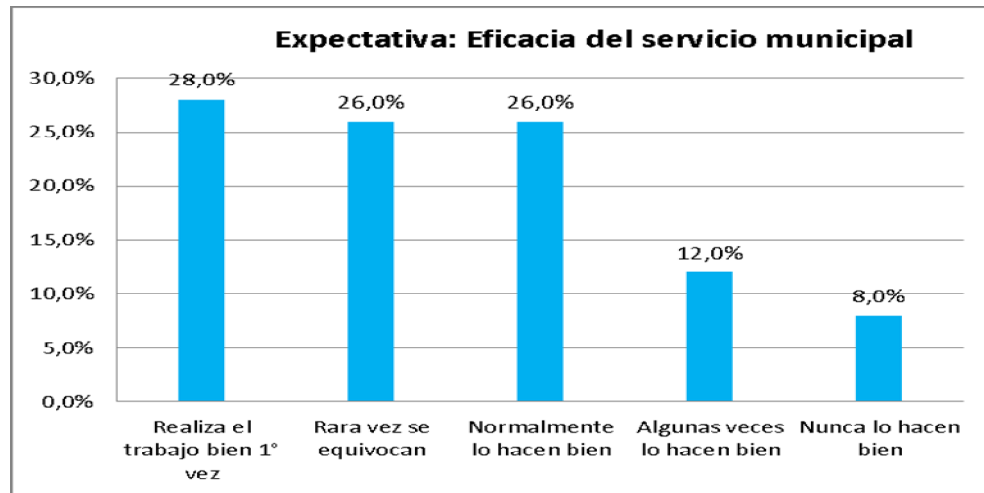


Figura 30 – Fuente: elaboración propia

### 7.2.3.2. Percepción

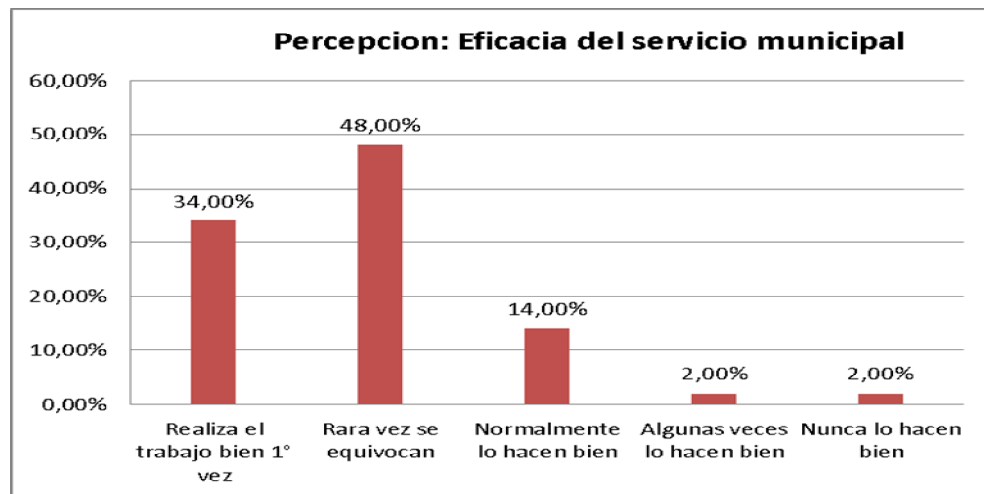


Figura 31 – Fuente: elaboración propia

La eficacia del servicio de la Secretaria de Justicia de Faltas es considerada muy buena ya que el 82% de los clientes aseguran que los empleados rara vez se equivocan e incluso realizan el trabajo correspondiente desde la 1° vez.

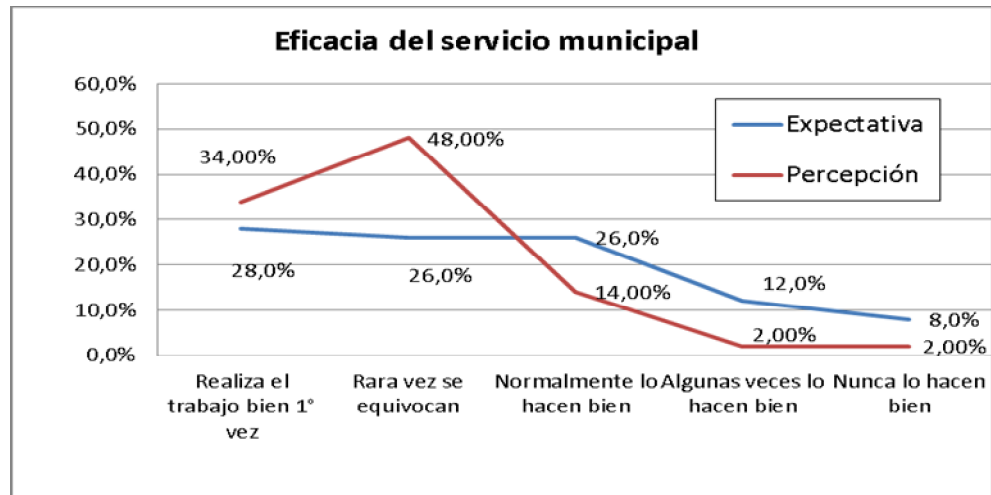


Figura 32 – Fuente: elaboración propia

### 7.2.3.3 Brecha

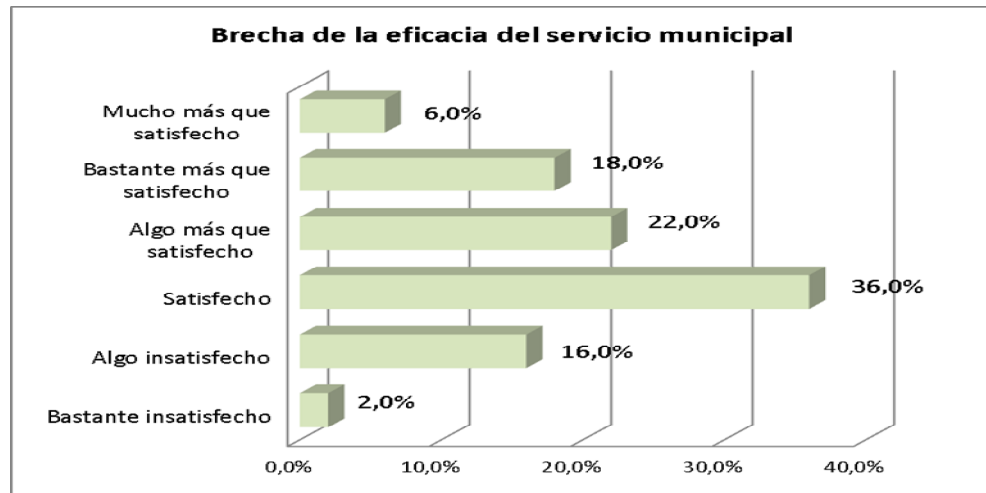
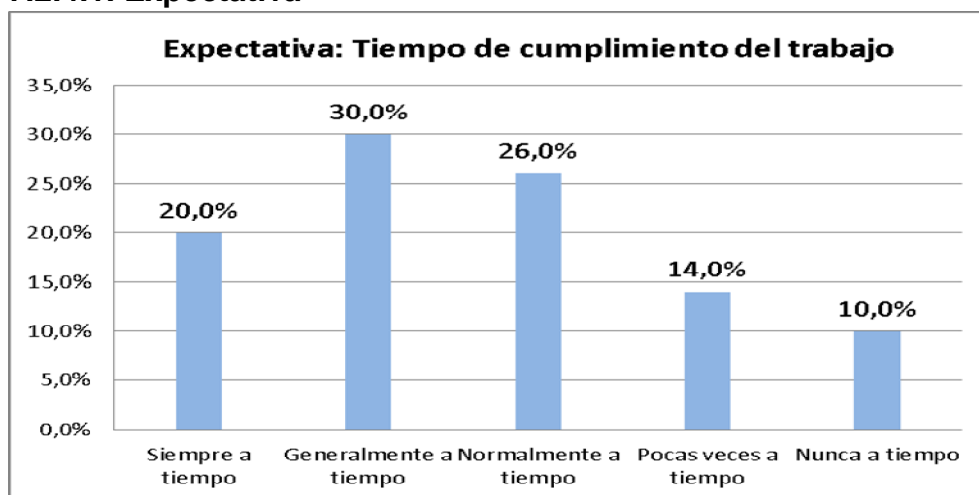


Figura 33 – Fuente: elaboración propia

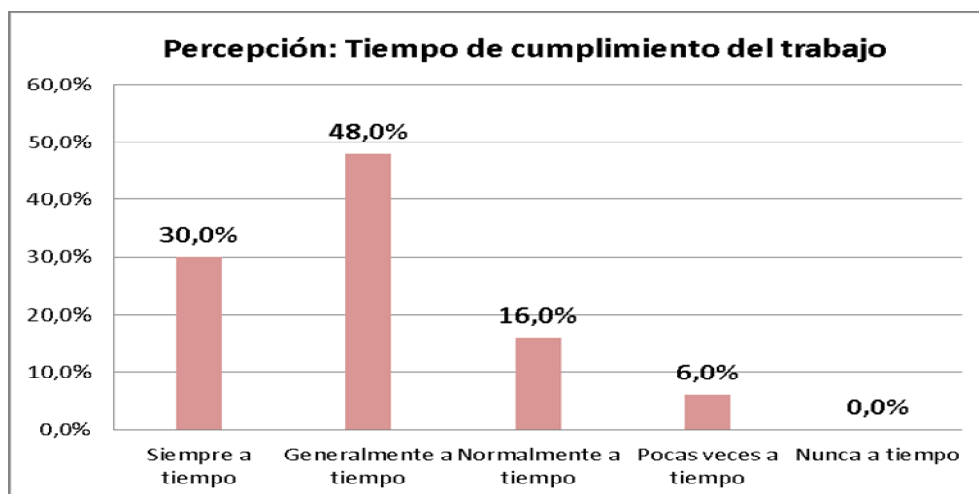
## 7.2.4 Tiempo de cumplimiento del trabajo

### 7.2.4.1. Expectativa



**Figura 34** – Fuente: elaboración propia

### 7.2.4.2. Percepción



**Figura 35** – Fuente: elaboración propia

Los usuarios se muestran realmente conformes en relación a sus expectativas. La mayoría de los encuestados considera que el tiempo de cumplimiento del trabajo es muy bueno.



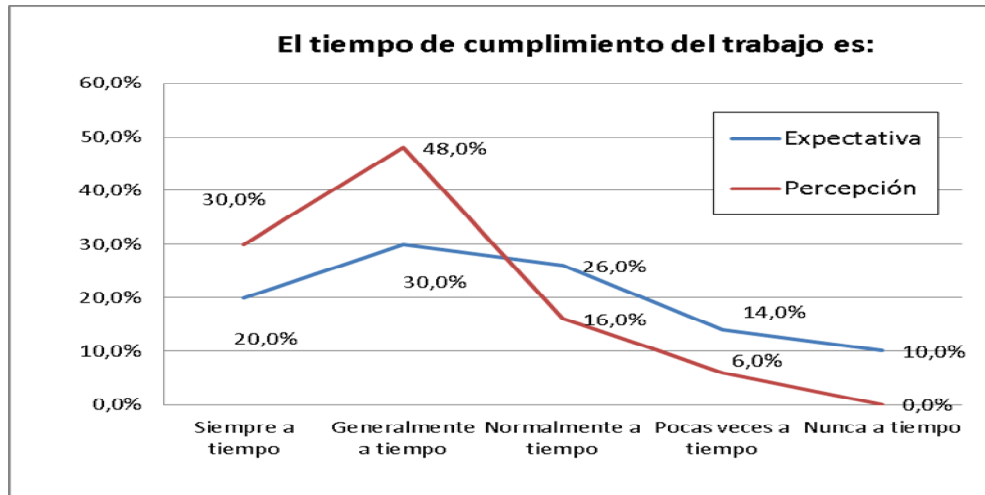


Figura 36 – Fuente: elaboración propia

### 7.2.4.3 Brecha

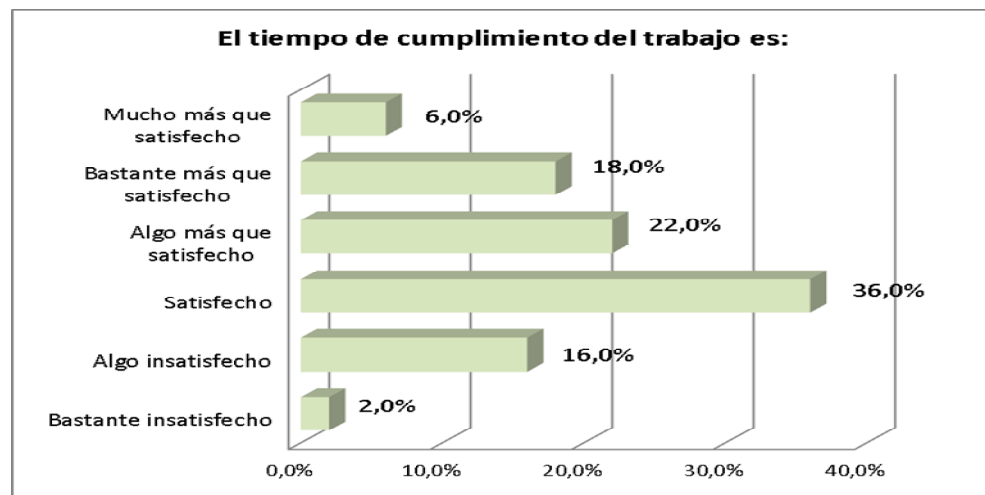
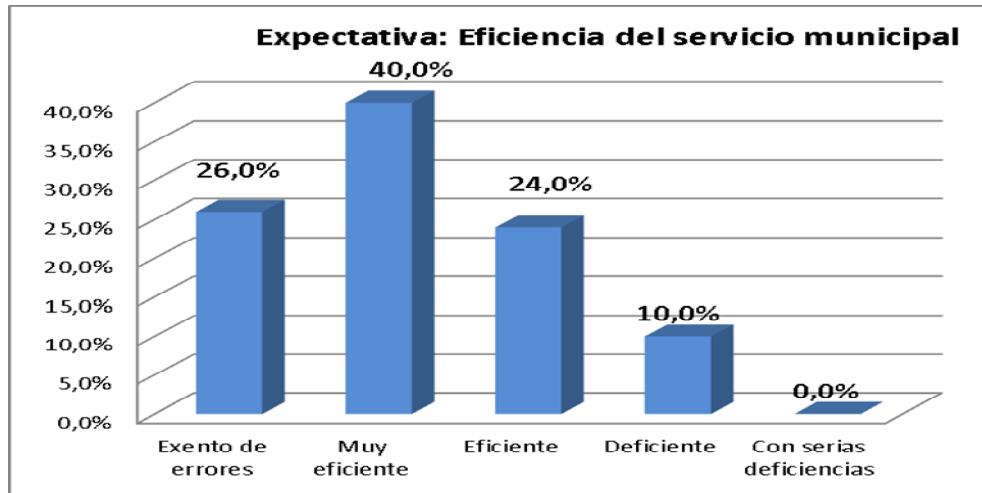


Figura 37 – Fuente: elaboración propia

El gráfico muestra un porcentaje de satisfacción realmente bueno. Se presentan algunos casos de algo satisfecho, pero en general la sensación es muy buena mejorando ampliamente las expectativas.

