



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

**Satisfacción del usuario en el ámbito del Sector
Público. Un estudio sobre el Departamento de Obras
Particulares de la Municipalidad de Berisso.**

Trabajo final para optar al título de Magíster

Autor: Leandro Rocca

Directora: Cecilia Nóbile

La Plata, Agosto de 2016

Índice

1. Formulación del problema	1
2. Objetivos de la Investigación	4
3. Evaluación del problema	5
4. Alcances de la investigación	8
4.1 Delimitación Espacial	8
4.2 Delimitación Temporal	8
5. Marco Teórico de Referencia	9
5.1 Antecedentes de la investigación	9
5.2 Bases Teóricas	11
5.2.1 Calidad: distintos enfoques	11
5.2.2 Calidad en los servicios	19
5.2.3 El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio	20
5.3 Calidad en la Administración Pública	24
5.3.1 La Administración Pública Argentina	25
5.3.2 Cambio de paradigma en la Administración Pública	26
5.3.3 La Capacidad Estatal y la Capacidad de Gestión	28
5.3.4 La Nueva Gerencia Pública	31
5.3.5 La reforma del Estado argentino	35
5.4 Ámbito Municipal	39
5.4.1 Marco Jurídico de las Municipalidades	39
5.4.2 Departamento de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso	42
6. Metodología	46
6.1. Población y Muestra	46
6.2 Tipo de investigación	47
6.3 Técnicas de Recolección de Datos	48
6.3.1 Encuestas	48
6.4 Técnicas de Análisis	49
7. Resultados de la Investigación	54
7.1 Análisis descriptivo de la muestra	54
7.2 Análisis de la Dimensión I: Elementos Tangibles	58

7.2.1 Equipos _____	58
7.2.2 Instalaciones Físicas _____	62
7.2.3 Apariencia Física de los Empleados _____	65
7.2.4 Apariencia Visual de los Elementos de Comunicación _____	68
7.2.5 Nivel de Satisfacción de la Dimensión I: Elementos Tangibles _____	71
7.2.6 Tabla Resumen _____	73
7.3 Análisis de la Dimensión II: Confiabilidad _____	74
7.3.1 Cumplimiento de los Empleados _____	74
7.3.2 Interés de los Empleados _____	77
7.3.3 Eficacia del Servicio _____	81
7.3.4 Tiempo de Cumplimiento del Trabajo _____	84
7.3.5 Eficiencia del Servicio _____	87
7.3.6 Nivel de Satisfacción de la Dimensión II: Confiabilidad _____	90
7.3.7 Tabla Resumen _____	92
7.4 Análisis de la Dimensión III: Capacidad de Respuesta _____	93
7.4.1 Nivel de Comunicación con los Empleados _____	93
7.4.2 Velocidad del Servicio _____	96
7.4.3 Disponibilidad de Atención del Servicio _____	100
7.4.4 Disponibilidad de Atención Inmediata frente a otras Actividades _____	103
7.4.5 Nivel de Satisfacción de la Dimensión III: Capacidad de Respuesta _____	106
7.4.6 Tabla Resumen _____	108
7.5 Análisis de la Dimensión IV: Seguridad _____	109
7.5.1 Confianza en el Comportamiento de los Empleados _____	109
7.5.2 Seguridad en las Transacciones _____	112
7.5.3 Amabilidad de los Empleados _____	116
7.5.4 Conocimiento de los Empleados _____	119
7.5.5 Nivel de Satisfacción de la Dimensión IV: Seguridad _____	122
7.5.6 Tabla Resumen _____	124
7.6 Análisis de la Dimensión V: Empatía _____	125
7.6.1 Individualización de la Atención _____	125
7.6.2 Conveniencia de los Horarios _____	128
7.6.3 Personalización de la Atención _____	132
7.6.4 Preocupación por los Intereses del Usuario _____	135
7.6.5 Comprensión de las Necesidades del Usuario _____	138
7.6.6 Nivel de Satisfacción de la Dimensión V: Empatía _____	141
7.6.7 Tabla Resumen _____	143
7.7 Grado de Importancia de cada Dimensión según los Usuarios _____	144
7.8 Calificación Global del Servicio de Obras Particulares _____	146
7.8.1 Calificación Global de la Expectativa _____	146

7.8.2 Calificación Global de la Percepción _____	147
7.8.3 Brecha entre la Expectativa Global y la Percepción Global _____	148
8. Comparación de los resultados obtenidos en la Municipalidad de Berisso y en la Municipalidad de La Plata _____	151
8.1 Cuadro comparativo Detallado por dimensiones _____	151
8.1.1. Comparación del análisis descriptivo de la muestra _____	151
8.1.2. Comparación Dimensión I: Elementos Tangibles _____	153
8.1.3. Comparación Dimensión II: Confiabilidad _____	156
8.1.4. Comparación Dimensión III: Capacidad de Respuesta _____	160
8.1.5. Comparación Dimensión IV: Seguridad _____	163
8.1.6. Comparación Dimensión V: Empatía _____	166
8.2 Comparación de la importancia de las dimensiones en función del Promedio _____	168
8.3 Comparación de la importancia de las dimensiones en función de la Frecuencia _____	170
8.4 Comparación del Nivel de Satisfacción Total del Servicio de Obras Particulares en función del Nivel de Satisfacción de las dimensiones _____	172
8.5 Comparación del Nivel de Satisfacción Total del Servicio de Obras Particulares en función de la Frecuencia _____	173
9. Conclusiones y Trabajos futuros _____	175
9.1 Conclusiones _____	175
9.2 Trabajos futuros _____	178
10. Bibliografía _____	180
11. Anexos _____	182
11.1 Anexo 1: Encuesta _____	182
11.2 Anexo 2: Tablas de Frecuencias _____	184
11.2.1 Expectativa de los usuarios del Departamento de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso _____	184
11.2.2 Percepción de los usuarios del Departamento de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso _____	184
11.2.3 Brecha generada entre Expectativa y Percepción de los usuarios del Departamento de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso _____	185

1. Formulación del problema

*"Calidad en el servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización."*¹

La definición anterior, que hace referencia a un servicio del sector privado, podría adaptarse a un servicio del sector público reemplazando "cliente" por "usuario" y desestimando la última parte, donde hace referencia a la generación de mayores ingresos.

Luego, el abordaje de la calidad en ambos sectores, privado y público, es similar, o al menos no debería diferir mucho de un sector a otro.

Para ser competitiva, una organización debe contar con buenos productos y/o servicios obtenidos a un costo apropiado y con una buena gestión, la cual debe incluir también la posibilidad de dar a sus usuarios un trato agradable. Por lo tanto, debe desarrollarse la calidad de producto y/o servicio, la calidad de proceso, la calidad de la gestión y la calidad de atención al cliente.

Es entonces la calidad, el elemento estratégico mediante el cual una organización puede conseguir una ventaja diferencial, siendo ésta la base de la supervivencia y del desarrollo de las organizaciones, tanto privadas como públicas.

¹ Pizzo, Mariana <http://comoservirconexcelencia.com/blog/indice-de-articulos-a-partir-de-la-definicion-de-calidad-en-el-servicio>

El contexto actual obliga a profundas innovaciones en la gestión pública, donde los riesgos se prevengan, las demandas sociales se anticipen, las urgencias se prioricen, las necesidades se satisfagan, las oportunidades se aprovechen, las obras se concluyan, los presupuestos se inviertan, los procedimientos se cumplan, las cuentas se rindan y las instituciones se respeten.

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

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

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

Estas condiciones exigen a las organizaciones públicas a que adopten un conjunto de principios y orientaciones de calidad que le permitan entender y satisfacer las necesidades de los ciudadanos de manera continua, donde la medición de la satisfacción de los usuarios resulta imprescindible como

herramienta de retroalimentación para evaluar la situación de las prestaciones brindadas.

Aun así, son pocos los organismos públicos en la Argentina que conocen cual es el nivel de satisfacción de sus usuarios, los desvíos presentados y las oportunidades de mejora de los servicios prestados.

2. Objetivos de la Investigación

- Evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio del Departamento de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso en relación con las siguientes cinco dimensiones:
 - Elementos tangibles.
 - Confiabilidad del servicio.
 - Capacidad de respuesta.
 - Seguridad.
 - Empatía.

- Detectar aquellos desvíos del servicio de Obras Particulares frente a las expectativas de los usuarios, identificando oportunidades de mejora continua que lo orienten a un servicio de calidad.

- Comparar la satisfacción del usuario del servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso con la satisfacción del usuario del servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de La Plata.

3. Evaluación del problema

La competitividad del sector público se manifiesta con la existencia de instituciones sólidas, eficaces y eficientes, que ofrezcan productos y/o servicios de calidad y que entiendan y satisfagan las necesidades de los usuarios de manera continua.

Esa competitividad, que en el ámbito privado determina la existencia de una empresa en el mercado, se traduce en el sector público como la exigencia de los usuarios de los servicios del Estado para que estos sean brindados con la mayor calidad posible, teniendo como precedente que los servicios del Estado no tienen competencia natural de mercado pero si un compromiso enmarcado en la ley, que obliga a la entidad pública a ser eficiente frente a sus usuarios.

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

Esta situación, requiere un esfuerzo en el fortalecimiento institucional del Estado, en lograr administraciones públicas más eficientes, eficaces y transparentes.

La aplicación de modelos de gestión orientados hacia la Calidad Total y la Mejora Continua, permite a las instituciones del Estado entender a los usuarios, identificando cuáles son sus necesidades y requerimientos y de esta forma ver cómo satisfacerlos.

Estas nuevas condiciones demandan de los organismos públicos municipales una mayor capacidad y una administración más rigurosa de la información de sus procesos y estándares de medición, una capacitación más especializada de sus funcionarios, y la adopción de un estilo de administración más formal y comprometida.

