



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

Satisfacción del Cliente de la Secretaría de Justicia de Faltas de la Municipalidad de La Plata

Trabajo final para optar al título de Magister

Autor: Santiago Nicolás Riitano
Tutor: Prof. Fernando Simonato

Fecha de Entrega: 21 de noviembre de 2014

Índice

Agradecimientos	1
1. Planteo del problema	2
2. Objetivos de la Investigación	3
3. Evaluación del problema	3
4. Alcances de la investigación	7
4.1 Delimitación Espacial	7
4.2 Delimitación Temporal	7
5. Marco Teórico de Referencia	8
5.1 Experiencia internacional y nacional	8
5.2 Bases Teóricas	10
5.2.1 Marco Jurídico de las Municipalidades:	10
5.2.2 Excelencia en las Organizaciones:	15
5.2.3 Conceptos básicos	17
5.3 Calidad Total	21
5.4 Expectativas del cliente respecto de la organización	27
6. Metodología	31
6.1. Universo y muestra	31
6.1.1 Universo	31
6.1.2 Muestra	31
6.2 Tipo de investigación	32
6.3 Técnicas de Recolección de Datos	32
6.3.1 Encuestas	33
6.3.2 Observación Directa	35
6.4 Técnica de Análisis	35
7. Resultados de la Investigación	38
7.1 Dimensión I: Elementos Tangibles: Apariencia de la instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.	41
7.1.1 Equipos	41

7.1.2 Instalaciones físicas _____	43
7.1.3 Apariencia física de los empleados _____	46
7.1.4 Apariencia visual de los elementos materiales de comunicación _____	48
7.2 Dimensión II: Confiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma confiable y cuidadosa _____	50
7.2.1 Los empleados del servicio municipal cumplen lo que prometen _____	50
7.2.2 Interés que tienen los empleados del servicio municipal por solucionar los problemas. _____	53
7.2.3 Eficacia del servicio _____	55
7.2.4 Tiempo de cumplimiento del trabajo _____	57
7.2.5 Eficiencia del servicio _____	60
7.3 Dimensión III: Capacidad de Respuesta – Disposición de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio _____	62
7.3.1 Nivel de comunicación con los empleados _____	62
7.3.2 Velocidad del servicio _____	64
7.3.3 Nivel de disponibilidad de atención _____	66
7.3.4 Grado de disponibilidad inmediata frente a otras actividades _____	68
7.4 Dimensión IV: Seguridad – Conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza _____	71
7.4.1 Confianza que brinda el comportamiento de los empleados _____	71
7.4.2 Nivel de seguridad que se siente en las transacciones con el servicio _____	73
7.4.3 Nivel de amabilidad que muestran los empleados del servicio _____	75
7.4.4 Grado de conocimiento que tienen los empleados para resolver las inquietudes de los usuarios _____	77
7.5 Dimensión V: Empatía – Atención individualizada que ofrece la organización a los clientes _____	80
7.5.1 Nivel de individualización en la atención del servicio _____	80
7.5.2 Conveniencia de los horarios de trabajo _____	82
7.5.3 Nivel de personalización en la atención del servicio _____	84
7.5.4 Grado de preocupación que tienen los empleados por los intereses del cliente _____	86
7.5.5 Grado en que el servicio comprende las necesidades específicas del cliente _____	88
7.6 ¿Cuál es la dimensión más importante para el usuario de la Secretaría de Justicia de Faltas? _____	91
7.7 Grado de satisfacción de los usuarios de la Secretaria de Justicia de Faltas sobre cada una de las Dimensiones. _____	92
7.8 Procesamiento y Análisis de los datos _____	93

8. Conclusiones	109
10. Bibliografía	112
11. Referencias y Anexos	114
Anexo 1: ENCUESTA	114
	114

Agradecimientos

Al Profesor Fernando Simonato por su tiempo empleado en la revisión y dirección de la tesis y sobre todo por sus conocimientos y consejos que fueron de mucha utilidad para enriquecer la presente investigación.

A la Escuela de Negocios del MBA por su apoyo y colaboración durante todo el proceso de formulación y desarrollo del proyecto.

A la Municipalidad de La Plata, en especial a las autoridades de la Secretaria de Justicia de Faltas por permitirme realizar la presente investigación.

Agradezco también a todas aquellas personas que colaboraron en la realización de mis estudios de posgrado y en la elaboración de la presente tesis.

1. Planteo del problema

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

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

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

Las organizaciones públicas, como cualquier organización prestadora de servicios, necesita conocer el grado de aceptación de su oferta. Cabe, entonces, preguntarse si los servicios prestados por los municipios alcanzan los valores de calidad requeridos por los usuarios, o si por el contrario existe una diferencia entre la calidad del servicio prestado con el servicio requerido por los vecinos.

2. Objetivos de la Investigación

- Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes del servicio de la Secretaria de Justicia de Faltas de la Municipalidad de La Plata en relación a:
 - El grado de conocimiento de los servicios que brinda la Secretaria de Justicia de Faltas
 - La imagen que tiene el usuario del servicio
 - La importancia de cada atributo del servicio: en relación a la atención al público, en relación a la infraestructura y equipamiento y en relación a los procesos para la realización de trámites.
 - El grado de satisfacción del servicio en general
 - Motivos de satisfacción e insatisfacción

- Identificar si la calidad del servicio de la Secretaria de Justicia de Faltas de la Municipalidad de La Plata cumplen con las expectativas de los usuarios.

3. Evaluación del problema

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

A diferencia de la calidad en un producto, en la medición de la calidad en el servicio son de vital importancia, entre otros aspectos, las actitudes, la comunicación interpersonal, el trato, la atención y los comportamientos. Una actitud negativa de un empleado puede ser determinante en la evaluación posterior de la satisfacción.

El punto de partida de toda gestión de calidad, consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades.

Los tres modelos más reconocidos proponen que la calidad que se percibe de un servicio es el resultado de una comparación entre las expectativas iniciales de una persona y las cualidades del servicio.

El modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff (1978)¹ se basa en la hipótesis de que el usuario traduce sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base como a los servicios periféricos provistos. Para evaluar la calidad del servicio, el cliente puede optar por uno de los siguientes planteamientos: 1. Seleccionar un único atributo de referencia (el que para el usuario tenga un peso específico mayor que el resto de los atributos del servicio); 2. Seleccionar un único atributo determinante con la condición de que el resto de atributos alcancen un mínimo de satisfacción; 3. Considerar el conjunto de los atributos según un modelo compensatorio, es decir, que el usuario aceptará tener menor cantidad de un/os atributo/s a cambio de una mayor cantidad de otro/s atributo/s.

El modelo de Grönross (1984)² propone tres factores que determinan la calidad de un servicio: 1. La calidad técnica, que puede ser objeto de un enfoque objetivo por parte del usuario. Su apreciación se basa en las características inherentes al funcionamiento del servicio (horario de apertura, tiempo de espera para realizar un trámite, etc.). Obviamente estos aspectos técnicos no se refieren a especificidades técnicas referidas al funcionamiento del servicio que el mismo puede desconocer; 2. La calidad funcional (también conocida como calidad relacional) que resulta de la forma en que el servicio es prestado por el cliente (atención brindada por los empleados), 3. La imagen de la empresa que percibe el cliente, basada en sus anteriores experiencias, es una

¹ Sasser, W., Olsen, R.P. y Wyckoff, D. (1978). *Management of service operations: Test and cases*. Boston: Allyn & Bacon.

² Grönroos, C. (1984). "A Service Quality Model and its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, Vol.18, No.4, pp.36-44.

resultante de ese conjunto de factores. Grönross sugiere que la calidad funcional es más determinante que la calidad técnica y que el encuentro entre el prestatario del servicio y el cliente constituye el fundamento de la calidad. Por lo tanto, la noción más específica sería hablar de la calidad de la relación.

El concepto de calidad vinculado a la “satisfacción de necesidades” tiene un carácter dinámico, en la medida que las expectativas de servicio y las necesidades en sí varían de unos usuarios a otros a lo largo del tiempo. Esto obliga a que los procesos de actuación de una organización de servicios deban ser mejorados de forma continuada para poder garantizar su calidad y adaptación a las demandas cambiantes de sus usuarios (Grönroos, 1994)³.

El modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)⁴, más conocido como SERVQUAL, considera que la calidad del servicio es una noción abstracta debido a las características fundamentales de un servicio frente a un producto: intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad.

Parasuraman, et al. (1985) consideran a la calidad del servicio como el resultado de la discrepancia entre las expectativas y la calidad percibida. Estos autores entienden que la relación causal es la siguiente: es la satisfacción del cliente la que conduce a la calidad percibida del servicio. Dicho en otros términos: a mayor satisfacción del cliente mejor evaluación de la calidad del servicio.

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

³ Grönroos, C. (1984). Marketing y gestión de servicios. Ediciones Díaz de Santos.

⁴ Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.

La calidad constituye uno de los elementos de medida para la búsqueda de una mejora de los servicios y de una competitividad cada vez más presente en el ámbito público. La calidad es el mecanismo más adecuado para contribuir a la mejora de los recursos humanos, la productividad y la adaptación de las necesidades sociales en una época de modernización y orientación al ciudadano en que viven los entes públicos.

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

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

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

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

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

Esta importante 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 el municipio alcanzan los valores de calidad requeridos por los usuarios, o si por el contrario existe una diferencia entre la calidad del servicio prestado con el servicio requerido 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 Secretaria de Ciencia y Técnica de la UNLP, con un tronco común cuyo objeto de estudio es la Municipalidad de La Plata, y que posteriormente se subdivide en las áreas Defensa del Consumidor, Dirección de Obras Particulares, Dirección General de Administración y Licencias, Secretaria de Justicia de Faltas y la Agencia Platense de Recaudación.

4.1 Delimitación Espacial

La investigación se realizó en el partido de La Plata. El servicio bajo estudio es la Secretaria de Justicia de Faltas.

4.2 Delimitación Temporal

El estudio se realizó durante los meses de junio y julio de 2014.

5. Marco Teórico de Referencia

5.1 Experiencia internacional y nacional

Según las experiencias exitosas estudiadas respecto de gobiernos que buscaban mejorar la calidad de los servicios públicos a través de la modernización de la gestión del Estado (Scott & Shieff-1993; Gaster-1996; Donnelly & Shiu-1999; Donnelly, Wisniewski, Dalrymple, & Curry-1995; Gutiérrez & Jorge-2008, Asencio Romero-2008), se puede establecer que no hay una sola forma de asegurar mejores resultados en la calidad de los servicios municipales. Sin embargo, se pueden destacar algunas características presentes en todas las experiencias de éxito analizadas:

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

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

5.2 Bases Teóricas

5.2.1 Marco Jurídico de las Municipalidades:

La Constitución Nacional establece en su artículo 5, capítulo 1, primera parte: “Cada provincia dicta para sí una constitución bajo el sistema representativo republicano, de acuerdo con los principios, declaraciones y garantías de la Constitución Nacional, y que asegure su administración de justicia, su régimen municipal, y la educación primaria. Bajo esta forma el Gobierno Federal, garante a cada provincia el goce y ejercicio de sus instituciones”.

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

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

“La legislación establecerá procedimientos eficaces para la prevención y solución de conflictos, y los marcos regulatorios de los servicios públicos de competencia nacional, previendo la necesaria participación de las asociaciones

de consumidores y usuarios y de las provincias interesadas, en los organismos de control.”

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

Por otra parte, el Decreto-Ley 6769/58-Ley Orgánica de las Municipalidades expresa en el **Art. 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, y en el **Art 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. Las mismas por el **Art. 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. 2. - El trazado, apertura, rectificación, construcción y conservación de calles, caminos, puentes, túneles, plazas y paseos públicos y las delineaciones y niveles en las situaciones no comprendidas en la competencia provincial. 3. - La conservación de monumentos, paisajes y valores locales de interés tradicional, turístico e histórico. 4. - La imposición de nombres a las calles y a los sitios públicos. 5. - Las obligaciones de los vecinos respecto de los servicios de la Municipalidad y de los escribanos con relación al pago de los tributos municipales en ocasión de los actos notariales de transmisión o gravamen de bienes. 6. - La instalación y el funcionamiento de abastos, mataderos, mercados y demás lugares de acopio y concentración de productos y de

animales, en la medida que no se opongan a las normas que al respecto dicte la Provincia y que atribuyan competencia a organismos provinciales. 7 - La protección y cuidado de los animales. 8. - Las condiciones de higiene y salubridad que deben reunir los sitios públicos, los lugares de acceso público y los baldíos. 9. - La instalación y el funcionamiento de establecimientos sanitarios y asistenciales; de difusión cultural y de educación física; de servicios públicos y todo otro de interés general en el partido, en la medida que no se opongan a las normas que al respecto dicte la Provincia. 10. - La elaboración, transporte, expendio y consumo de materias o artículos alimentarios, exigiendo el cumplimiento de las condiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial que establezcan las normas de aplicación, así como también el certificado de buena salud de las personas que intervengan en dichos procesos. 11. - La inspección y contraste de pesas y medidas. 12. - La inspección y reinspección veterinaria, así como el visado de certificados sanitarios de los animales faenados y sus derivados. 13. - El registro de expedición de documentación relativa a la existencia, transferencia y traslado de ganado. 14. - La sanidad vegetal en las situaciones no comprendidas en la competencia nacional y provincial. 15. - La publicidad en sitios públicos o de acceso público. 16. - La habilitación y el funcionamiento de los espectáculos públicos: como asimismo la prevención y prohibición del acceso para el público, por cualquier medio, a espectáculos, imágenes y objetos que afecten la moral pública, las buenas costumbres y los sentimientos de humanidad, particularmente cuando creen riesgos para la seguridad psíquica y física de los concurrentes o de los participantes. 17. - La prevención y eliminación de las molestias que afecten la tranquilidad, el reposo y la comodidad de la población, en especial las de origen sonoro y lumínico, así como las trepidaciones, la contaminación ambiental y de los cursos de agua y el aseguramiento de la conservación de los recursos naturales. 18. - El tránsito de personas y de vehículos públicos y privados en las calles y caminos de jurisdicción municipal, atendiendo, en especial a los conceptos de educación, prevención, ordenamiento y seguridad, así como en particular, lo relativo a la circulación, estacionamiento, operaciones de cargas y descargas, señalización, remoción de obstáculos y condiciones de funcionamiento de los vehículos, por medio de

normas concordantes con las establecidas por el Código de Tránsito de la Provincia. 19. - La ubicación, habilitación y funcionamiento de guardacoches, playas de maniobras y de estacionamiento. 20. - La expedición de licencias de conductor, en las condiciones establecidas por la legislación y reglamentación provincial. 21. - El patentamiento de vehículos que circulen por la vía pública, que no estén comprendidos en regímenes nacionales o provinciales. 22. - El transporte en general y, en especial, los servicios públicos de transporte de pasajeros, en cuanto no sean materia de competencia nacional o provincial. 23. - Los servicios de vehículos de alquiler y sus tarifas. 24. - La construcción, ampliación, modificación, reparación y demolición de edificios públicos y privados, así como también sus partes accesorias. 25. - Lo referente a las propiedades ribereñas y condominio de muros y cercos. 26. - Los servicios fúnebres y casas de velatorios. 27. - El funcionamiento de comisiones o sociedades de fomento. 28. - Y toda otra materia vinculada a los conceptos y estimaciones contenidas en el artículo 25º.

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

ARTICULO 226º: Constituyen recursos municipales los siguientes impuestos, tasas, derechos, licencias, contribuciones, retribuciones de servicios y rentas: 1º (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....4º...permisos de uso de playas y riberas en jurisdicción municipal,... 7º Edificación, refecciones, delineación, nivelación y construcción de cercos y aceras, ...10º Patentes de vehículos automotores, para el transporte de pasajeros y carga

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

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

La Constitución de la Provincia de Buenos Aires establece en su artículo 38: Los consumidores y usuarios tienen derecho, en la relación de consumo, a la protección frente a los riesgos para la salud y su seguridad, a la promoción y defensa de sus intereses económicos y a una información adecuada y veraz. La Provincia proveerá a la educación para el consumo, al establecimiento de procedimientos eficaces para la prevención y resolución de conflictos y promoverá la constitución de asociaciones de usuarios y consumidores.

La Ley Nº 24.240 Defensa del Consumidor, establece Normas de Protección y Defensa de los Consumidores. Autoridad de Aplicación. Procedimiento y Sanciones. Disposiciones Finales.

La Ley Nº 13133, Código Provincial de Implementación de los Derechos de los Consumidores y Usuarios tiene por objeto:

Art. 1.-La presente Ley establece las bases legales para la defensa del consumidor y del usuario según los términos del artículo 38º de la

Constitución de la Provincia de Buenos Aires, y tiene por objeto establecer las reglas de las políticas públicas y los mecanismos administrativos y judiciales para la efectiva implementación en el ámbito provincial:

- a) De los derechos de los consumidores y usuarios reconocidos en la Constitución Nacional y en la Constitución de la Provincia de Buenos Aires.
- b) De las normas de protección consagradas en la Ley Nacional de Defensa del Consumidor y disposiciones complementarias, sin perjuicio de las competencias concurrentes de la Autoridad Nacional de Aplicación.

El Sistema Municipal de Defensa del Consumidor de la Municipalidad de La Plata tiene como objetivos el asesoramiento, la difusión de derechos, la prevención y resolución de conflictos, y la sanción de infracciones a la Ley Nacional N° 24.240 de Defensa del Consumidor y sus leyes complementarias destinadas a proteger los derechos de los consumidores y usuarios. Está conformado por la Oficina Municipal de Defensa del Consumidor y el Juzgado Municipal de Defensa del Consumidor que se encargan, respectivamente, de la etapa conciliatoria y de la etapa resolutoria del procedimiento administrativo establecido por la Ley N° 13.133 de la Provincia de Buenos Aires, denominada “Código Provincial de Implementación de los Derechos de los Consumidores y Usuarios”.

5.2.2 Excelencia en las Organizaciones:

Desde la aparición de la globalización, se han provocado profundos cambios en todo el mundo y en todas las organizaciones, generando particularmente un gran impacto en las estructuras políticas y administrativas del Estado, que le exigen modernizaciones y significativos progresos en materia de comunicación, transparencia, eficiencia y coordinación (ILPES, 1995)⁵. Las exigencias

⁵ Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. “Reforma y Modernización del Estado (1995). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

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, Lorenzi, Skinner y Crosby, 1996). Esto también genera una nueva actitud del ciudadano, que observa a los gobiernos con renovada visión y demanda de ellos servicios eficientes y responsables, reducción del déficit y control del gasto público.

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

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

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

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

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

Dentro de las principales características se encuentran:

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

5.2.3 Conceptos básicos

Calidad:

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

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

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

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

El concepto anterior involucra explícitamente los siguientes términos:

Producto:

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

Cliente:

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

Características del producto:

Propiedades del producto (información o servicios) con las que se espera satisfacer las necesidades del cliente, pueden ser de distinto tipo: técnicas,

físicas y económicas, según la naturaleza del producto y de las necesidades que se desean satisfacer.

Necesidades del cliente:

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

Satisfacción del Cliente

Philip Kotler (Marketing en el sector público. 2006, Págs. 40, 41) 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.

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 en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un

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

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

Servicios Públicos:

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

Características:

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

económico de personas, organismos o entidades públicas o privadas que los proporcionan.

5.3 Calidad Total

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

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

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 calidad alcanza a toda actividad de la organización.
- ✓ La mejora continua es el pilar básico de la calidad total.
- ✓ La mejora de la calidad implica una actuación sobre la simplificación y agilización de los procesos.
- ✓ El espíritu de colaboración, una de cuyas expresiones es el trabajo en equipo, es el mejor mecanismo para avanzar.
- ✓ 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.

5.3.1 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.

Pedro Asencio Romero (2008) plantea desde la perspectiva de orientación al cliente, que el marketing municipal debe analizar el intercambio que se produce entre la administración de la ciudad y sus habitantes. El objetivo final de ese intercambio consiste en crear valor para los ciudadanos.

El valor es un concepto que, orientado al ciudadano, va a permitir desarrollar eficazmente toda acción de gobierno municipal. Esto se alcanza maximizando el valor que los sujetos otorgan a la prestación de bienes y servicios públicos locales. Crear valor significa conocer lo que piensan y demandan los ciudadanos. El marketing municipal representa una técnica de gestión que ayuda a crear valor en las ciudades.

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

5.3.2 Ampliar el concepto cliente

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

5.3.3 La calidad total la hacen las personas

El papel de los recursos humanos de la organización en la calidad total es fundamental, y constituyen el principal activo de la organización, por lo que su satisfacción es un objetivo preeminente. El establecimiento de un clima

organizacional que permita que las personas contribuyan efectivamente al rendimiento de la organización es clave, y representa crear las condiciones adecuadas hacia la calidad total.

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

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

5.3.4 La mejora continua

Todo es susceptible de ser mejorado.

Bajo esa premisa 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:

Grafico 1. Modelo del enfoque basado en los procesos



Fuente: Norma ISO 9001:2008.

5.3.5 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.

5.3.6 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.

5.3.7 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

5.3.8 Receptividad a quejas e innovaciones

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

5.3.9 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

5.4 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.

5.4.1 Confiabilidad

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

5.4.2 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.

5.4.3 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.

5.4.4 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.

5.4.5 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 que los vecinos se sientan seguros que sus impuestos y contribuciones están siendo bien invertidos.

5.4.6 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.

5.4.7 Atención individualizada:

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

5.4.8 Ambiente adecuado

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

5.4.9 Transparencia

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

5.4.10 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.

5.4.11 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. Es recomendable, que las autoridades municipales analicen la posibilidad de atender al público por lo menos la mañana del día sábado o extender por lo menos un día a la quincena el horario de la jornada laboral hasta las 18:00 horas, lo que facilitaría que los vecinos que trabajan puedan hacer sus gestiones municipales ese día, evitando pedir permisos innecesarios en sus respectivos trabajos.

5.4.12 Existencia de oficinas próximas al domicilio o lugar de trabajo

Mientras más cerca esté las oficinas al vecino o usuario, éste tendrá que hacer menor esfuerzo para realizar sus trámites. Dependiendo la 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.

6. Metodología

6.1. Universo y muestra

6.1.1 Universo

Para el servicio que se estudió, la Secretaria de Justicia de Faltas, el universo está constituido por los habitantes de la Municipalidad de La Plata (654.324 habitantes)⁶.

6.1.2 Muestra

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

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

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

Donde:

N = 654.324 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 muestral.

⁶ Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas. <http://www.censo2010.indec.gov.ar/index.asp>

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

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

e = 6,21% error de muestreo

n = 100 personas a encuestar (tamaño de la muestra)

6.2 Tipo de investigación

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

6.3 Técnicas de Recolección de Datos

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

Frente a todo se hallaba con un obstáculo al menos aparente, como es la dificultad de la intangibilidad de los servicios, y más aún de los servicios públicos; dificultad que empezó a resolverse gracias a los aportes de Parasuman, et al. (1985).

Estos autores crearon una metodología que definieron como “un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio”, identificando el termino escala con una clasificación de preguntas. Por lo tanto consistía en un cuestionario con preguntas estandarizadas desarrollado en los Estados Unidos

con el apoyo del Marketing Science Institute llamado escala **SERVQUAL** (Service Quality).

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

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

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

6.3.1 Encuestas

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

Se utilizó la encuesta como herramienta para recolección de datos. La misma consta de preguntas del tipo “cerradas”, con el fin de facilitar su respuesta y posterior análisis. En el Anexo I se incorpora un modelo de la encuesta utilizada.