## 7.2.5 Eficiencia del servicio

### 7.2.5.1. Expectativa



**Figura 38 – Fuente: elaboración propia**

### 7.2.5.2. Percepción

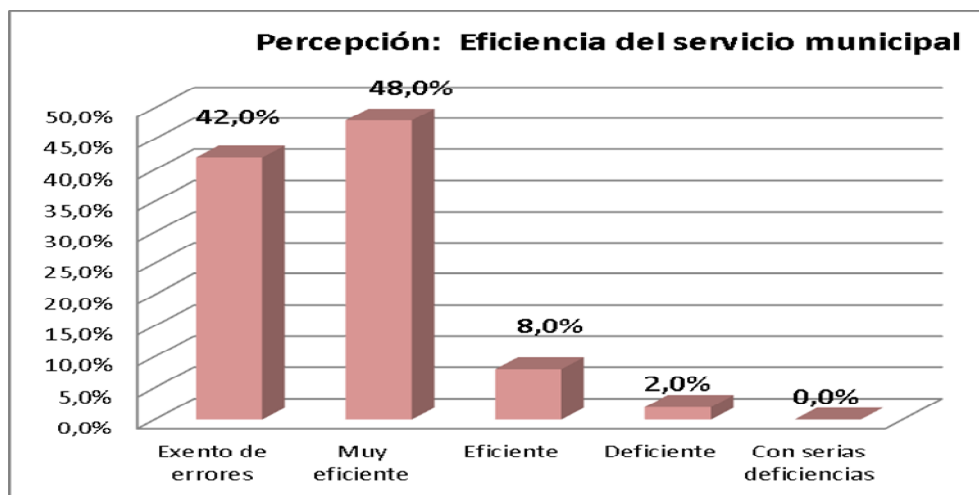


Figura 39 – Fuente: elaboración propia

En el siguiente cuadro se observan los indicadores de eficiencia comparándolos con las expectativas y percepciones de los usuarios

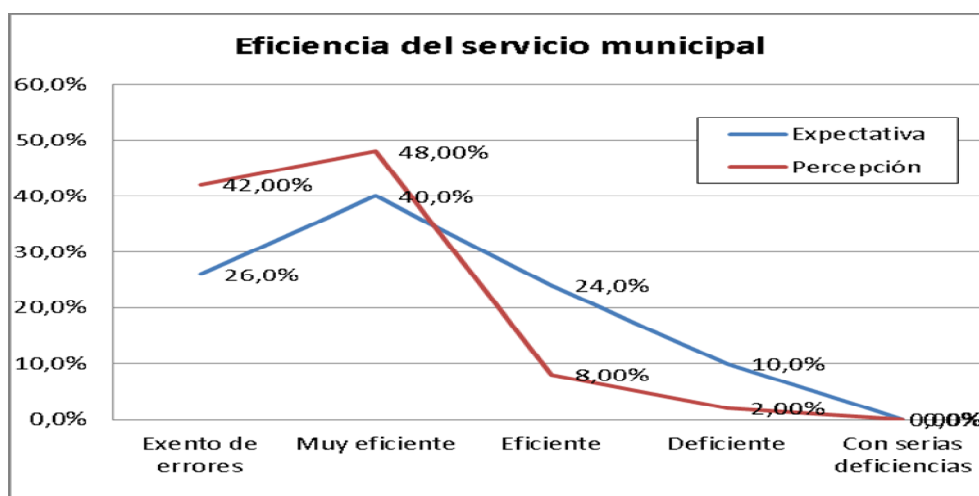


Figura 40 – Fuente: elaboración propia

### 7.2.5.3 Brecha

La satisfacción por parte de los usuarios surge de las diferencias entre las expectativas y las percepciones. Los encuestados le asignan una muy buena calificación del servicio, considerando que un 38% está satisfecho y un 46% se encuentra por encima de esta consideración.

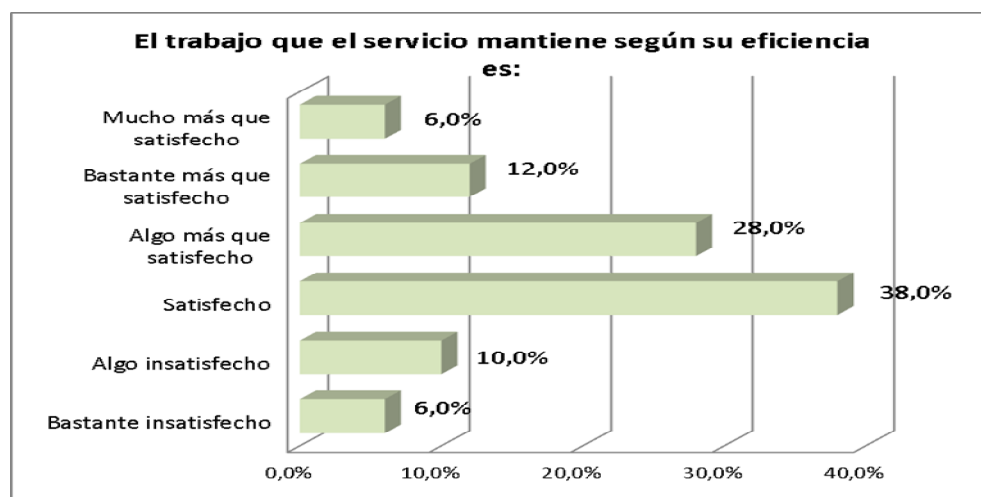


Figura 41 – Fuente: elaboración propia

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

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

#### 7.3.1 Nivel de comunicación con los empleados

##### 7.3.1.1. Expectativa

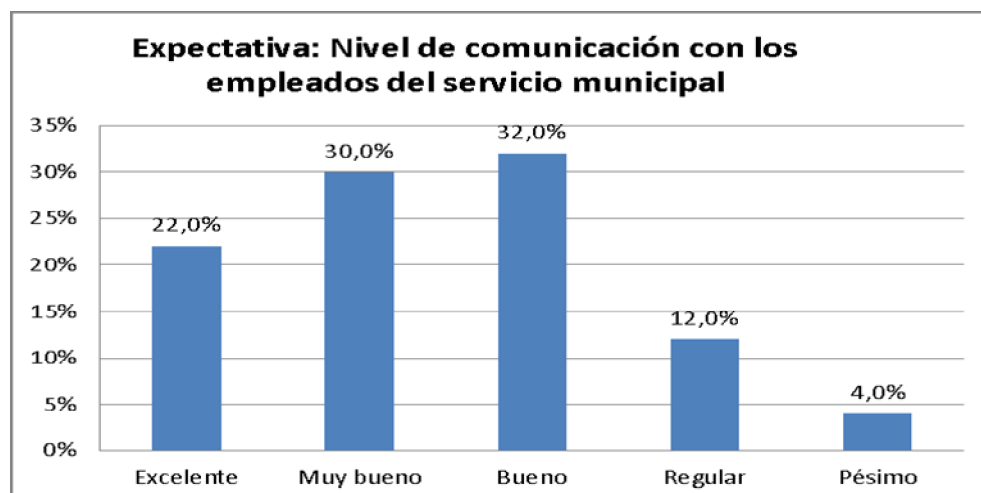
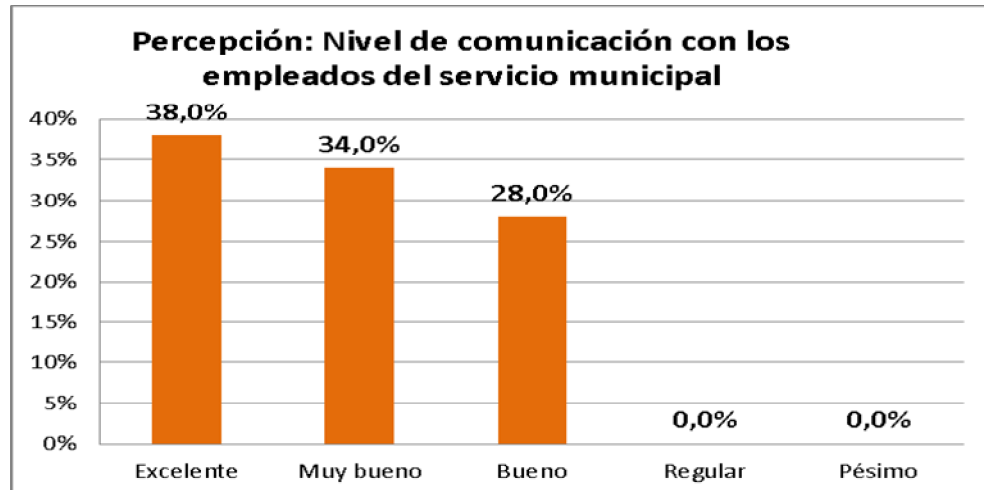


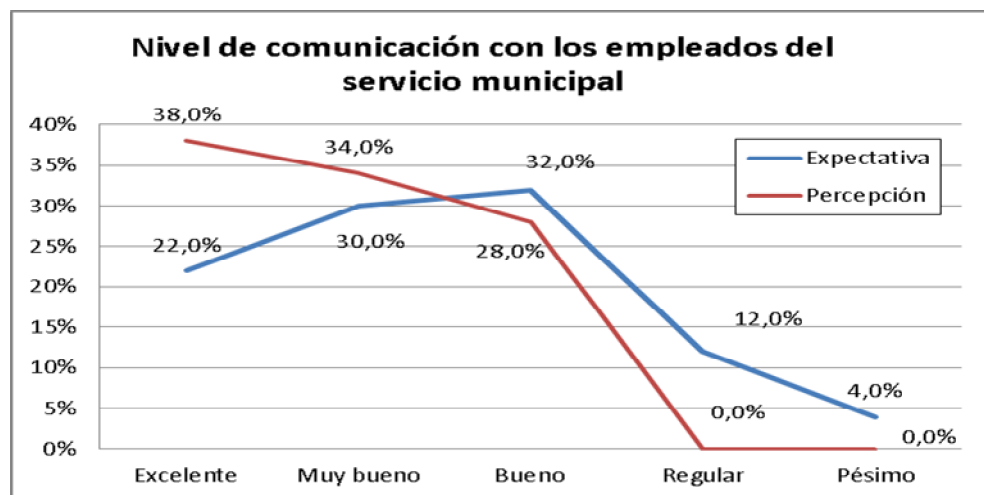
Figura 42 – Fuente: elaboración propia

### 7.3.1.2. Percepción



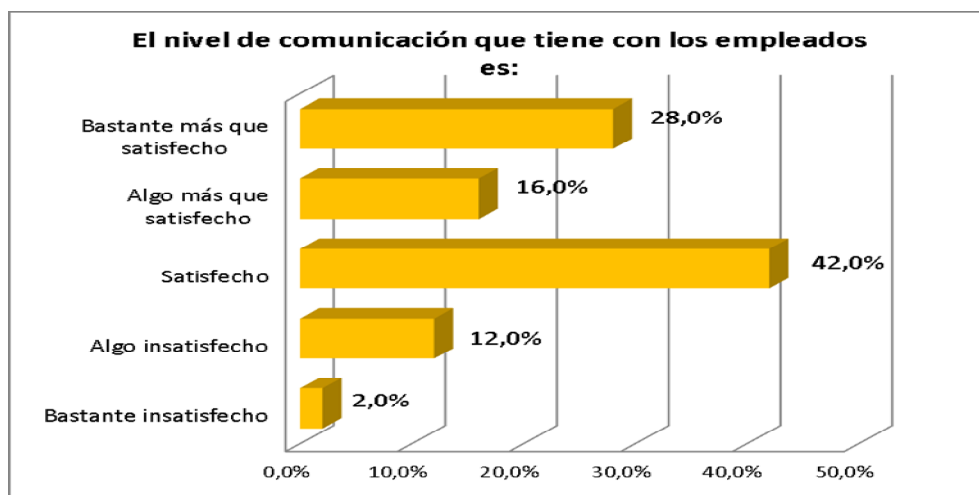
**Figura 43 – Fuente: elaboración propia**

Se observa en el grafico comparativo que las expectativas de los usuarios son superadas ampliamente por lo percibido



**Figura 44 – Fuente: elaboración propia**

### 7.3.1.3 Brecha

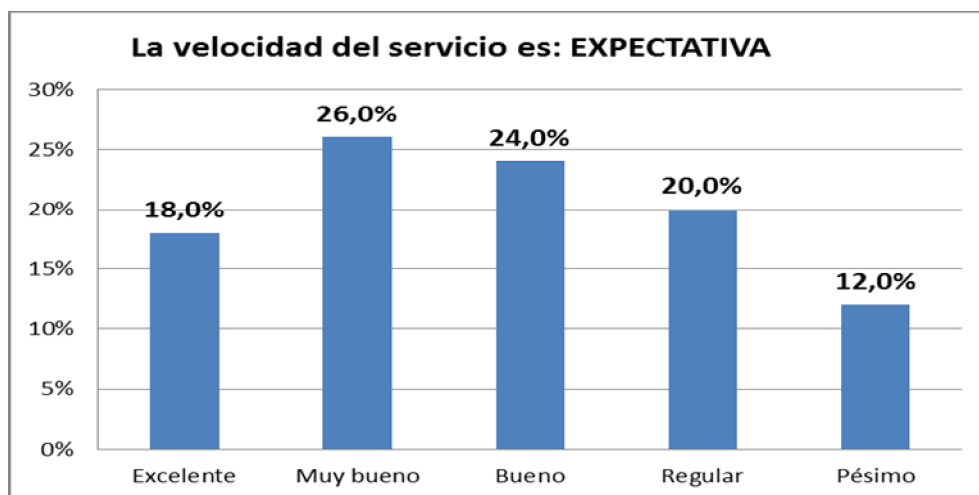


**Figura 45 – Fuente: elaboración propia**

Los usuarios se consideran satisfechos con el nivel de comunicación con los empleados del servicio de la Secretaria de Justicia de Faltas.

## 7.3.2 Velocidad del servicio

### 7.3.2.1 Expectativa



**Figura 46 – Fuente: elaboración propia**

### 7.3.2.2. Percepción

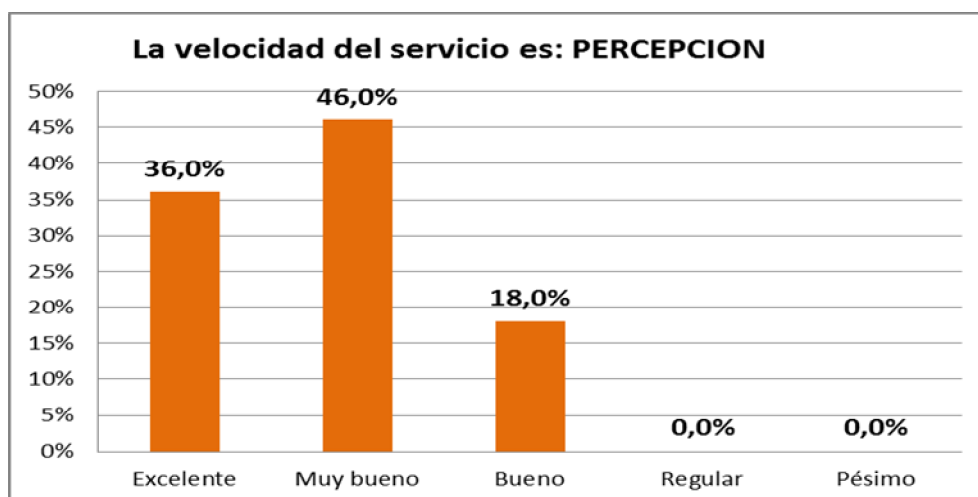


Figura 47 – Fuente: elaboración propia

Si bien las expectativas de los usuarios en relación a la velocidad del servicio la podemos considerar poco exigente, la percepción al respecto es realmente Muy Bueno.