Entre los argumentos que justificaron un análisis de la calidad alcanzada en el sector público 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 frente a los presupuestos establecidos, y por sobre todas las cosas, el impacto de los servicios públicos e institucionales en el crecimiento económico y el bienestar de la población.

El desafío que enfrentan hoy las organizaciones municipales responsables de la provisión de servicios públicos es "alcanzar un servicio de calidad". Esto requiere: primero conocer cuáles son las necesidades de los ciudadanos y cuáles son sus expectativas, luego diseñar la mejor manera de proveerlos, y por último se debe medir el nivel de satisfacción alcanzado por los usuarios. Y esto último es tal vez lo más importante, pues sin conocer o medir cuán satisfecho se encuentra el usuario de un servicio público no podrá declararse como un "servicio de calidad" y aún menos intentar serlo.

Esta investigación pretende colaborar en esta labor proporcionando un análisis sobre la Calidad de los Servicios Públicos Municipales, considerando que las organizaciones públicas, como cualquier organización prestadora de servicios, necesita conocer el grado de aceptación de lo que se encarga de producir. El presente análisis permitirá determinar si la Municipalidad de Berisso, más precisamente el Departamento de Obras Particulares, alcanza o no los valores de calidad requeridos por los usuarios, o si por el contrario existe un spread o diferencia entre la calidad de los servicios brindados y la calidad requerida por los vecinos.

Para complementar y enriquecer la evaluación se realizará una comparación con los resultados obtenidos para el mismo servicio brindado en la Municipalidad de La Plata, debido principalmente a la proximidad geográfica de ambos municipios y, en consecuencia, a la interacción permanente de los ciudadanos con los servicios públicos de ambos lugares. Tener un punto de referencia permite entender de forma más acabada la realidad de lo que se pretende evaluar, y también, más allá de que este trabajo no se ocupe de ello, se podría realizar una evaluación regional conjugando datos de ambas municipalidades. Para dicha comparación se trabajó con el informe final de tesis titulado “Satisfacción del Cliente de Obras Particulares de la Municipalidad de La Plata”, realizado por el Mg. Mariano Pizzorno y dirigido por la Mg. Ana María Legato.

4. Alcances de la investigación

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

La investigación se centra en las siguientes áreas y servicios públicos de la Municipalidad de Berisso:

- Licencias de conducir;
- Obras Particulares;
- Defensa del Consumidor;
- Juzgado de faltas;
- Recaudaciones y Cobranzas.

4.1 Delimitación Espacial

El presente documento se ocupa del análisis del Departamento de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.

4.2 Delimitación Temporal

La recolección de datos se realizó durante el segundo semestre del año 2014.

5. Marco Teórico de Referencia

Con el objetivo de contextualizar la investigación, se presentan a continuación las siguientes referencias que habrán de permitir un mejor entendimiento del presente trabajo, sus resultados y conclusiones.

5.1 Antecedentes de la investigación

Actualmente los ciudadanos son cada vez más conscientes de la importancia de su participación en las decisiones que los afectan. Ellos exigen que los resultados de la gestión pública generen confianza en las instituciones del Estado, que se garantice el derecho a la información, que haya una mayor transparencia en la administración eficiente de los recursos, que se rindan cuentas como mecanismos de evaluación y que se disminuya los índices de corrupción. Así, estos elementos se convierten en un imperativo para la sostenibilidad y la innovación en la gestión de las entidades públicas.

Responder a estas exigencias de buenos resultados en la gestión pública no es fácil y tiene limitantes. Requiere de una administración pública orientada a resultados, que le entregue a la ciudadanía los bienes, obras y servicios, en términos de calidad y satisfacción de sus necesidades y expectativas, que efectivamente mejoren su calidad de vida.

Cuando se habla de calidad de un servicio, no debe olvidarse que el servicio es prestado a un usuario, el cual resulta ser la razón esencial de la existencia del servicio y por lo tanto el principal juez de que tan sobresaliente, bueno o deficiente ha sido éste. Esta calidad no es otra cosa que la calidad del servicio percibida desde el punto de vista del usuario.

Si bien no existe una sola forma asegurar mejores resultados en la calidad de los servicios públicos, se pueden destacar algunas características que deben estar presentes para garantizar un resultado positivo:²

² Riitano, Santiago Nicolás "Satisfacción del Cliente de la Secretaría de Justicia de Faltas de la Municipalidad de La Plata", págs. 7 a 9.

- **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 relevancia política y social.
- **Vocación de servicio público:** los funcionarios comparten una profunda vocación de servicio público y han buscado implementar mejoras a partir del trabajo de cada uno. En estos casos los recursos económicos no siempre resultan ser 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 frentes distintos. Ese espacio abierto, de alta participación, permite el surgimiento de iniciativas, en un principio marginales, las que un momento crítico cobran importancia. Lo relevante, entonces, no es encontrar la fórmula única para replicar e implementar rápidamente, sino descubrir las variables que están en juego, los factores clave que permitirán la obtención de resultados, su contexto social y cultural.
- **Alineamiento corporativo en torno al objetivo:** uno de los elementos que ha resultado clave en 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, por lo que la promoción interna es muy necesaria al momento de perseguir resultados.

- **Formación permanente:** para mejorar los servicios, es necesario que toda la organización participe en un proceso de formación permanente, liderado internamente a partir de la propia experiencia. Esto refuerza conocimientos, aborda nuevas temáticas, de acuerdo a los nuevos desafíos que se van presentando, y ayuda a comprender que no se mejoran los servicios una vez: se mejoran siempre, en forma permanente y sistemática, instaurando la lógica de la mejora continua.
- **Mediciones:** una medición inicial marca el comienzo de un trabajo que nunca termina y buscará oportunidades de mejora inimaginables a los ojos de hoy. No se puede avanzar en forma segura a un objetivo si estamos ciegos y sin guía. Nadie mejor que los usuarios saben 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, surgen proyectos de mejora en distintos ámbitos de la organización. Generalmente, sucede que empiezan a surgir planes que pueden compartirse entre los distintos equipos o unidades, para ir estimulando tanto la creatividad como su reproducibilidad en otros ámbitos. Comienza a juntarse una importante cantidad de mejores prácticas que es bueno administrar, premiar y distribuir. Esto mejora si en un solo sitio es posible acceder al conocimiento acumulado, la información del programa, documentos oficiales, archivos tipo, etc.

5.2 Bases Teóricas

5.2.1 Calidad: distintos enfoques

Existen diferentes definiciones de calidad, el uso de cada una depende del área en que se esté trabajando. Se ha discutido mucho la definición de calidad, pero

los pensadores que más han sobresalido son Joseph Juran (1951), William Edwards Deming (1989) y Philip Crosby (1987). Estos autores son considerados como los grandes teóricos de la calidad. Sus definiciones y puntos de vista han significado el punto de partida de muchas investigaciones.

Joseph Juran

Para Juran la calidad se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas.

El enfoque de Juran sobre la administración de calidad se basa en lo que él llamó *Trilogía de Juran*, que divide el proceso de administración de calidad en tres etapas:

- Planificación de la calidad: el objeto de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para obtener productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.

Esta planificación abarca las siguientes actividades básicas:

- Identificar a los consumidores. Todo aquel que pueda ser impactado es un consumidor potencial, ya sea externo o interno.
- Determinar las necesidades del consumidor.
- Crear características de producto que puedan responder a las necesidades de los consumidores.
- Crear procesos que sean capaces de fabricar las características del producto en las condiciones operativas.
- Transferir los procesos a las áreas operativas.

Juran piensa que la planificación de la calidad debería dar participación a aquellos que serán directamente afectados por el plan. Además, los

planificadores deberían entrenarse en el uso de las herramientas y los métodos modernos para la planificación de la calidad.

- Control de la calidad: en este sentido, Juran sigue el conocido circuito de retroalimentación:

- Evaluar la performance real.
- Compararla con la meta.
- Tomar medidas sobre la diferencia.

Juran promueve la delegación del control a los más bajos niveles posibles en la organización, cediendo la responsabilidad del autocontrol a los trabajadores. También promueve la capacitación de los trabajadores en la búsqueda de información y su análisis, a fin de permitirles tomar decisiones sobre la base de los hechos.

- Mejora de la calidad: en este sentido, ha elaborado una propuesta estructurada que incluye una lista de responsabilidades no delegables para los altos ejecutivos:

- Crear una conciencia de la necesidad y oportunidad para el mejoramiento.
- Exigir el mejoramiento de la calidad; incorporarlo a la descripción de cada tarea o función.
- Crear la infraestructura: instituir un consejo de la calidad; seleccionar proyectos para el mejoramiento; designar equipos; proveer facilitadores.
- Proporcionar capacitación acerca de cómo mejorar la calidad.
- Analizar los progresos en forma regular.
- Expresar reconocimiento a los equipos ganadores.
- Promocionar los resultados.
- Estudiar el sistema de recompensas para acelerar el ritmo de mejoramiento.
- Mantener el impulso ampliando los planes empresariales a fin de incluir las metas de mejoramiento de la calidad.

William Edwards Deming

Según Deming la calidad es “*un grado de uniformidad y fiabilidad predecible, de bajo coste y adaptado al mercado*”. En otras palabras, la calidad es todo lo que el consumidor necesita y anhela. En vista de que las necesidades y deseos del consumidor son siempre cambiantes, el modo de definir la calidad con referencia al consumidor consiste en redefinir constantemente los requerimientos.