En cada una de ellas se le pidió a los encuestados que califiquen tanto su percepción del servicio, como las expectativas con las que llegaban a la Secretaria de Justicia de Faltas.

La aplicación de esta encuesta permitió obtener la información por parte de los ciudadanos, con relación al servicio que se le brinda al cliente en la Secretaria de Justicia de Faltas de la Municipalidad de La Plata.

La encuesta, en general, consta de cinco dimensiones que responden al objeto de estudio. Éstas son:

1) **Elementos tangibles**: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

2) **Confiabilidad**: habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma confiable y cuidadosa.

3) **Capacidad de respuesta**: disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio

4) **Seguridad**: conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza

5) **Empatía**: atención individualizada que ofrece la organización a los clientes.

En cada caso se originan puntuaciones entre 1 y 5, tal que el 1 indica la mejor calificación y 5 la peor puntuación.

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

6.3.2 Observación Directa

Sirvió de gran ayuda, ya que permitió verificar la información obtenida al momento de realizar las encuestas, debido a que se observó la reacción de los usuarios al momento de recolectar la información.

6.4 Técnica de Análisis

Los datos obtenidos en las encuestas fueron cargados a una matriz del programa SPSS, orientado a la realización de análisis estadísticos aplicados a las ciencias sociales, donde cada campo representará cada pregunta de la encuesta. Las respuestas fueron codificadas numéricamente, para facilitar la carga. Se aplicaron técnicas de análisis univariado y bivariado como resúmenes gráficos y en tablas de frecuencia, indicadores descriptivos y de forma, análisis de correlación para mostrar relaciones existentes entre distintas variables, análisis de la normalidad de los datos a través de la asimetría y curtosis y pruebas chi cuadrado.

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

Luego se calculó el “Saldo de respuesta”⁷ de cada pregunta realizada, en función de la fórmula siguiente:

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

⁷ El cálculo de ese promedio sigue idéntica metodología que la del Global Competitiveness Index del World Economic Forum para el procesamiento de la Executive Opinion Survey en que se pregunta sobre una serie de cuestiones y se solicita que se califique en un rango que va de 1 a 7 en que 1 es lo peor y 7 lo mejor y que luego se sintetiza a través de un promedio. Xavier Sala-i-Martin (Cabrera de Mar, Barcelona, España, 1963), es un economista de origen español y de nacionalidad estadounidense, articulista, catedrático de economía en la Universidad de Columbia y Asesor Jefe (“Chief Advisor”) del World Economic Forum donde, además, es coautor del Global Competitiveness Report y el padre intelectual del Global Competitiveness Index que ordena a más de 140 países del mundo según su competitividad.

Donde:

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

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

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

Luego se calculó la frecuencia de la brecha de satisfacción sobre la calidad del servicio, como la diferencia entre las percepciones y las expectativas que tienen los clientes de la Secretaria de Justicia de Faltas.

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

TABLA 1. BRECHA DE SATISFACCIÓN

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

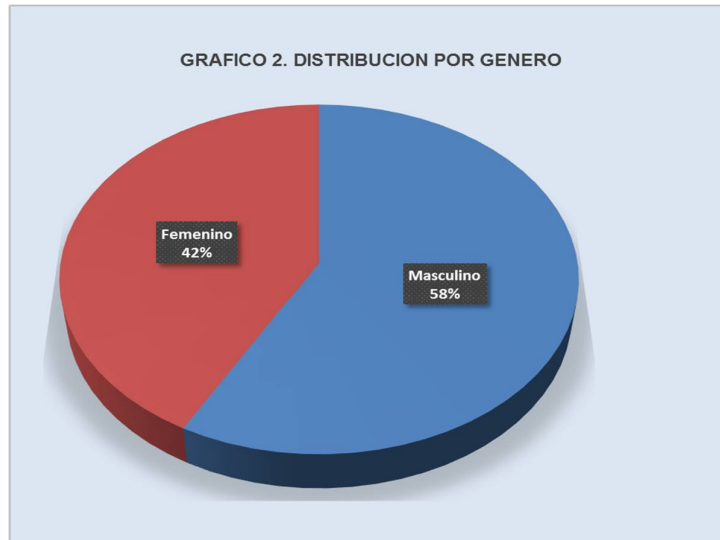
Fuente: Elaboración propia

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

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

7. Resultados de la Investigación

- Se realizaron un total de 100 encuestas.
- El 58% fueron hombres y el 42% mujeres.



Fuente. Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

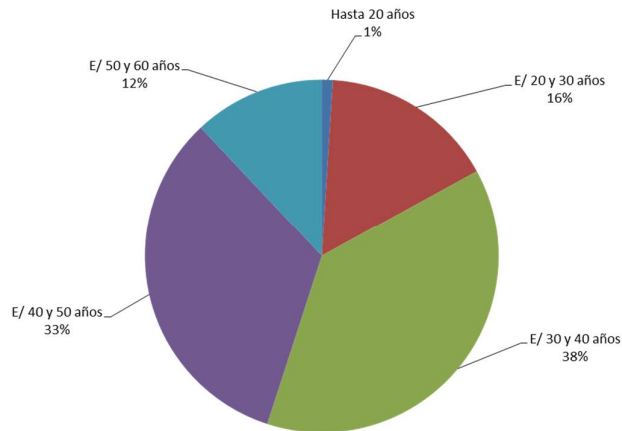
- El rango de edad de los encuestados fue el siguiente:

Tabla 2. Distribución por edad

Edades	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 20 años	1	1%
Entre 20 y 30 años	16	16%
Entre 30 y 40 años	38	38%
Entre 40 y 50 años	33	33%
Entre 50 y 60 años	12	12%
Más de 60 años	0	0%
Totales	100	100%

Fuente. Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

GRAFICO 3. EDAD DE LOS ENCUESTADOS

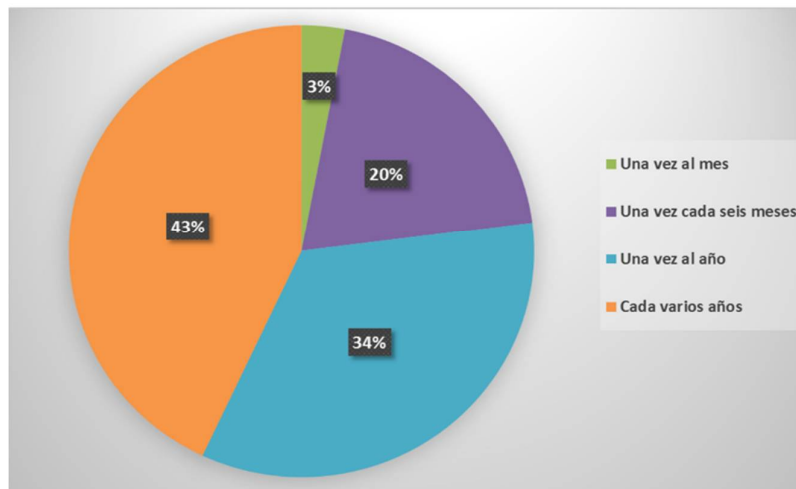


Fuente. Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Utilización del Servicio de la Secretaria de Justicia de Faltas.

En ese sentido, tal como puede observarse en el Grafico 4, el 43% de los usuarios utiliza el servicio cada varios años, otro 34% una vez al año, un 20% una vez cada seis meses y un 3% una vez al mes.

GRÁFICO 4. FRECUENCIA DE UTILIZACIÓN DEL SERVICIO DE LA SECRETARIA DE JUSTICIA DE FALTAS



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Calificación organización del servicio

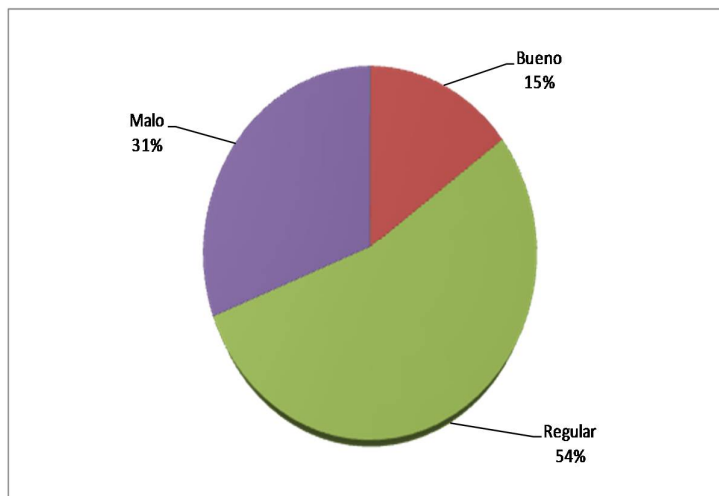
También se consultó acerca de cómo calificaría la organización integral del servicio, en una escala de cinco opciones que iban de “excelente” a “pésimo”. Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados, un 54%, lo califica de forma regular, un 31% lo califica de malo y solo el 15% consideró que la organización del servicio es buena.

Tabla 3. Organización del servicio

Calificación de la organización del servicio	Frecuencia	Calificación
Excelente	0	0%
Bueno	15	15%
Regular	54	54%
Malo	31	31%
Pésimo	0	0%
Totales	100	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

GRÁFICO 5. CALIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEL SERVICIO DE LA SECRETARÍA DE JUSTICIA DE FALTAS



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

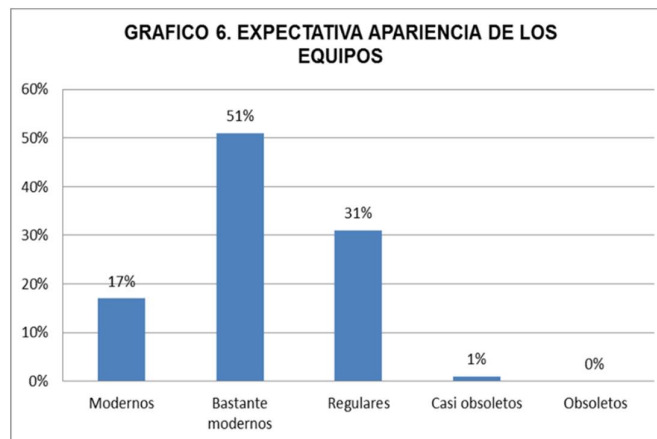
7.1 Dimensión I: Elementos Tangibles: Apariencia de la instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

A continuación se exponen los resultados obtenidos en la Secretaria de Justicia de Faltas en los elementos equipos, instalaciones físicas, apariencia física de los empleados y apariencia visual de los elementos de comunicación.

7.1.1 Equipos

7.1.1.1 Expectativa

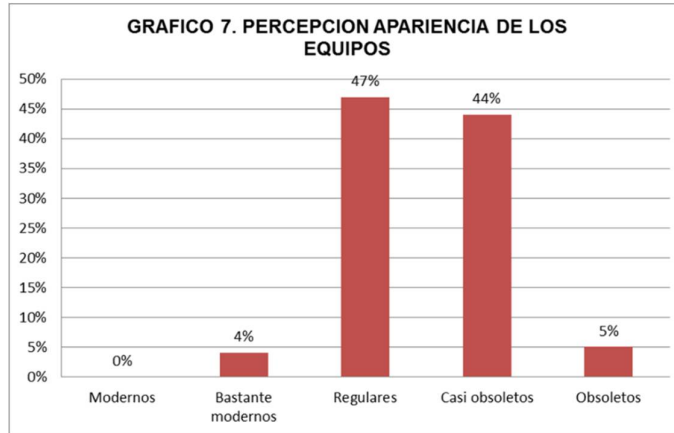
En principio se consultó a los usuarios acerca de las expectativas que tenían acerca de los equipos que se utilizan en la Secretaria de Justicia de Faltas, entre opciones que iban desde modernos a obsoletos. Los resultados fueron los siguientes:



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

El *saldo de respuesta* de la apariencia de los equipos es 2,16; en una escala de calificaciones que va de 1 –modernos– a 5 –obsoletos–.

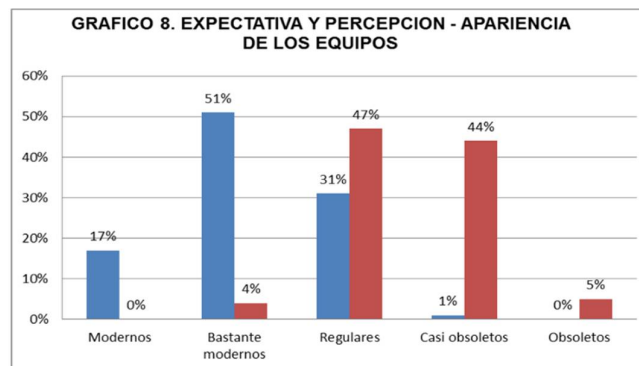
7.1.1.2 Percepción



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

La percepción de los usuarios muestra que los equipos utilizados para dar un mejor servicio no satisfacen a la mayoría de ellos, solo el 4% percibe que los equipos son modernos, ubicando su percepción según el Saldo de Respuesta en 3,5 es decir *regulares a casi obsoletos*.

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

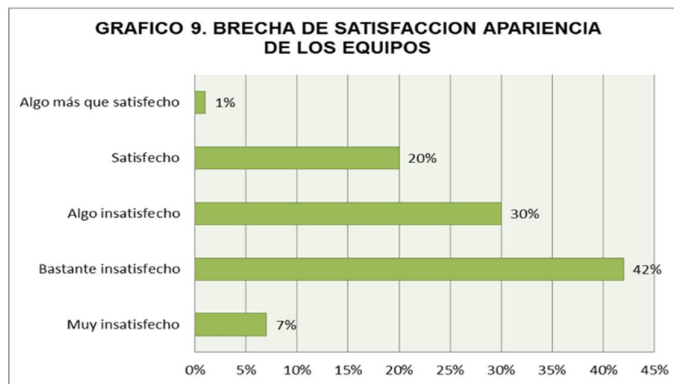


Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Como se observa en el gráfico precedente, los usuarios perciben una clara insatisfacción, en donde los equipos son vistos de regulares a obsoletos.

7.1.1.3 Brecha

En el esquema siguiente se muestra la brecha de satisfacción entre lo que esperan y las percepciones de los equipos del servicio una vez que hacen uso de la Dependencia:



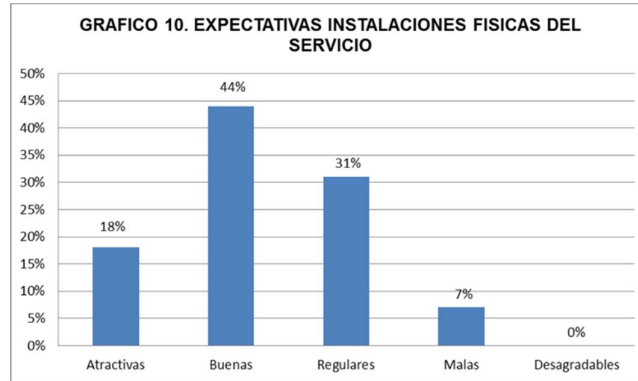
Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Aquí se da una de las brechas más pronunciadas entre la expectativa y la percepción del servicio. Saldo de Respuesta: -1,34 “Bastante insatisfecho”.

7.1.2 Instalaciones físicas

7.1.2.1 Expectativa

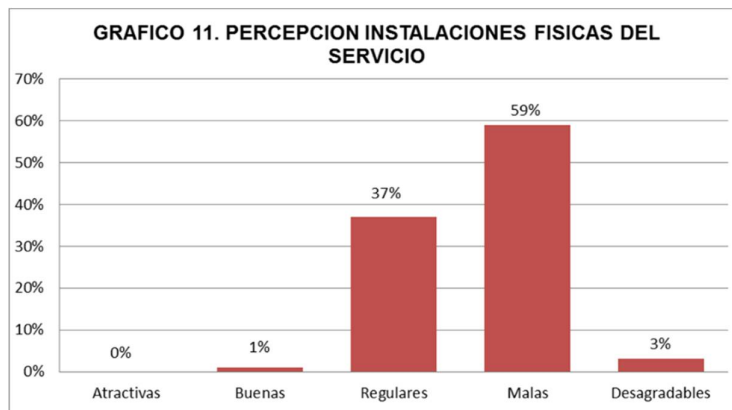
De las expectativas de los usuarios sobre las instalaciones físicas de la dependencia se observaron los siguientes resultados:



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Saldo de Respuesta: 2,27 “Buenas” con tendencia a “Regulares”.

7.1.2.2 Percepción

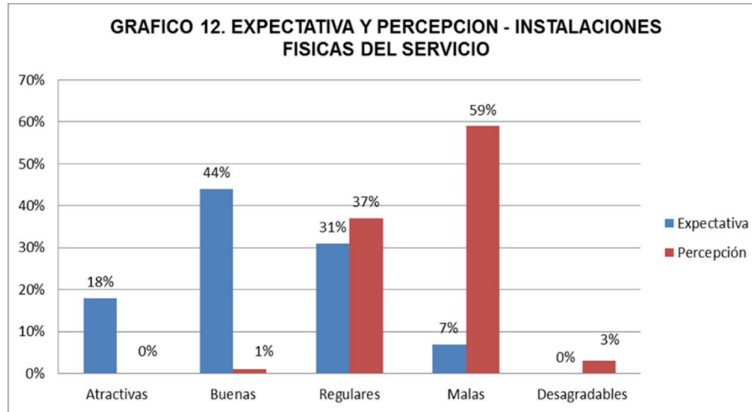


Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

El Saldo de Respuesta de las percepciones sobre las instalaciones físicas es 3,64; de regulares con tendencia a malas.

La percepción sobre las instalaciones físicas del servicio muestra que no son atractivas para la mayoría de los clientes, que las consideran malas o regulares.

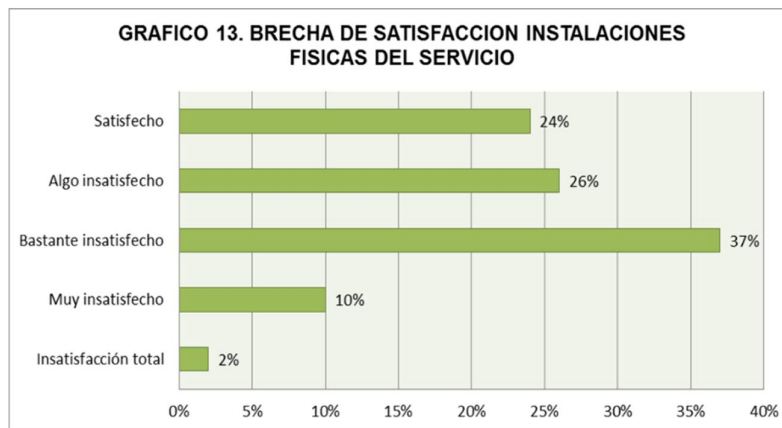
Las respuestas de la expectativa y la percepción de las instalaciones físicas del servicio se muestran conjuntamente en el gráfico siguiente:



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

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

7.1.2.3 Brecha



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

También aquí, como en el caso de los equipos, hay grandes diferencias entre el saldo de respuesta de la expectativa que es de 2,27 y el saldo de respuesta

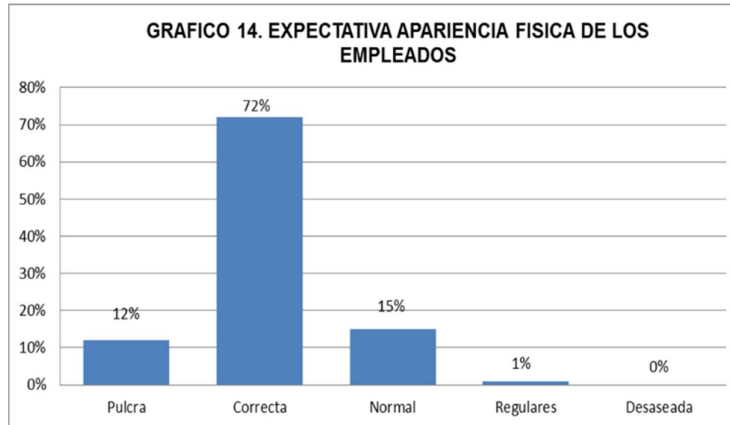
de la percepción de las instalaciones físicas que es de 3,64.

El porcentaje de insatisfacción se asemeja a la percepción que los encuestados tienen sobre la apariencia de los equipos.

7.1.3 Apariencia física de los empleados

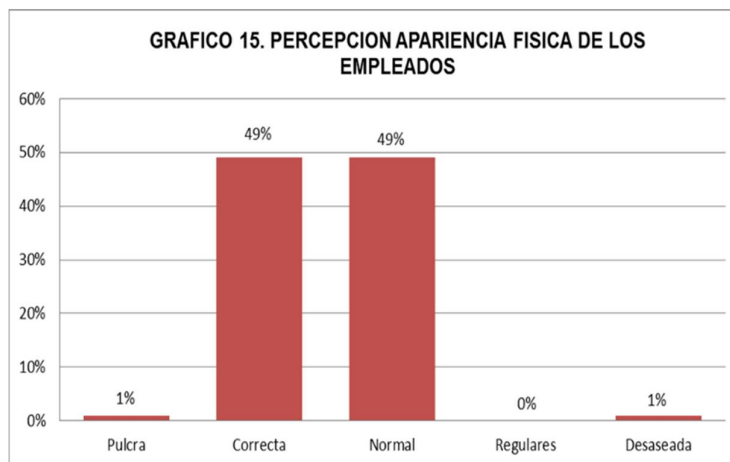
7.1.3.1. Expectativa.

La gran mayoría de los usuarios esperan que el aspecto físico de los empleados sea correcto. Con un Saldo de Respuesta de 2,05.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

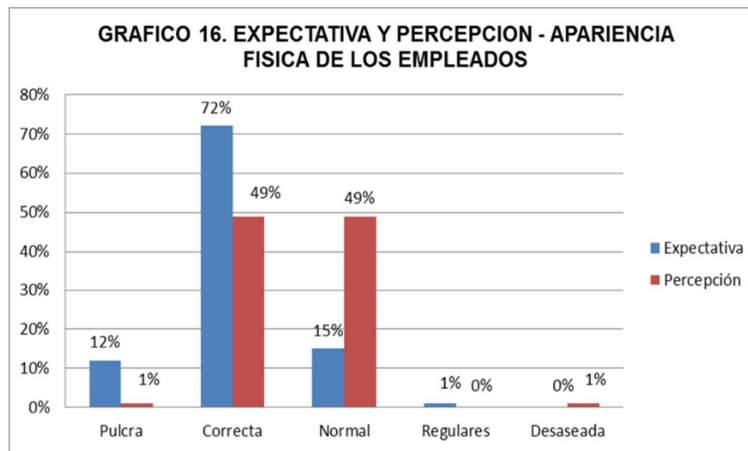
7.1.3.2 Percepción



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

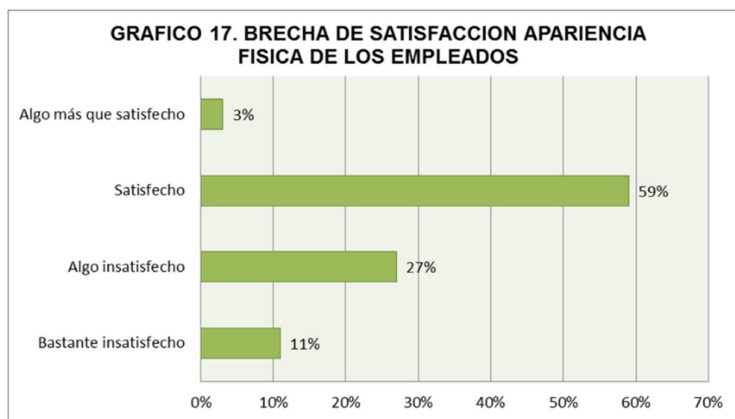
La percepción de los usuarios es conforme a sus expectativas, el total de los encuestados respondió que la apariencia física de los empleados es correcta a normal. Con un saldo de respuesta de 2,51.