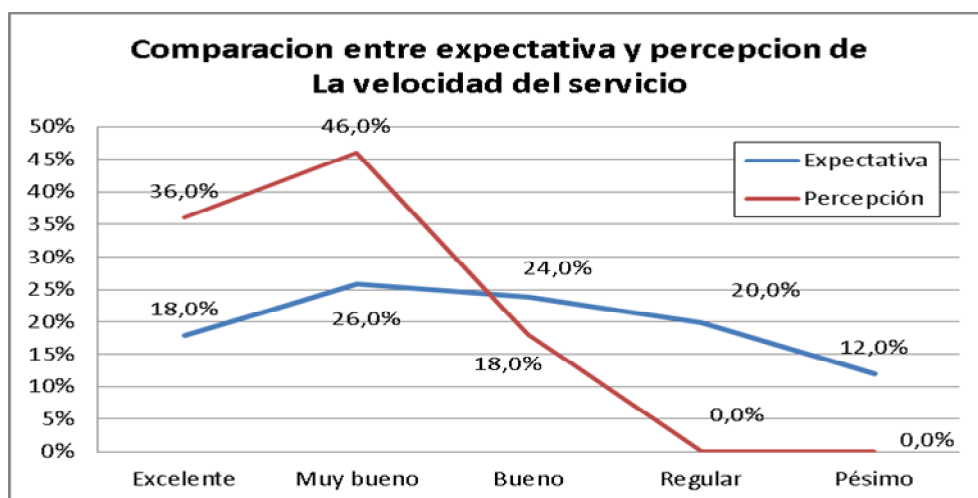
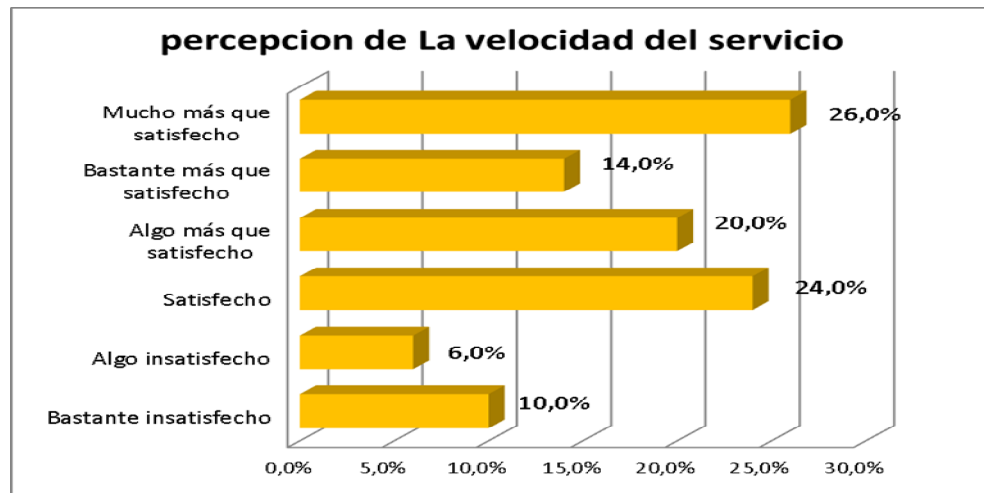


Figura 48 – Fuente: elaboración propia

El gráfico comparativo avala lo dicho anteriormente, creando una marcada tendencia, por parte de los usuarios a no crearse grandes expectativas. Por lo tanto, los mismos quedan muy satisfechos al presenciar la velocidad de respuesta del servicio.

### 7.3.2.3 Brecha

Se observa de forma más detallada los grados de satisfacción que tienen los usuarios con el servicio, la cuarta parte considera que la velocidad del servicio es mucho más que satisfactoria



**Figura 49 – Fuente: elaboración propia**



### 7.3.3 Nivel de disponibilidad de atención

#### 7.3.3.1. Expectativa

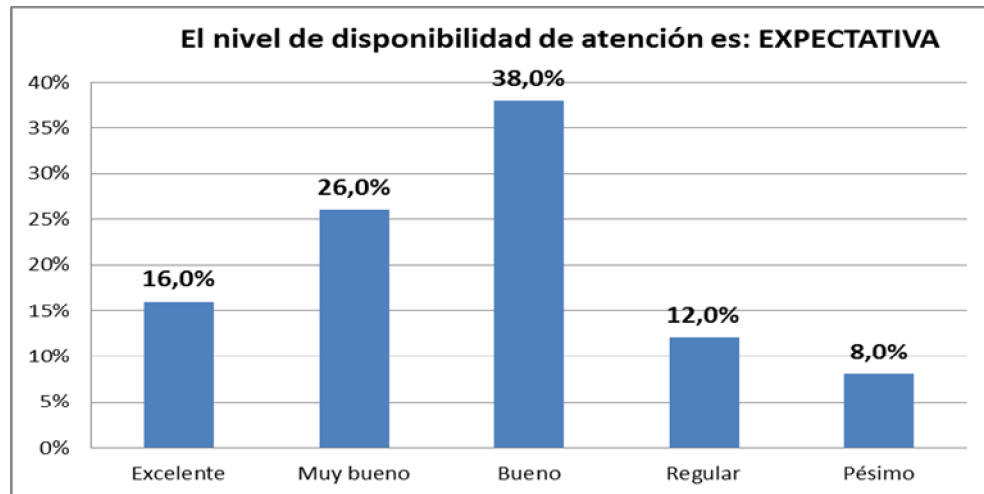


Figura 50 – Fuente: elaboración propia

#### 7.3.3.2. Percepción

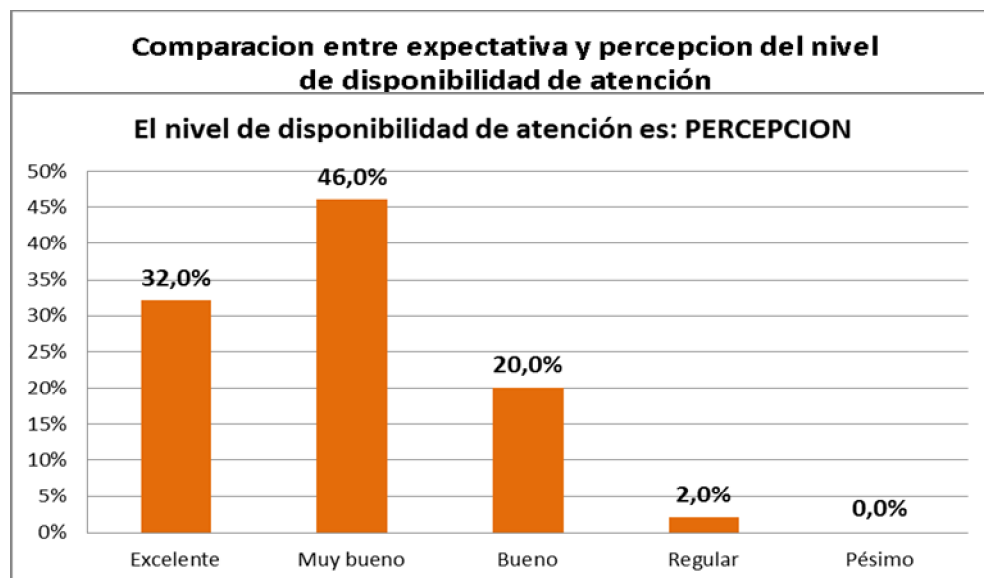
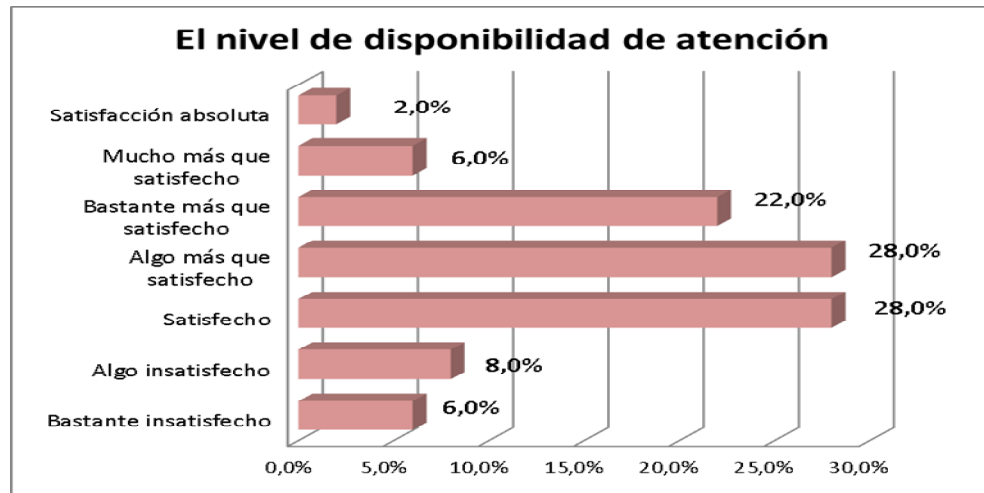


Figura 51 – Fuente: elaboración propia

## Brecha



**Figura 52 – Fuente: elaboración propia**

## 7.3.4 Grado de disponibilidad inmediata frente a otras actividades

### 7.3.4.1. Expectativa

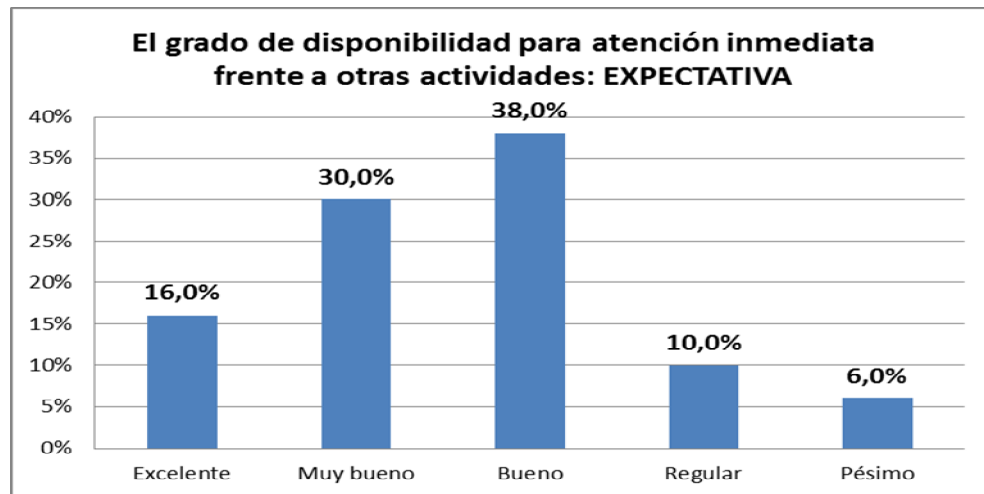


Figura 53 – Fuente: elaboración propia

### 7.3.4.2. Percepción

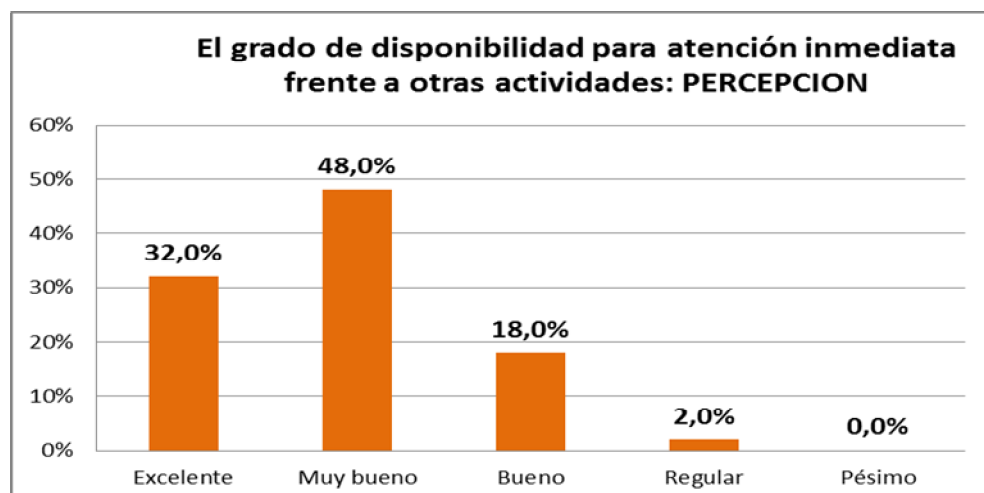


Figura 54 – Fuente: elaboración propia

La calificación promedio del grado de disponibilidad se considera como Muy Bueno por parte de los usuarios.