Este autor define los conocidos *14 Principios de Deming*:

1. Hacer constante el propósito de mejorar la calidad.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva.
4. Terminar con la práctica de decidir negocios en base al precio y no en base a la calidad.
5. Encontrar y resolver problemas para mejorar el sistema de producción y servicios, de manera constante y permanente.
6. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.
7. Instituir supervisión con modernos métodos estadísticos.
8. Expulsar de la organización el miedo.
9. Romper las barreras entre departamentos de apoyo y de línea.
10. Eliminar metas numéricas, carteles y frases publicitarias que piden aumentar la productividad sin proporcionar métodos.
11. Eliminar estándares de trabajo que estipulen cantidad y no calidad.
12. Eliminar las barreras que impiden al trabajador hacer un buen trabajo.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento.
14. Crear una estructura en la alta administración que impulse día a día los trece puntos anteriores.

Los 14 Principios de Deming fueron pilar para el desarrollo de la calidad y permitieron a países como Japón y a los tigres y tigrillos de Asia posicionarse sobre países destacados por su competitividad, originada principalmente por la calidad de sus productos de exportación.

Deming plantea además las *7 Enfermedades Mortales de la Gerencia*:

1. Carencia de constancia en los propósitos.
2. Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos.
3. Evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual.
4. Movilidad de la administración principal.
5. Manejar una compañía basado solamente en las figuras visibles.
6. Costos médicos excesivos.
7. Costos de garantía excesivos.

El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

Philip Crosby

La idea principal que aporta Crosby es que *“la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad”*. Crosby define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es *“Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos”*.

Para Crosby la mejora de la calidad debe basarse en lo que denominó los *Absolutos de la Gestión de la Calidad*:

1. El primer absoluto se basa en definir la calidad como el cumplimiento de los requisitos establecidos, de forma que la mejora de la calidad se alcanzará logrando que todo el mundo haga bien las cosas en el primer intento. Para ello se hace necesario que todos los trabajadores conozcan dichos requisitos establecidos y que la dirección suministre los medios necesarios para alcanzarlos.
2. El segundo absoluto afirma que el sistema que causa la calidad es la prevención. Aquí todos los expertos están de acuerdo. La idea no es

encontrar errores, sino evitarlos. Si nos basamos en la inspección masiva para detectar errores, los costos crecerán aún si nada está mal; a los inspectores se les debe pagar su salario, y si encuentran un error, se debe agregar el costo de tener que elaborar el producto de nuevo. Para reducir costes, se debe hacer que el sistema por sí mismo produzca productos de calidad de forma que no sea necesaria la inspección del producto final.

3. El tercer absoluto dice que el único estándar de rendimiento válido es el cero defectos. Una de las continuas batallas de Crosby con los métodos estadísticos de calidad. es que todos aceptan como inevitable que en ocasiones algunas cosas no saldrán bien. Crosby dice que las empresas pueden y deben producir siempre productos libres de defectos. Los errores se producen por dos razones principalmente: por falta de conocimiento o por falta de atención. En ambos casos la formación puede generar el cambio de mentalidad necesario para hacer las cosas bien a la primera y lograr el estándar de cero defectos.
4. El cuarto absoluto afirma que la única medida válida de la actuación de la organización es el costo de calidad. La calidad se mide por el costo de hacer las cosas mal o costo de calidad. Este costo puede dividirse en precio del incumplimiento (se correspondería con el costo de fallos) y precio del cumplimiento (incluiría los costos de prevención). El cálculo del precio de incumplimiento pondrá de manifiesto la relevancia cuantitativa de los defectos y la importancia de implantar un sistema de mejora de la calidad.

Los cuatro absolutos son la base para el desarrollo del proceso de mejoramiento de la calidad que se compone de los *14 Pasos para el Mejoramiento de la Calidad*:

1. Compromiso de la dirección: los directivos deben manifestar de forma clara su compromiso con la mejora de la calidad fijando una política de calidad en la organización, comunicando de forma reiterada su compromiso y dando importancia a la calidad en las reuniones periódicas de la dirección.

2. Equipo de Mejoramiento de la Calidad, EMC: debe crearse un equipo que dirija el proceso de mejora con un liderazgo bien definido y una comunicación fluida con la alta dirección.
3. Medición de la calidad: con objeto de cuantificar los problemas existentes y la eficacia de las medidas correctoras.
4. Evaluación del costo de calidad: se trata de identificar los distintos elementos integrantes del costo de calidad y formar a los directivos en la utilización de esta herramienta de gestión.
5. Conciencia de calidad: se debe contar con un buen sistema de comunicación que fomente la preocupación de los trabajadores por los problemas de calidad y transmita el compromiso de la dirección con la mejora de la calidad.
6. Acción correctiva: se debe contar con un procedimiento sistemático para la identificación y resolución de problemas, partiendo de un análisis de las causas que los generan.
7. Establecer un comité ad hoc para el programa de cero defectos: se debe elaborar un plan de actividades preparatorias a la inauguración formal del programa de cero defectos (día cero defectos); para ello debe contarse con las opiniones de todos los implicados en el proceso de mejora.
8. Entrenamiento de los supervisores: habrá que determinar el programa de formación más adecuado para cada trabajador con vistas a alcanzar la mejora de la calidad deseada.
9. Día de cero defectos: debe fijarse un día de comienzo formal del plan que transmita a todo el cambio cultural en la organización y el compromiso general para alcanzar dicho objetivo.
10. Fijar metas: todos los trabajadores deben establecer objetivos individuales de mejora y metas a alcanzar en sus equipos de trabajo.
11. Eliminación de la causa de los errores: debe implantarse un sistema de comunicación fluido entre trabajadores y dirección para que estos puedan transmitir los problemas que se enfrentan de cara a lograr sus objetivos individuales de mejora.

12. Reconocimiento: se hace imprescindible fijar un sistema de reconocimiento para empleados y directivos por igual, que no esté basado exclusivamente en incentivos económicos.
13. Encargados de mejorar la calidad: se trata de reuniones periódicas de los distintos responsables de calidad para poder compartir sus experiencias y conocimientos.
14. Hacerlo de nuevo: el proceso de mejora de la calidad no tiene fin, sino que siempre existen posibilidades de mejora y problemas a solucionar.

De acuerdo con lo planteado por Crosby, toda organización que aplica la administración por calidad atraviesa por seis etapas de cambio llamadas *Las 6 C*:

1. La *Comprensión* comienza en el nivel directivo, con la identificación y comprensión total de los cuatro principios fundamentales de la administración por calidad, y termina con la comprensión de todo el personal.
2. En el *Compromiso*, la organización, liderada por la administración, establece un compromiso con la calidad y con sus cuatro principios fundamentales.
3. Para lograr la *Competencia*, se define un método o plan en la organización, que garantice que todos entienden y tienen oportunidad de participar en el mejoramiento de la calidad.
4. La organización debe contar con un plan de *Comunicación* que ayude a documentar y difundir las historias de éxito.
5. La *Corrección* implica contar con un sistema formal que incluya a todos los departamentos y empleados, para que ataquen los problemas de incumplimiento.
6. Para garantizar la *Continuidad* se debe dar a la calidad la prioridad número uno entre los aspectos importantes del negocio.

5.2.2 Calidad en los servicios

El nivel de calidad en una organización dedicada a prestar servicios se determina, en gran parte, por el grado de cumplimiento de las expectativas de los usuarios. Por lo tanto, el diseño de los servicios debe tener en cuenta de manera prioritaria cuáles son las necesidades mínimas o indispensables y cuáles son las expectativas o necesidades complementarias de los usuarios, ya que, en función del grado de cumplimiento de esas necesidades y expectativas, el usuario estará más o menos satisfecho.

La satisfacción de las expectativas de los usuarios marca fundamentalmente el nivel de calidad del servicio, ya que las necesidades suelen cubrirse regularmente.

Si el servicio ofrecido por una organización no cubre las necesidades mínimas del usuario, éste probablemente no llegará a utilizarlo.

Una vez cubiertas estas necesidades mínimas, el servicio ofrecido debe satisfacer las expectativas de los usuarios. Si el nivel de servicio es inferior a las expectativas, el usuario quedará insatisfecho y, probablemente, si tiene la opción de elegir otro prestador del servicio, lo hará.

El conocimiento de las expectativas de los usuarios se convierte, de esta manera, en un factor clave para el éxito de las organizaciones que ofrecen servicios.

En el caso de los servicios brindados por los organismos públicos esta situación se vuelve más delicada, ya que el usuario, normalmente no puede seleccionar al prestador, debido a que el Estado, a través de sus distintas oficinas y dependencias, es el encargado de esta tarea, generándose así una situación “monopólica”.

Una definición de calidad más aceptada en la actualidad, en relación con los servicios, es la que compara las expectativas de los usuarios con su percepción del servicio.

El desarrollo de la industria de los servicios ha impulsado al desarrollo de un nuevo concepto de calidad hacia la óptica del usuario. En la actualidad, las actitudes, comportamiento y aspectos emocionales de los usuarios han tomado

importancia en el análisis de la calidad del servicio y han incorporado variables como las expectativas y percepciones donde, según investigadores como Albacete et al. (2005), Gronroos (1984) y Santoma (2004), el usuario es la figura central, el juez y el eje de la calidad.

5.2.3 El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio

El Modelo SERVQUAL (SERVice QUALity) de Calidad de Servicio fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry. Su principal propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los usuarios respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

Determinando el gap o brecha entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el usuario espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

1. Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los usuarios. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones, de manera que éstas superaran a las expectativas,

implicaría una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción con el mismo.

2. Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios:
 - Comunicación "boca a boca", u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
 - Necesidades personales.
 - Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.
 - Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.
3. Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los usuarios para valorar la calidad en un servicio.