En el grafico comparativo se puede observar que no hay respuestas negativas, si bien los usuarios esperaban en un 72% que la apariencia física sea correcta y solo un 49% lo apreció de esa manera, el 49% restante lo percibió como normal.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.1.3.3 Brecha



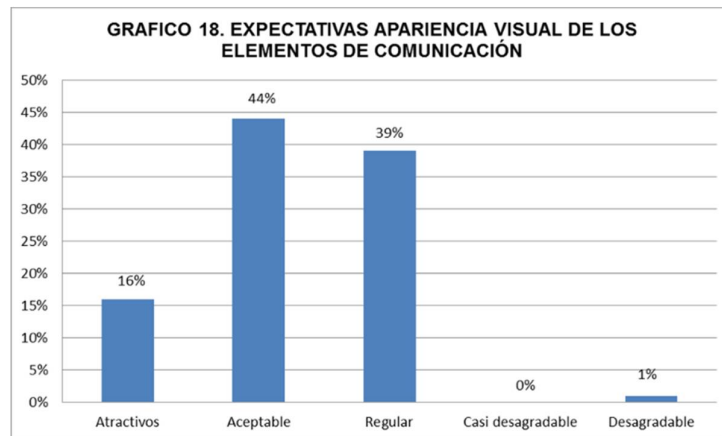
Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Los usuarios se sienten satisfechos con la apariencia física de los empleados del servicio municipal.

Saldo de Respuesta: -0,46 “Satisfecho” a “Algo insatisfecho”.

7.1.4 Apariencia visual de los elementos materiales de comunicación

7.1.4.1 Expectativa



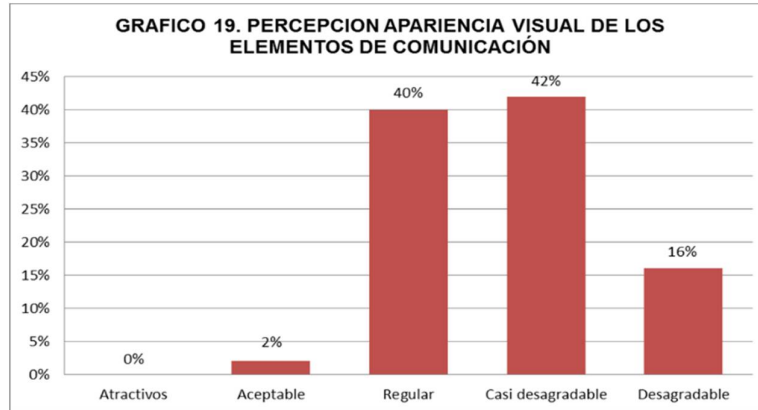
Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Si se analizan los resultados, se ve que en su mayoría los usuarios tienen expectativas de que los elementos de comunicación del servicio sean atractivos o aceptables.

El saldo de respuesta de la expectativa es 2,26.

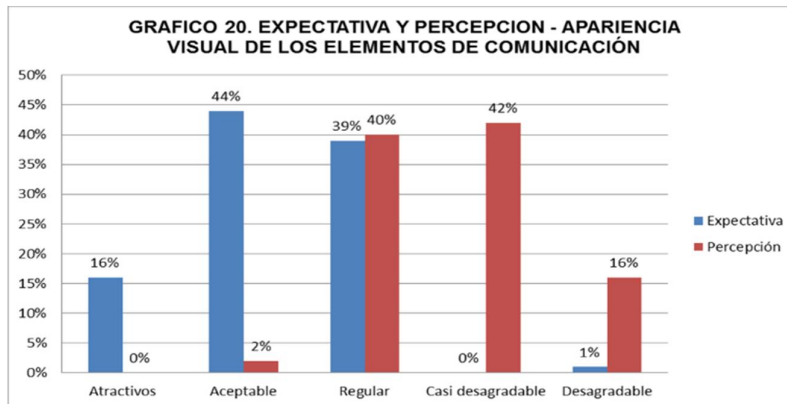
7.1.4.2 Percepción

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



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

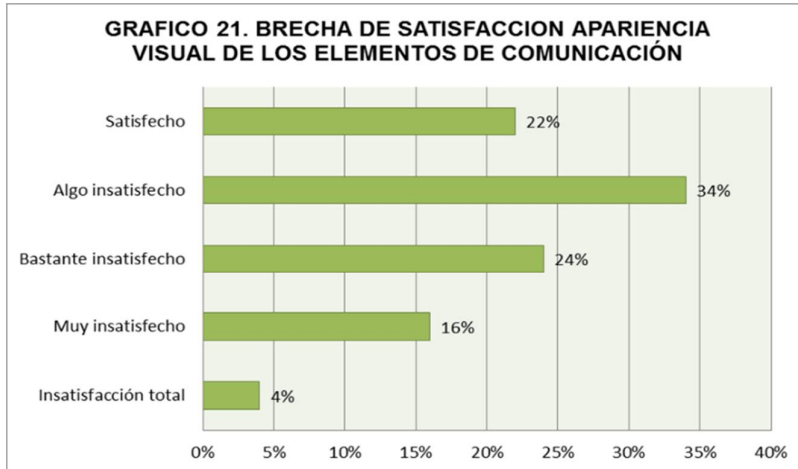
El Saldo de Respuesta correspondiente a la apariencia de los elementos de comunicación es de 3,72 lo que la ubica en el rango de regular a casi desagradables, en una escala que va de 1 –atractivos– a 5 –desagradables–. A continuación se muestran en un mismo esquema las expectativas y las percepciones de la apariencia de los elementos de comunicación, para resaltar mejor las diferencias entre ambas y exponer luego la brecha de satisfacción:



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

4.1.4.3 Brecha

Este gráfico muestra una clara insatisfacción por parte de los usuarios, ya que al analizar las diferencias que existen entre las expectativas y las percepciones, se observan los siguientes niveles de disconformidad:



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

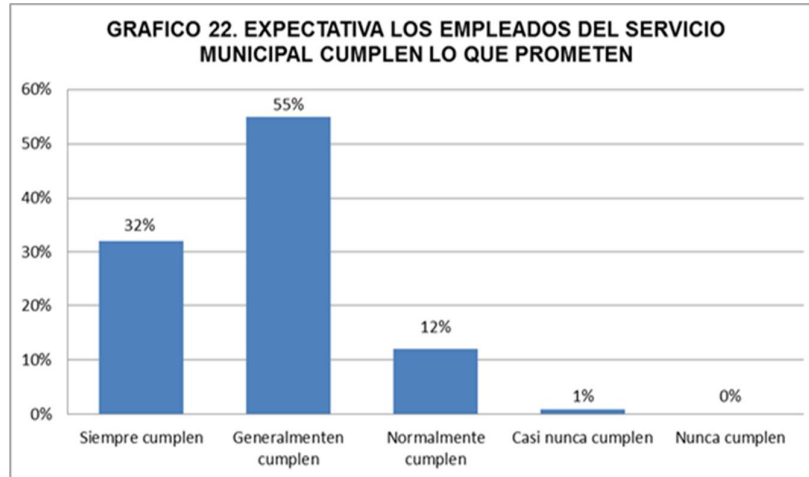
Saldo de Respuesta: -1,46.

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

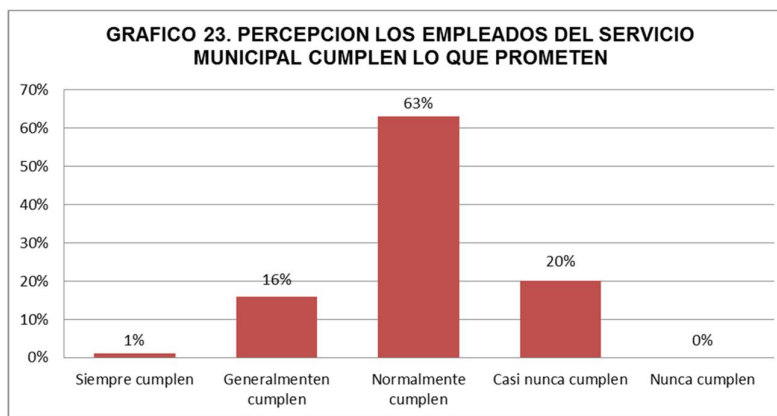


Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Saldo de Respuesta: 1,82, “Generalmente cumplen”.

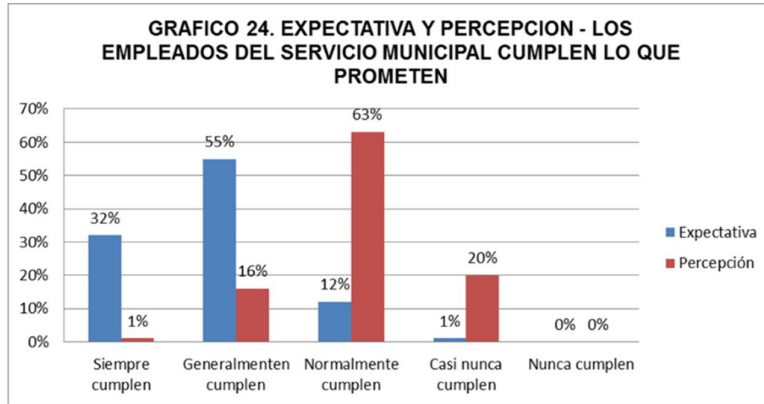
7.2.1.2. Percepción

En el siguiente gráfico se observa el grado de cumplimiento de lo que prometen los empleados de la Secretaria de Justicia de Faltas:



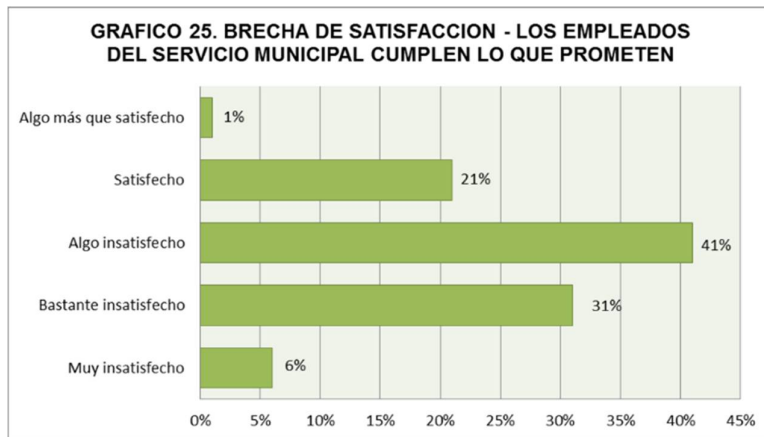
Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

El porcentaje muestra una buena percepción por parte de los usuarios, obteniendo un saldo de respuesta de 3,02, no obstante hay un 20% que se encuentra disconforme con este punto.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.2.1.3 Brecha



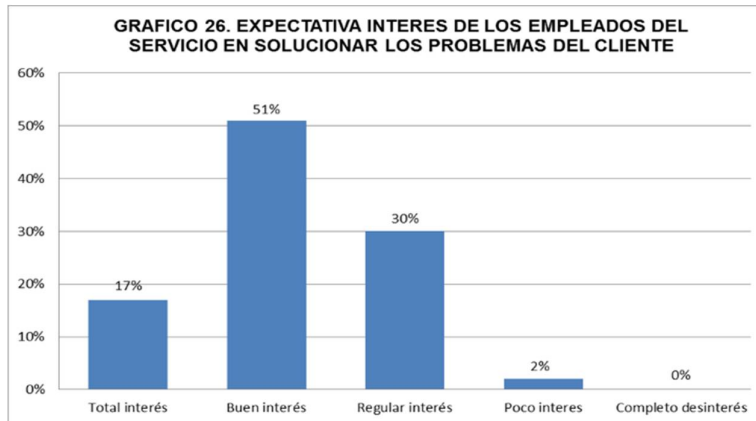
Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Si bien se observa en el grafico precedente un alto porcentaje de insatisfacción esto ocurre porque las expectativas de los usuarios eran muy altas, esperando que el servicio de la Secretaria de Justicia de Faltas, siempre o generalmente, cumpla lo que promete. Pero la percepción de los encuestados no fue negativa, ya que la mayoría consideró que los empleados del servicio normalmente cumplen lo que prometen.

Saldo de Respuesta: -1,2 “Algo insatisfecho”.

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

7.2.2.1. Expectativa

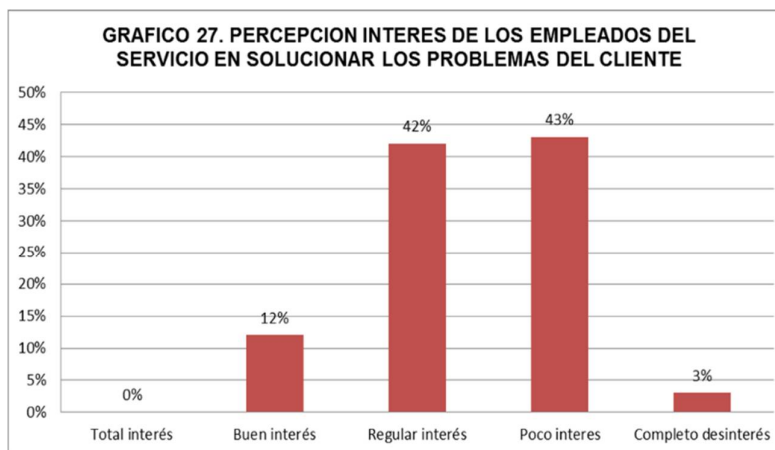


Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Saldo de Respuesta: 2,17 “Buen interés” a “Regular interés”.

7.2.2.2. Percepción

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

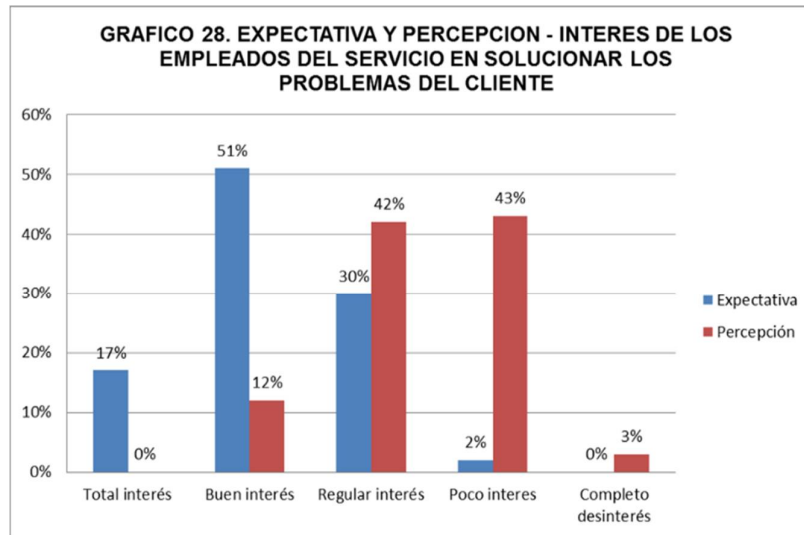


Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Los usuarios del servicio percibieron de regular a poco interés de los empleados en resolver sus problemas.

El saldo de respuesta es de 3,37.

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

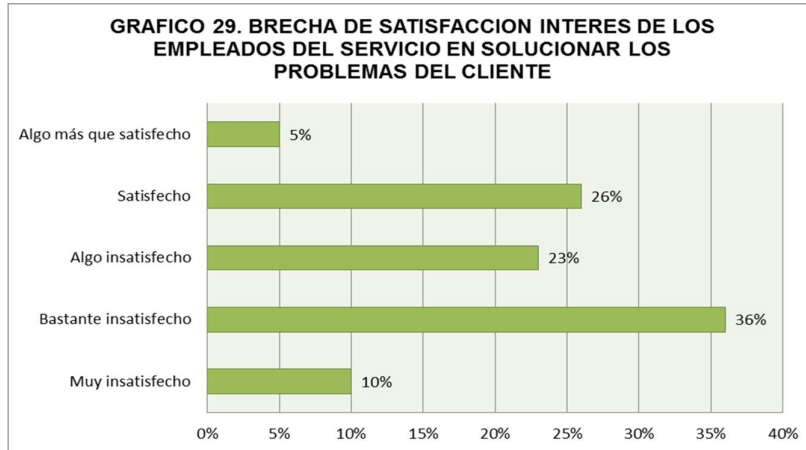


Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.2.2.3 Brecha

Se observa en el gráfico siguiente cierta insatisfacción por parte de los usuarios, esto se debe principalmente a que la expectativa sobre este punto es alta en contraposición con lo que perciben.

Saldo de Respuesta: -1,2 “Algo insatisfecho”.

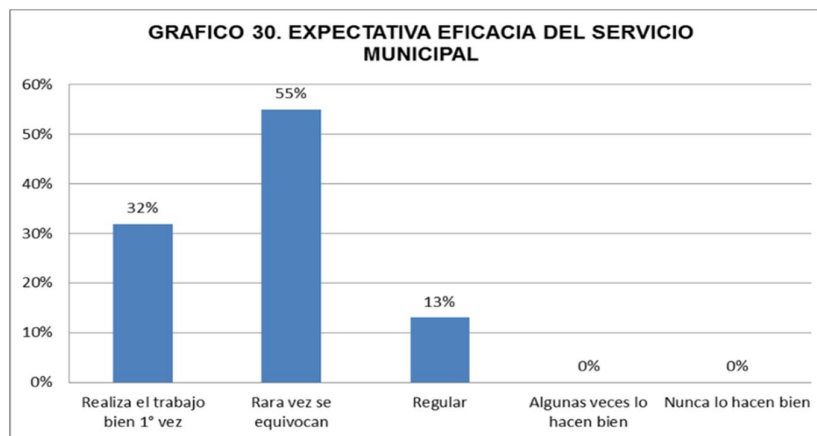


Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.2.3 Eficacia del servicio

7.2.3.1. Expectativa

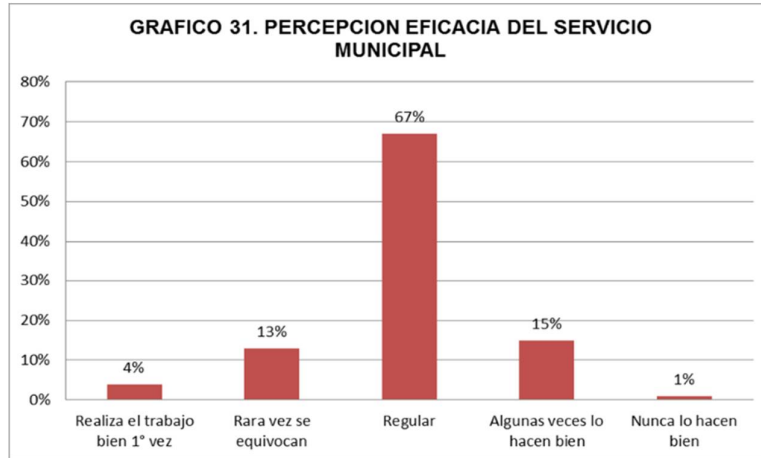
El 87% de los usuarios de la Secretaria de Justicia de Faltas tiene una alta expectativa en relacion a la eficacia del servicio.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

El saldo de respuesta de la expectativa es de 1,81; realizan el trabajo bien la primera vez o rara vez se equivocan.

7.2.3.2. Percepción

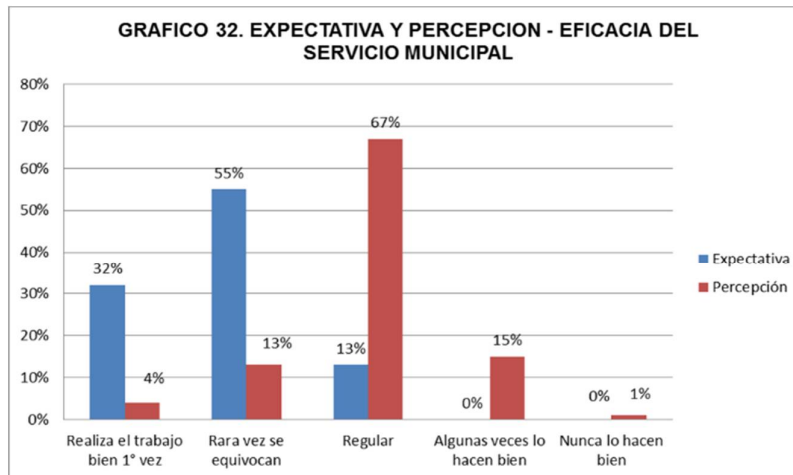


Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

La eficacia del servicio de la Secretaria de Justicia de Faltas es considerada regular en un 67%. Solo un 4% de los encuestado considero que se realiza el trabajo bien la primera vez.

El saldo de respuesta de la percepción de la eficacia del servicio es 2,96.

En el siguiente esquema se pueden observar claramente las diferencias entra la expectativa y la percepción:

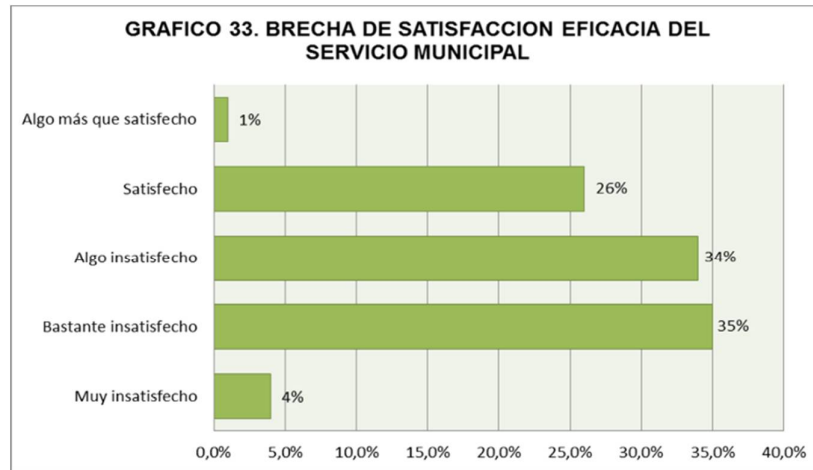


Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.2.3.3 Brecha

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

Saldo de Respuesta: -1,15 “Algo insatisfecho”.