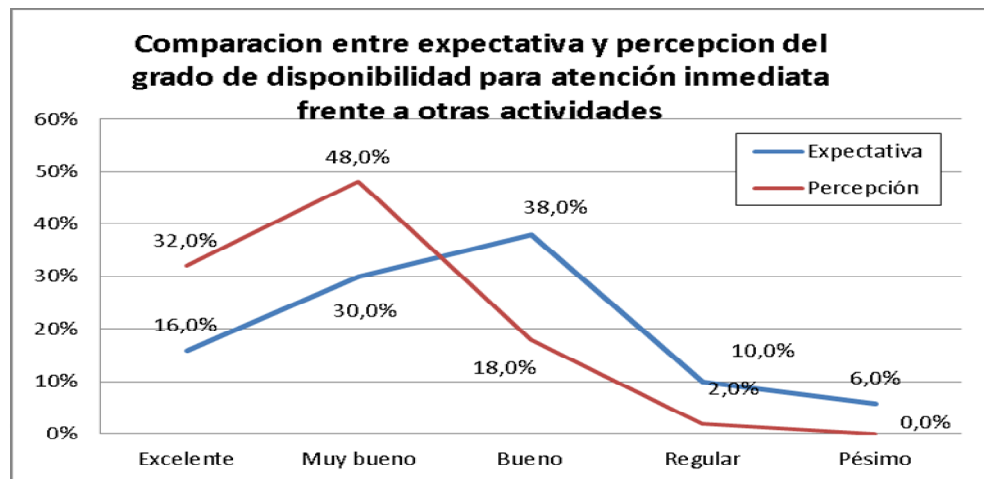


Figura 55 – Fuente: elaboración propia

### 3.4.3 Brecha

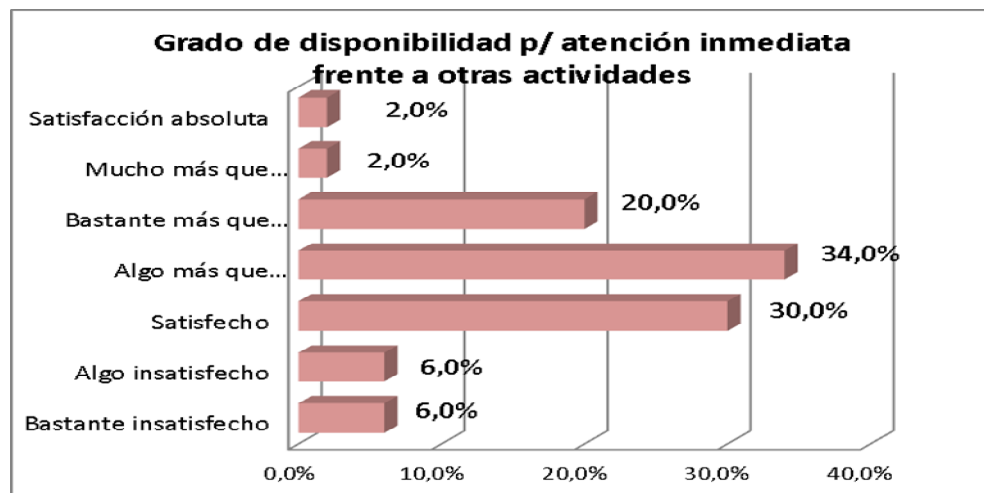


Figura 56 – Fuente: elaboración propia

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

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

## 7.4.1 Confianza que brinda el comportamiento de los empleados

### 7.4.1.1. Expectativa.

La expectativa sobre el nivel de confianza que brinda el comportamiento de los empleados es muy elevada, un 36% espera que sea Muy Confiable y un 34% al menos que sea Confiable.

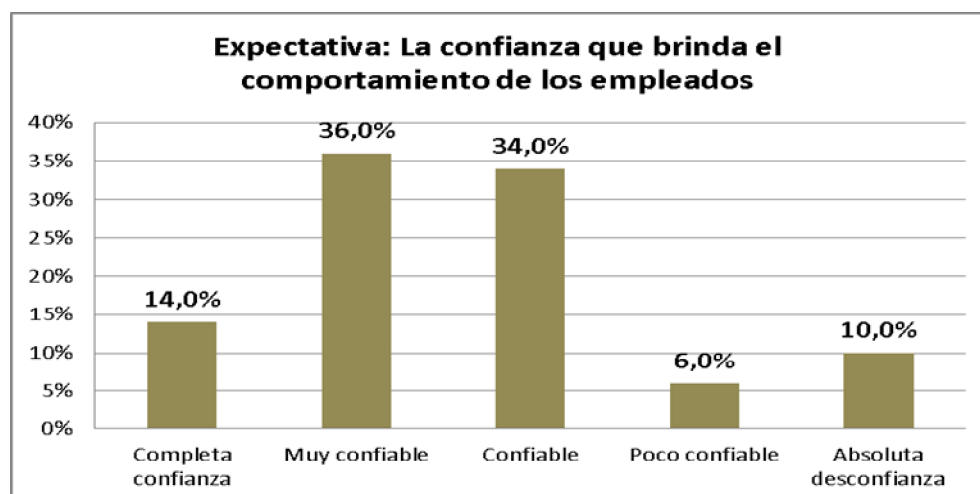


Figura 57 – Fuente: elaboración propia

### 7.4.1.2. Percepción

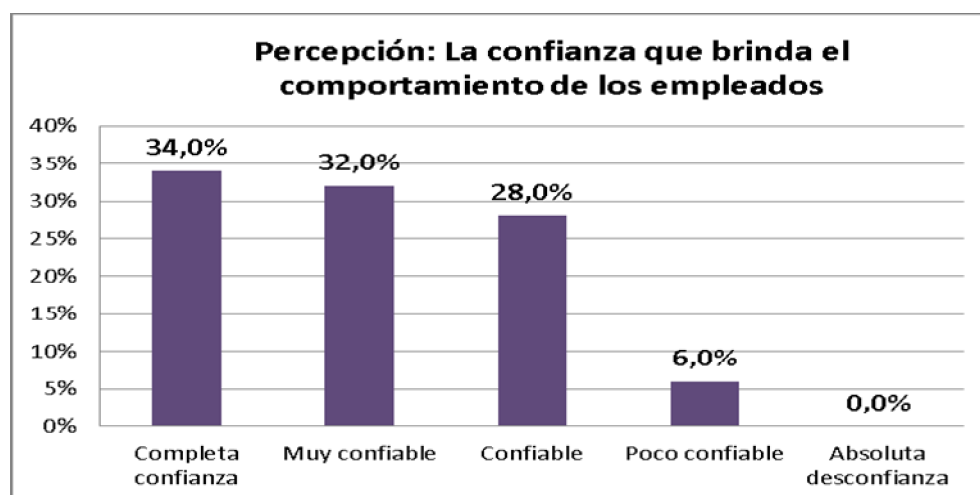


Figura 58 – Fuente: elaboración propia

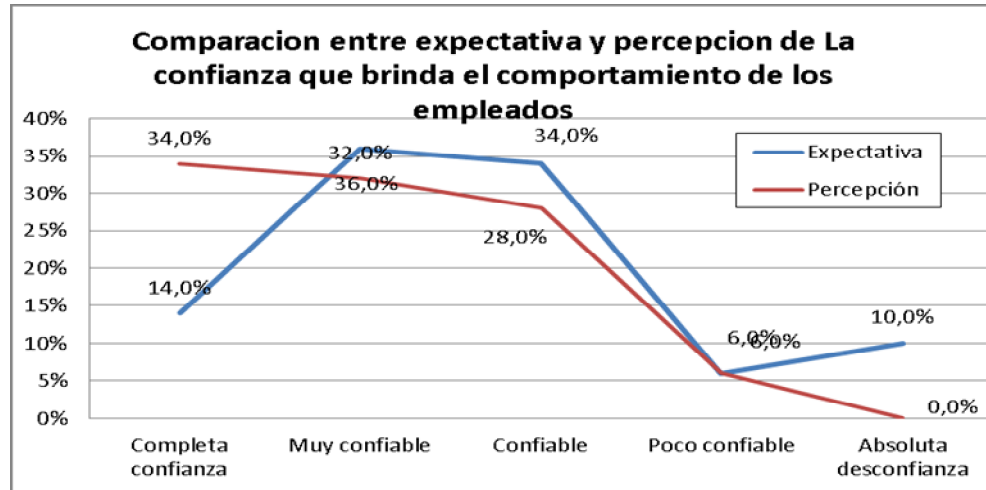


Figura 59 – Fuente: elaboración propia

### 7.4.1.3 Brecha

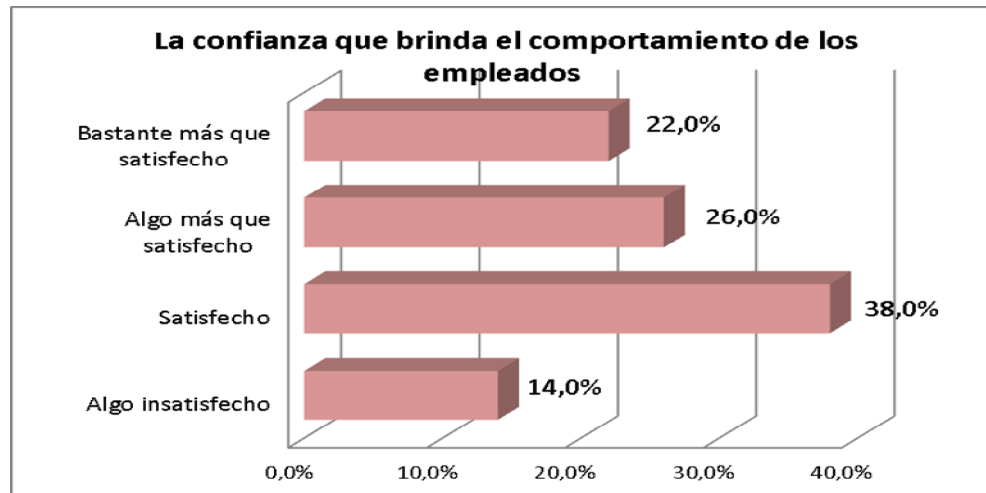
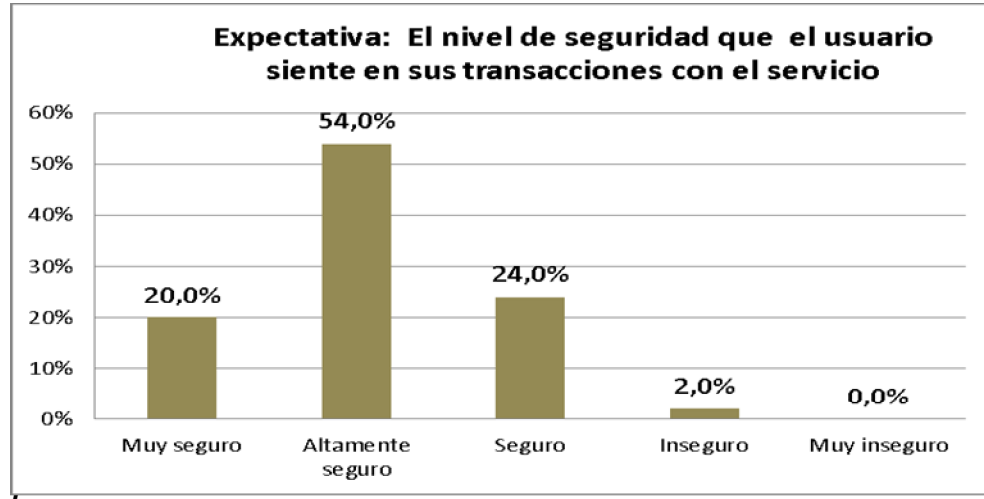


Figura 60 – Fuente: elaboración propia

## 7.4.2 Nivel de seguridad que se siente en las transacciones con el servicio

### 7.4.2.1. Expectativa

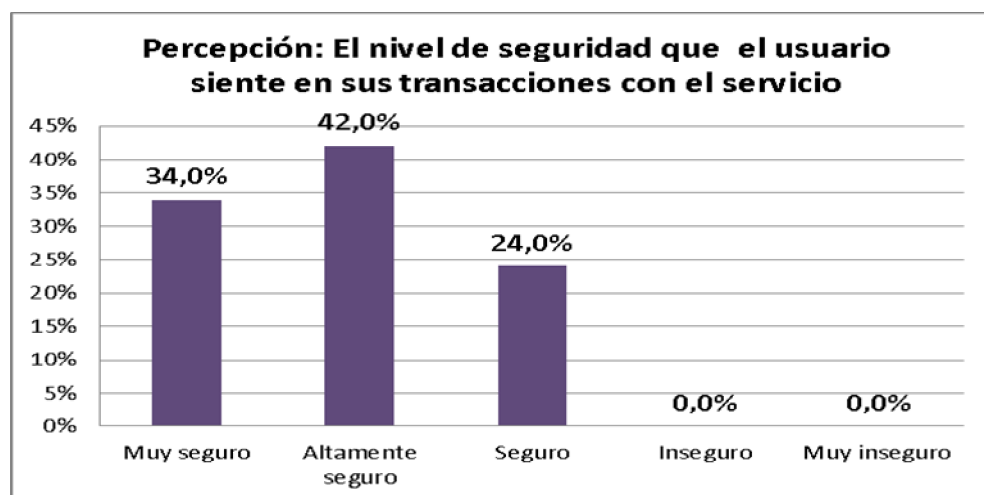


**Figura 61** – Fuente: elaboración propia

Otro factor importante al que los usuarios le asignan una expectativa elevada (98%), es al nivel de seguridad en las transacciones del servicio. Esperan que el mismo sea muy seguro o seguro.

### 7.4.2.2. Percepción

Se obtiene un saldo de respuesta Altamente Seguro con un 42%.



**Figura 62** – Fuente: elaboración propia

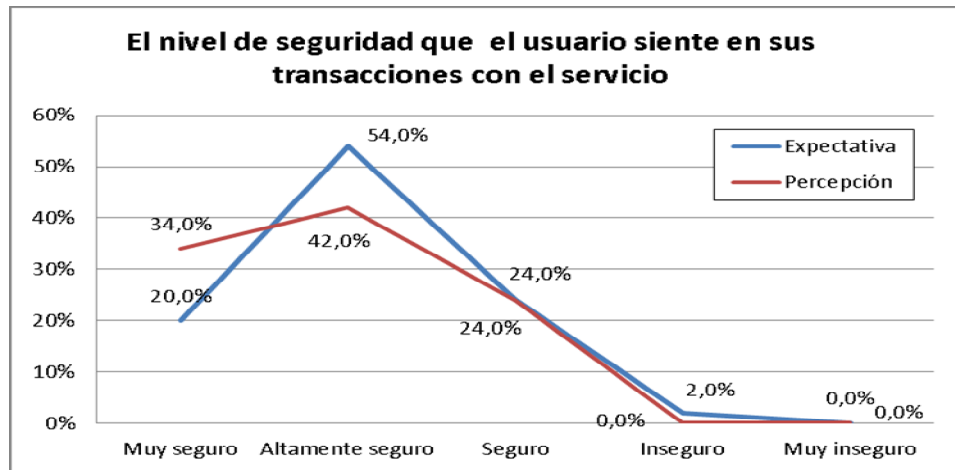


Figura 63 – Fuente: elaboración propia

### 7.4.2.3 Brecha

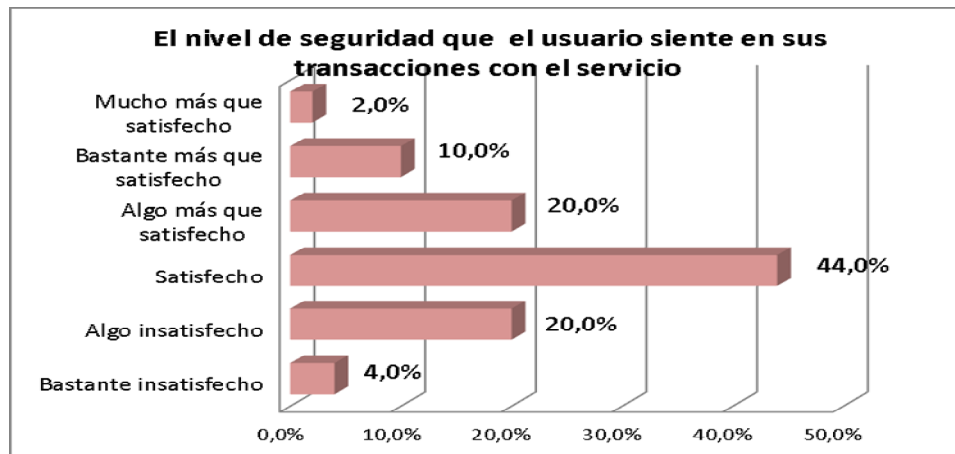


Figura 64 – Fuente: elaboración propia

Hay un nivel de satisfacción del 44%, Por lo tanto queda claramente evidenciado no se siente muy seguro, motivo por el cual no ve cubiertas sus expectativas con el servicio prestado.