Las dimensiones del Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio pueden ser definidas del siguiente modo:

- **Elementos Tangibles:** apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- **Confiabilidad:** habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y confiable.
- **Capacidad de Respuesta:** disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- **Seguridad:** conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
- **Empatía:** atención personalizada que ofrece la organización a sus usuarios.

Estas cinco dimensiones de la calidad de servicio son evaluadas mediante el cuestionario SERVQUAL.

El cuestionario consta de tres secciones.

En la primera se interroga al usuario sobre las expectativas que tiene acerca de lo que un servicio determinado debe ser. Esto se hace mediante 22 declaraciones en las que el usuario debe situar, en una escala de 1 a 5 (también puede ser de 1 a 7), el grado de expectativa para cada una de dichas declaraciones.

En la segunda, se recoge la percepción del usuario respecto al servicio que presta la organización. Es decir, hasta qué punto considera que la organización posee las características descritas en cada declaración.

Finalmente, otra sección, situada entre las dos anteriores, cuantifica la evaluación de los usuarios respecto a la importancia relativa de los cinco criterios, lo que permitirá ponderar las puntuaciones obtenidas.

De esta forma, el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio permite disponer de puntuaciones sobre expectativas y percepción respecto a cada característica del servicio evaluada. La diferencia entre expectativas y percepción indicará los déficits de calidad cuando la puntuación de expectativas supere a la de percepción.

Por otra parte, el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio indica la línea a seguir para mejorar la calidad de un servicio y que, fundamentalmente, consiste en reducir determinadas discrepancias. En primer lugar, se asume la existencia de cinco deficiencias en el servicio, cada una asociada a un tipo de discrepancia.

Se denomina **deficiencia 5** a la percibida por los usuarios en la calidad de los servicios. En otras palabras, esta deficiencia representa la discrepancia existente, desde el punto de vista del usuario, entre el servicio esperado y el servicio recibido. Se trata de la deficiencia fundamental ya que define la calidad del servicio.

En el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, las otras cuatro deficiencias se refieren al ámbito interno de la organización y serán las responsables de la aparición de la deficiencia 5:

- **Deficiencia 1:** Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos. Si los directivos de la organización no comprenden las necesidades y expectativas de los usuarios, no conocen lo que éstos valoran de un servicio, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones que incidan eficazmente en la satisfacción de necesidades y expectativas. Más bien al contrario, con una idea equivocada los directivos iniciarán actuaciones poco eficaces que pueden provocar una reducción de la calidad misma.
- **Deficiencia 2:** Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las especificaciones y normas de calidad. Aunque los directivos comprendan las necesidades y expectativas de los usuarios de la organización, su satisfacción no está asegurada. Otro factor que debe estar presente, para alcanzar una alta calidad, es la traducción de esas expectativas, conocidas y comprendidas, a especificaciones o normas de calidad del servicio.
- **Deficiencia 3:** Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. No basta con conocer las expectativas y establecer especificaciones y estándares. La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen. Este incumplimiento puede ser debido a diversas causas, como empleados no capacitados adecuadamente, falta de recursos o procesos internos mal diseñados.
- **Deficiencia 4:** Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Para el modelo SERVQUAL de calidad de servicio, uno de los factores clave en la formación de expectativas sobre el servicio, por parte del usuario, es la comunicación externa de la organización proveedora. Las promesas que ésta hace y la publicidad que realiza afectarán a las expectativas de manera que si no van acompañadas de una calidad en la prestación consistente con los mensajes, puede surgir una discrepancia expectativa – percepción. Esta discrepancia puede reducirse mediante la coordinación de las

características de la prestación con la comunicación externa que la organización hace.

Por lo tanto, el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio no representa únicamente una metodología de evaluación, sino un enfoque para la mejora de la calidad de servicio.

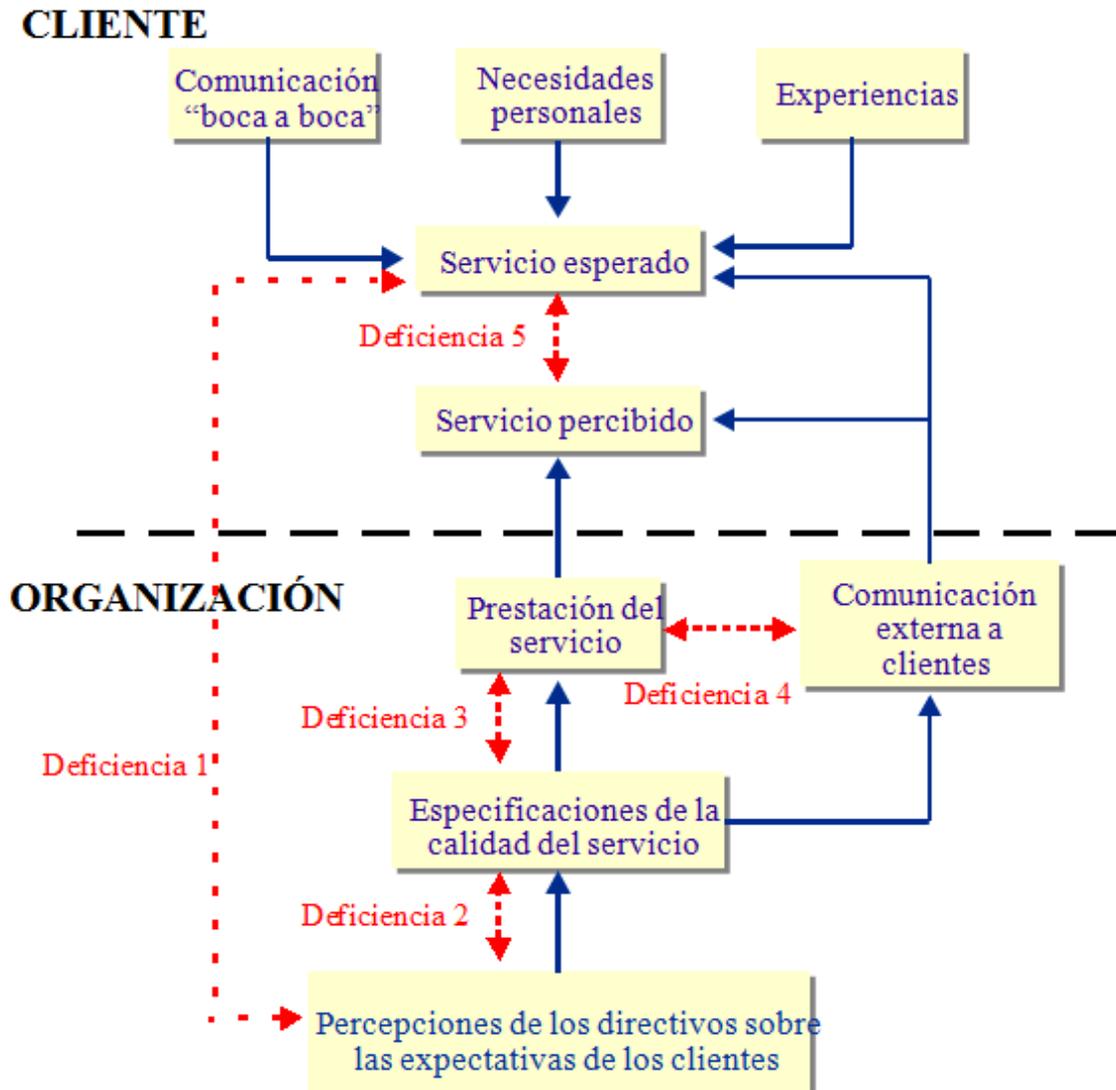


Ilustración 1 - Fuente: <http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>

5.3 Calidad en la Administración Pública

El Estado moderno debe caracterizarse por sus resultados y por sus prácticas. Resultados que mejoren la calidad de vida de la ciudadanía y que sean la

consecuencia de prácticas transparentes y legítimas acotadas a principios económicos racionales.

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

La modernización del Estado es ya una iniciativa generalizada en los países más desarrollados y se hace explícita en no pocos países de ingresos medios o emergentes.

Tales iniciativas de reformas o de modernización estatal en la mayoría de los países centrales y en algunos latinoamericanos (Argentina, Brasil, Chile, Bolivia, México) se sustentan en documentos o textos políticos, muchos de los cuales adoptan un nombre simbólico y despliegan en sus textos las características esenciales de la reforma.

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

5.3.1 La Administración Pública Argentina³

La administración pública es el conjunto de organizaciones que realizan actividades permanentes y concretas mediante las cuales se satisfacen intereses y/o demandas colectivas y/o individuales. Las tareas con las que debe cumplir son: seguridad exterior; orden interno; obtención de recursos; respuesta a las demandas de los individuos de la sociedad y conducción de la sociedad hacia objetivos de integración social, crecimiento económico y desarrollo sustentable.

A su vez, la administración pública se divide en estatal y no estatal. La primera es el conjunto de organizaciones que pertenecen al Estado, tienen patrimonio del Estado y los funcionarios son agentes que trabajan para el Estado. La administración pública no estatal comprende organizaciones que no pertenecen

³ Mahía, Guillermina "Procesos de Mejora Continua en la Provincia de Mendoza: criterios de implementación en instituciones públicas", pág. 15.

al Estado, satisfacen necesidades mediante prestaciones, no tienen fines de lucro, se basan en la solidaridad y el compromiso y son financiados tanto por el Estado como por aparatos del sector privado.

Dentro de la administración pública estatal, la administración centralizada comprende las organizaciones articuladas en forma piramidal, jerarquizada; no tienen personalidad jurídica propia y concentran la toma de decisiones en los vértices. Por otro lado, las organizaciones de la administración pública estatal descentralizada tienen personalidad jurídica propia y no están articuladas entre sí.