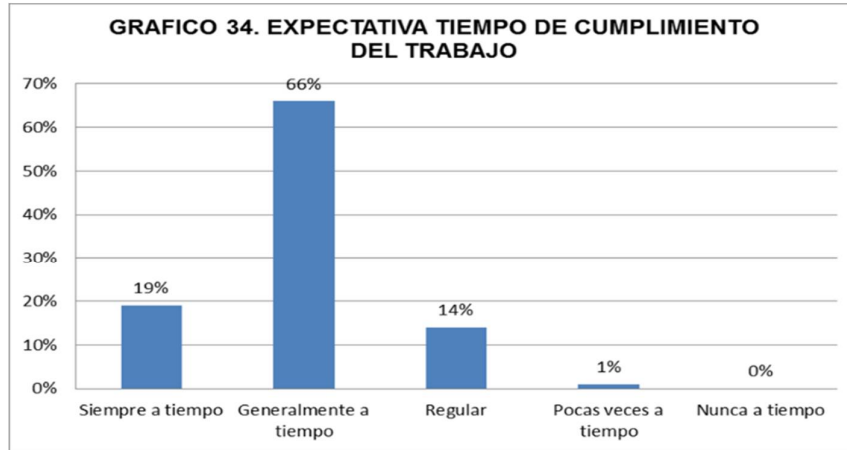


Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.2.4 Tiempo de cumplimiento del trabajo

7.2.4.1. Expectativa

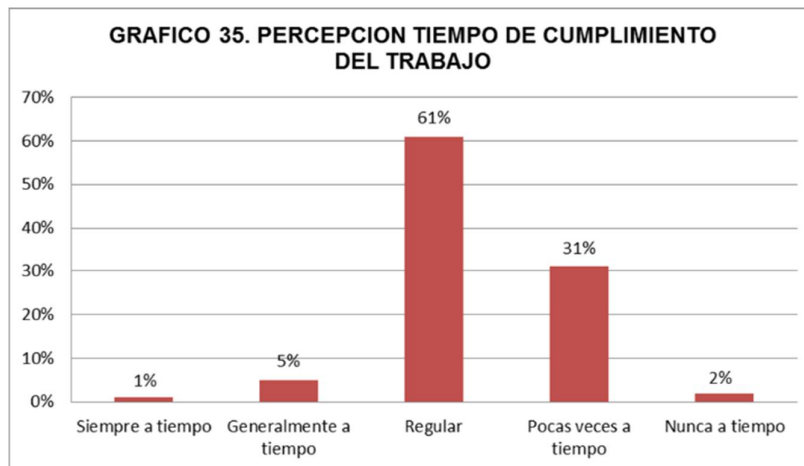
Un alto porcentaje de los usuarios espera el cumplimiento de trabajo a tiempo, como se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Saldo de Respuesta: 1,97 “Generalmente a tiempo”.

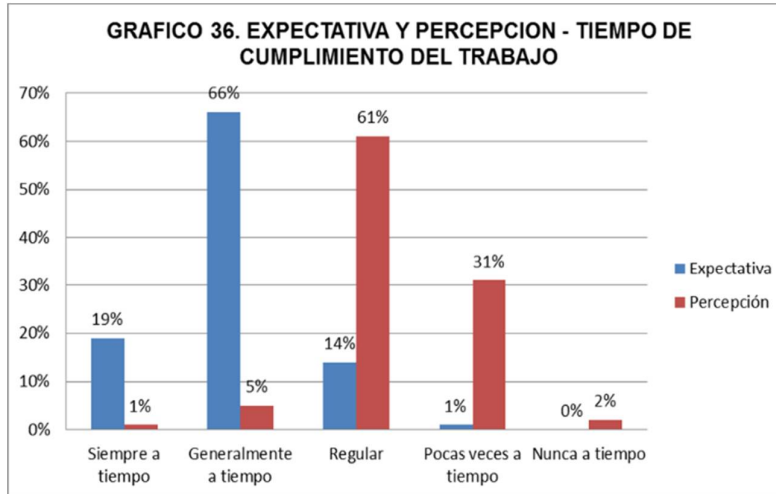
7.2.4.2. Percepción



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

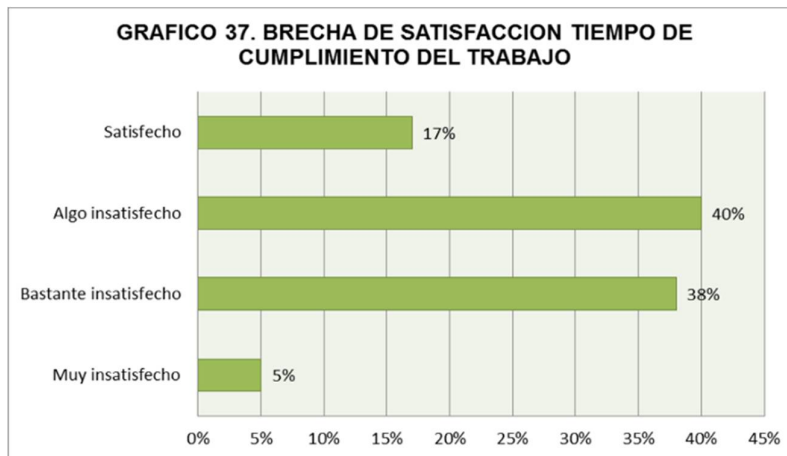
Los usuarios se muestran disconformes en relación a las expectativas que tenían. La mayoría de los encuestados considera que el tiempo de cumplimiento del trabajo va de regular a pocas veces a tiempo.

El saldo de respuesta es de 3,28.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.2.4.3 Brecha



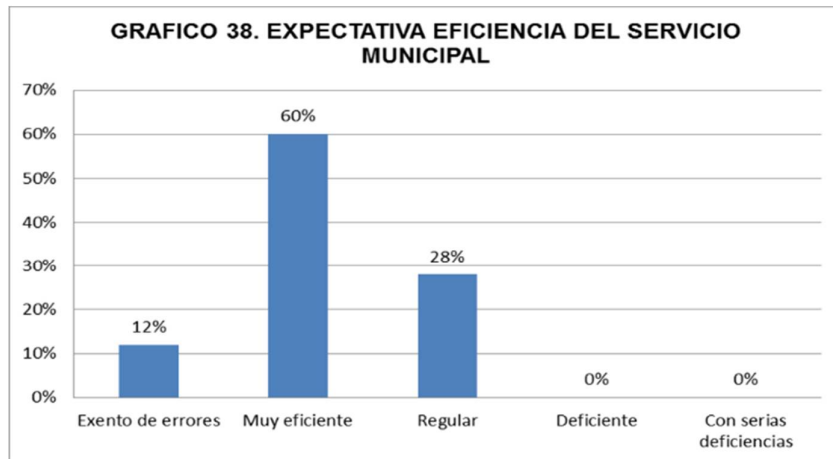
Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Se observa en el grafico precedente un porcentaje de insatisfacción muy elevado, obteniendo una de las brechas más grandes entre las expectativas y las percepción reales del servicio: sólo el 17% está satisfecho.

Saldo de Respuesta: -1,31 “Algo insatisfecho” a “Bastante Insatisfecho”.

7.2.5 Eficiencia del servicio

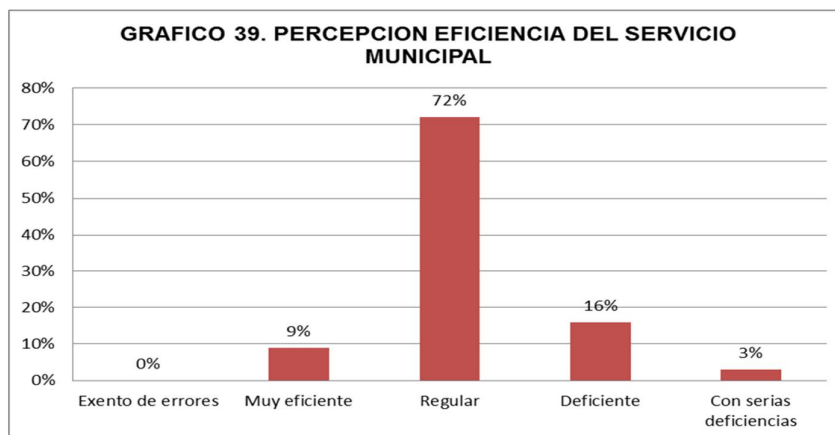
7.2.5.1. Expectativa



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Los usuarios esperan encontrarse con un servicio eficiente, tal como se demuestra en el grafico precedente. Con un saldo de respuesta de 2,16 “Muy Eficiente”

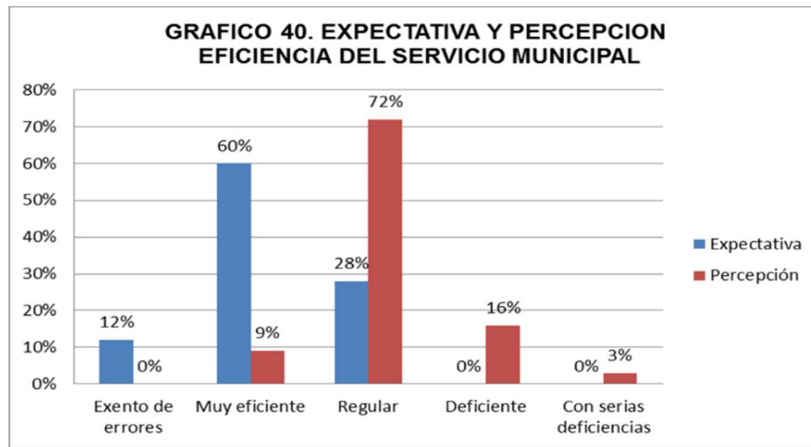
7.2.5.2. Percepción



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

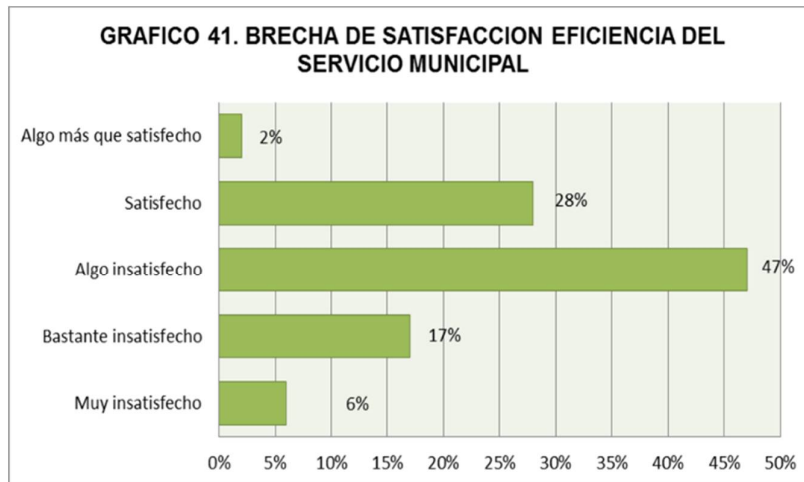
Saldo de Respuesta: 3,13, considerándolo Regular.

A continuación se exponen los resultados de indicadores de eficiencia, comparando las expectativas y las percepciones relevadas una vez utilizado el servicio:



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.2.5.3 Brecha



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

El grafico de brecha muestra una mala calificación a la eficiencia del servicio, obteniendo un porcentaje de insatisfacción del 70%.

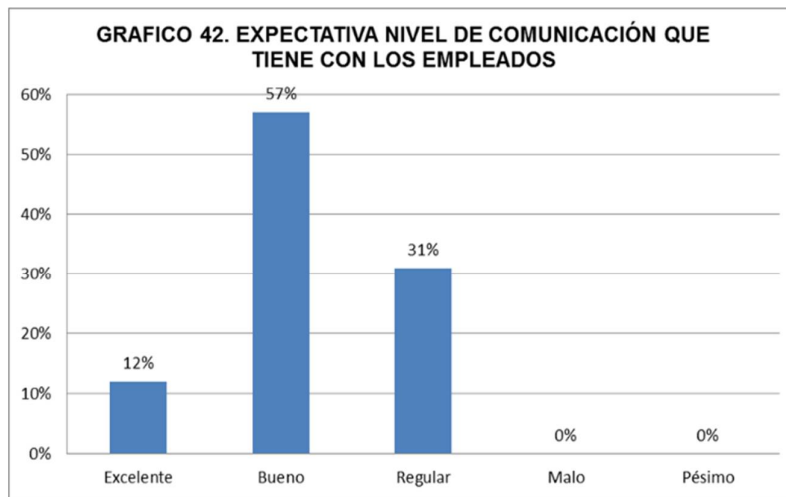
Saldo de Respuesta: -0,97 “Algo insatisfecho”.

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

A continuación se muestran 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

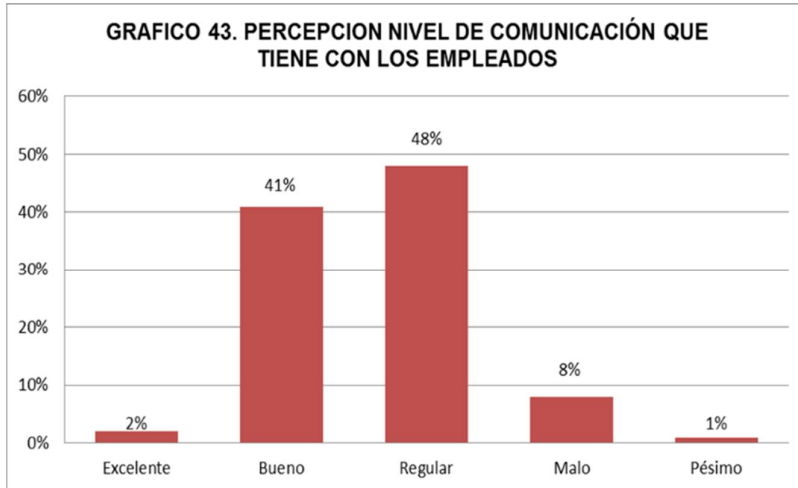
7.3.1.1. Expectativa



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

El saldo de respuesta de las expectativas en el nivel de comunicación con los empleados es de 2,19; “Bueno”.

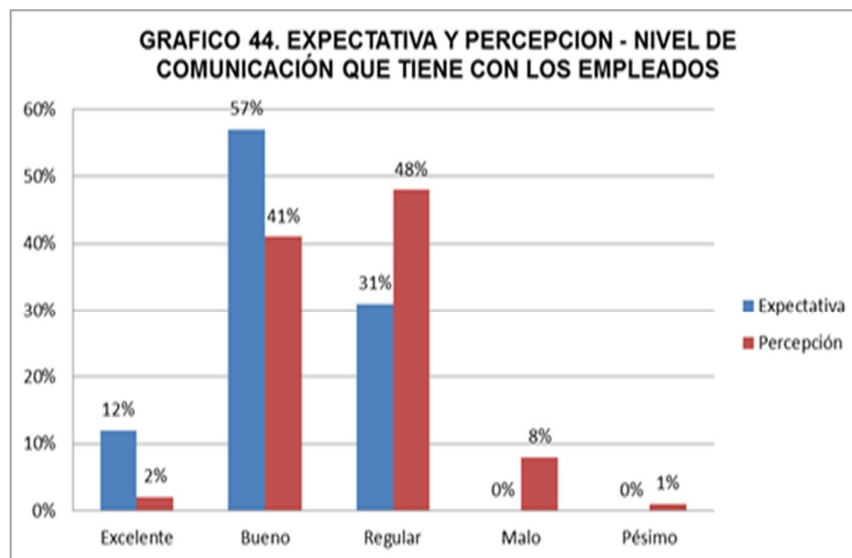
7.3.1.2. Percepción



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

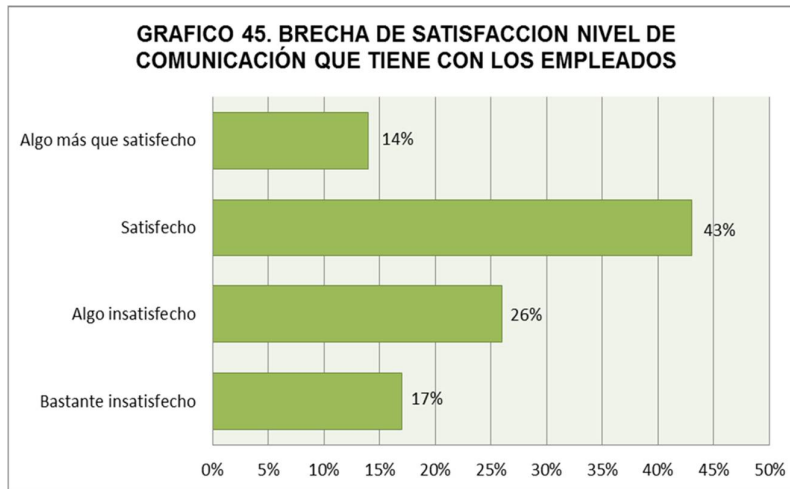
Se obtiene un Saldo de Respuesta de 2,65 “Bueno” con tendencia a “Regular”.

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



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.3.1.3 Brecha

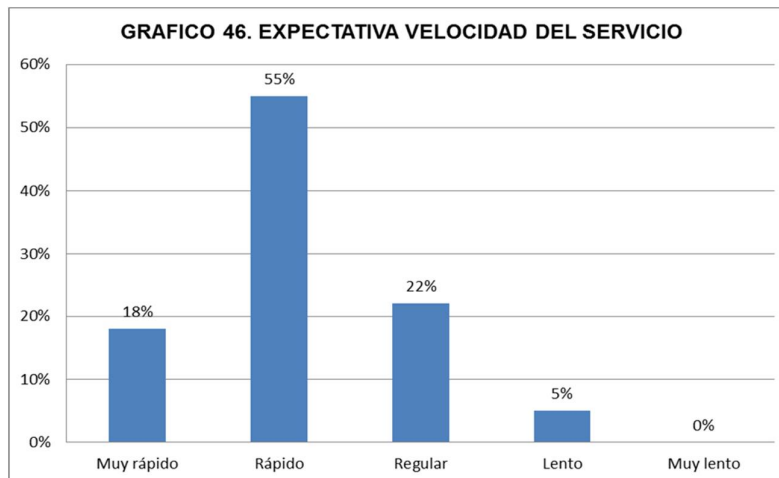


Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Saldo de Respuesta: -0,46 “Satisfecho” con tendencia a “Algo insatisfecho”.

7.3.2 Velocidad del servicio

7.3.2.1 Expectativa

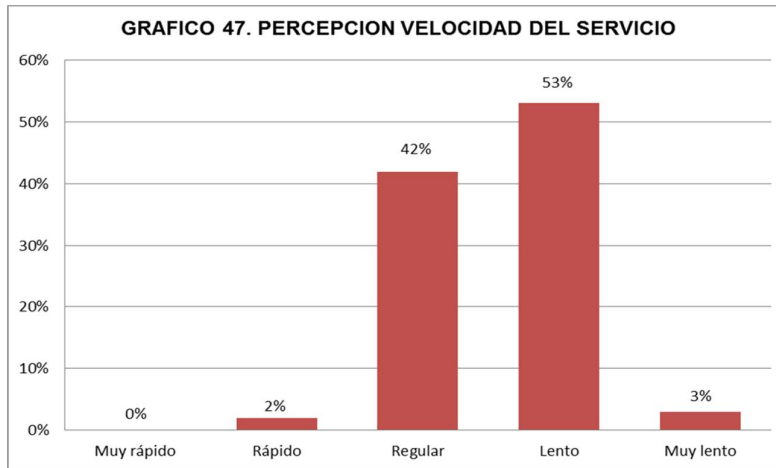


Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

El saldo de respuesta de la expectativa en la velocidad del servicio es 2,14.

Los usuarios esperan encontrarse con un servicio rápido, que atienda a sus necesidades.

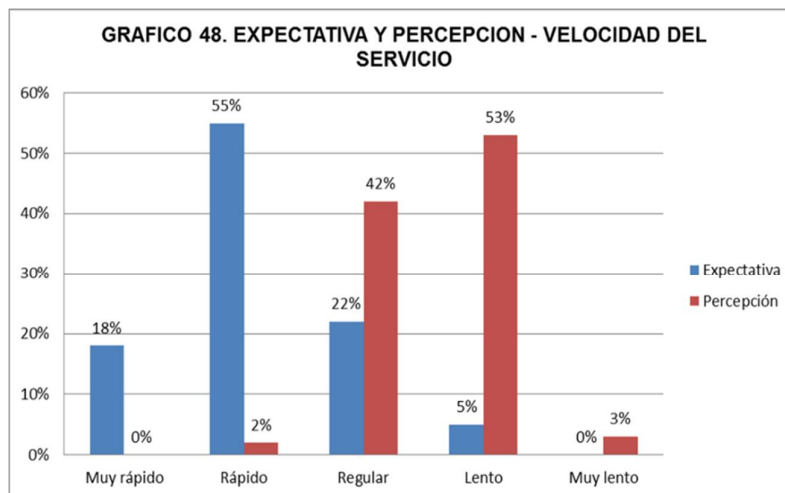
7.3.2.2. Percepción



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

A diferencia de las expectativas de los usuarios, las percepciones son negativas considerando a la velocidad del servicio de lento a regular obteniendo un saldo de respuesta de 3,46.

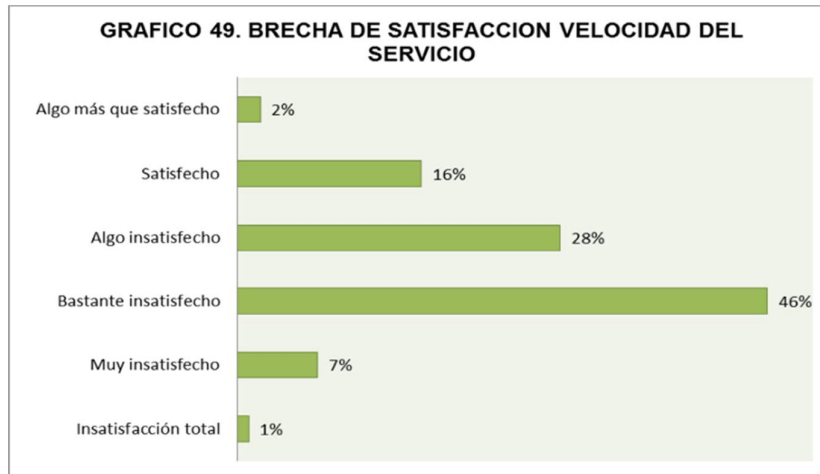
En el grafico siguiente se observan las diferencias planteadas:



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.3.2.3 Brecha

Se observa de forma más detallada los grados de insatisfacción que tienen los usuarios con el servicio.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

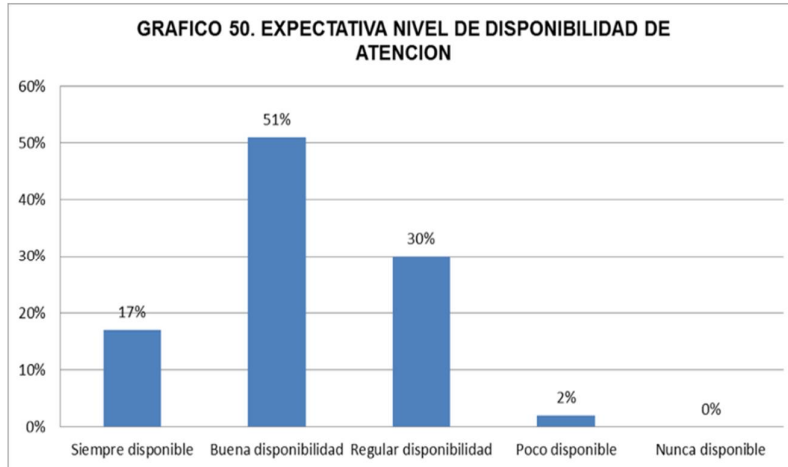
Sólo el 18% está satisfecho con la velocidad del servicio.

Saldo de Respuesta: -1,43 “Bastante insatisfecho”.