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

#### 7.4.3.1. Expectativa

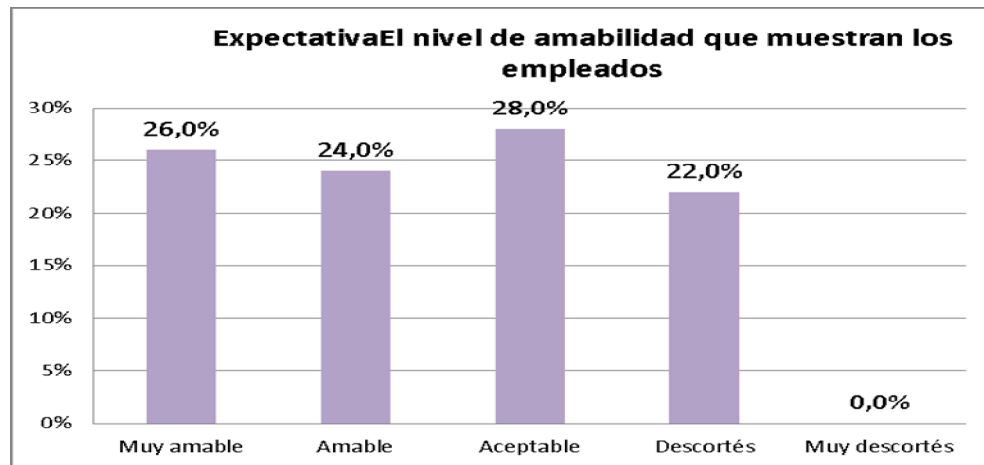


Figura 65 – Fuente: elaboración propia

#### 7.4.3.2. Percepción

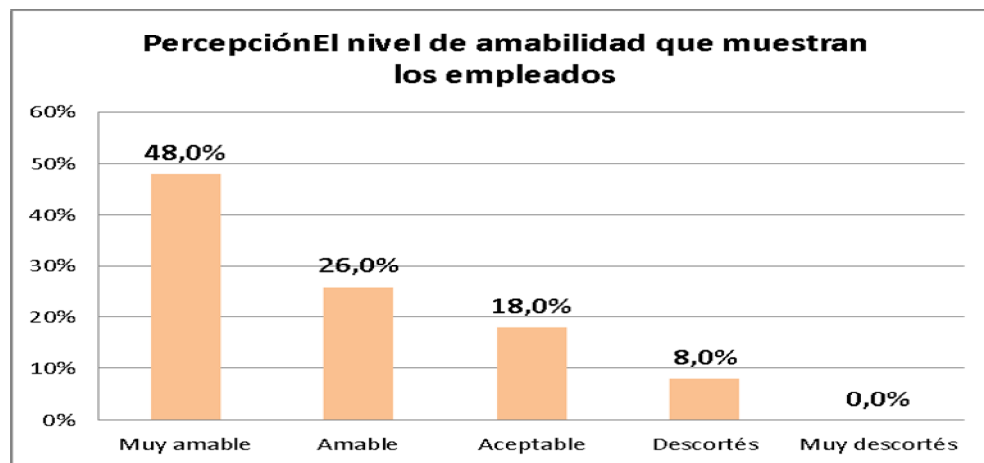


Figura 66 – Fuente: elaboración propia

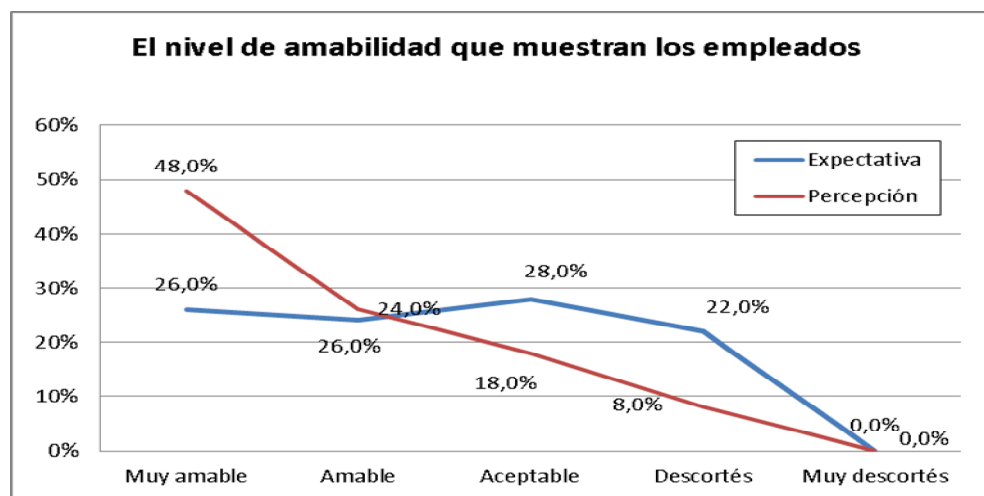


Figura 67 – Fuente: elaboración propia

### 7.4.3.3 Brecha

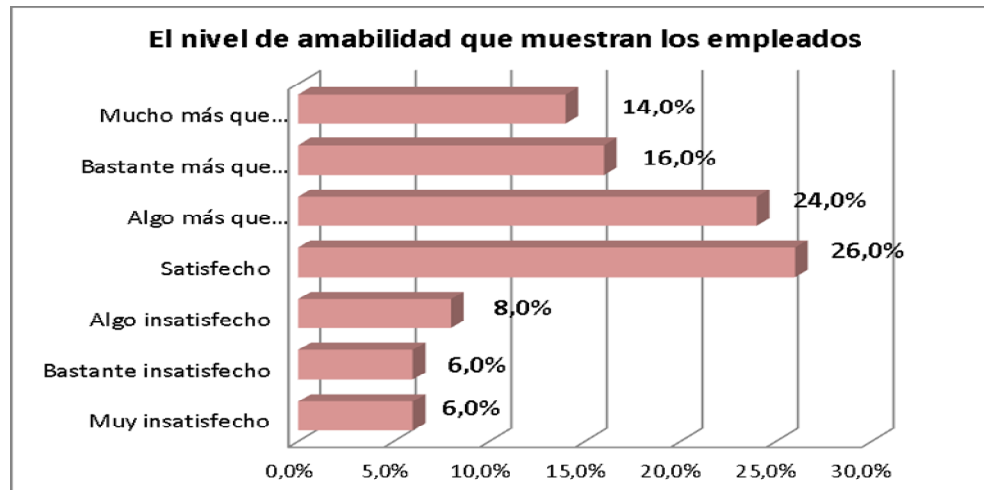


Figura 68 – Fuente: elaboración propia

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

### 7.4.4.1. Expectativa

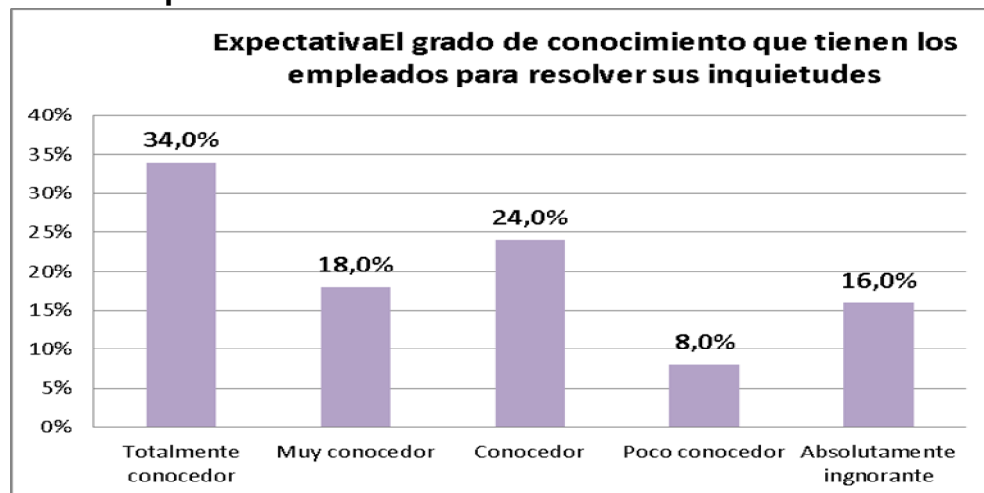


Figura 69 – Fuente: elaboración propia

### 7.4.4.2. Percepción

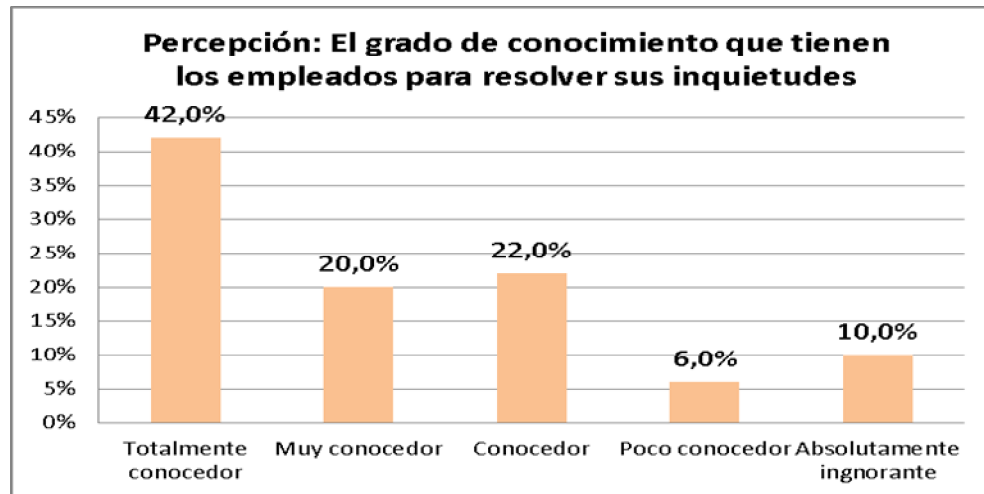


Figura 70 – Fuente: elaboración propia

No se observan grandes diferencias entre las expectativas y la percepción de lo usuarios. La gran mayoría de los encuestados percibe un conocimiento Muy Bueno de los empleados para resolver sus inquietudes.

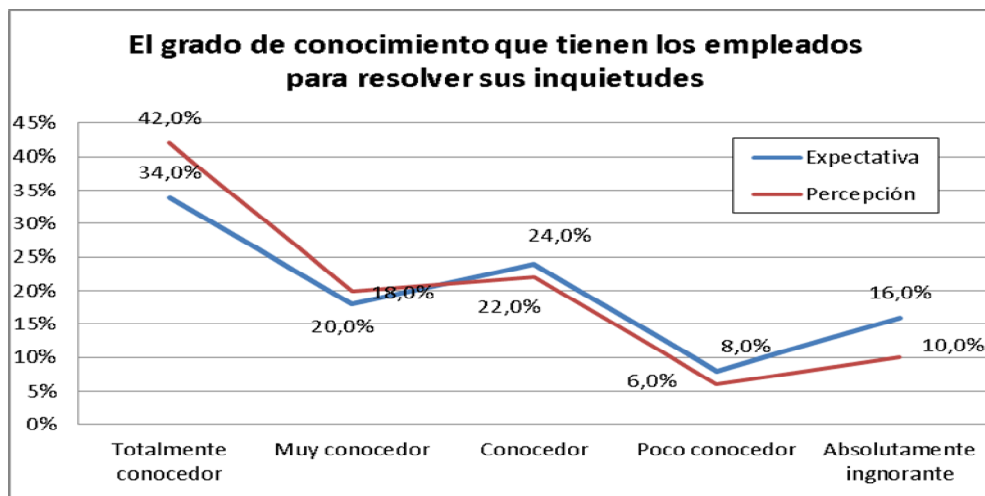
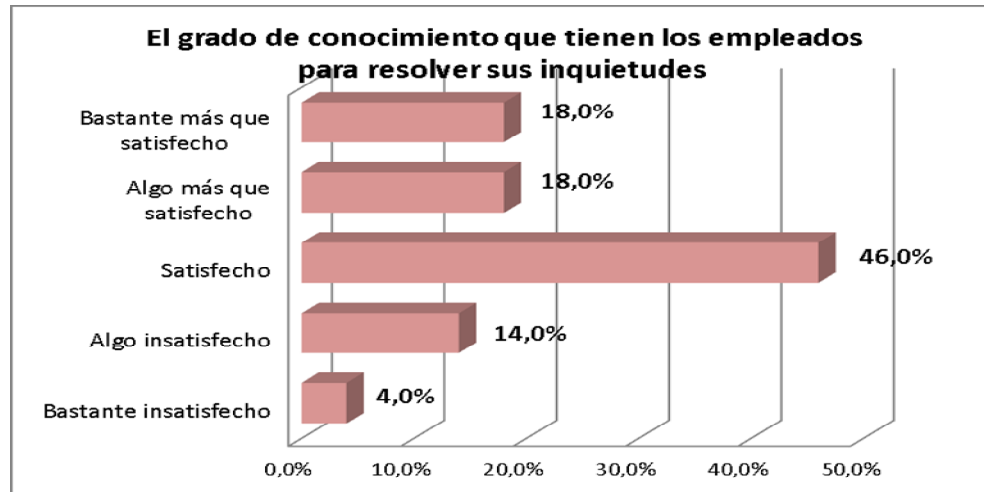


Figura 71 – Fuente: elaboración propia

#### 7.4.4.3 Brecha

Pese a que las expectativas y las percepciones son similares, los usuarios coinciden en que el conocimiento que poseen los empleados para resolver los problemas es satisfecho.