Todas estas características organizativas del Estado argentino se dan en el nivel nacional y provincial. Tradicionalmente, los rasgos de la administración pública estatal son de tipo burocráticos. Esto comprende: organizaciones conforme a la autoridad, división del trabajo, funcionamiento en base a normas, carácter de asalariados de los agentes y jefes burocráticos. Las características descritas traen como disfunciones: devenir de la norma como un fin en sí y no como un medio; despersonalización de las relaciones; lentitud en la tramitación; rigidez en la organización y funcionamiento en compartimentos estancos. De allí que haya surgido la necesidad de solucionar estos déficits y es a través del debate que se van configurando nuevos modelos de administración, hasta desembocar en un cambio de paradigma que supone un enfoque distinto desde el cual interpretar el funcionamiento del Estado.

5.3.2 Cambio de paradigma en la Administración Pública⁴

Los '60 fueron los años donde se acabó el sueño del Estado de Bienestar, años de crecimiento sistemático de los beneficios del Estado benefactor en las democracias capitalistas. Esto derivó en una situación en la cual el grueso de los países capitalistas tenía sectores públicos que rayaban en el orden de no

⁴ Mahía, Guillermina "Procesos de Mejora Continua en la Provincia de Mendoza: criterios de implementación en instituciones públicas", pág. 15 y 16.

menos del 35% del PBI hasta llegar a participaciones de hasta el 50 o 60 % del PBI, lo cual deriva en un crecimiento geométrico del gasto público en aras de alcanzar la meta de la igualdad.

Las causas que generaron la crisis fueron⁵:

- Incrementos en el precio del petróleo o crisis del petróleo: se consideraba que estaba sucediendo una inflación generada por una enorme oferta monetaria, situación que queda demostrada cuando Nixon declara la inconvertibilidad del dólar;
- Estancamiento: es decir, bajó la producción pero continuó el aumento generalizado de los precios; fue una historia absolutamente inédita para la historia del capitalismo que funcionaba hasta ese momento con otras leyes. Esto deriva en un progresivo estancamiento, nunca más el capitalismo volvió a crecer a las tasas que lo hizo entre 1945 y 1970.
- En los '70 empieza a aparecer una situación de despertar de la ciudadanía en materia de demanda de servicios. Así como los teóricos del marketing hablan de la revolución del cliente a partir de esa época, también los teóricos del mercado político (especialmente en las campañas electorales) hablan de la revolución del ciudadano; así como empieza a aparecer un consumidor más exigente, empieza a aparecer también un ciudadano más exigente. La sociedad deja de ser una sociedad de masas.

Para García Delgado en *“Del Estado de Bienestar al Estado Post-Social”*⁶, las causas de esta crisis son tanto económicas (crisis del modelo de sustitución regido por la demanda interna, globalización económica) como políticas (alternancia de regímenes autoritarios y democráticos, corriente liberal) y también internacionales (finalización de la Guerra Fría, predominio norteamericano, fin de la ideología) sociales (polarización de clases sociales) y culturales (nuevo paradigma: narcisista, individualista y consumista) Todos estos componentes, sumado al surgimiento y protagonismo de los Organismos

⁵ Schweinheim, Guillermo “Política y Gestión Pública. Primera parte”, pág. 5.

⁶ García Delgado, Daniel “Estado y Sociedad”, págs. 54 a 63.

Internacionales de Crédito y las organizaciones de la Sociedad Civil, hacen que el Estado pierda soberanía e independencia en la toma de decisiones, se debilite su capacidad de integrar socialmente a los habitantes y de configurar una identidad cultural y nacional.

Se puede tomar este escenario como una oportunidad nueva de repensar el Estado Nación y desarrollar de la mejor manera posible sus potenciales y ventajas competitivas. Para ello se hacía necesario construir una nueva cultura organizacional que imprimiera los elementos del nuevo paradigma.

5.3.3 La Capacidad Estatal y la Capacidad de Gestión⁷

Según un informe del Banco Mundial en 1997 titulado *“El Estado en una etapa de transición”⁸*, la misión que deberá afrontar el aparato estatal desde la crisis de los '70 es lograr el desarrollo sustentable, es decir, enfocar su acción en unir o relacionar lo social con lo económico, el progreso social con el crecimiento económico. Para esta unión es fundamental la noción de eficacia. Se pretende que cada Estado enfoque su acción sobre los factores fundamentales de la sociedad y para ello es necesario realizar cambios y ampliar la capacidad estatal, esto es, la posibilidad de emprender y promover políticas de interés colectivo; y también la capacidad de gestión, que es la habilidad para ejecutar de forma eficiente y concreta las decisiones tomadas a nivel político. El Banco Mundial aclara a los países que el desarrollo no se logra estableciendo una estrategia o un modo de actuar que encaje idealmente en todos los Estados porque cada uno tiene particularidades que debe conocer para saber cómo aplicar el cambio. Sin embargo, sí puede establecerse un amplio marco de referencia que sirva de guía a los países. La estrategia para todos los Estados es entonces, por un lado, amoldar sus funciones a su capacidad, es decir, ser consciente de los recursos y de las capacidades que tiene para saber cómo y dónde aplicarlas, y por otro lado, revitalizar las instituciones públicas, esto es,

⁷ Mahía, Guillermina "Procesos de Mejora Continua en la Provincia de Mendoza: criterios de implementación en instituciones públicas", pág. 17 a 19.

⁸ [En línea] Disponible en web: <http://www.worldbank.org>

establecer normas y controles para paliar la corrupción; exponer a las instituciones a mayor competencia para desarrollar eficacia; propiciar una mayor participación ciudadana y descentralizar los servicios.

Oszlak⁹ define la capacidad estatal como la disponibilidad y aplicación efectiva de los recursos humanos, materiales y tecnológicos que posee el aparato administrativo y productivo del Estado para gestionar la producción de valor público. La capacidad de gestión se manifiesta en el grado en que las organizaciones consiguen resolver las cuestiones socialmente problematizadas que componen su agenda. Para resolver las cuestiones centrales debe conciliarse la gobernabilidad, el desarrollo sustentable y la equidad distributiva con el equilibrio macroeconómico que contribuya a un determinado patrón de desarrollo. La gobernabilidad democrática definida por el Banco Mundial implica la existencia de voz y rendición de cuentas; estabilidad política; efectividad del gobierno; calidad regulatoria; imperio de la ley y control de la corrupción.

Por otro lado, los déficits de la capacidad estatal (base para la formulación de los componentes de fortalecimiento institucional) pueden darse en las siguientes categorías:

- Relaciones con reglas de juego (normas, culturas, sanciones) establecidas entre los actores participantes;
- Relaciones inter-institucionales disfuncionales, en tanto no se logren acuerdos en casos en los que se hallen involucrados dos o más actores institucionales;
- Déficit en los esquemas organizativos y de asignación de funciones a los participantes;
- Inexistencia o insuficiencia de recursos materiales y humanos requeridos para el desarrollo de las actividades del proyecto;
- Relaciones con políticas hacia el personal estatal involucrado;

⁹ Oszlak, Oscar "Transformación estatal y gobernabilidad en el contexto de la globalización: el caso argentino", página 12.

- Falencias en materia de conocimiento, información o destrezas de las personas involucradas.

La superación de estos déficits que posibilitará la producción de valor público dependerá de: que los actores involucrados fijen y/o acepten en su interacción ciertas reglas de juego claras y previsibles; que sus responsabilidades y relaciones se basen en acuerdos y compromisos preestablecidos; que las competencias y actividades institucionales sean asignadas a los responsables de producir, intervenir o controlar los procesos de gestión; que los recursos materiales y humanos sean suficientes en cantidad y calidad y coherentes en términos de una adecuada función de producción; que las políticas de recursos humanos sean congruentes con las exigencias de una función pública profesionalizada y que las capacidades individuales de los participantes sean apropiadas en su correspondencia con los perfiles de los cargos o las asignaciones de tareas en los distintos procesos de gestión.

Para conocer la existencia y profundidad de los déficits de capacidad institucional deben procederse a estudiar los distintos sectores que componen al Estado. Los pasos que describe Oszlak son:

1. Identificación de los organismos públicos y privados que conforman el entramado institucional en los sectores definidos como estratégicos para el fomento a la creación de valor agregado estableciendo sus respectivos responsables (competencias y resultados) en el diseño e implementación de políticas sectoriales.
2. Construcción de mapas de relaciones institucionales, identificando la naturaleza de sus respectivos roles en la producción de valor, en la intervención en procesos que lo generan o en el control de estos procesos.
3. Identificación de déficits a partir de las principales políticas y procesos de gestión internos de las mismas.
4. Estimación de la gravedad relativa de los déficits identificados y su impacto sobre las capacidades de gestión del Estado de cada una de las instituciones sectoriales.

Por lo tanto, el proceso de reforma y modernización del Estado comprende la reconstrucción de las capacidades institucionales del Estado, con una administración inteligente que pueda responder con agilidad y eficiencia en aquellas áreas que demandan su actuación y con el propósito de mejorar la eficacia, eficiencia, calidad y transparencia¹⁰.

Por su parte, el Consejo Latinoamericano para el Desarrollo (CLAD) determinó las notas principales de la reforma administrativa¹¹:

- Profesionalización de la alta burocracia;
- Responsabilización de los agentes públicos;
- Descentralización de servicios a entes subnacionales;
- Desconcentración en agencias especializadas;
- Control de resultados;
- Control social;
- Orientación al ciudadano.

El cumplimiento de estas notas, a través del desarrollo de sistemas administrativos, la modernización de la gestión de los procesos, la formación de recursos humanos para el manejo de tecnologías de gestión y de control de políticas públicas, permitiría que en un tiempo, lograran modificarse las conductas no sólo del funcionariado público, no sólo de los profesionales con aspiraciones en el sector público sino también de la clase política¹².