7.3.3 Nivel de disponibilidad de atención

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

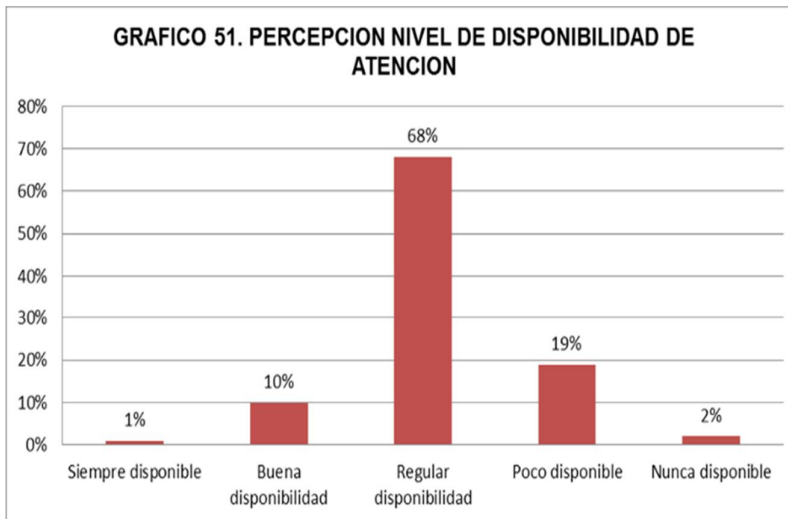
7.3.3.1. Expectativa



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

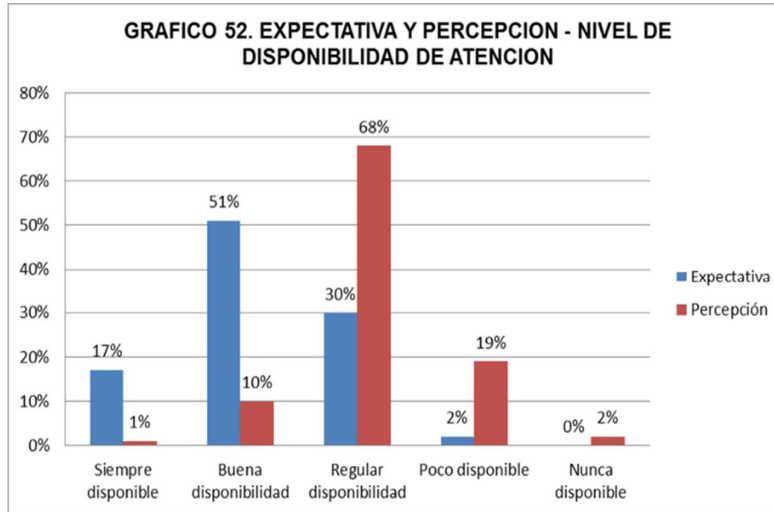
La expectativa en la disponibilidad de atención es de 2,17.

7.3.3.2. Percepción



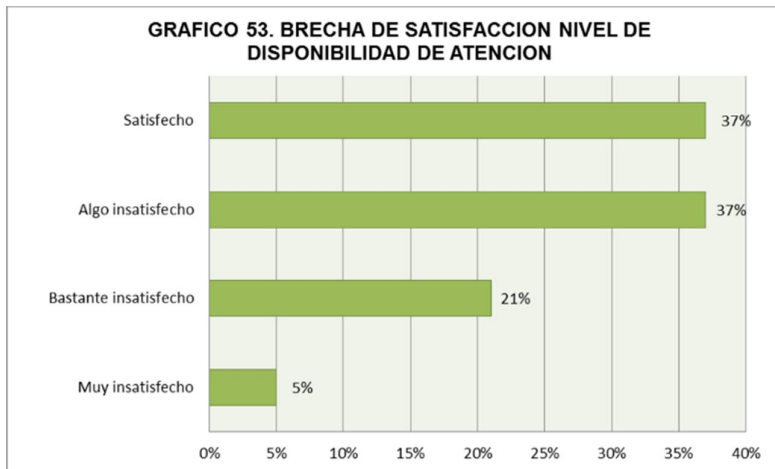
Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Con un Saldo de Respuesta de 3,11 el nivel de disponibilidad percibido es “Regular”.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.3.3.3 Brecha

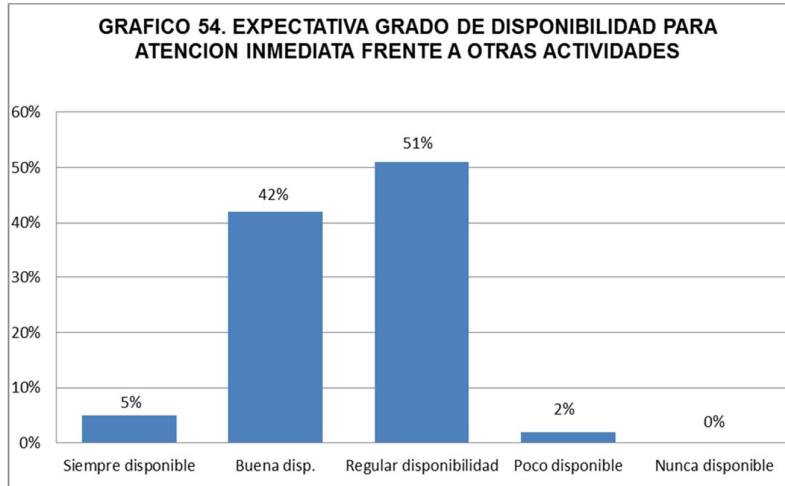


Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Saldo de Respuesta: -0,94.

7.3.4 Grado de disponibilidad inmediata frente a otras actividades

7.3.4.1. Expectativa

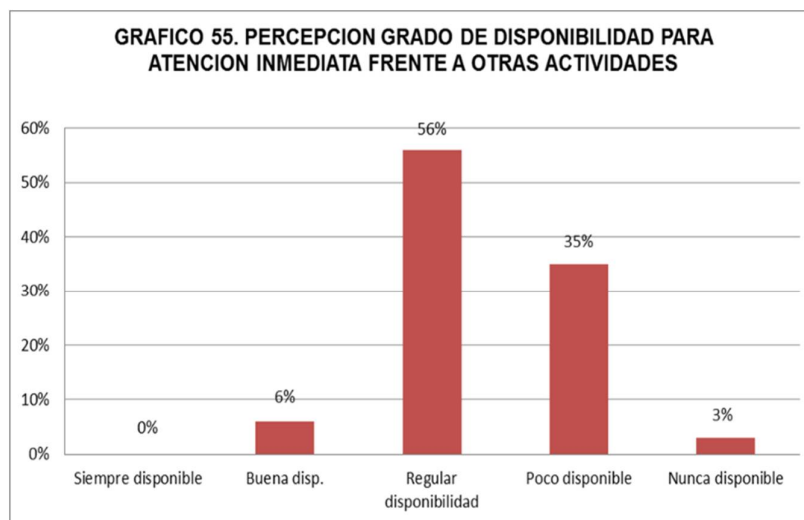


Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Los encuestados no tenían grandes expectativas en relación al grado de disponibilidad inmediata frente a otras actividades. Un 42% esperaba que el servicio tenga una buena disponibilidad pero otro 51% esperaba encontrarse con una disponibilidad de atención regular.

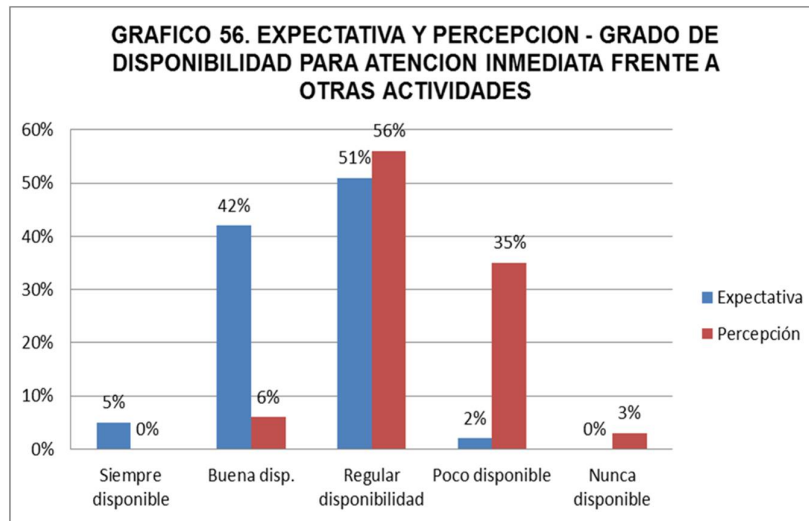
Saldo de Respuesta: 2,5 “Regular disponibilidad” con tendencia a “Buena disponibilidad”.

7.3.4.2. Percepción



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

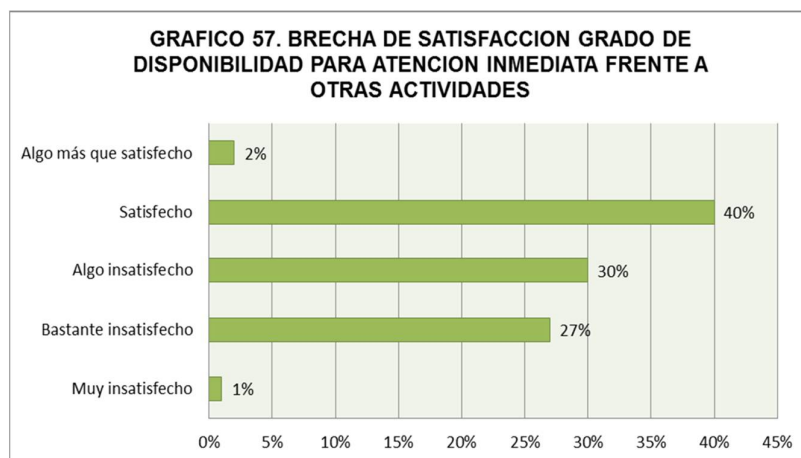
La calificación promedio del grado de disponibilidad inmediata frente a otras actividades se encuentra entre regular y poco disponible, con un Saldo de Respuesta de 3,35.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.3.4.3 Brecha

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



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Saldo de Respuesta: -0,85 “Algo insatisfecho”.

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.*

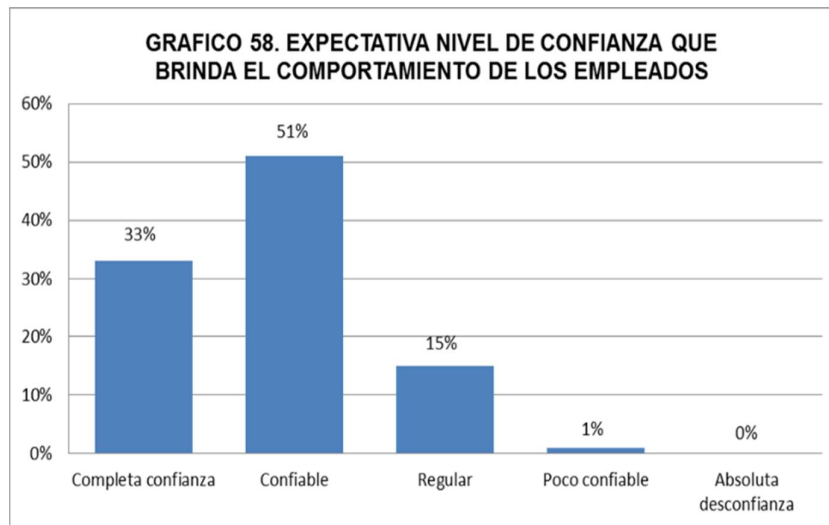
7.4.1 Confianza que brinda el comportamiento de los empleados

7.4.1.1. Expectativa.

Los usuarios esperan altos niveles de confianza en el comportamiento de los empleados

La expectativa nos muestra que un 33% espera que sea de completa confianza y un 51% que sea confiable.

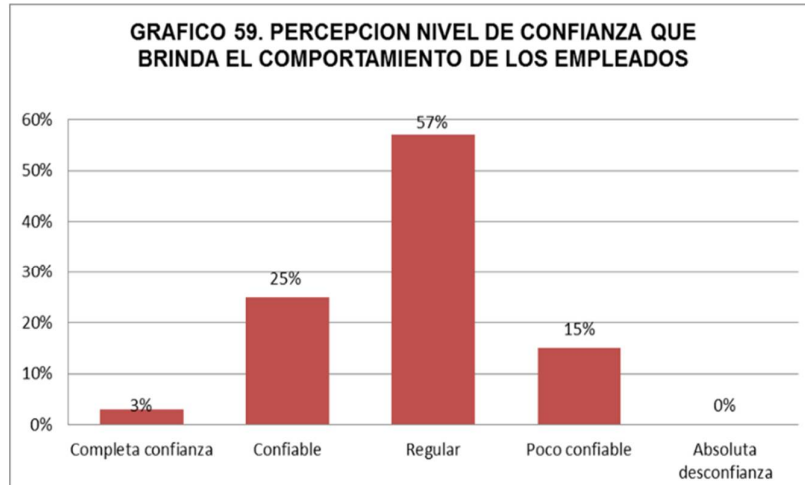
Los usuarios le dan mucha importancia a este factor.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Saldo de Respuesta: 1,84 “Completa confianza” a “Confiable”.

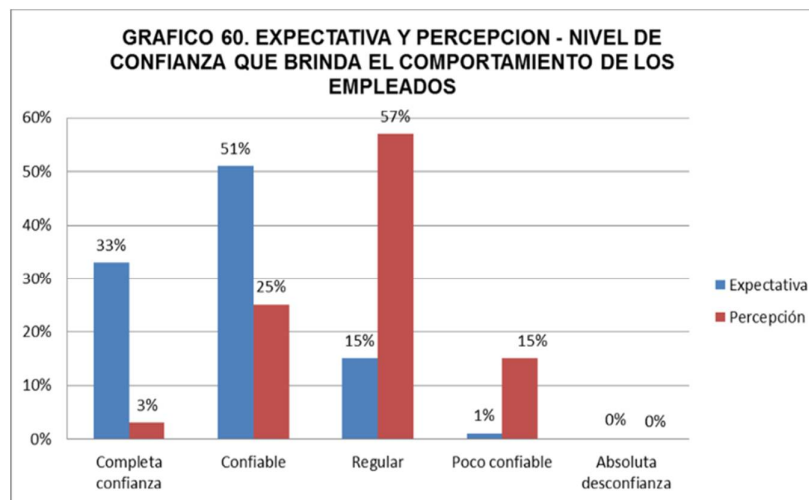
7.4.1.2. Percepción



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

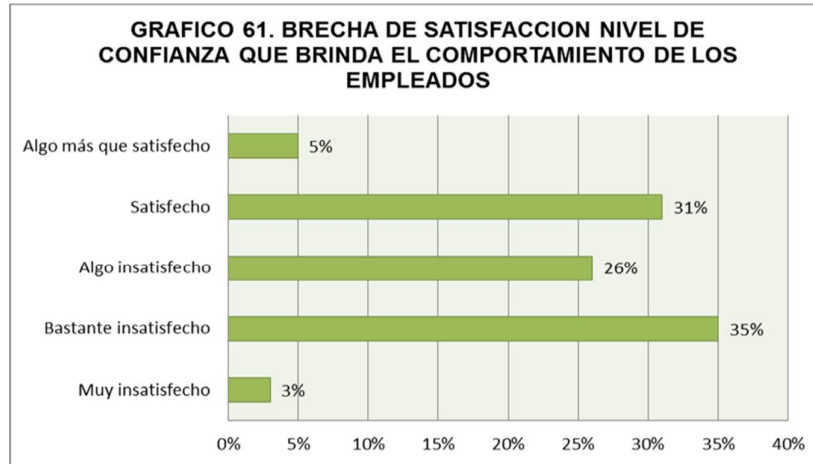
Con un Saldo de Respuesta de 2,84 el nivel de confianza que brinda el comportamiento de los empleados es “Regular”.

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



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.4.1.3 Brecha

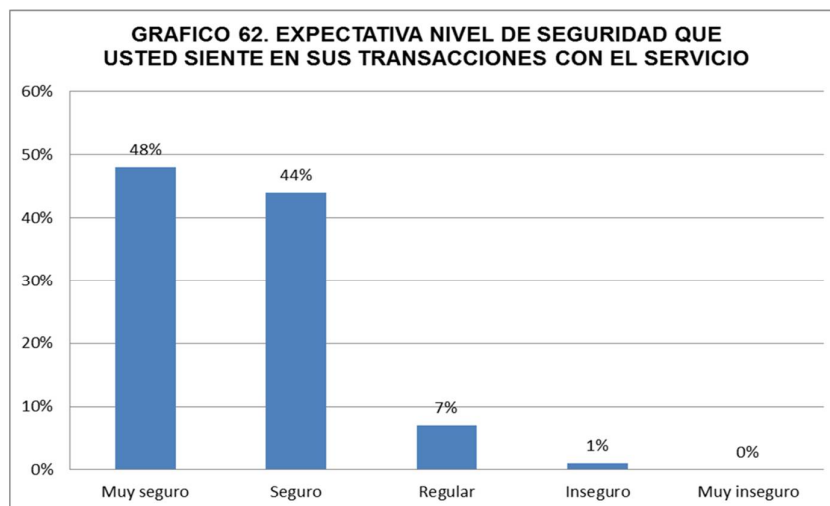


Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Saldo de Respuesta: -1 “Algo insatisfecho”.

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

7.4.2.1. Expectativa



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

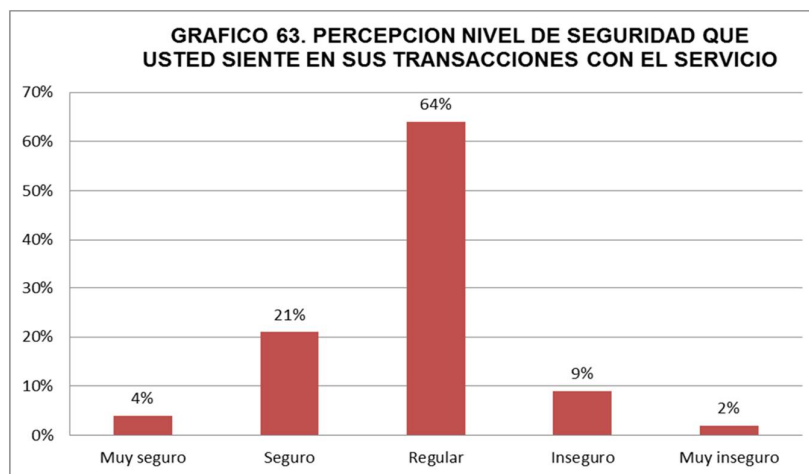
Otro factor importante al que los usuarios le asignan una expectativa elevada, donde un 92% espera que el nivel de seguridad con las transacciones del

servicio sea de “muy seguro” a “seguro”.

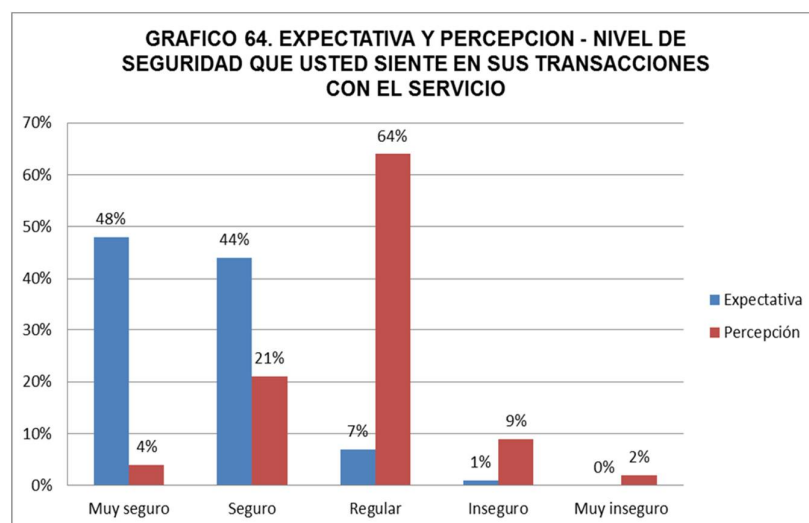
El saldo de respuesta es 1,61.

7.4.2.2. Percepción

Los usuarios no se sienten muy seguros en sus transacciones con el servicio, con una calificación promedio de 2,84 el nivel de seguridad es percibido en un 64% como “regular”.

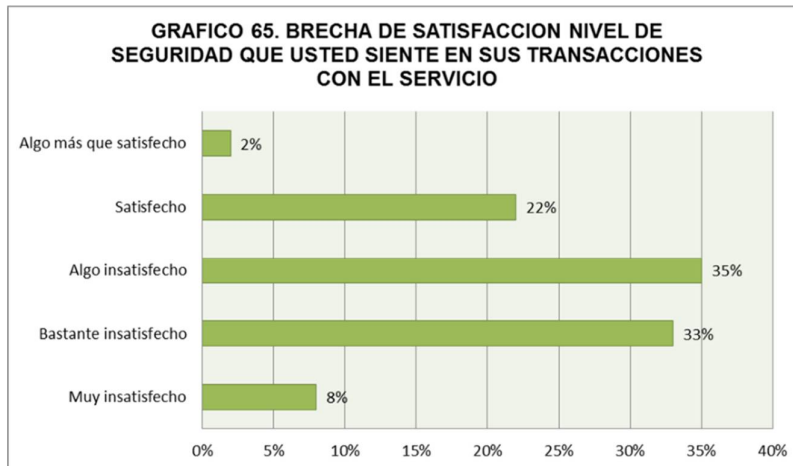


Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.4.2.3 Brecha



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Hay un nivel de insatisfacción del 76%, no son cubiertas las expectativas de los usuarios del servicio.

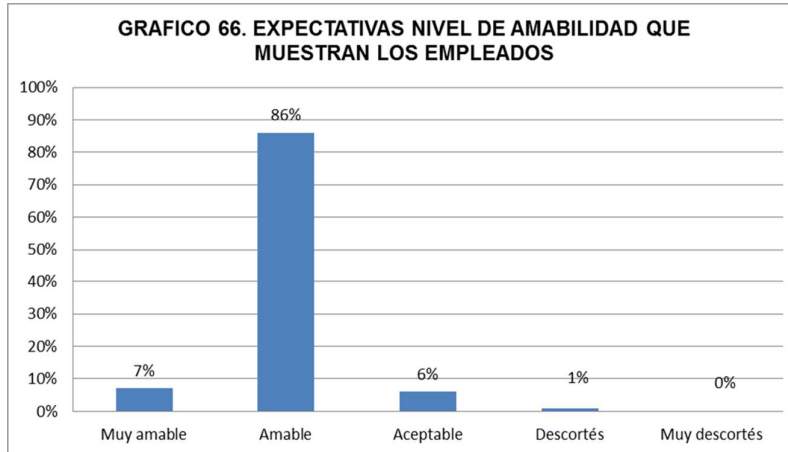
Saldo de Respuesta: -1,23 “Algo insatisfecho” con tendencia a “Bastante insatisfecho”.