**Figura 72 – Fuente: elaboración propia**

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

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

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

#### 7.5.1.1. Expectativa

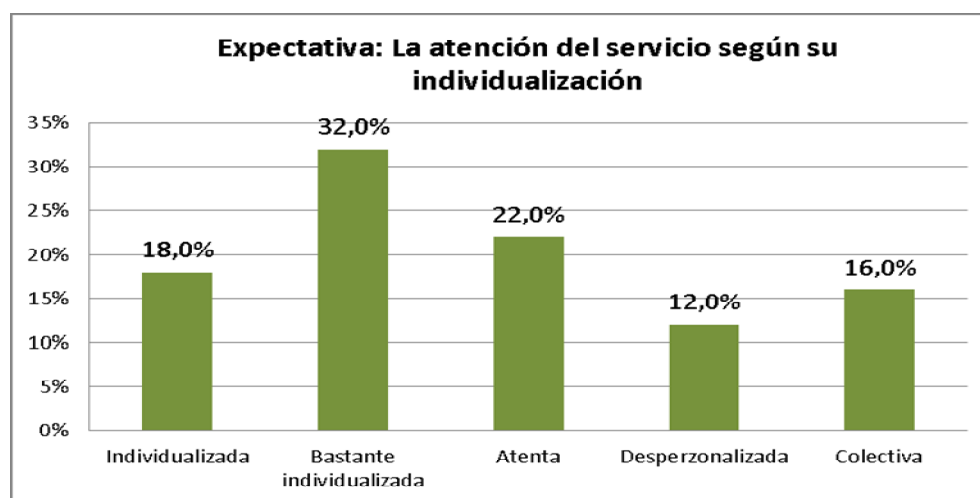


Figura 73 – Fuente: elaboración propia

#### 7.5.1.2. Percepción

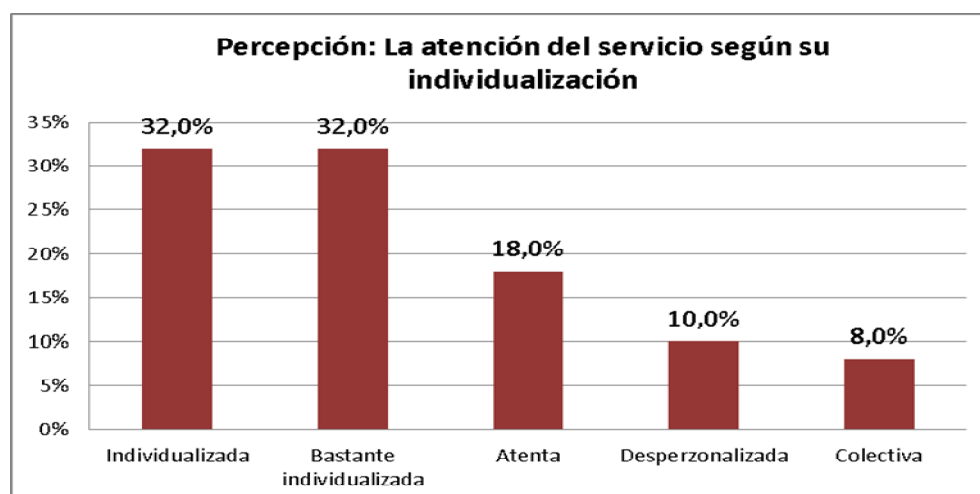


Figura 74 – Fuente: elaboración propia

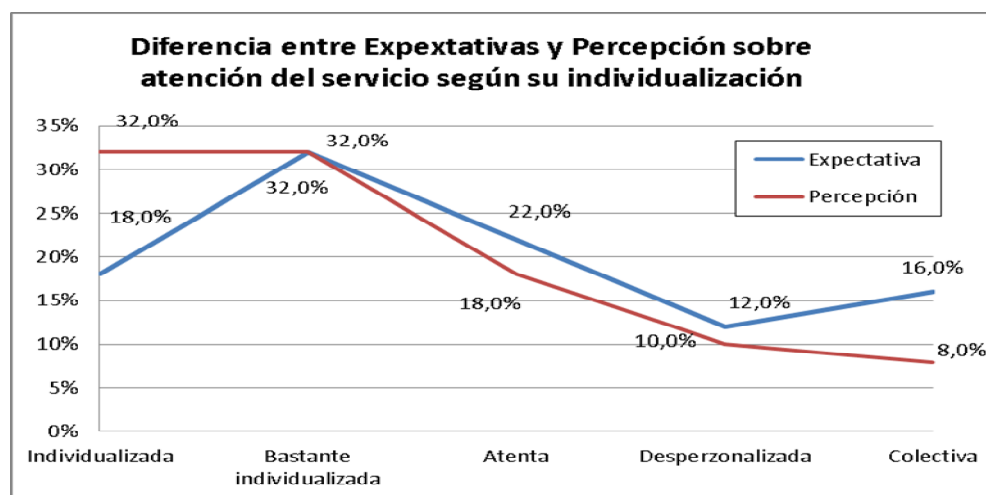


Figura 75 – Fuente: elaboración propia

### 7.5.1.3 Brecha

En este caso la percepción del servicio supera ampliamente las expectativas de los usuarios, el 84% considera que el saldo de la atención arroja una sensación de satisfecho a Mucho más que satisfecho..

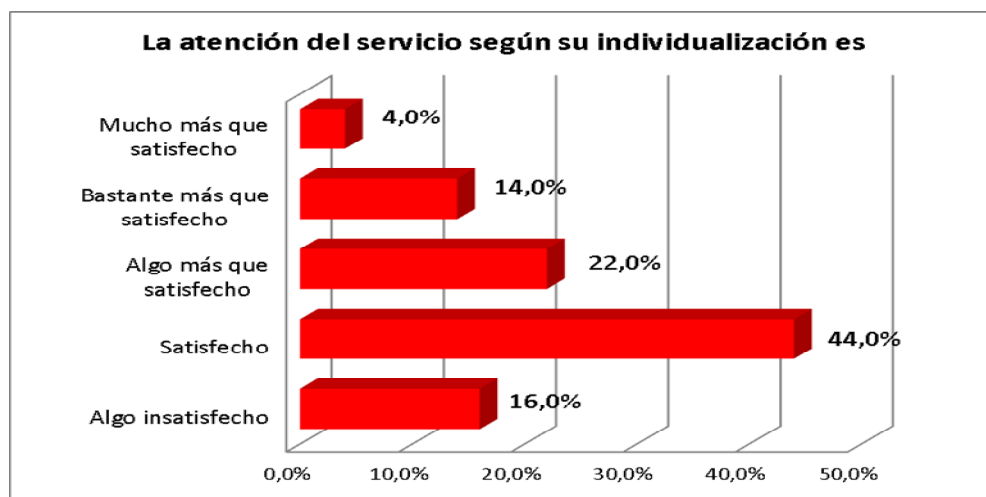


Figura 76 – Fuente: elaboración propia

## 7.5.2 Conveniencia de los horarios de trabajo

### 7.5.2.1. Expectativa

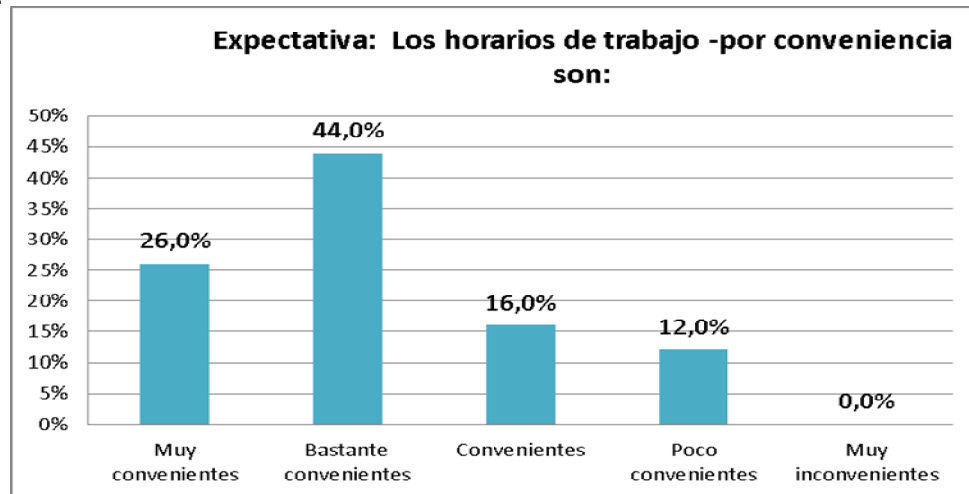


Figura 77 – Fuente: elaboración propia

### 7.5.2.2. Percepción

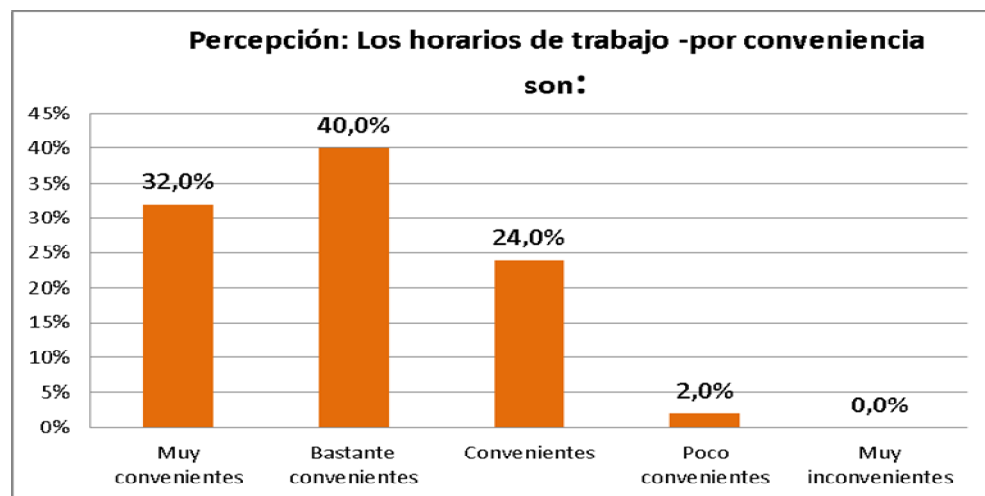
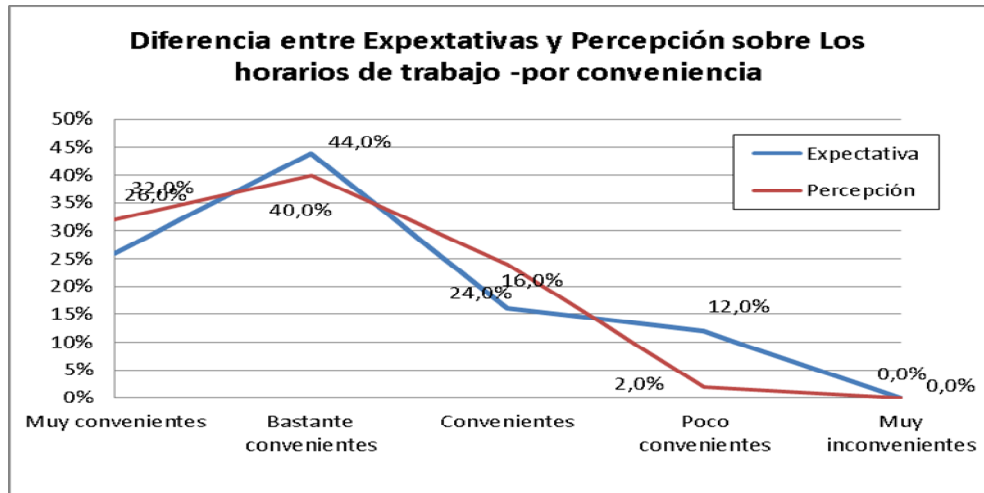


Figura 78 – Fuente: elaboración propia

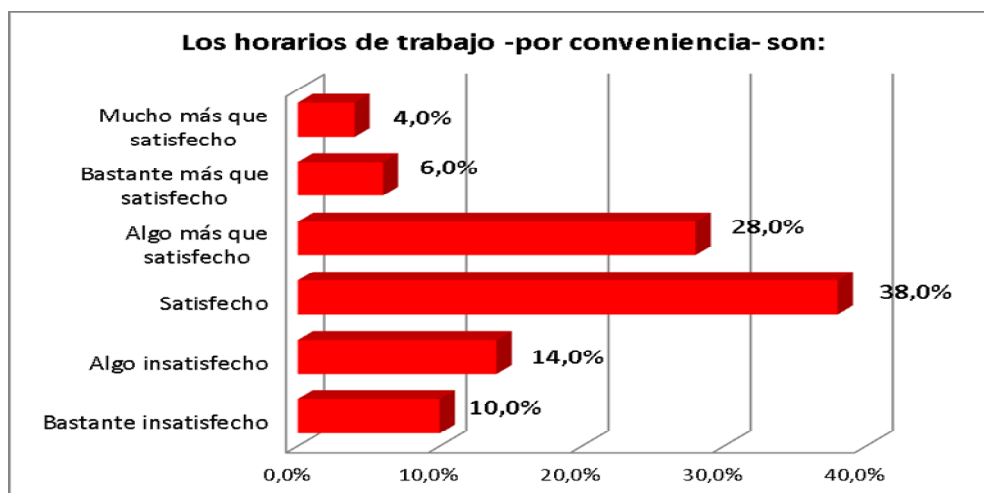


**Figura 79 – Fuente: elaboración propia**

Las expectativas coinciden con las percepciones que reciben los usuarios al notar que los horarios de trabajo son los esperados por ellos. Por lo tanto se define como horarios convenientes.

### 7.5.2.3 Brecha

Al realizar la evaluación de las diferencias que existían entre las expectativas y las percepciones, el gráfico siguiente demuestra que los horarios de trabajo satisfizo a la mayoría de los usuarios, pero los mismos podrían mejorarse, quizás ampliando la franja horaria. Las alternativas van desde horarios más tempranos para que los usuarios puedan asistir sin tener que perder horas en el trabajo, y lo mismo si se define extenderlos para poder asistir luego del trabajo.