5.3.4 La Nueva Gerencia Pública¹³

Del debate por la crisis del antiguo modelo surge la Nueva Gerencia Pública (NGP), entendida como una forma nueva de administración cuyo objetivo final

¹⁰ Abal Medina, Juan Manuel "Lineamientos estratégicos para la innovación de la gestión pública en Argentina", páginas 8 y 9.

¹¹ CLAD, "Una Nueva Gestión Pública para América Latina"; documento oficial del año 1998.

¹² Schweinheim, Guillermo "Política y Gestión Pública. Primera parte", pág. 2.

¹³ Mahía, Guillermina "Procesos de Mejora Continua en la Provincia de Mendoza: criterios de implementación en instituciones públicas", pág. 19 a 21.

es, resumidamente, satisfacer las necesidades públicas con eficiencia, eficacia y efectividad. Algunas diferencias entre el modelo burocrático y el modelo de la NGP son:

Orientación: El Estado, entre fines del siglo XIX y los años '70, estaba orientado por el cumplimiento de normas y procedimientos, mientras que la orientación básica del modelo de gerencia pública o gestión por resultados, tiende a la obtención de resultados de los procesos. Es una política de compromiso y responsabilidad por resultados. Los instrumentos de gestión son la previsión, planeamiento, coordinación, evaluación y control; éstos dos últimos permiten medir los resultados comparado a responsabilidades asumidas y compromisos ante la ciudadanía, la Alta Dirección, etc. La gestión por resultados implica la interacción y lectura crítica permanente entre el escenario (marco en el que se desenvuelven los actores) la estrategia (dispositivo de construcción de viabilidad política-técnica del proyecto de gobierno) y la estructura (conjunto de relaciones orgánicas, funcionales y logísticas desde donde se alinea la acción gubernamental).

Cuestión presupuestaria: Para el nuevo paradigma, el presupuesto se realiza por objetivos y resultados. Ya no importa el tamaño del gasto por partida, como era anteriormente, sino que se pone el acento en presupuestar en base a los resultados que se pretenden obtener. Es necesario entonces, desarrollar los métodos de planificación estratégica y las pautas que sistematicen los compromisos con los ciudadanos para vincular los resultados y las respuestas a las demandas de la ciudadanía y requerimientos del proyecto del gobierno.

Criterios de control: Los criterios de control del paradigma administrativo son criterios de regularidad: que las acciones de los administradores públicos hayan cumplido con la norma. El criterio de control en el nuevo modelo es el de economía en adquisición de los insumos que usa en general el Estado para su producción institucional; el criterio de eficiencia en la relación entre los costos o insumos. El control está en determinar el grado de economía y efectividad, es decir, cuánto se cuidaron los recursos siempre y cuando se hayan satisfecho las necesidades tal cual las requería el usuario.

Proceso decisorio: Mientras que en un caso es un proceso burocrático, en el otro modelo el proceso decisorio es por proyectos y por objetivos.

Sobre las prestaciones: El modelo anterior se basa en el supuesto de la universalidad de las prestaciones. Esto es: el Estado le garantiza a todos las mismas prestaciones. En el paradigma de gestión pública o por resultados, también se sostiene el principio básico de la universalidad de la satisfacción, esto es, que todos los grupos ciudadanos que requieran bienes públicos diferenciados por parte del Estado, efectivamente los alcancen. Ahora bien, la NGP plantea la necesidad de segmentar las prestaciones porque la sociedad no tiene el mismo grado de homogeneidad que tenía en los años '30 a '70; en consecuencia, es necesario identificar claramente las necesidades de bienes públicos de los distintos sectores de la ciudadanía porque si no, no es posible la gobernanza. De esta forma, el primer modelo tenía claramente una orientación a un ciudadano universal mientras que el nuevo modelo, tiene una orientación "al cliente público" o "al ciudadano cliente" o al "ciudadano usuario". Anteriormente se subsidiaba la oferta, todo lo que el Estado producía. El nuevo modelo subsidia la demanda, es decir, focaliza la prestación de servicios de acuerdo a los sectores que más lo necesitan y está presente cuando no hay otra organización (no gubernamental o privada) que pueda cumplir con la satisfacción de una determinada necesidad.

Carrera administrativa: El viejo modelo plantea que a la alta dirección pública se llega por carrera administrativa; un empleado obtiene un puesto y a fuerza de permanencia sube de escalafón. El nuevo modelo, en realidad, plantea la necesidad de que haya una gestión gerencial (de los estamentos directivos) por competencias y recursos. Es decir: que solamente llega a la alta dirección pública aquél que tiene competencias para el cargo y al mismo tiempo se mantiene en él y es remunerado en función de los resultados efectivamente obtenidos.

La NGP, en términos generales, supone un Estado más descentralizado, menos control jerárquico y mayor rendición de cuentas. La participación

produce resultados significativos que aseguran el éxito y la efectividad. Además, esta nueva visión reclama mayor capacidad para el análisis estratégico, comunicaciones activas, potenciación de las capacidades organizacionales y construcción de redes institucionales.

El paradigma descrito, introducido en algunos países del área anglosajona (Inglaterra, Australia, Nueva Zelanda, Canadá) en los años '80, fue asumido con mucha fuerza por el gobierno norteamericano de Clinton en los años '90 y de allí promovido a varios países latinoamericanos. En nuestro caso, se introdujo enmarcado en el Consenso de Washington que conforma el paradigma neoliberal, conociéndose los resultados que en esa época tuvieron las decisiones tomadas en términos cambiarios, de mercado, financieros, de empleo y de distribución.

Actualmente, no se conoce otra alternativa al modelo de la NGP y prueba de ello en nuestro país es la vigencia del decreto 103/2000 de Modernización del Estado, que propone la utilización de metodologías como: planeamiento estratégico, formulación de programas, gestión por resultados, indicadores de gestión, cartas compromiso, acuerdos, programas, gobierno electrónico, etc.

En definitiva, puede discutirse el modo en que fue implementada en nuestro país la NGP, más no tanto su contenido, que supone la consecución del bien común a través de una institucionalidad pública con valores arraigados.

Se llevan casi tres décadas de transformaciones en la administración pública que comprenden distintos planos: (1) Acercamiento entre las técnicas de gestión del sector privado y público; (2) Cambio de un modelo legal-funcional a uno de gestión con énfasis en los resultados y (3) Mayor preocupación por la eficiencia, la calidad y la efectividad.

Tanto la Gestión de Calidad como la Nueva Gerencia Pública, parten de la preocupación por encontrar las bases duraderas para fortalecer la competitividad y la eficiencia de las empresas e instituciones dentro de un nuevo contexto de competencia, consumo y reconocimiento de la calidad como

principio catalizador de la demanda, el reconocimiento social y la legitimidad gubernamental.

5.3.5 La reforma del Estado argentino¹⁴

En la década de los '90, la reforma del Estado estuvo orientada por la idea de que impulsar una gestión pública flexible y descentralizada y generar un nuevo paradigma de gestiones públicas que permitía mejorar la performance estatal, no sólo iba a redundar en un mejor desempeño del Estado sino que también iba a corregir algunos de los problemas importantes desde el punto de vista del funcionamiento de la democracia y de los problemas vinculados a la transparencia, la ineficiencia o el despilfarro en el sector público¹⁵.

Primera Etapa

Haciendo caso a la corriente de pensamiento que se imponía, en 1989 se sanciona la Ley N° 23.696 de Reforma del Estado, inaugurando así la primera etapa de Reforma. Por medio de dicha ley se declara la emergencia de las prestaciones, de los contratos y de la situación económica financiera de la Administración Pública centralizada y descentralizada. Se crean los programas de: Racionalización del sector público empresario, Privatizaciones, Emergencia del empleo y Propiedad Participada. Esta norma, otorga la posibilidad al Poder Ejecutivo Nacional, de intervenir todos los entes, empresas y sociedades del Estado, pudiendo cambiar la tipicidad jurídica de los mismos y además, se le otorga la facultad de crear empresas. La Ley N° 23.697 de Emergencia Económica del mismo año, pone en ejercicio el poder de policía, a fin de superar la situación de peligro colectivo que provocaba la emergencia socioeconómica. Otras medidas que se toman a través de esta norma son: Suspensión de subsidios y subvenciones así como también de los regímenes de promoción industrial y de promoción minera; Reforma de la Carta Orgánica del Banco Central; Régimen de compensación de créditos y deudas de

¹⁴ Mahía, Guillermina "Procesos de Mejora Continua en la Provincia de Mendoza: criterios de implementación en instituciones públicas", pág. 22 a 25.

¹⁵ SCHWEINHEIM, Guillermo "Política y Gestión Pública. Primera parte", pág. 1.

particulares con el Estado Nacional; Régimen de compensaciones de créditos y deudas del Sector Público; Creación de una comisión para el saneamiento de Obras Sociales y Venta de inmuebles innecesarios.

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

En esta primera etapa de Reforma, no se tomó el tiempo de planificar a dónde quería llegarse y cuáles serían los límites. De allí que sus consecuencias hayan sido un alto nivel de desempleo, la pérdida de importantes áreas (YPF, Gas del Estado, Aerolíneas Argentinas, etc.), la privatización considerada un fin en sí misma, el rol regulador del Estado no cumplido en los términos que debía configurarse y la descentralización de responsabilidades sociales sin los medios financieros para cumplirlas, lo que dejó a las provincias frente a un desafío para el que no contaban con los recursos necesarios.