7.4.3 Nivel de amabilidad que muestran los empleados del servicio

7.4.3.1. Expectativa

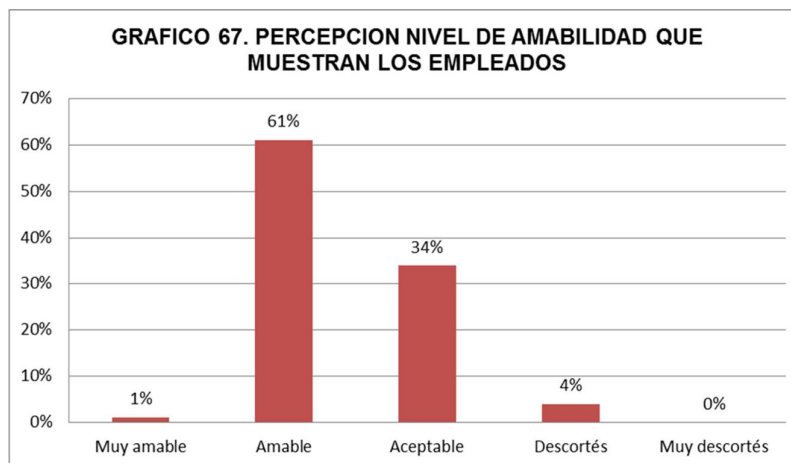
Son muy altas las expectativas que tienen los usuarios acerca del nivel de amabilidad de los empleados.

Saldo de Respuesta: 2,01 “Amable”.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.4.3.2. Percepción

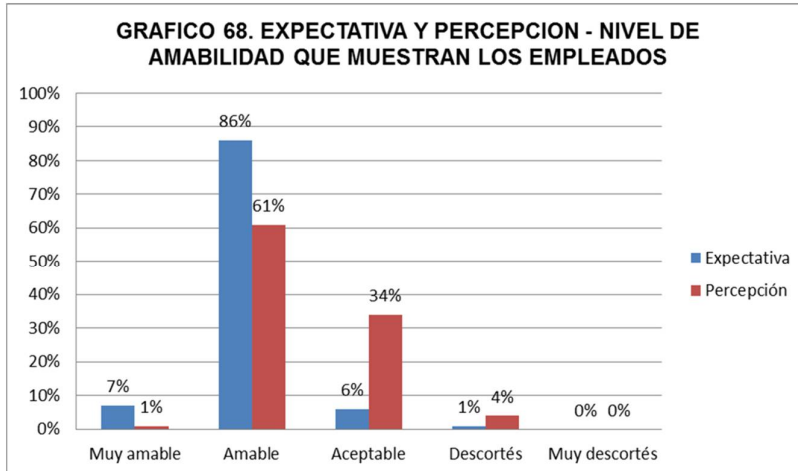


Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

El nivel de amabilidad de los empleados obtuvo buenas calificaciones. El 61% de los usuarios consideró que lo atendieron de forma amable o muy amable y un 35% de forma aceptable.

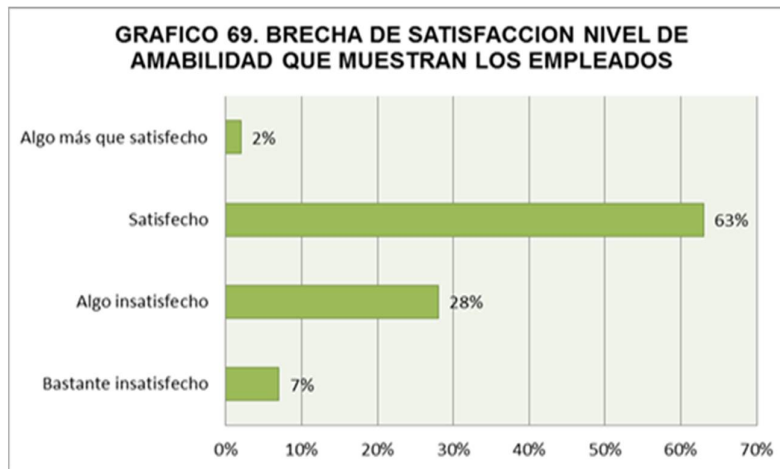
Con un Saldo de Respuesta de 2,41 el nivel de amabilidad de los empleados es “Amable” con tendencia a “Aceptable”.

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



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.4.3.3 Brecha

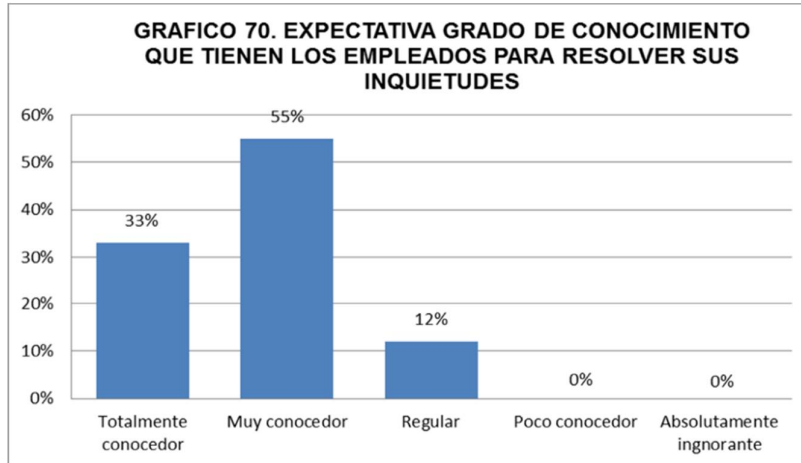


Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Saldo de Respuesta: -0,4 “Satisfecho” con leve tendencia a “Algo insatisfecho”.

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

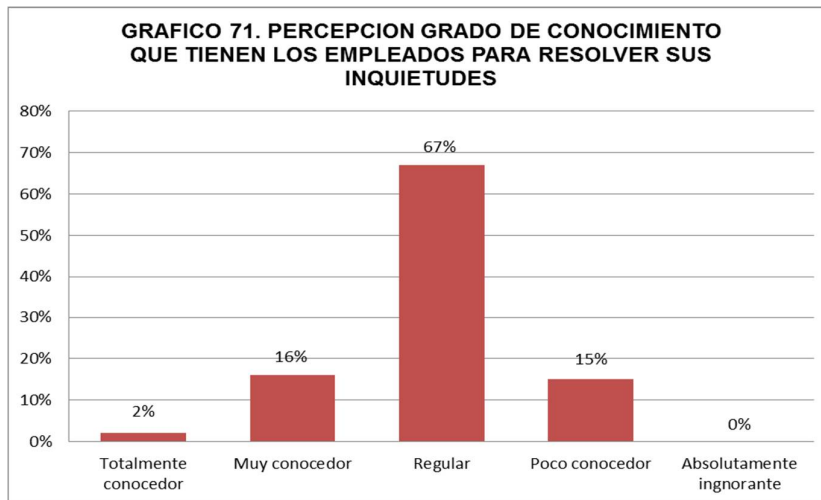
7.4.4.1. Expectativa



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Saldo de Respuesta 1,79 “Muy conocedor”

7.4.4.2. Percepción

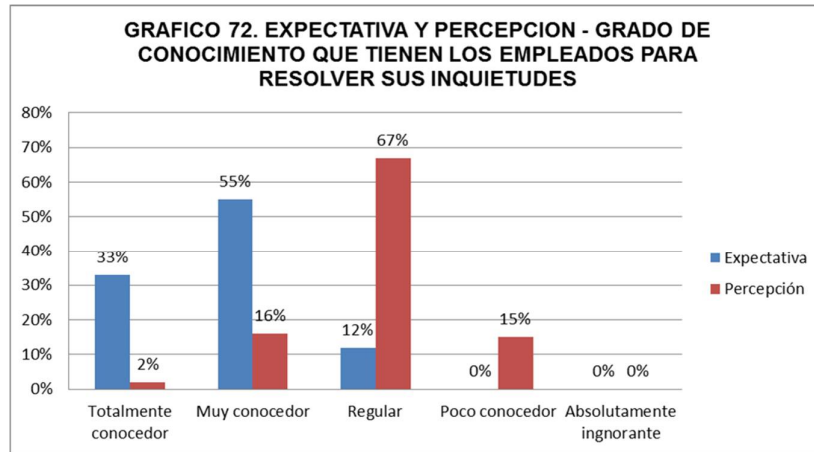


Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Se observan grandes diferencias entre las expectativas y la percepción de los usuarios. La gran mayoría de los encuestados percibe que el grado de conocimiento de los empleados para resolver sus inquietudes no es bueno.

Con una calificación promedio de 2,95 en una escala que va de 1 –totalmente conocedor– a 5 –absolutamente ignorante–.

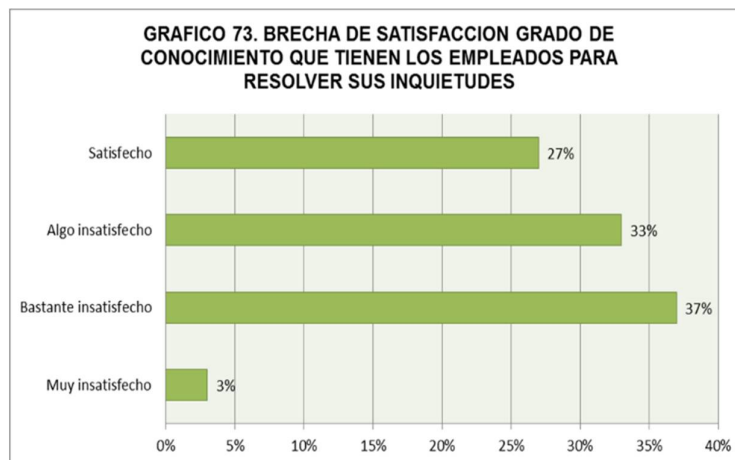
En el esquema siguiente se pueden ver con claridad las diferencias entre la expectativa y la percepción de los clientes respecto al conocimiento de los empleados:



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.4.4.3 Brecha

La diferencia entre las expectativas y las percepciones por parte de los usuarios quedan demostradas en el porcentaje de insatisfacción alcanzado.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Saldo de Respuesta: -1,16 “Algo insatisfecho”.

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

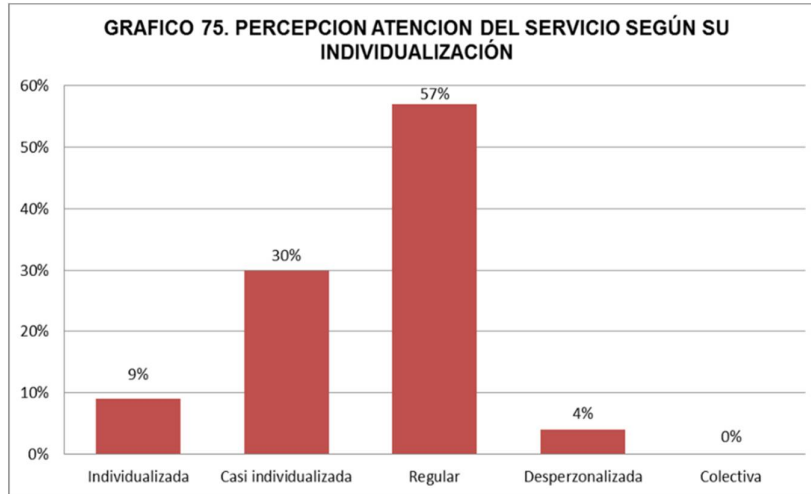
7.5.1.1. Expectativa



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

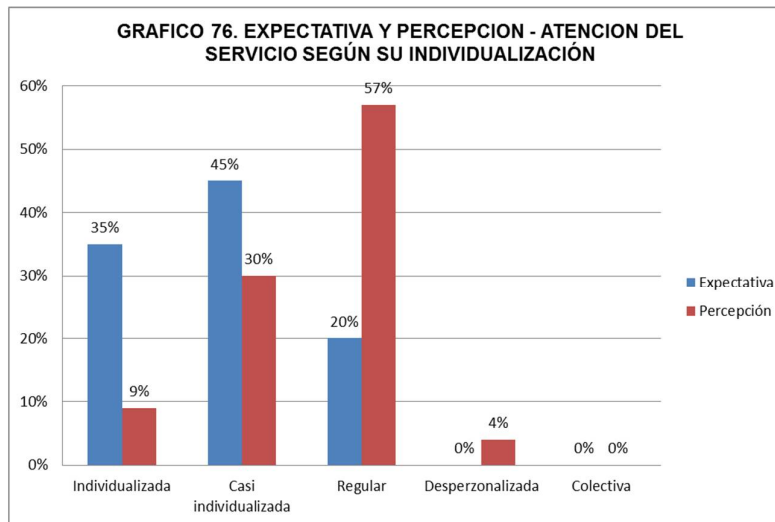
Saldo de Respuesta: 1,85 “Casi individualizada” con tendencia a “Individualizada”.

7.5.1.2. Percepción



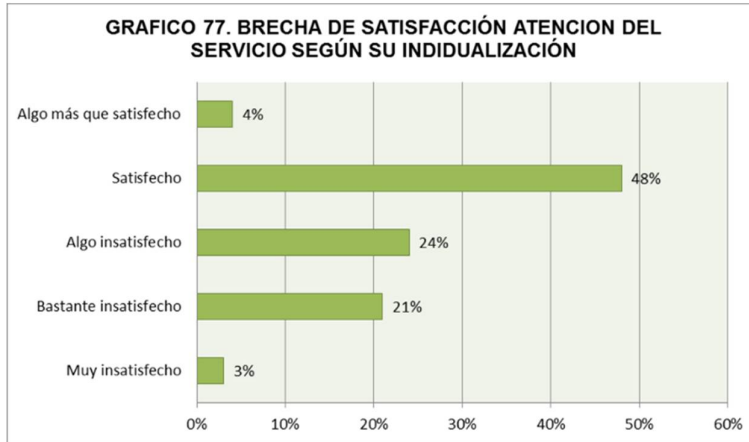
Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Con un Saldo de Respuesta de 2,56 la atención del servicio según su individualización es “Casi Individualizada” con tendencia a “Regular”.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.5.1.3 Brecha



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

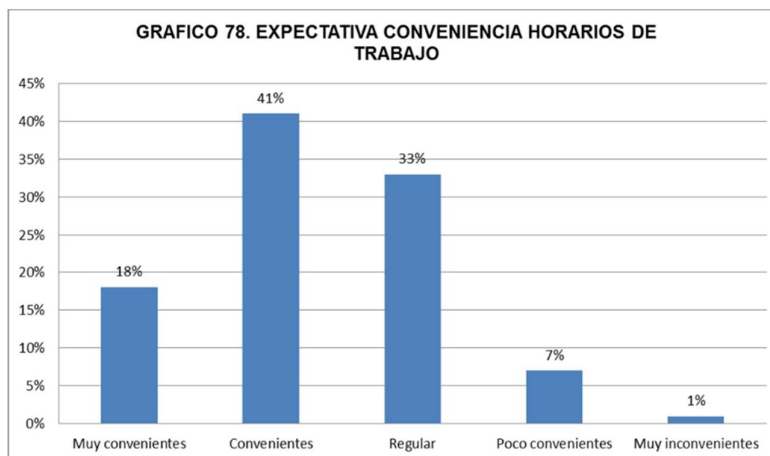
Saldo de Respuesta: -0,71 “Satisfecho” con tendencia a “Algo Satisfecho”.

7.5.2 Conveniencia de los horarios de trabajo

7.5.2.1. Expectativa

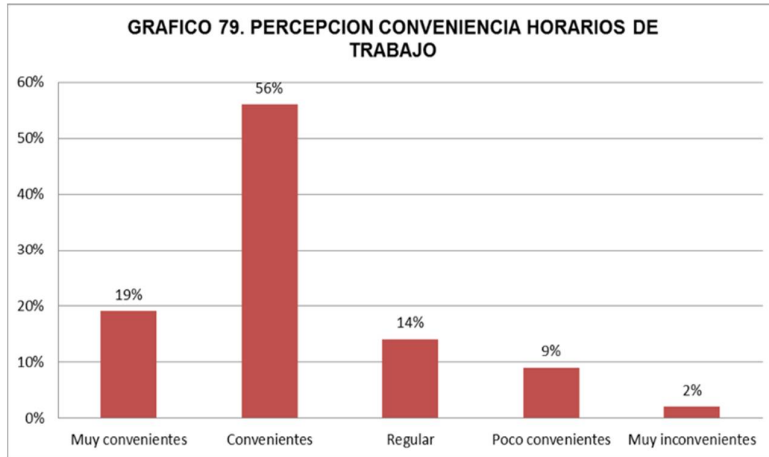
La expectativa en cuanto a la conveniencia de los horarios de trabajo del servicio nos muestra que un poco mas de la mitad de los encuestados (59%) espera encontrarse con horarios convenientes y el restante 41% no le otorga una expectativa elevada

Saldo de Respuesta: 2,32 “convenientes” con tendencia a “regular”.



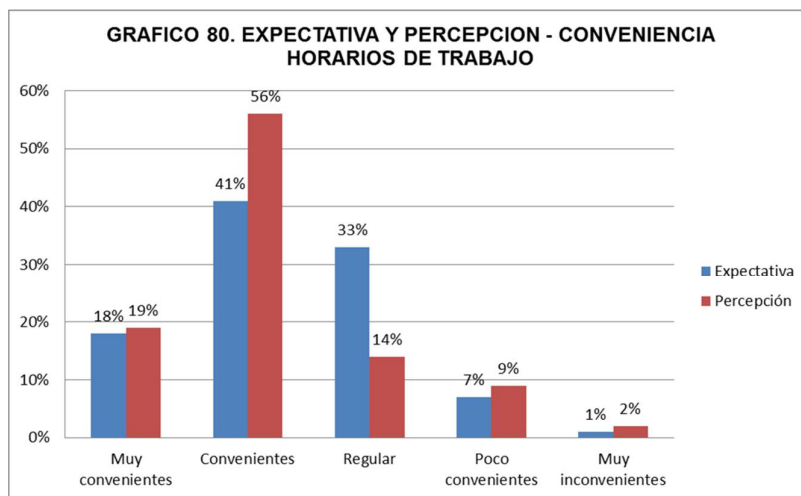
Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.5.2.2. Percepción



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

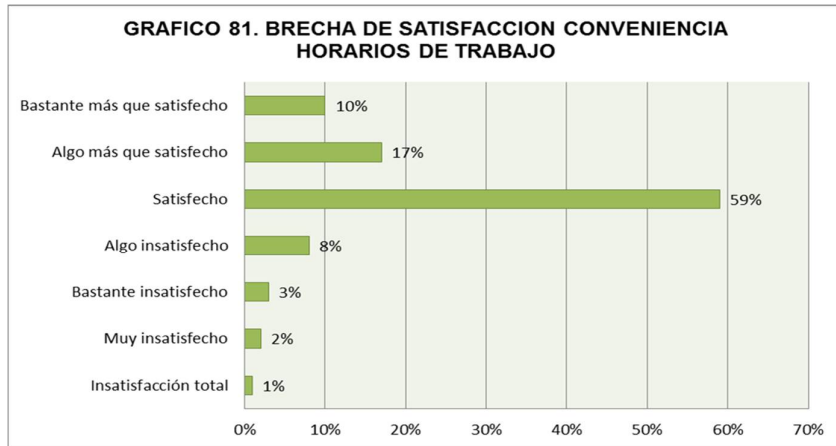
La percepción arroja un resultado positivo al compararlo con las expectativas. El Saldo de Respuesta de la conveniencia percibida en los horarios de trabajo del servicio es de 2,19. Los usuarios puntuaban de 1 a 5, de muy convenientes a muy inconvenientes.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.5.2.3 Brecha

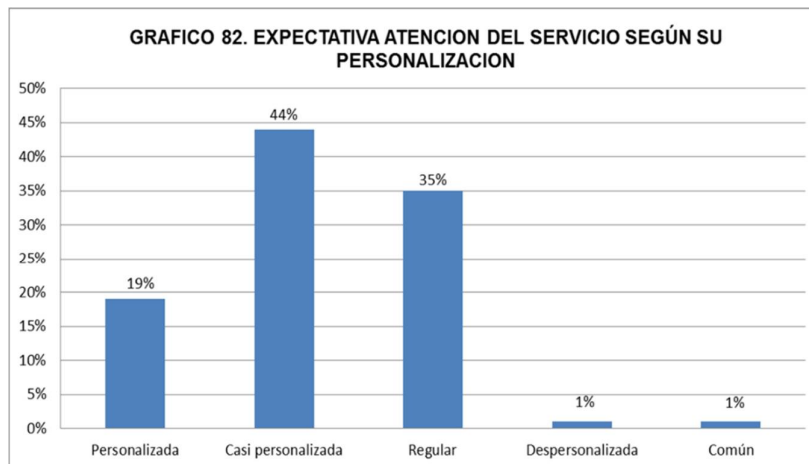
Al realizar la evaluación de las diferencias que existían entre las expectativas y las percepciones, el grafico siguiente demuestra que los horarios de trabajo conforme a la mayoría de los usuarios con un saldo de respuesta de 0,13 “Satisfecho”.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.5.3 Nivel de personalización en la atención del servicio

7.5.3.1. Expectativa

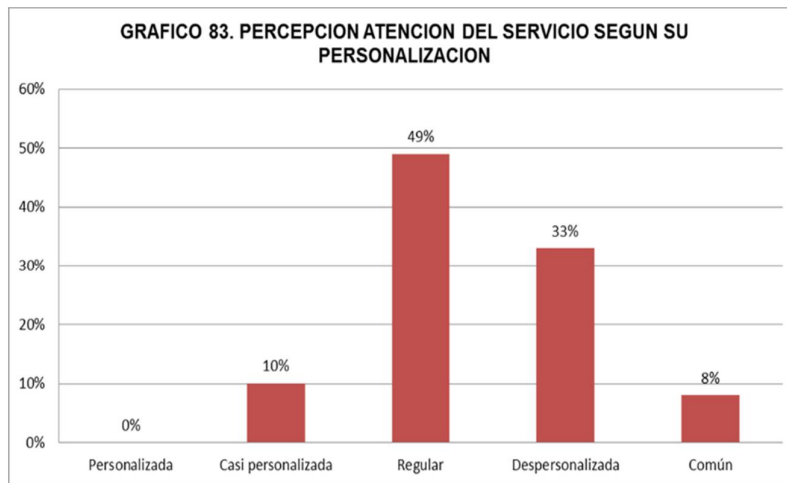


Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

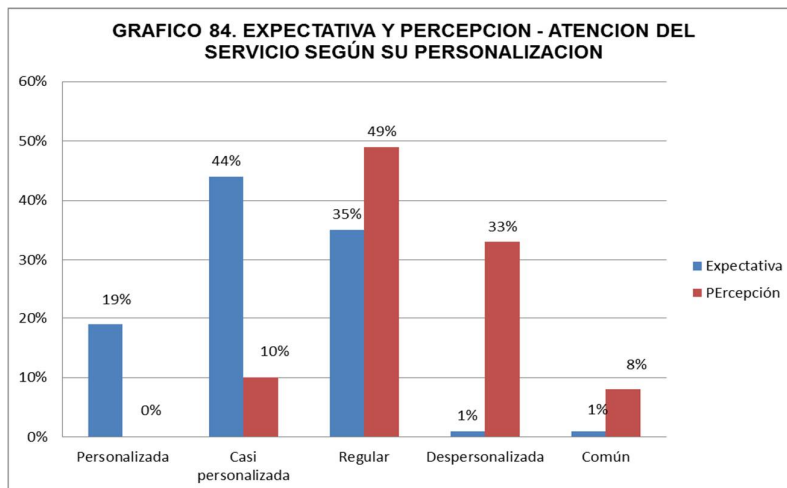
7.5.3.2. Percepción

En una escala de calificaciones entre 1 y 5, donde 1 indica atención personalizada y 5 atención común, el saldo de respuesta de la percepción de los clientes es 3,39.

Los usuarios perciben que la atención del servicio es “regular” a “despersonalizada”.