**Figura 80 – Fuente: elaboración propia**



## 7.5.3 Nivel de personalización en la atención del servicio

### 7.5.3.1. Expectativa

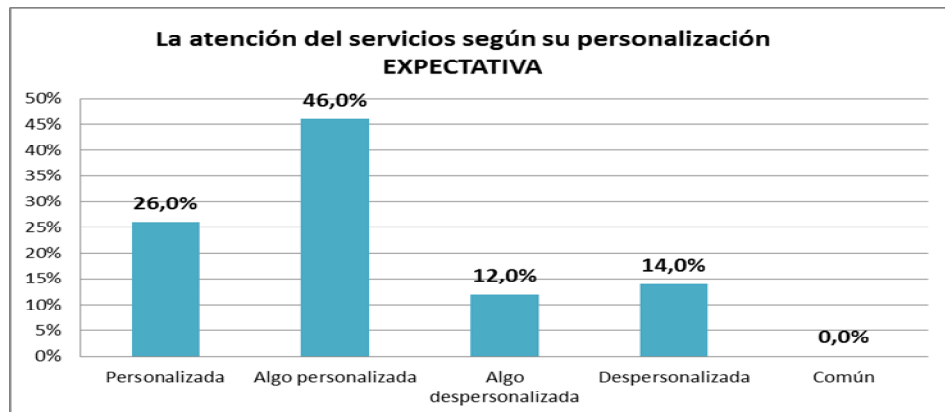


Figura 81 – Fuente: elaboración propia

### 7.5.3.2. Percepción

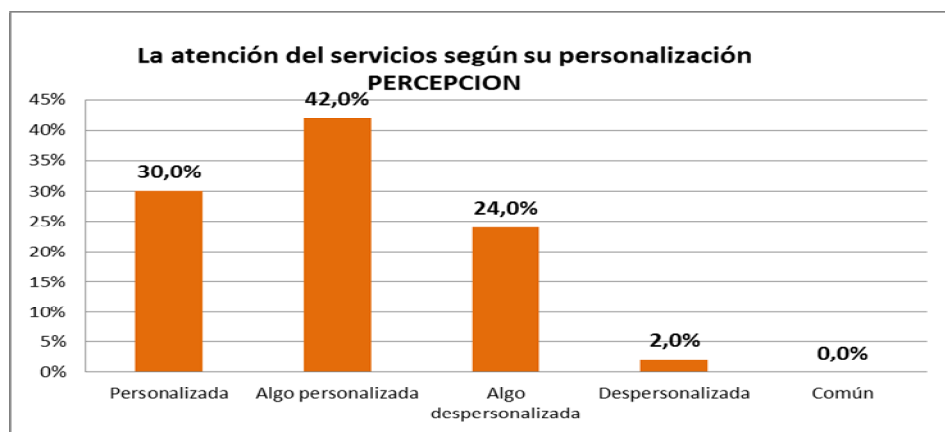
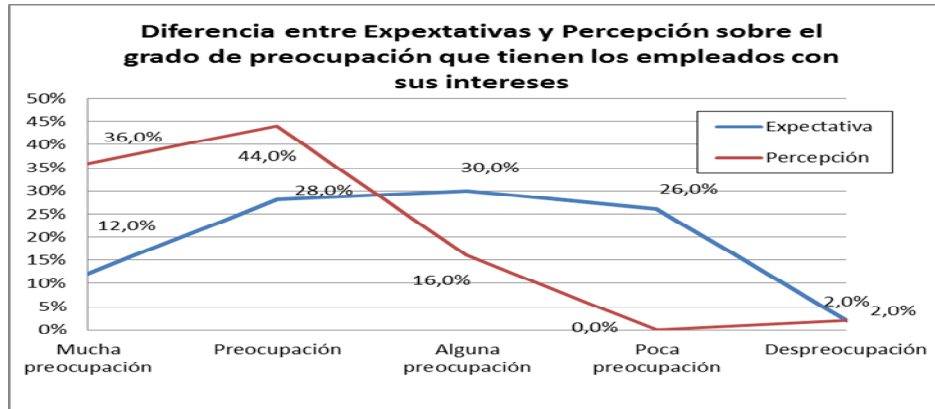
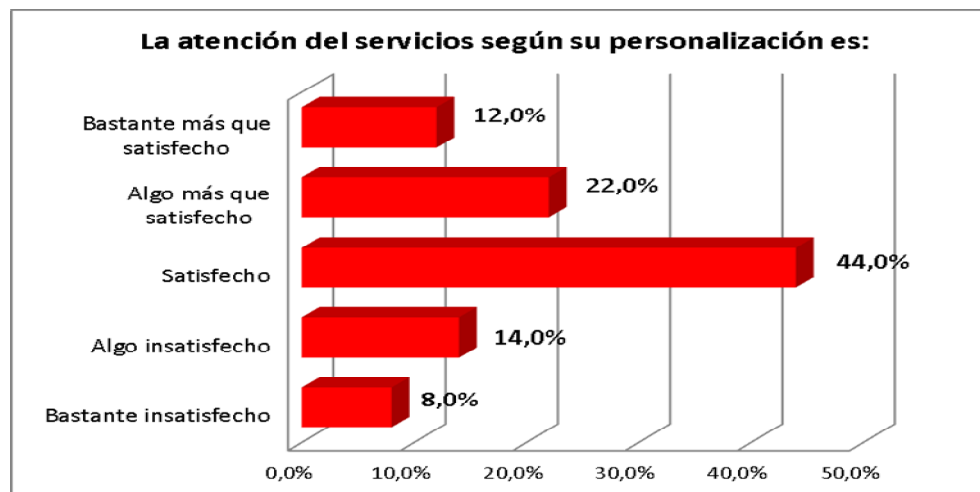


Figura 82 – Fuente: elaboración propia



**Figura 83 – Fuente: elaboración propia**

### 7.5.3.3 Brecha

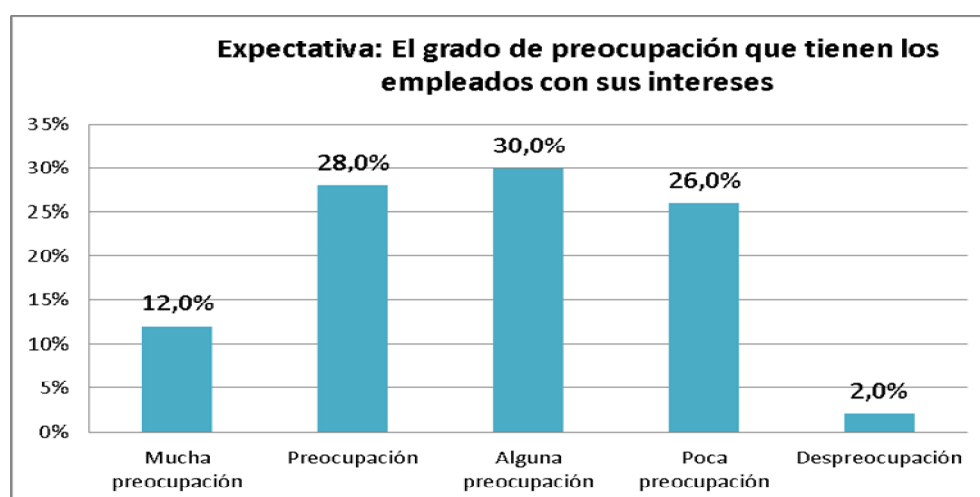


**Figura 84 – Fuente: elaboración propia**

Los resultados muestran que la mayoría de los usuarios del servicio están satisfechos con la personalización de la atención, aunque un 20% se ha sentido entre Algo y Bastante Insatisfechos.

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

### 7.5.4.1. Expectativa



**Figura 85 – Fuente: elaboración propia**

### 7.5.4.2. Percepción

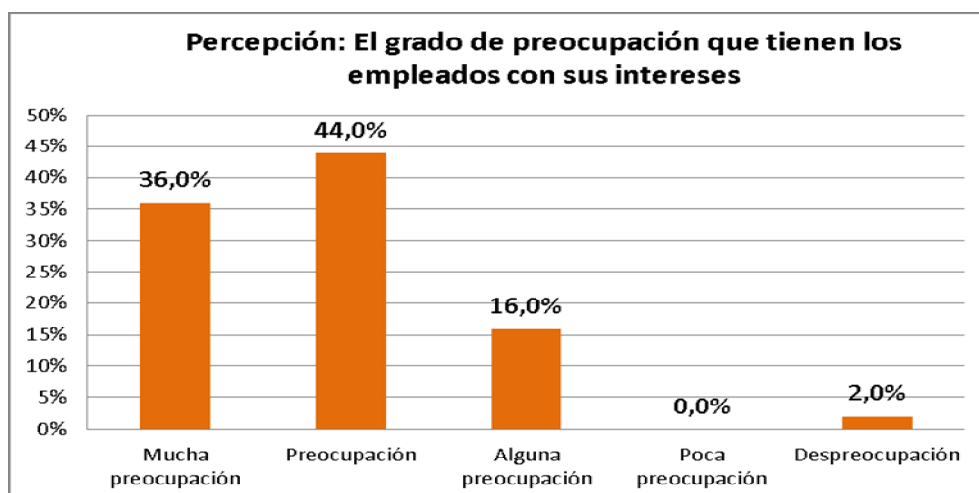


Figura 86 – Fuente: elaboración propia

Si bien la expectativa de los usuarios no es muy alta ya que solo el 58% espera que los empleados demuestren preocupación o alguna preocupación con sus intereses, la percepción que tienen una vez que hacen uso del servicio indica que los empleados demuestran una gran preocupación obteniendo un saldo de respuesta que se ubica entre “mucha preocupación” en un 36% y “preocupación” en un 44%.

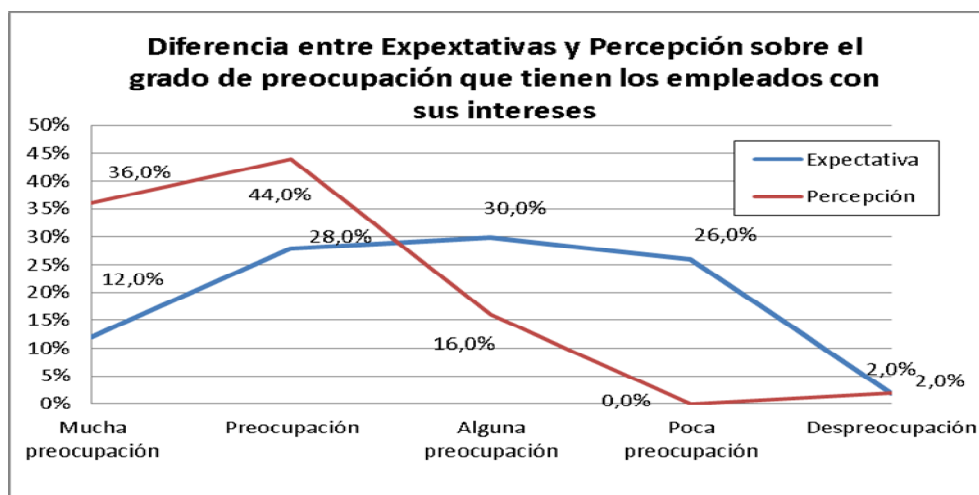


Figura 87 – Fuente: elaboración propia

### 7.5.4.3 Brecha

En el cuadro siguiente se puede observar la satisfacción obtenida

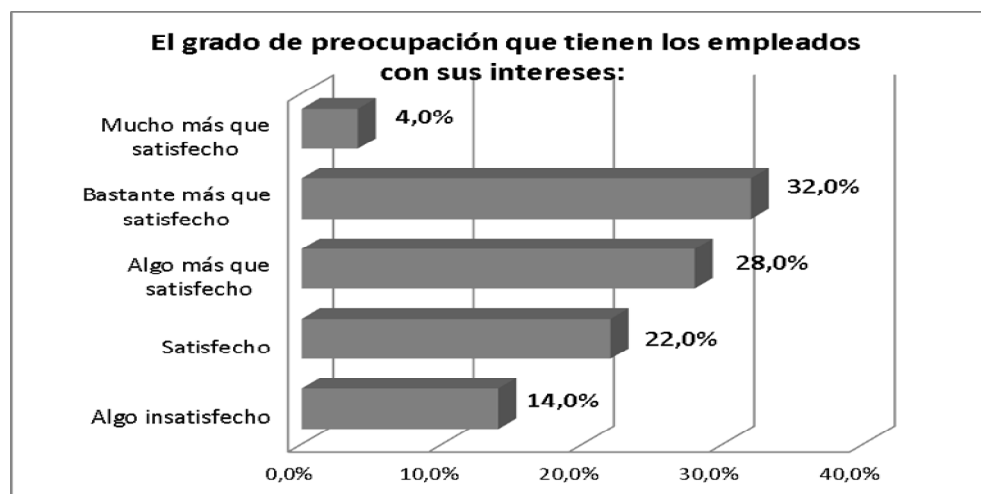


Figura 88 – Fuente: elaboración propia

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

### 7.5.5.1. Expectativa

Se observa que un 66% de los usuarios espera que se comprendan sus necesidades específicas en un servicio entre Muy Bueno y Bueno, mientras que un 12% no espera demasiado del servicio, considerado como Pésimo.

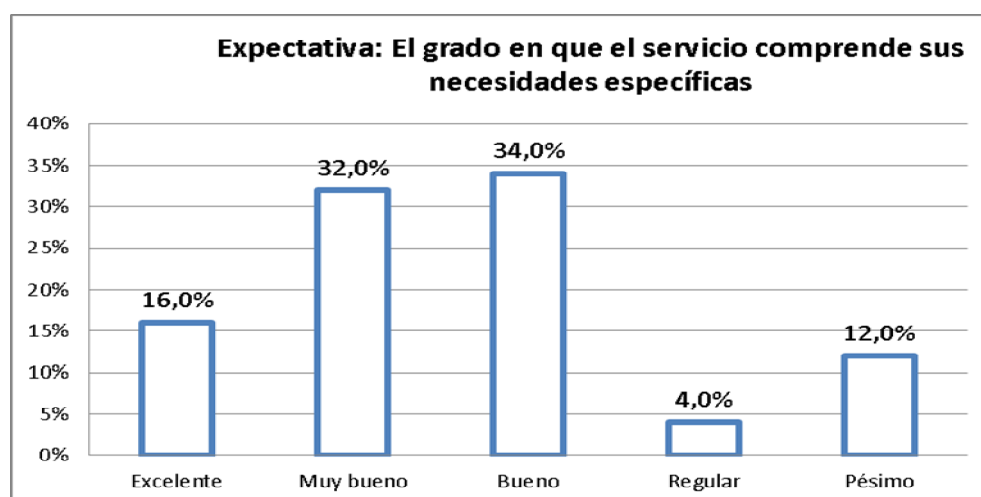


Figura 89 – Fuente: elaboración propia

### 7.5.5.2. Percepción

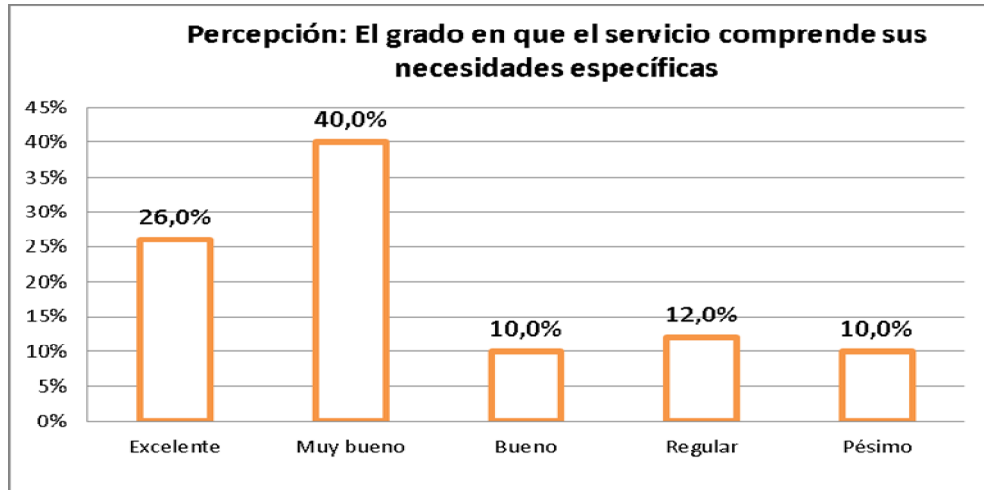


Figura 90 – Fuente: elaboración propia

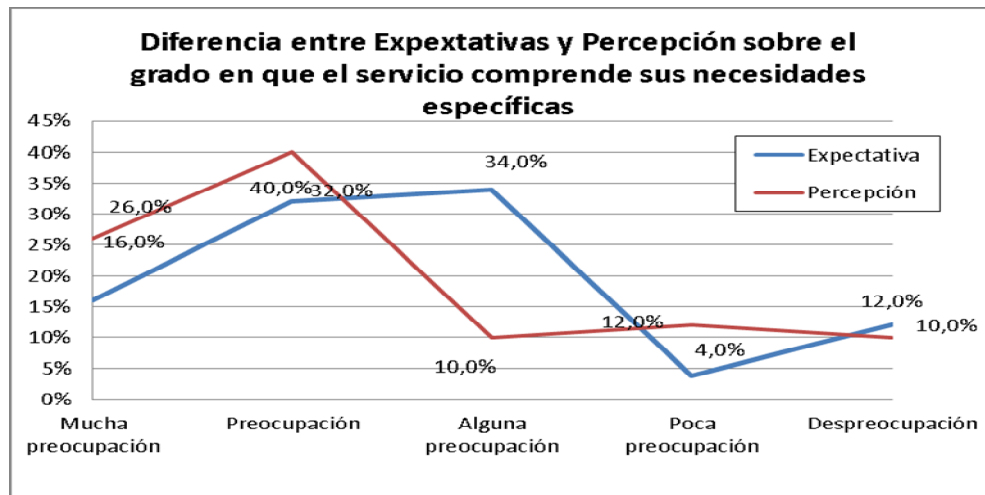


Figura 91 – Fuente: elaboración propia

### 7.5.5.3 Brecha

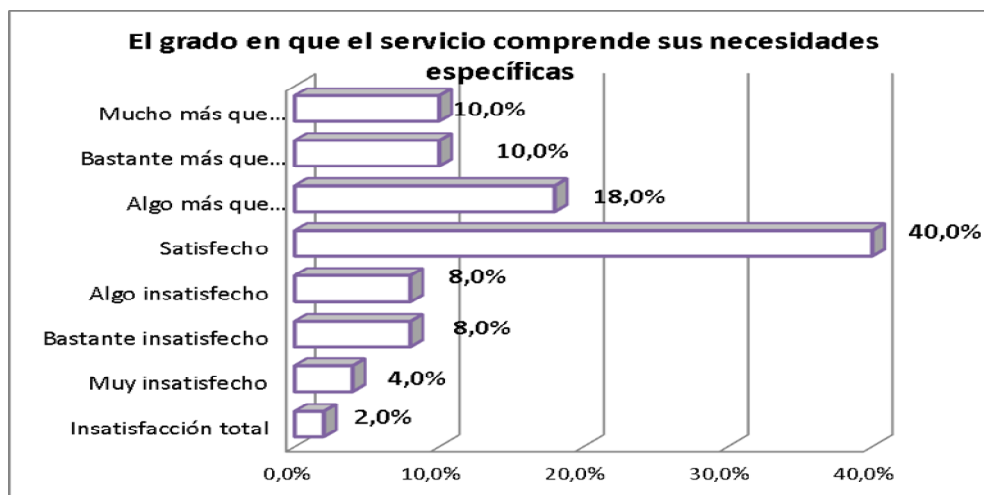


Figura 92 – Fuente: elaboración propia

La valoración promedio que hay entre las expectativas y las percepciones es muy buena, esto queda reflejado en el gráfico precedente en donde se observa un grado de satisfacción del 40 % y un grado superior de un 38%. Por lo tanto el 78% está satisfecho con el servicio ofrecido