A modo de caracterizar esta etapa de reformas, puede concluirse que se trató netamente de una reforma dura y hacia afuera (las estructuras, los procedimientos, los puestos de trabajo, etc.); donde se concentraron las energías en la acumulación financiera para otorgarle confianza al mercado nacional pero trajo como consecuencia el aumento del desempleo y a su vez generó el aumento de la brecha entre pobres y ricos. En definitiva, una reforma cuantitativa, fiscalista, cortoplacista y clientelar, adoptada en los términos que se planteó el Consenso de Washington, promocionado por un profesional académico -John Williamson- y que se define a través de los conceptos: disciplina o equilibrio fiscal, focalización del gasto social, reforma tributaria, liberación financiera, reforma cambiaria, liberalización del comercio exterior,

apertura a la inversión extranjera directa, privatización de empresas públicas; todo ello apoyado por los organismos multilaterales de crédito¹⁶.

Segunda Etapa

La situación de déficit fiscal, descontento social, pobreza estructural y aumento de demandas llevó a que se pensaran dentro del Estado, nuevas reformas que atendieran las mismas, así se inicia la 2da etapa de Reforma, conocida como Modernización del Estado (Decreto 103 / 01) que significó: un proceso continuo y permanente acompañado de la participación del Estado y de la sociedad. Los objetivos de esta etapa serían: cambios en el modo de gestión, fortalecimiento de las funciones indelegables del Estado y ampliación de la capacidad regulatoria del Estado. Sus ejes rectores fueron: la administración pública orientada al resultado, la gerencia pública basada en el mérito y la idoneidad y la ampliación del espacio público incrementando la participación ciudadana. La propuesta se tradujo en la gestión de los recursos humanos, la capacitación y el mejoramiento de los sistemas de compras y administración financiera. En contraposición a los primeros años, este proceso se orientó hacia adentro, para cambiar cualitativamente.

El marco normativo de este período está dado por:

- Ley 24.629 a través de la cual se le otorgan al Poder Ejecutivo Nacional, las facultades para: la reorganización del sector público, racionalización y eficiencia mediante la fusión, modificación, lograr la supresión total o parcial de los objetivos y las competencias superpuestas o innecesarias; la transferencia de organismos a las provincias; la supresión total de organismos descentralizados creados por ley y la privatización de servicios periféricos.
- Decreto n° 558/96 que crea la Unidad de Reforma y Modernización del Estado encargada de: diseñar los cursos de acción para la culminación del Programa de Reforma; elaborar el Programa de Modernización del Estado; coordinar y realizar el seguimiento y control de las acciones; elaborar un proyecto de organigrama de la administración centralizada y

¹⁶ Schweinheim, Guillermo "Política y Gestión Pública. Segunda parte", pág. 3.

descentralizada; revisar el Régimen Jurídico básico de la Función Pública, sus estatutos y escalafones; y colaborar con las provincias en sus procesos de Reforma y modernización.

- Ley 25.152 (1999) sobre la administración de los recursos. En relación con la responsabilidad fiscal, establece el mecanismo para la elaboración del presupuesto y con la finalidad de profundizar la Reforma y aumentar la eficiencia y calidad de la gestión: autoriza al Jefe de Gabinete a celebrar acuerdos programas con unidades ejecutoras de programas presupuestarios y lo faculta a establecer premios por productividad al personal de dichos programas. Asimismo, instituye el Programa Evaluación de calidad del gasto, Información pública y de libre acceso y Fondo anticíclico Fiscal.

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

Resumidamente, se observa que la primera etapa de reforma estuvo dirigida a adecuar el tamaño y nivel de intervención del Estado a las condiciones generadas por la “crisis fiscal del Estado” y a los cambios acaecidos en la relación Estado – Sociedad a escala internacional; y que la segunda etapa, se inclinó a reformar aquello que tiene relación con el Estado como organización compleja, sus estructuras, procesos, tecnologías, valores, etc.¹⁷.

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

¹⁷ Esteso, Roberto y Cao, Horacio “La Reforma de las Administraciones Públicas Provinciales: Balance de la Década de los '90 y nueva agenda”, pág. 14.

*las instituciones gubernamentales y a la modernización de la dotación de recursos humanos, operativos, tecnológicos, organizacionales...*¹⁸. Es decir, la calidad toma una nueva dimensión y ahora se la considera un activo político que impactará directamente en el fortalecimiento de la legitimidad institucional.

5.4 Ámbito Municipal

5.4.1 Marco Jurídico de las Municipalidades

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

Por su parte, 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

¹⁸ Moyado Estrada, Francisco “Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público”, pág. 4.

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, la Ley Orgánica de las Municipalidades (Decreto-Ley 6769/58) expresa en su **Art. 1°**: *“La Administración local de los Partidos que forman la Provincia estará a cargo de una Municipalidad compuesta de un Departamento Ejecutivo, desempeñado por un ciudadano con el título de Intendente, y un Departamento Deliberativo, desempeñado por ciudadanos con el título de Concejal”*, y en el **Art 25°**: *“Las ordenanzas 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.”.*

Según el **Art. 27°** (Texto según Decreto-Ley 9117/78): *“Corresponde a la función deliberativa municipal reglamentar:*

- 1.- *La radicación, habilitación y funcionamiento de los establecimientos comerciales e industriales, en la medida que no se opongan a las normas que al respecto dicte la Provincia y que atribuyan competencia a organismos provinciales (...)*
- 5.- *Las obligaciones de los vecinos respecto de los servicios de la Municipalidad y de los escribanos con relación al pago de los tributos municipales en ocasión de los actos notariales de transmisión o gravamen de bienes (...)*
- 9.- *La instalación y el funcionamiento de establecimientos sanitarios y asistenciales; de difusión cultural y de educación física; de servicios públicos y todo otro de interés general en el partido, en la medida que no se opongan a las normas que al respecto dicte la Provincia (...)*
- 20.- *La expedición de licencias de conductor, en las condiciones establecidas por la legislación y reglamentación provincial (...)*

- 21.- *El patentamiento de vehículos que circulen por la vía pública, que no estén comprendidos en regímenes nacionales o provinciales (...)*
- 28.- *Y toda otra materia vinculada a los conceptos y estimaciones contenidas en el artículo 25°.*”.

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

En relación con los recursos con los que cuentan los municipios, se halla el **Art. 226°** que establece: *“Constituyen recursos municipales los siguientes impuestos, tasas, derechos, licencias, contribuciones, retribuciones de servicios y rentas:*

- 1° *(texto según Ley 13154) Alumbrado, limpieza, riego y barrido, con excepción de los casos en que la prestación se haga efectiva sobre inmuebles pertenecientes al dominio de la Provincia, destinados a servicios educativos, de salud, de justicia y de seguridad (...)*
- 4° *Venta y arrendamiento de los bienes municipales; permisos de uso de playas y riberas en jurisdicción municipal; producido de hospitales u otras instituciones y servicios municipales que produzcan ingresos (...)*
- 7° *Edificación, refacciones, delineación, nivelación y construcción de cercos y aceras (...)*
- 10° *Patentes de vehículos automotores, para el transporte de pasajeros y carga, de carruajes, carros, tranvías y en general todo vehículo de tracción mecánica o a sangre y el derecho de registro de conductores (...)*”

Según el **Art. 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.”.*

En relación a la percepción de los impuestos antes mencionados el **Art. 228°** establece que *“La percepción de impuestos municipales es legítima en virtud de la satisfacción de las necesidades colectivas que con ella se procura. Los órganos del gobierno municipal tienen por lo tanto amplias atribuciones para especificar los gastos que deban pagarse con el producto de aquellos impuestos, sin más limitaciones que las que resultan de la aplicación de los mismos a la atención de las aludidas necesidades colectivas.*

En esta materia, las facultades del gobierno municipal son irrenunciables e intransferibles y en consecuencia, ninguna autoridad podrá imponer a las comunas gastos que ellas mismas no hayan autorizado, ni privarlas del derecho de invertir sus recursos en la forma que dispongan sus poderes legalmente constituidos.”.

5.4.2 Departamento de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso

El Departamento de Obras Particulares¹⁹ pertenece a la Dirección de Obras Públicas, que a su vez integra, junto a otras direcciones, la Secretaría de Obras y Servicios Públicos de la Municipalidad de Berisso.

Esta dependencia es el ámbito de la municipalidad donde se efectúa el visado y aprobación de los planos correspondientes a las construcciones que se realicen en predios particulares, los cuales deberán ajustarse a la reglamentación vigente según lo que determinan los Códigos de Edificación y de Ordenamiento Urbano para la zona en la que se emplace el predio.

El Departamento de Obras Particulares establece cuáles son los trámites y requisitos que los vecinos deben cumplimentar en forma para: empadronar, construir, refaccionar y ampliar una obra.

- **Obras a Empadronar**

Se deberá realizar el siguiente trámite:

¹⁹ [En línea] Disponible en web: <http://www.berisso.gov.ar/departamento-de-catastro.php>

- Ingresar carpeta de obra en el Departamento de Catastro y Topografía para la obtención de certificación de datos catastrales e informe de deuda municipal (Control y Cobro de Obra Pública, Ingresos Públicos, Secretaria de Faltas, Comercio y Pavimento).
- Retirar carpeta de obra liberada de deuda o con informe de deuda en el D.O.P. (en caso de deuda se deberá concurrir a la Dirección de Ingresos Públicos para su resolución).
- Presentar la carpeta de obra liberada incluyendo:
 - Legajo visado por el Colegio profesional respectivo
 - Contrato
 - Planillas anexas
 - Plano de obra Plano de antecedente (si hubiere)
- • Coordinar día y horario de inspección
- Retirar posteriormente:
 - Liquidación de derechos – construcción
 - Planilla de visado – obra
 - Planilla de estadística
- Presentar comprobante de pago de derechos o plan de pago en cuotas, planilla de estadística y documentación corregida para su aprobación: obra (original y 5 copias).
- Ingresar carpeta visada por el D.O.P. en Mesa de Entradas y Salidas para su caratulación.
- Retirar documentación registrada.