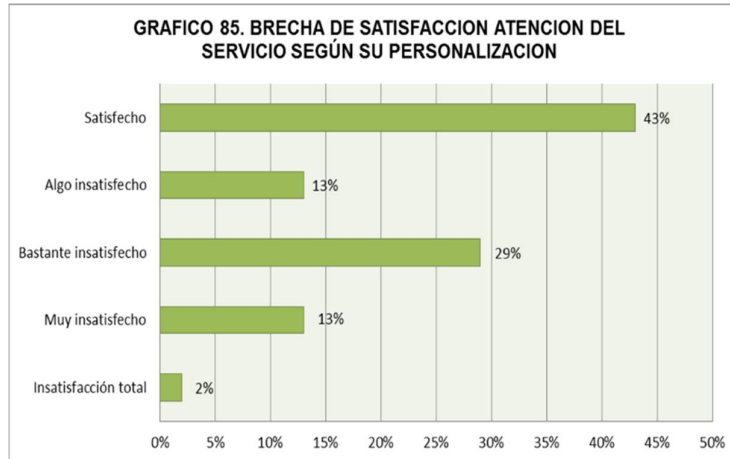


Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.5.3.3 Brecha



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Saldo de Respuesta: -1,18 “Algo insatisfecho”.

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

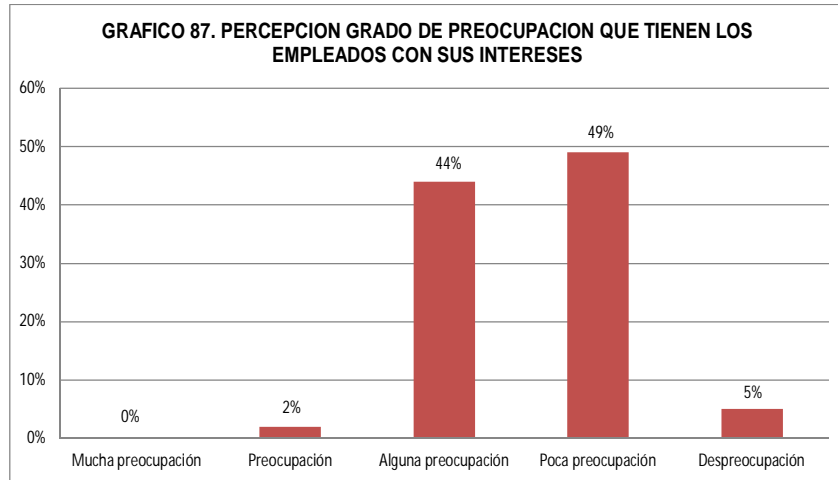
7.5.4.1. Expectativa



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

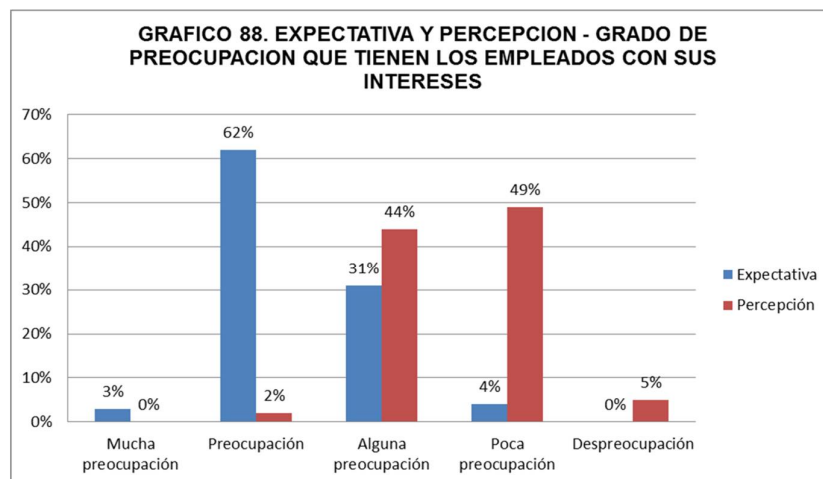
Saldo de Respuesta: 2,36 “Preocupación” con tendencia a “Alguna preocupación”.

7.5.4.2. Percepción



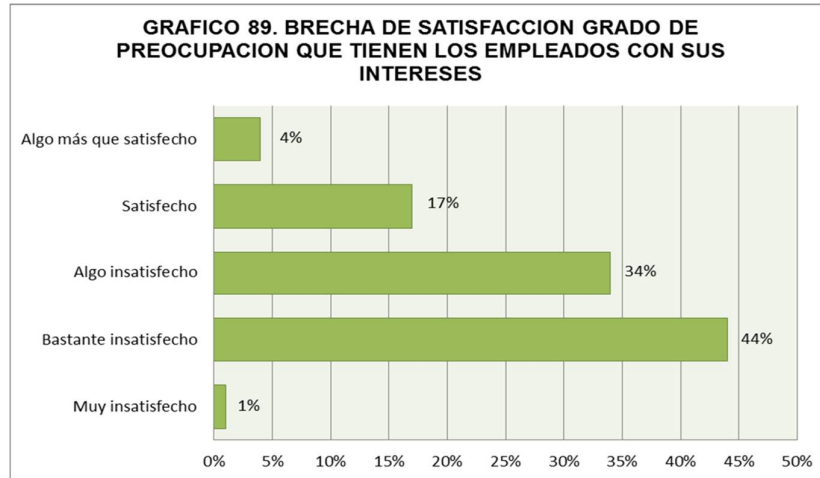
Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Si bien las expectativas de los usuarios nos muestran que el 65% espera que los empleados demuestren preocupación con sus intereses, la percepción que tienen una vez que hacen uso del servicio indica que los empleados no demuestran una preocupación, obteniendo un saldo de respuesta de 3,57 que se ubica entre “alguna” y “poca preocupación”.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.5.4.3 Brecha



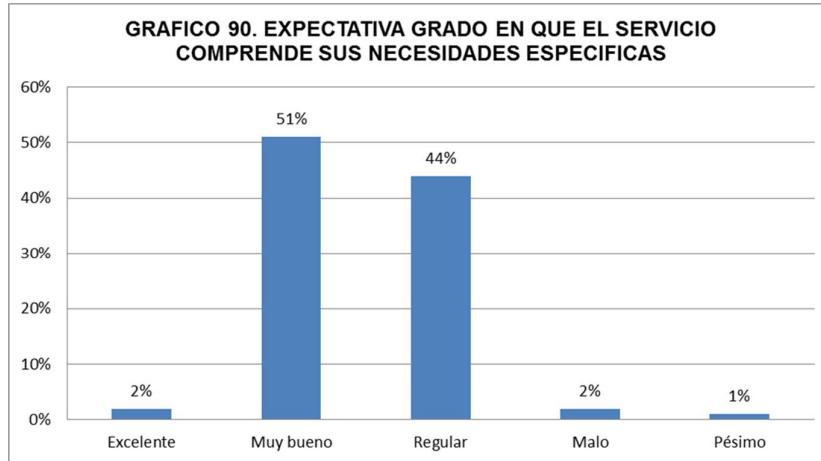
Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Saldo de Respuesta: -1,21 “Algo insatisfecho”.

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

7.5.5.1. Expectativa

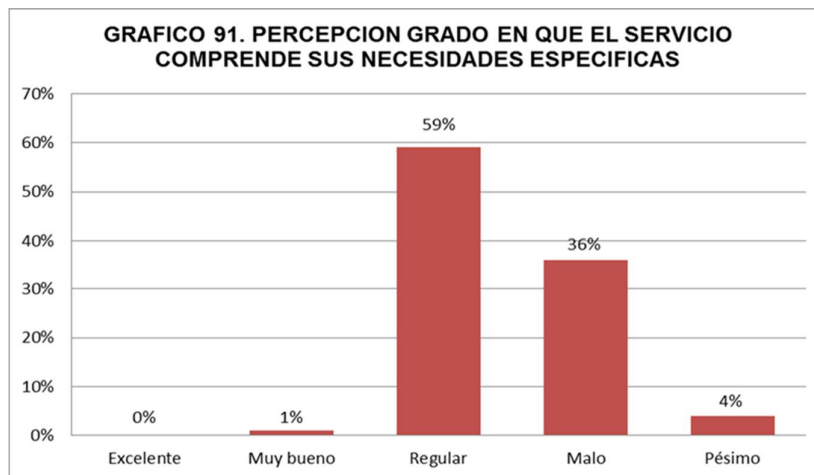
En este punto se observa que los usuarios no poseen elevadas expectativas ya que solo el 53% espera que el grado de comprensión de sus necesidades específicas sea muy bueno o excelente.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

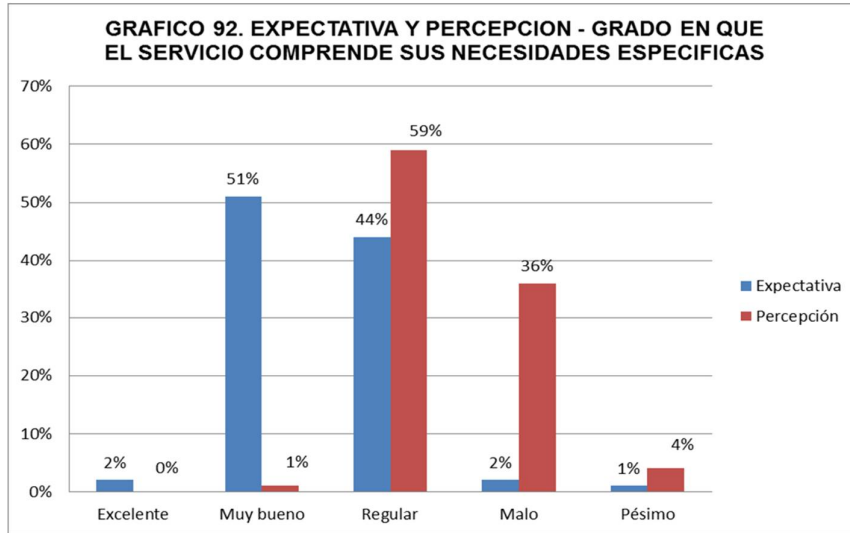
Saldo de Respuesta: 2,49 “Muy Bueno” con tendencia a “Regular”.

7.5.5.2. Percepción



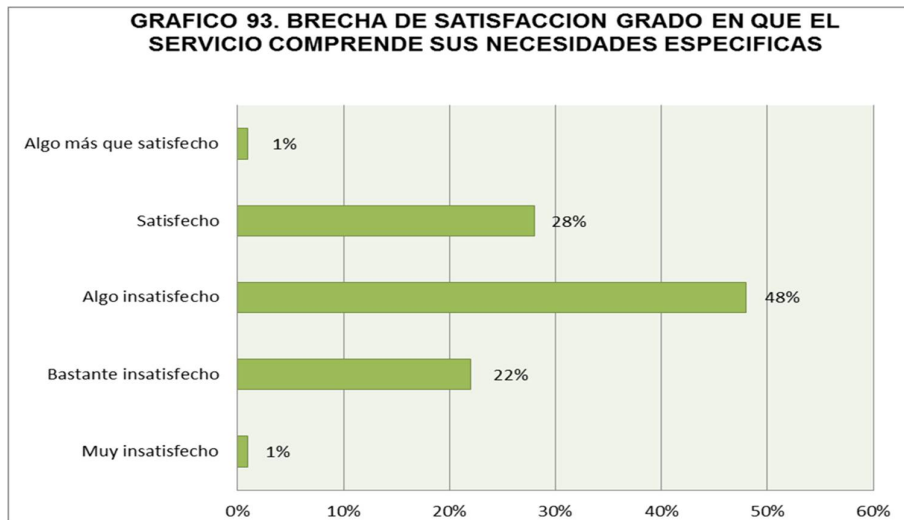
Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

En el gráfico precedente obtenemos un saldo de respuesta de 3,43 ubicando a la percepción de los usuarios entre regular y malo.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.5.5.3 Brecha



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

La valoración promedio que hay entre las expectativas y las percepciones no es muy buena, esto queda reflejado en el grafico anterior en donde se observa insatisfacción por parte de los usuarios.

Saldo de Respuesta: -0,94 “Algo insatisfecho”.

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 le prestan los usuarios con un 43%. 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 más importantes dentro de sus expectativas del servicio que van a recibir.

Le sigue en importancia la Dimensión II, **Confiabilidad** (habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma confiable y cuidadosa), con un 26%.

La tercera en importancia es la Dimensión IV, **Seguridad** (conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza), con un 22%.

La cuarta en importancia es la Dimensión V, **Empatía** (atención individualizada que ofrece la organización a los clientes), con el 7%.

Quedando en último lugar la Dimensión I, **Elementos Tangibles** (aparición de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación), con el 2%.

Tabla 4. Grado de importancia de las dimensiones

DIMENSIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Elementos Tangibles	2	2%
Confiabilidad	26	26%
Capacidad de Respuesta	43	43%
Seguridad	22	22%
Empatía	7	7%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.7 Grado de satisfacción de los usuarios de la Secretaria de Justicia de Faltas sobre cada una de las Dimensiones.

Tabla 5. Elementos tangibles

ELEMENTOS TANGIBLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SATISFACCION	22	22%
INSATISFACCION	78	78%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Tabla 6. Confiabilidad

CONFIABILIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SATISFACCION	15	15%
INSATISFACCION	85	85%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Tabla 7. Capacidad de respuesta

CAPACIDAD DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SATISFACCION	27	27%
INSATISFACCION	73	73%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Tabla 8. Seguridad

SEGURIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SATISFACCION	22	22%
INSATISFACCION	78	78%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Tabla 9. Empatía

EMPATIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SATISFACCION	29	29%
INSATISFACCION	71	71%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.8 Procesamiento y Análisis de los datos

Una vez detallada toda la información obtenida a través de las encuestas de satisfacción, es importante recalcar que con la aplicación del modelo Servqual se pueden realizar pruebas que muestren las relaciones existentes entre los diferentes atributos evaluados por este modelo y la edad, sexo y ocupación.

A través de la estadística bivariada de pruebas de independencia Chi-cuadrado con respecto a la calificación de la organización del servicio y su relación con la ocupación, la edad y la frecuencia de utilización del servicio, se obtuvieron los siguientes resultados:

- La calificación de la organización del servicio es regular.
- En cuanto a la edad, son las personas de entre 20 y 40 años quienes ofrecen una calificación “buena” al servicio, con un nivel de significación de Chi-cuadrado de 0,09. Es decir ambas variables poseen una relación del 91%.
- La ocupación de los encuestados nos muestra una relación en cómo calificarían la organización del servicio, en donde los jubilados y desempleados ofrecen una mejor calificación. El nivel de significancia de Chi-cuadrado es de 0,01. Ambas variables poseen una relación del 99%.
- Por ultimo las pruebas de Chi-cuadrado entre la calificación de la organización del servicio y su frecuencia de utilización arrojan los siguientes resultados: las personas que hacen uso del servicio una vez al año son las que ofrecen una calificación “buena” al servicio y por el contrario los que utilizan el servicio una vez cada seis meses ven al servicio como “malo”, esto se debe a que los usuarios que utilizan el servicio con mayor frecuencia conocen las falencias del sector.
El nivel de significancia de Chi-cuadrado es de 0,00.
- En relación al sexo, se obtuvo un nivel de significación de Chi-cuadrado de 0,20, por lo que se puede decir que se cumple la hipótesis nula. No hay relación entre la variable sexo y calificación del servicio.

Tabla 10. Pruebas Chi-cuadrado

TABLA DE CONTINGENCIA		Edad en categoría		Total
		De 20 a 40 Años	De 41 o + años	
Calificación Como calificaría la organización del servicio	2 Bueno	12	3	15
		21,8%	6,7%	15,0%
	3 Regular	26	28	54
		47,3%	62,2%	54,0%
	4 Malo	17	14	31
		30,9%	31,1%	31,0%
Total		55	45	100
		100,0%	100,0%	100,0%

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.813 ^a	2	,090

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Tabla 11. Pruebas Chi-cuadrado

TABLA DE CONTINGENCIA		Ocupacion del Encuestado			Total
		Independiente	Empleado	Jub. - Desemp.	
Calificación Como calificaría la organización del servicio	2.- Bueno	2	8	5	15
		5,9%	14,8%	41,7%	15,0%
	3.- Regular	23	25	6	54
		67,6%	46,3%	50,0%	54,0%
	4.- Malo	9	21	1	31
		26,5%	38,9%	8,3%	31,0%
Total		34	54	12	100
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12.674 ^a	4	,013

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Tabla 12. Pruebas Chi-cuadrado

TABLA DE CONTINGENCIA		Frecuencia de utilización del servicio de la Secretaria de Justicia de Faltas			Total
		Una vez cada 6 meses	Una vez al año	Cada varios años	
Calificación Como calificaria la organizacion del servicio	2 Bueno	1	10	4	15
		4,3%	29,4%	9,3%	15,0%
	3 Regular	7	16	31	54
		30,4%	47,1%	72,1%	54,0%
	4 Malo	15	8	8	31
		65,2%	23,5%	18,6%	31,0%
Total		23	34	43	100
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	24.084 ^a	4	,000

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Además de los resultados presentados, se realizaron otros análisis de variables a través de pruebas Chi-cuadrado en relación a la frecuencia de utilización del servicio y el sexo, la edad y la ocupación, no encontrándose relación entre las variables en estudio y por lo tanto ninguna ejercía influencia sobre la otra. Se obtuvieron valores elevados de significación de Chi-cuadrado.

Tabla 13. NIVEL DE SIGNIFICACION DE CHI-CUADRADO

VARIABLES	SEXO	EDAD	OCUPACION
FRECUENCIA DE UTILIZACION DEL SERVICIO	0,76	0,30	0,41

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Siguiendo con los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción, se analizó cada una de las cinco dimensiones en su conjunto. Para ello, se promedió el puntaje obtenido en cada dimensión considerando los ítems que las componen.

Se intenta medir el grado de satisfacción o insatisfacción de los usuarios hacia la Secretaria de Justicia de Faltas en sus cinco dimensiones analizando la diferencia de puntuación entre la expectativa y la percepción.

Tabla 14. Diferencias de puntuación entre Expectativa y Percepción

	Mínimo	Máximo	Media	Asimetría	Curtosis
Dimension 1 - Elementos Tangibles	-3	1	-1,18	0,13	-0,55
Dimension 2 - Confiabilidad	-3	0	-1,05	-0,32	1,1
Dimension 3 - Capacidad de Respuesta	-2	1	-,94	0,12	-0,6
Dimension 4 - Seguridad	-2	1	-,89	0,49	1
Dimension 5 - Empatía	-2	1	-,79	0,16	-0,19

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

El puntaje mínimo negativo significa que el puntaje de la expectativa supera a la percepción.

En general se presentan una evaluación crítica del servicio, pues se observan mayores puntajes negativos en la percepción.

Al considerar las medias aritméticas nos muestran que las Dimensiones más cuestionadas son la Dimensión 1: Elementos tangibles, la Dimensión 2: Confiabilidad y la Dimensión 3: Capacidad de Respuesta.

La Dimensión menos cuestionada es la Dimensión 5: Empatía.

Considerando la Asimetría y la Curtosis se observa que las distribuciones de cada dimensión se asemejan a distribuciones normales, con pocos casos en los extremos y concentración en torno a la media aritmética.

Al analizar cada Dimensión en forma global, teniendo en cuenta la satisfacción e insatisfacción de los usuarios, con los atributos sexo, edad, ocupación y

frecuencia de utilización del servicio; las pruebas de Chi-cuadrado mostraron que no existe relación con ninguna de ellas, por eso se termina aceptando la hipótesis de que las variables son independientes.

En la Dimensión 1, Elementos Tangibles, al relacionarlo con la frecuencia de utilización del servicio, el nivel de significación de Chi-cuadrado es de 0,07.

Tabla 15. Pruebas Chi-cuadrado

		Con que Frecuencia utiliza el servicio de la Secretaria de Justicia de Faltas			Total
		Una vez cada 6 meses	Una vez al año	Cada varios años	
BRECHA DE SATISFACCION ELEMENTOS TANGIBLES	Satisfaccion	8	9	5	22
		34,8%	26,5%	11,6%	22,0%
	Insatisfaccion	15	25	38	78
		65,2%	73,5%	88,4%	78,0%
Total		23	34	43	100
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,282 ^a	2	,071

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

En esta Dimensión se observa que las personas que asisten con menor frecuencia (cada varios años) son las que más cuestionan, obteniendo altos niveles de insatisfacción. No obstante al analizar las demás dimensiones con la frecuencia de utilización del servicio se demuestra que las personas que concurren cada varios años al servicio son las que tienen una mirada más crítica.

Al analizar estas distribuciones según las variables independientes se observa lo siguiente:

En general la edad presenta diferencias significativas, siendo las personas de mayor edad las más cuestionadoras.

El sexo y la ocupación no presentan diferencias significativas para ninguna de las dimensiones.

Tabla 16. NIVEL DE SIGNIFICACION DE CHI-CUADRADO

DIMENSION	SEXO	EDAD	OCUPACION	FRE. UTILIZACION	% DE INSATISFACCION
ELEMENTOS TANGIBLES	0,54	0,35	0,75	0,07	78%
CONFIABILIDAD	0,33	0,32	0,54	0,12	85%
CAPACIDAD DE RESPUESTA	0,54	0,7	0,97	0,48	73%
SEGURIDAD	0,38	0,66	0,9	0,23	78%
EMPATIA	0,71	0,98	0,55	0,33	71%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Al considerar cada dimensión por su medición antes (expectativa) y después (percepción) y en sus diferencias (percepción – expectativas), se observa que las formas de las distribuciones en general se asemejan mucho a una curva normal, dado que los valores de asimetría y curtosis son cercanos a cero; salvo en las variables Seguridad-Expectativa y Empatía-Expectativa en donde se presentan valores elevados, por lo cual los datos no se distribuyen de manera normal.

Para las cinco dimensiones se observa que la media de Percepción siempre es superior a la media de Expectativa, lo que demuestra que la presentación en la institución mejoró su valoración.

Tabla 17. Estadísticos Descriptivos

	Mínimo	Máximo	Media	Asimetría	Curtosis
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico
ELEMENTOS TANGIBLES - EXPECTATIVA	1	4	2,19	,411	,319
ELEMENTOS TANGIBLES - PERCEPCION	2	4	3,34	-,020	-,823
ELEMENTOS TANGIBLES - DIFERENCIA EXPECTATIVA - PERCEPCION	-3	1	-1,18	,134	-,558
CONFIABILIDAD - EXPECTATIVA	1	3	1,99	,781	1,105
CONFIABILIDAD - PERCEPCION	2	5	3,15	,024	1,284
CONFIABILIDAD - DIFERENCIA EXPECTATIVA - PERCEPCION	-3		-1,05	-,326	1,156
CAPACIDAD DE RESPUESTA - EXPECTATIVA	2	4	2,25	,512	,004
CAPACIDAD DE RESPUESTA - PERCEPCION	2	5	3,17	,302	,494
CAPACIDAD DE RESPUESTA - DIFERENCIA EXPECTATIVA - PERCEPCION	-2	1	-,94	,122	-,607
SEGURIDAD - EXPECTATIVA	1	4	1,81	1,383	2,411
SEGURIDAD - PERCEPCION	2	4	2,76	-,002	,984
SEGURIDAD - DIFERENCIA EXPECTATIVA - PERCEPCION	-2	1	-,89	,490	1,000
EMPATIA - EXPECTATIVA	1	4	2,25	1,246	3,451
EMPATIA - PERCEPCION	2	4	3,03	,224	,732
EMPATIA - DIFERENCIA EXPECTATIVA - PERCEPCION	-2	1	-,79	,169	-,194

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Para evaluar la consistencia de las Dimensiones y el rol de los ítems, se analizaron las correlaciones, a través del coeficiente de Spearman.