## 7.6 ¿Cuál es la dimensión más importante para el usuario de la Secretaría de Justicia de Faltas?

Los resultados de las encuestas muestran que la **Dimensión III: Capacidad de Respuesta** (disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio), es a la que mayor preferencia tiene respecto de los usuarios con un 50%. El nivel de comunicación que tiene con los empleados, la velocidad del servicio, el nivel de disponibilidad de atención y el grado de disponibilidad para atención inmediata frente a otras actividades, son aspectos que los usuarios consideran como más importantes o con mayores expectativas sobre servicio que esperan a recibir.

Le sigue en orden de importancia para el usuario la **Dimensión V: Empatía** (atención individualizada que ofrece la organización a los clientes), con el 22%.

La tercera dimensión en importancia para el usuario es la **Dimensión I: Elementos Tangibles** (apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación), con el 16%.

Le sigue en importancia la **Dimensión II: Confiabilidad** (habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma confiable y cuidadosa), con un 10%.

La última dimensión en importancia es la **Dimensión IV: Seguridad** (conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza), con un 2%.

DIMENSIONES	FRECUENCIA	%
<b>Elementos tangibles</b>	8	16,0%
<b>Confiabilidad</b>	5	10,0%
<b>Capacidad de respuesta</b>	25	50,0%
<b>Seguridad</b>	1	2,0%
<b>Empatía</b>	11	22,0%
<b>TOTAL ---&gt;</b>	<b>50</b>	<b>100,0%</b>

Tabla 3 – Fuente: elaboración propia

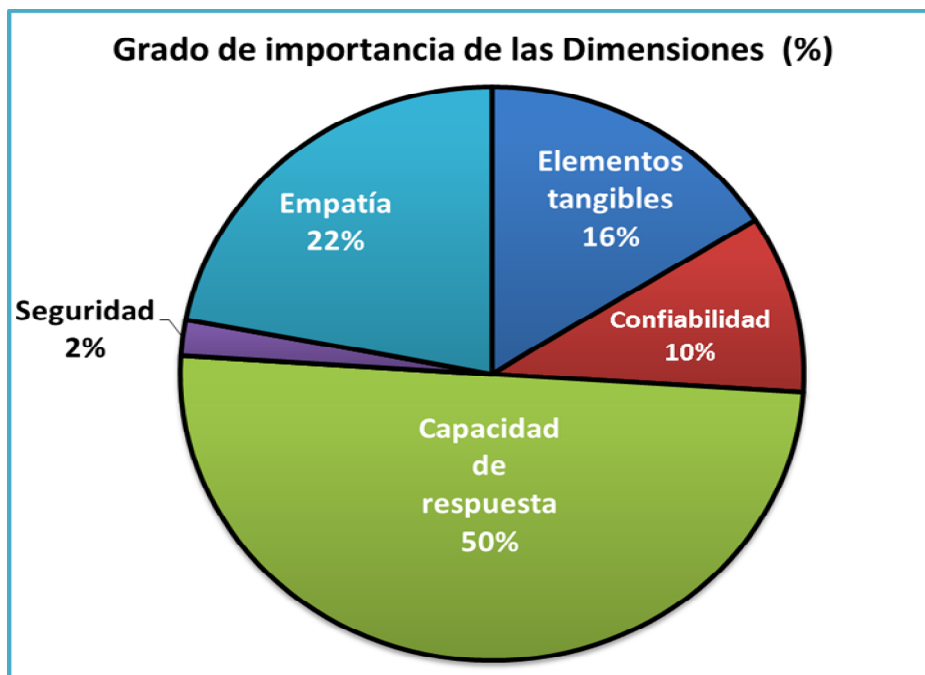


Figura 93 – Fuente: elaboración propia



## 8. Conclusiones y análisis

### *Conclusiones*

La evaluación de las expectativas y percepciones de los usuarios mediante las encuestas realizadas, ha clarificado en gran medida cuál es la imagen de calidad proyectada y/o esperada por ellos respecto de los servicios ofrecidos. Si bien el análisis de los datos muestra una clara sensación o deseo de recibir un servicio de calidad que cubra sus expectativas, cada usuario encuestado ha dejado una clara visión al respecto, lo que ayudó a determinar la brecha entre el grado de satisfacción en relación a la calidad de servicio percibida.

La división de los puntos del servicio a evaluar, en varias dimensiones (cinco), permitió conocer detalladamente cuál es la valoración del servicio por parte de los usuarios, y con ello conocer también la imagen de calidad proyectada.

Con los datos obtenidos de este análisis, sumado al proceso de mejora continua, se busca generar conciencia sobre la importancia de brindar un servicio de calidad, midiendo cuantitativamente los niveles del mismo que percibe el cliente, e identificando los aspectos positivos y negativos, para potenciar los positivos y reducir los negativos, aspirando siempre a un mejor resultado global del servicio ofrecido.

A través de los resultados obtenidos de la encuesta realizada en la Secretaría de Justicia de Faltas de la Municipalidad de Berisso, se detectó que, a pesar de los motivos poco agradables que conducen a los usuarios a tener que comparecer ante el juzgado, el grado de satisfacción por el servicio prestado es considerado, en general, entre *bueno* y *muy bueno*.

Teniendo en cuenta la calificación del servicio (entre *bueno* y *muy bueno*), se analizarán aquellas características y puntos en los cuales se deberán tomar acciones de mejora para brindar un servicio de excelencia.

Se decide comenzar con el análisis de los servicios prestados tomando como referencia el grado de importancia que tienen las distintas secciones para el público, en conjunto con el factor de relación existente entre el peso de la calificación y la observación de cada usuario.

## Análisis

### Dimensión: III - Capacidad de Respuesta

Grado de importancia: 50%

Factor: 0,56 - nivel *Satisfecho*.

En general, lo percibido por los encuestados supera las expectativas que tenían antes de utilizar el servicio. Pero a pesar de ello, existe un porcentaje elevado de percepciones que colocan las prestaciones recibidas entre *regulares* y *buenas*. La mejora continua de un proceso requiere una constante evolución hasta alcanzar la mayor calidad posible.

Por lo tanto, se deberá trabajar principalmente con la comunicación entre cliente y empleado, además del nivel de disponibilidad de atención manifestado por estos últimos.

Haciendo foco en estos puntos, se podrá elevar la percepción de *buena* a *más que buena* o de mayor satisfacción para el cliente. **Ver recomendaciones (A)**

### Dimensión: V - Empatía

Grado de importancia: 22%

Factor: 0,16 - nivel *Satisfecho*.

Con respecto a este tema, el punto más influyente y el cual ha tenido una connotación negativa, es la comprensión de las necesidades del usuario por parte del servicio o personal del Juzgado de Faltas de la Municipalidad de Berisso.

En este caso, la percepción del servicio es negativa con respecto a las expectativas del cliente quien considera que el personal del juzgado no se pone en su lugar al momento de brindarle el servicio. Debido a esto, los usuarios manifestaron una sensación de haber recibido una atención de *mala a pésima* por no sentirse contenidos. Para el usuario es importante sentir que la persona que la está asistiendo, sepa ponerse en su lugar y brindarle un servicio enfocado a solucionar su problema dentro de sus expectativas. **Ver recomendaciones (B)**

Otro tema que debería considerarse, son los horarios de atención del servicio. Los usuarios encuentran dificultades a la hora de asistir en los horarios dispuestos por el Juzgado. La mayoría de ellos deben solicitar permisos en sus respectivos trabajos, o detener sus actividades diarias, generándoles problemas de distinta índole. **Ver recomendaciones (C)**

### **Dimensión: I - Elementos Tangibles**

Grado de importancia: 16%

Factor: -0,30 - nivel *Algo insatisfecho*.

Los valores obtenidos muestran un gran porcentaje de insatisfacción indicando una necesidad de mejora. Los valores más elevados de insatisfacción se detectaron en equipos e instalaciones físicas, en la apariencia visual de los elementos de comunicación y, en menor medida, en la apariencia física de los empleados.

Esto se debe a que los usuarios esperan encontrarse con elementos modernos y atractivos, acorde a los tiempos tecnológicos actuales. En cambio, al hacer uso de las instalaciones, las personas observan que tanto los equipos como las instalaciones *no satisfacen* sus expectativas. **Ver recomendaciones (D)**

La percepción recibida sobre la apariencia física de los empleados también arrojó resultados *insatisfactorios*. **Ver recomendaciones (E)**

Pero lo más comprometido con la insatisfacción de los usuarios es la brecha entre lo esperado y lo percibido sobre la apariencia visual de los elementos de comunicación. Un 50% de los encuestados se encuentran entre *algo insatisfecho* y *bastante insatisfecho*, por lo cual se deberá trabajar fuertemente en la mejora de este punto.

Si bien es verdad que la preocupación de los usuarios está enfocada a la resolución de sus problemas en forma rápida y eficiente, también es verdad que un lugar visualmente agradable, y que a su vez cuente con una tecnología (equipos) moderna, ayuda a la persona a sentir cierta confianza en la resolución eficiente y rápida de su trámite.

Esto trae aparejado indirectamente una sensación de seguridad, e incluso una disminución en la irritabilidad que este tipo de trámites suele causar en las personas.

**Dimensión: IV y II – Seguridad y Confiabilidad**

Grado de importancia: 12%

Factor: 0,18 - nivel *Satisfecho* para Seguridad

0,50 - nivel *Satisfecho* para Confiabilidad

Respecto a estas dimensiones, al parecer son las consideradas menos influyentes entre los usuarios, pero cabe considerar que las observaciones realizadas sobre estos puntos son coincidentes con las analizadas en el resto de las dimensiones. Por tal motivo, no se hará descripción acerca de las mismas.

## 9. Recomendaciones

Se entiende por recomendaciones toda **acción** de *sugerir* o *brindar un consejo* para mejorar en referencia a ciertas cuestiones.

Una recomendación, por lo tanto, puede tratarse de una sugerencia referida a una cierta **cuestión**. Las recomendaciones tienen como fin colaborar, en busca de mejoras, con nuevas ideas complementarias a la investigación original.

### Recomendación A:

La capacidad de respuesta es la disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio.

**Recomendación:** realizar una capacitación a los empleados orientada a la comunicación eficaz en resolución de conflictos. El factor actitudinal es muy importante en estos rubros, pues las personas acuden al Juzgado de Faltas sabiendo que deberán afrontar cargos económicos y posiblemente alguna necesidad de acudir a un curso de capacitación sobre normas de tránsito. Por lo tanto, es necesario que el personal pueda controlar esta situación dando una imagen de confianza para que los clientes culminen su trámite de manera relajada y confiada en su resolución.

### Recomendación B:

La empatía en este tipo de ámbitos es muy difícil de lograr, pero considerando que este es un punto de fuerte observación y descontento para el usuario se hará alguna recomendación al respecto.

**Recomendación:** sería de gran ayuda para los empleados contar con una metodología estándar de atención al público. Esto puede traducirse en la utilización de “coaching” o entrenamiento que tienda a reforzar las aptitudes de los empleados para la atención calificada de los usuarios.

**Recomendación C:**

Con respecto a los horarios, si bien los mismos están fijados por la ley de Municipalidades (N° 14656) con respecto a los empleados de Planta Permanente en su Art. 71°, se podría evaluar en un futuro, ampliar los horarios o bien realizar un acomodamiento de los mismos.

**Recomendación:** las encuestas realizadas no están orientadas a definir un rango de horarios óptimo para los usuarios, por ende debería profundizarse este tema para evaluar modificaciones horarias de atención o generar alternativas vía internet para agilizar ciertos trámites.

**Recomendación D:**

Este factor es difícil de abordar por la necesidad de acudir a cierto desembolso de dinero para actualización de equipos, elementos tecnológicos que personalicen los trámites o ayuden con la burocracia del lugar. Agregar computadoras, scanners o impresoras sería de gran ayuda para los empleados y la mejora de la calidad de atención.

**Recomendación E:**

Con respecto a este tema, la solución sería bastante sencilla, solo bastaría con dotar a los empleados de uniformes o ropas adecuadas para la atención al público.

## 8. Bibliografía

Álvarez, M. (1998): El liderazgo de la calidad total. Madrid: Editorial Escuela Española.

Cantú Delgado, H. (1997). Desarrollo de una cultura de calidad. Ed. Mc Graw-Hill. Primera Edición.

Deming W.E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Díaz de Santos.

Drummond, H. (1995): Qué es hoy la calidad total: el movimiento de la calidad. Bilbao: Deusto D.L.

Ivancevich J. M. (1997). Gestión, Calidad y Competitividad. Mc Graw-Hill / Interamericana de España S.A.

Kotler, P. (2006). Dirección de Mercadotecnia. Edición de Nuevo Milenio Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Crosby P. B. (1998). La calidad no cuesta. Mc Graw-Hill Book Company, 11a Edición.

Stanton, W. (2005). Fundamentos de Mercadotecnia. 13a Edición. Ediciones Prentice Hall México.

Walker Denis, (1991). El cliente es lo primero: estrategia para un servicio de calidad, Madrid: Editorial Díaz de Santos.