En todas las Dimensiones se obtuvieron valores altos de correlación, significativos al 99%.

Simultáneamente, se analizaron las correlaciones entre los indicadores entre sí y en más de la mitad de los casos se determinó alta congruencia interna.

En primer lugar al analizar la relación entre cada ítem y la Dimensión total se puede concluir que en todos los casos –Expectativa y Percepción- hay alta

correlación (superior el 0,01) lo que otorga validez a la Dimensión como concepto que unifica a los 4 ó 5 ítems.

Con respecto a la Dimensión 1, se advierte que el ítem de las expectativas de los equipos con que cuenta el servicio y la expectativa global de la dimensión muestra el coeficiente de correlación más elevado (0.81, con un nivel de significancia de 0.01). Podemos decir que los usuarios que tienen altas expectativas en este punto tenderán a subir las expectativas de la dimensión en su conjunto, siendo este ítem donde más se sustenta la dimensión Elementos Tangibles.

Luego comparando los valores en Expectativa y Percepción, vemos que hay un ítem (que hace referencia a la apariencia física) que tiene la menor asociación. Por lo tanto podemos decir que es el ítem más débil de los cuatro.

En la tabla 18 se obtiene un coeficiente de correlación de 0.587, con un nivel de significancia de 0.01, señalando que cuanto más se incrementa el nivel de expectativas de las instalaciones físicas del servicio las expectativas sobre los equipos crecen y viceversa. Es probable que los usuarios tiendan a ver estas preguntas como similares, y al momento de la encuesta otorguen calificaciones similares.

En la Dimensión 2 se puede observar, en las tablas 20 y 21, que el ítem “los empleados del servicio municipal cumplen lo que prometen” presenta el coeficiente de correlación más elevado en relación tanto a su expectativa global (0,684) como a su percepción global (0,713).

Si bien las demás variables presentan coeficientes de correlación elevados, es en este ítem en donde más se sustenta la dimensión 2. Hay una asociación positiva señalando que a medida que se incrementan las expectativas en este ítem crecerán las expectativas globales de la dimensión Confiabilidad y lo mismo para la percepción, aunque cabe aclarar que la percepción en este punto tiene signos negativos, relacionados a la insatisfacción de los usuarios.

En las expectativas de la Dimensión 3 las variables nivel de comunicación que tiene con los empleados del servicio y la velocidad del servicio presentan los coeficientes de correlación más elevados (0,706 y 0,703, respectivamente) evidenciando una asociación positiva con la expectativa de la dimensión en su conjunto. Esto quiere decir que a medida que aumentan las expectativas de estos 2 ítems, aumentan las expectativas de la dimensión Capacidad de Respuesta.

La misma explicación se da para la percepción de la Dimensión 3 con las dos variables mencionadas, en donde ambas presentan un coeficiente de correlación de 0,692.

Al hacer el análisis de correlación entre las expectativas del nivel de comunicación que tiene con los empleados del servicio y la expectativa de la velocidad del servicio, se obtiene un coeficiente de correlación de 0,487 con un nivel de significancia de 0,01, esto nos indica que hay una asociación moderada entre ambas en el sentido que cuando aumentan las expectativas en una de ellas aumenta también la expectativa de la otra variable.

En lo referido a la percepción, tabla 23, se da una correlación positiva entre las variables grado de disponibilidad para atención inmediata frente a otras actividades y el nivel de disponibilidad de atención. Los usuarios le prestan una mayor atención a estos ítems y es en donde más críticas presentan, dándole calificaciones similares.

En las expectativas de la Dimensión 4, se puede observar que la confianza que brinda el comportamiento de los empleados y la expectativa de la Dimensión Seguridad en su conjunto, presenta una correlación positiva fuerte (0,798) siendo esta variable donde más se sustenta la dimensión, seguido por la expectativa del grado de conocimiento que tienen los empleados para resolver sus inquietudes.

En relación a la percepción de los usuarios, tabla 25, vemos que el coeficiente de correlación más elevado se da, al igual que en las expectativas, entre la confianza que brinda el comportamiento de los empleados y la percepción de la Dimensión en su conjunto.

El nivel de amabilidad que muestran los empleados, tanto en su expectativa como en su percepción, presentan los coeficientes de correlación más bajos en relación con la Dimensión Seguridad en su conjunto, presentando la relación más débil de las 4 variables.

Por último en la Dimensión 5, analizando la tabla 26, vemos que la expectativa de la atención del servicio según su personalización es en donde más se respalda la expectativa de la Dimensión Empatía en su conjunto, con un coeficiente de correlación de 0,749.

En la tabla 27, se observa que la percepción del grado en que el servicio comprende sus necesidades específicas y la percepción de la atención del servicio según su personalización presentan la mayor correlación con la percepción de la Dimensión Empatía, en donde a medida que aumentan las percepciones negativas hacia el servicio en estos 2 ítems aumenta la percepción negativa de la dimensión en su conjunto.

También se contempla que las variables percepción del grado de preocupación que tienen los empleados con sus interés y la percepción de la atención del servicio según su personalización presentan un coeficiente de correlación de 0,489 con una significación del 0.01. A medida que aumentan las percepciones negativas sobre una de estas variables, aumenta negativamente la percepción en la otra.

Son dos puntos en donde se obtuvieron porcentajes de insatisfacción elevados.

Estos datos muestran áreas de oportunidad relevantes y sugerencias de los usuarios que deberían ser tomadas en cuenta para mejorar la calidad del servicio y disminuir así la brecha entre el servicio esperado y el recibido.

Tabla 18. Correlación – Expectativas Dimensión 1

	Expectativa de las instalaciones físicas del servicio	Expectativa de la apariencia física de los empleados	Expectativa apariencia visual materiales de comunicacion	ELEMENTOS TANGIBLES_EXPECTATIVA
Expectativa de los equipos con que cuenta el servicio	.587**	.176	.198 [†]	.744**
Expectativa de las instalaciones físicas del servicio		.171	.372**	.819**
Expectativa de la apariencia física de los empleados			.020	.431**
Expectativa apariencia visual materiales de comunicacion				.614**

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Tabla 19. Correlación – Percepción Dimensión 1

	Percepcion de las instalaciones físicas del servicio	Percepcion de la apariencia física de los empleados	Percepcion apariencia visual materiales de comunicacion	ELEMENTOS TANGIBLES_PERCEPCION
Percepcion de los equipos con que cuenta el servicio	.458**	.353**	.439**	.792**
Percepcion de las instalaciones físicas del servicio		.239 [†]	.268**	.661**
Percepcion de la apariencia física de los empleados			.420**	.660**
Percepcion apariencia visual materiales de comunicacion				.759**

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Tabla 20. Correlación – Expectativa Dimensión 2

	Expectativa interes de los empleados en solucionar los problemas	Expectativa eficacia del servicio municipal	Expectativa Tiempo del cumplimiento del trabajo	Expectativa El trabajo que el servicio mantiene segun su eficiencia	CONFIABILIDAD_EXPECTATIVA
Expectativa empleados servicio municipal cumplen lo que prometen	.401**	.189	.273**	.228*	.684**
Expectativa interes de los empleados en solucionar los problemas		.179	.217*	.130	.662**
Expectativa eficacia del servicio municipal			.220*	.129	.558**
Expectativa Tiempo del cumplimiento del trabajo				.053	.526**
Expectativa El trabajo que el servicio mantiene segun su eficiencia					.491**

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Tabla 21. Correlación – Percepción Dimensión 2

	Percepcion interes de los empleados en solucionar los problemas	Percepcion eficacia del servicio municipal	Percepcion Tiempo del cumplimiento del trabajo	Percepcion El trabajo que el servicio mantiene segun su eficiencia	CONFIABILIDAD_PERCEPCION
Percepcion empleados servicio municipal cumplen lo que prometen	.312**	.299**	.338**	.293**	.713**
Percepcion interes de los empleados en solucionar los problemas		.192	-.012	.215*	.559**
Percepcion eficacia del servicio municipal			.251*	.314**	.627**
Percepcion Tiempo del cumplimiento del trabajo				.222*	.563**
Percepcion El trabajo que el servicio mantiene segun su eficiencia					.572**

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Tabla 22. Correlación – Expectativa Dimensión 3

	Expectativa La velocidad del servicio	Expectativa Nivel de disponibilidad de atención	Expectativa Grado de disponibilidad atención inmediata frente a otras actividades	CAPACIDAD DE RESPUESTA_EXPECTATIVA
Expectativa Nivel de comunicación que tiene con los empleados	.487 ^{**}	.302 ^{**}	.164	.706 ^{**}
Expectativa La velocidad del servicio		.206 [†]	.215 [†]	.703 ^{**}
Expectativa Nivel de disponibilidad de atención			.360 ^{**}	.680 ^{**}
Expectativa Grado de disponibilidad atención inmediata frente a otras actividades				.602 ^{**}

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Tabla 23. Correlación – Percepción Dimensión 3

	Percepcion La velocidad del servicio	Percepcion Nivel de disponibilidad de atención	Percepcion Grado de disponibilidad atención inmediata frente a otras actividades	CAPACIDAD DE RESPUESTA_PERCEPCION
Percepcion Nivel de comunicación que tiene con los empleados	.441 ^{**}	.235 [†]	.181	.692 ^{**}
Percepcion La velocidad del servicio		.265 ^{**}	.225 [†]	.692 ^{**}
Percepcion Nivel de disponibilidad de atención			.460 ^{**}	.685 ^{**}
Percepcion Grado de disponibilidad atención inmediata frente a otras actividades				.642 ^{**}

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Tabla 24. Correlación – Expectativa Dimensión 4

	Expectativa Nivel de seguridad que usted siente en sus transacciones con el servicio	Expectativa Nivel de amabilidad que muestran los empleados del servicio	Expectativa Grado de conocimiento que tienen los empleados para resolver sus inquietudes	SEGURIDAD_EXPECTATIVA
Expectativa Confianza que brinda el comportamiento de los empleados	.404**	.179	.327**	.798**
Expectativa Nivel de seguridad que usted siente en sus transacciones con el servicio		.033	.126	.613**
Expectativa Nivel de amabilidad que muestran los empleados del servicio			.198*	.372**
Expectativa Grado de conocimiento que tienen los empleados para resolver sus inquietudes				.625**

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Tabla 25. Correlación – Percepción Dimensión 4

	Percepcion Nivel de seguridad que usted siente en sus transacciones con el servicio	Percepcion Nivel de amabilidad que muestran los empleados del servicio	Percepcion Grado de conocimiento que tienen los empleados para resolver sus inquietudes	SEGURIDAD_PERCEPCION
Percepcion Confianza que brinda el comportamiento de los empleados	.336**	.191	.091	.687**
Percepcion Nivel de seguridad que usted siente en sus transacciones con el servicio		-.068	.032	.575**
Percepcion Nivel de amabilidad que muestran los empleados del servicio			.071	.459**
Percepcion Grado de conocimiento que tienen los empleados para resolver sus inquietudes				.491**

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Tabla 26. Correlación – Expectativa Dimensión 5

	Expectativa De los Horarios de trabajo por conveniencia	Expectativa Atención del servicio segun su personalización	Expectativa Grado de preocupacion que tienen los empleados con sus intereses	Expectativa Grado en que el servicio comprende sus necesidades especificas	EMPATIA_EXPECTATIVA
Expectativa Atención del servicio segun su individualizacion	,099	,412**	,138	,183	,593**
Expectativa De los Horarios de trabajo por conveniencia		,308**	,101	,174	,582**
Expectativa Atención del servicio segun su personalización			,216*	,221*	,749**
Expectativa Grado de preocupacion que tienen los empleados con sus intereses				,307**	,469**
Expectativa Grado en que el servicio comprende sus necesidades especificas					,551**

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

Tabla 27. Correlación – Percepción Dimensión 5

	Percepcion De los horarios de trabajo por conveniencia	Percepcion Atención del servicio segun su personalización	Percepcion Grado de preocupacion que tienen los empleados con sus intereses	Percepcion Grado en que el servicio comprende sus necesidades especificas	EMPATIA_PERCEPCION
Percepcion Atención del servicio segun su individualizacion	,048	,157	,130	,176	,508**
Percepcion De los horarios de trabajo por conveniencia		,004	-,008	,199*	,484**
Percepcion Atención del servicio segun su personalización			,489**	,171	,610**
Percepcion Grado de preocupacion que tienen los empleados con sus intereses				,339**	,589**
Percepcion Grado en que el servicio comprende sus necesidades especificas					,611**

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta de Satisfacción al Cliente.

8. Conclusiones

El percibir como evalúan los usuarios las dimensiones al encontrarse con el servicio es de gran utilidad porque permite conocer que es lo que realmente piensan del servicio y si se está proyectando una imagen de calidad. La información encontrada con la evaluación que se hizo del servicio es un insumo valioso para iniciar procesos de mejora en beneficio de los contribuyentes y de los ciudadanos en general.

El proceso de mejora continua en la calidad de los servicios es fundamental; primero hay que tener conciencia acerca de la importancia de brindar un servicio de calidad, después hay que medir cuantitativamente los niveles de calidad que percibe el cliente, de los cuales se identifican los aspectos positivos y negativos del servicio, potenciar los positivos y disminuir los negativos, y repetir este proceso constantemente, aspirando siempre a un mejor resultado.

A través de los resultados obtenidos por la encuesta aplicada al servicio de la Secretaria de Justicia de Faltas se logró conocer que la Dimensión III, ***Capacidad de Respuesta***, es la que mayor importancia tiene para los usuarios.

La capacidad de respuesta es la disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio. Los resultados muestran que el nivel de comunicación con los empleados logro tener una satisfacción del 57%, si bien no es un porcentaje elevado es un ítem a tener en cuenta al momento de mejorar la gestión del área y proporcionar una mejor atención al público. El resto de los factores muestra valores negativos, no pudiendo satisfacer las expectativas de los usuarios.

Es de destacar que en 2 de los factores, *velocidad del servicio y el nivel de disponibilidad de atención*, se obtienen porcentajes elevados de insatisfacción. Para el usuario es importante sentir que se está prestando atención a sus inquietudes y que se tiene voluntad para ayudarlo proporcionándole un buen

servicio, por lo que hay que disminuir en la mayor medida posible los niveles de espera y cumplir con los plazos prometidos, de lo contrario aumentarían los niveles de percepción negativos que se generan.

En lo que respecta a las demás Dimensiones, se observa un alto grado de insatisfacción.

Los resultados dieron a conocer que la Dimensión I, *Elementos Tangibles*, presenta porcentajes elevados de insatisfacción en lo que refiere a los equipos, instalaciones físicas y la apariencia visual de los elementos de comunicación. Esto se debe a que los usuarios esperan encontrarse con elementos modernos y atractivos, pero al hacer uso del servicio perciben que las instalaciones no son tan modernas y atractivas como lo deseaban.

La apariencia física de los empleados fue el único punto que obtuvo resultados satisfactorios, coincidiendo en cierto punto las expectativas con las percepciones.

Se señala que esta Dimensión es a la que menos importancia le dan los usuarios ya que no la ven como condicionante a la hora de resolver sus problemas.

Por otra parte la Dimensión II, *Confiabilidad*, es la que presenta los mayores porcentajes de insatisfacción debido a que sus cuatro ítems presentan brechas negativas. Esto se debe a que la percepción sobre la habilidad que los empleados tienen para ejecutar el servicio prometido de forma confiable y cuidadosa no está a la altura de sus expectativas.

La mayor insatisfacción se da en, si los empleados cumplen lo que prometen y en el tiempo de cumplimiento del trabajo; dos factores importantes que los usuarios tienen en cuenta a la hora de utilizar el servicio.

En la Dimensión IV, *Seguridad*, de los cuatro ítems que la conforman, 3 presentan brechas negativas y el otro ítem que es la amabilidad por parte de los empleados presenta niveles de satisfacción elevados.

Dentro de esta Dimensión, el nivel de seguridad que el usuario siente en sus transacciones con el servicio y el grado de conocimiento que tienen los

empleados en resolver sus inquietudes es en donde se observan los porcentajes más elevados de insatisfacción.

El sentimiento de la seguridad es algo muy subjetivo, que varía de persona a persona, y existen aspectos que pueden influir positiva o negativamente en el sentimiento que se genera en los usuarios.

Por último la Dimensión V, *Empatía*, no genero grandes expectativas en los usuarios siendo la segunda en menor importancia de las dimensiones.

Por lo general los clientes se muestran insatisfechos, salvo en la conveniencia de los horarios de trabajo en donde se observa que la percepción de los usuarios es positiva, obteniendo el porcentaje más elevado de todas las dimensiones con un 86% de satisfacción.

Con la evidencia encontrada mediante la evaluación de los resultados de la encuesta, es factible concluir que el servicio de la Secretaria de Justicia de Faltas de la Municipalidad de La Plata no es de calidad, esto se refleja en una regular percepción de los usuarios sobre las dimensiones en las que fueron encuestados. Las calificaciones otorgadas en su mayoría están muy distantes del ideal deseado por los usuarios. Esto genera una mala evaluación que afecta la percepción de los usuarios sobre el funcionamiento del área en general.

La evaluación de la Secretaria de Justicia de Faltas permitió corroborar que el área trabaja con valores propios del paradigma burocrático basado en el cumplimiento de las normas, más allá de la obtención de buenos resultados.

A su vez la evaluación permitió conocer también fortalezas que deben ser consideradas como apoyos para iniciar procesos de mejora, como lo relacionado con la apariencia física de los empleados, el nivel de comunicación, el nivel de amabilidad y la conveniencia de los horarios de trabajo que mostraron resultados satisfactorios.

10. Bibliografía

- Álvarez, M. (1998): El liderazgo de la calidad total. Madrid: Editorial Escuela Española.
- Asensio Romero, Pedro (2008). Marketing Municipal. Editorial Díaz de Santos. España.
- Badía A. (1999): Técnicas para la gestión de Calidad. Ed. Técnoc.
- Bernillón, A.; Cerutti, O. (1989): Implantar y gestionar la calidad total. Barcelona: Gestión 2.000.
- Cantú Delgado, H. Desarrollo de una cultura de calidad. Rev. téc. Jesús Cantú Rodríguez-- Editorial McGraw-Hill, c2001.
- Deming WE. (1989): Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Díaz de Santos.
- Donnelly, M. & Shiu, E. (1999). Assessing Service Quality and its Link with value for Money in a UK Local Authority's Housing Repairs Service Using the SERVQUAL Approach. Total Quality Management, 10(4/5), 498-506.
- Donnelly, M., Wisniewski, M., Dalrymple, J. F. & Curry, A. C. (1995). Measuring Service Quality in Local Government: the Servqual Approach. International Journal of Public Sector Management, 8(7), 15-20
- Feigenbaum A., tr. Ma. Ascención G. de la Campa Pérez Sevilla, (1994) "Control Total de la calidad", 3a ed.- México: Editorial CECSA.
- Fernández Barcalá, M. (2000). Validación de Servqual como instrumento de medida de la calidad de servicio bancario. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 9(1), 57-70.
- Gil, I. (1996). La evaluación de la calidad de servicio percibida y las limitaciones de la herramienta Servqual. Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa, 5(2), 19-32.
- Grönroos, C. (1984). "A Service Quality Model and its Marketing Implications", European Journal of Marketing, Vol.18, No.4, pp.36-44.
- Grönroos, C. (1994): Marketing y Gestión de Servicios. Ediciones Díaz de Santos.

- Gutiérrez, Mario (1989) Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de calidad / -- Editorial Limusa.
- Gutiérrez, P. & Jorge, M. (2008). El desarrollo de políticas públicas locales como garantes de la satisfacción de los ciudadanos. Madrid: Fundación Alternativas.
- Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J. y Crosby, P.B. (1996): "Gestión, calidad y competitividad". Ed. Irwin.
- Kotler, P. & Lee, N. (2007). Marketing en el sector público. Madrid: Prentice Hall. (Original en inglés, 2006).
- Juran J. M., Gryna F., Vallhonrat Bou, J. Manual de control de calidad. Editorial McGraw-Hill, c1993.
- López Camps J., Gadea Carrera A. Servir al ciudadano: Gestión de la Calidad en la Administración Pública. Gestión 2000, 1995.
- Méndez, J. M. (1996). Servicios municipales: análisis de situación y líneas de mejora sugeridas. Barcelona: Diputación de Barcelona, Papers de Formación Municipal, 25.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. Journal of Marketing, 49.
- Sancho Royo, D. (1999). Gestión de servicios públicos: estrategias de marketing y calidad. Madrid: Ed. Tecnos.
- Scott, D. & Shieff, D. (1993). Service Quality Components and Group Criteria in Local Government. International Journal of Service Industry Management, 4(4), 42-53.
- Senllé, A. (1996). Calidad total en los servicios y en la administración pública. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Sasser, W., Olsen, R.P. y Wyckoff, D. (1978). Management of service operations: Test and cases. Boston: Allyn & Bacon.
- Simonato, Fernando (2012). Marketing de Fidelización. Editorial Pearson.

11. Referencias y Anexos

Anexo 1: ENCUESTA



MAESTRIA EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Encuesta N° _____

Encuesta dirigida a clientes del servicio de la Secretaria de Justicia de Faltas de la Municipalidad de La Plata.

OBJETIVO

Medir la satisfacción de los clientes del servicio de la Secretaria de Justicia de Faltas de la Municipalidad de La Plata.

1.- ¿Con que frecuencia utiliza el servicio de la Secretaria de Justicia de Faltas?

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

2.- ¿Cómo calificaría la organización del servicio de la Secretaria de Justicia de Faltas?

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

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

Dimensión 1: Elementos Tangibles

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

Dimensión 2: Confiabilidad

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

Dimensión 3: Capacidad de Respuesta

Disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio	Expectativa	Percepción
El nivel de comunicación que tiene con los empleados es... [1 = Excelente a 5 = Pésimo]		
La velocidad del servicio es... [1 = Muy Rápido a 5 = Muy Lento]		
El nivel de disponibilidad de atención es... [1 = Siempre Disponible a 5 = Nunca Disponible]		
El grado de disponibilidad para atención inmediata frente a otras actividades es... [1 = Siempre disponible a 5 = Nunca Disponible]		

Dimensión 4: Seguridad

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

Dimensión 5: Empatía

Atención individualizada que ofrece la organización a los clientes	Expectativa	Percepción
La atención del servicio según su individualización es... [1 = Individualizada a 5 = Colectiva]		
Los horarios de trabajo –por conveniencia– son... [1 = Muy convenientes o 5 = Muy Inconvenientes]		
La atención del servicio según su personalización es... [1 = Personalizada a 5 = Común]		
El grado de preocupación que tienen los empleados con sus intereses es... [1 = Mucha Preocupación a 5 = Despreocupación]		
El grado en que el servicio comprende sus necesidades específicas es... [1 = Excelente a 5 = Pésima]		

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

Elementos tangibles	
Confiabilidad	
Capacidad de respuesta	
Seguridad	
Empatía	

5.- Perfil del encuestado

Sexo 1 Hombre 2 Mujer

Edad 1 Hasta 20 años

2 Más de 20 y hasta 30 años

3 Más de 30 y hasta 40 años

4 Más de 40 y hasta 50 años

5 Más de 50 y hasta 60 años

6 Más de 60 años

Ocupación 1 Independiente 2 Empleado 3 Jubilado 4 Desempleado

5 Otros (especifique): _____