- **Obras a construir, refaccionar y ampliar**

Se deberá realizar el siguiente trámite:

- Ingresar carpeta de obra en el Departamento de Catastro y Topografía para la obtención de certificación de datos catastrales e informe de deuda municipal (Control y Cobro de Obra Pública, Ingresos Públicos, Secretaria de Faltas, Comercio y Pavimento).
- Retirar carpeta de obra liberada de deuda o con informe de deuda en el D.O.P. (en caso de existencia de deuda se deberá concurrir a la Dirección de Ingresos Públicos para su resolución).
- Presentar la carpeta de obra liberada incluyendo:

- Legajo visado por el Colegio profesional respectivo Contrato
- Planillas anexas
- Plano de obra visado por la Dirección de Planeamiento
- Plano de antecedente (si hubiere)
- Plano de estructura (en caso de estructuras independientes de hormigón armado y/o metálicas)
- Croquis de ocupación de vía pública, si correspondiera, indicando superficie y tiempo de permanencia.
- Coordinar día y horario de inspección.
- Retirar posteriormente:
 - Liquidación de derechos: construcción, electromecánica y ocupación de vía pública.
 - Planilla de visado – obra, electromecánica, estructura y planilla de estadística.
- Presentar comprobante de pago de derechos o plan de pago en cuotas, planilla de estadística y documentación corregida para su aprobación:
 - Obra (original y 5 copias)
 - Estructura (original y 3 copias)
 - Electromecánica (original y 3 copias)
- • Ingresar carpeta visada por el D.O.P. en Mesa de Entradas y Salidas para su caratulación.
- Retirar documentación aprobada.

Denuncias

El Departamento de Obras Particulares atenderá aquellas denuncias que afecten únicamente la seguridad e higiene de la comunidad en general, debiendo los denunciantes de problemas entre vecinos dirigirse al ámbito de la Justicia de Paz Letrada o Civil (artículo 318 de la Ordenanza 1157/88).

Factibilidad del Proyecto

El interesado podrá obtener la certificación de la factibilidad de ejecución de un proyecto presentando la nota que así lo solicite y el plano municipal del mismo en el Departamento de Mesa de Entradas y Salidas. Este trámite permite

obtener un visado en un plazo de 24 horas al solo efecto de su evaluación (empresaria, financiera etc.), no constituyendo aprobación ni permiso alguno.

6. Metodología

6.1. Población y Muestra

La población objeto de la investigación está constituida por todos los habitantes de la Municipalidad de Berisso (88.470²⁰ habitantes), quienes poseen acceso a los servicios públicos brindados por el municipio.

Se extrae de la población definida una muestra aleatoria cuyo tamaño se calcula mediante la expresión:

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

Ecuación N° 1: Tamaño Muestral

Dónde:

N = 88.470 habitantes (tamaño de la población).

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

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

Z = 1,95996 para (alfa) = 5%, o sea un nivel de confianza del 95%.

e = 6,21% error de muestreo.

n = 250 personas a encuestar (tamaño de la muestra)

²⁰ [En línea] Disponible en web: http://www.indec.gov.ar/definitivos_bajarArchivo.asp

Del cálculo mencionado, se obtiene que el tamaño muestral es de 250 personas. Una vez determinado el tamaño muestral, se procede a la afijación de la muestra. Dicha afijación permite distribuir la muestra entre los diferentes estratos. Si bien existen diversas formas de realizarla, se ha optado por utilizar la manera uniforme, correspondiendo entonces 50 casos para cada estrato, lo cual surge de la siguiente expresión:

$$k = \frac{n}{L}$$

Ecuación N° 2: Tamaño Muestral del Estrato

Dónde:

k = tamaño muestral de cada estrato.

n = tamaño de la muestra.

L = cantidad de estratos.

Área	Cantidad de Encuestas
Licencias de conducir	50
Obras Particulares	50
Defensa del Consumidor	50
Juzgado de Faltas	50
Recaudaciones y Cobranzas	50
Total	250

Tabla N° 1 - Fuente: elaboración propia

6.2 Tipo de investigación

Esta investigación puede ser caracterizada como exploratoria y de naturaleza cuantitativa, donde se analiza y se determina el nivel de satisfacción de los

ciudadanos de la ciudad de Berisso, con respecto al servicio público brindado por el Departamento de Obras Particulares.

6.3 Técnicas de Recolección de Datos

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).

Es importante destacar 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 usuarios del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De ésta forma, un usuario 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 organizaciones proveedoras 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.

El modelo SERVQUAL identifica cinco dimensiones básicas que caracterizan a un servicio y las define de la siguiente manera:

1. **Elementos tangibles:** apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
2. **Confiabilidad:** habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma confiable y cuidadosa.
3. **Capacidad de respuesta:** disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio.

4. **Seguridad:** conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
5. **Empatía:** atención individualizada que ofrece la organización a los clientes.

Se utiliza la encuesta como herramienta para recolección y procesamiento de datos, conformada por preguntas de tipo “cerradas”, con el fin de facilitar su respuesta y el posterior análisis de la información. En el [Anexo 1](#) se puede ver la encuesta utilizada.

Las encuestas permitieron obtener información por parte de los ciudadanos, con relación al servicio que se le brinda al usuario en el Departamento de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.

En cada una de ellas se le pidió a los encuestados que puntúen tanto su Percepción del servicio, como las Expectativas con las que llegaban a la oficina pública evaluada.

Durante la realización de las encuestas, se solicitó a las personas que voluntariamente quisieron participar, que asignen calificaciones a cada uno de los distintos Ítems que formaban parte de las cinco dimensiones.

Cada uno de los Ítems recibe una valoración entre 1 y 5, correspondiendo el 1 a la mejor calificación y 5 a la peor calificación.

6.4 Técnicas de Análisis

El análisis de la información se llevó a cabo luego de la confección de una base de datos donde se tabuló la información obtenida de las encuestas (ver [Anexo 2](#)).

Una vez confeccionada la base de datos -matriz de datos brutos- se realizaron técnicas de análisis univariado sobre cada pregunta de la encuesta realizada, con el fin de evaluar “El Nivel de Satisfacción de los Usuarios del Servicio del Departamento de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso”.

Para cada una de las preguntas que componen la encuesta se analizó lo siguiente:

- **Distribución de Frecuencias:**

La Distribución de Frecuencias permite la visualización gráfica de la cantidad de respuestas obtenidas para cada valor posible de respuesta, tanto de la Expectativa como de la Percepción.

- **Nivel de Satisfacción del Usuario:**

El Nivel de Satisfacción del Usuario resulta de la diferencia entre la calificación otorgada a la Expectativa que un usuario tiene sobre un aspecto del servicio y la Percepción respecto de ese mismo Ítem. Dado que las calificaciones, son números enteros del uno al cinco, se definieron las categorías según la tabla que sigue:

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

Tabla N° 2 - Fuente: elaboración propia

- **Saldo de Respuesta (media aritmética):**

Para el cálculo del Saldo de Respuesta se multiplica cada uno de los valores posibles de respuesta (x) por la frecuencia respectiva (f_x) y luego se suman todos estos productos obtenidos. Finalmente, a este valor se lo divide por el número de encuestas realizadas (n).

El Saldo de Respuesta se calcula para la Expectativa, para la Percepción y para la Brecha (o Nivel de Satisfacción) de cada una de las preguntas que componen la encuesta.

Fórmula matemática:

$$\text{Saldo de Respuesta} = \frac{\sum f_x x}{\sum f_x} = \frac{\sum f_x x}{n}$$

Ecuación N° 3: Saldo de Respuesta

Dónde:

x : valor de cada una de las opciones de respuesta;

f_x : cantidad de respuestas para cada valor posible (frecuencia);

n : total de frecuencias o cantidad total de respuestas.

Luego, se evaluará para cada Dimensión:

- **Nivel de Satisfacción (media aritmética):**

El Nivel de Satisfacción de cada Dimensión se calcula como el promedio de los Saldos de Respuesta de las Brechas de todos los Ítems que componen la Dimensión.

$$\text{Nivel de Satisfacción de una Dimensión} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

Ecuación N° 4: Nivel de Satisfacción de una Dimensión

Dónde:

x_i : saldo de respuesta del Nivel de Satisfacción del Ítem i ;

n : cantidad de Ítems de la Dimensión.

Por último, se establecerá para el Servicio:

- **Nivel de Satisfacción (media ponderada):**

El Nivel de Satisfacción del Servicio se obtiene considerando la diferencia entre los valores obtenidos por la Expectativa y los valores obtenidos por la Percepción de todos los Ítems de las cinco Dimensiones, y además tiene en cuenta el Nivel de Importancia asignado a cada Dimensión por los usuarios encuestados.

$$\text{Nivel de Satisfacción del Servicio} = \frac{\sum_{i=1}^n w_i x_i}{\sum_{i=1}^n w_i}$$

Ecuación N° 5: Nivel de Satisfacción del Servicio

Dónde:

x_i : saldo de respuesta del Nivel de Satisfacción de la Dimensión i ;

w_i : ponderación de la Dimensión i ;

n : cantidad de Dimensiones.

7. Resultados de la Investigación

7.1 Análisis descriptivo de la muestra

Se realizaron 50 encuestas, siendo el perfil de los encuestados el que a continuación se describe:

- **Género**

El 72% de los usuarios encuestados pertenecen al género masculino, mientras que el 28% restante corresponde al género femenino.

Género	f	%
Masculino	36	72%
Femenino	14	28%
Total	50	100%

Tabla N° 3 - Fuente: elaboración propia

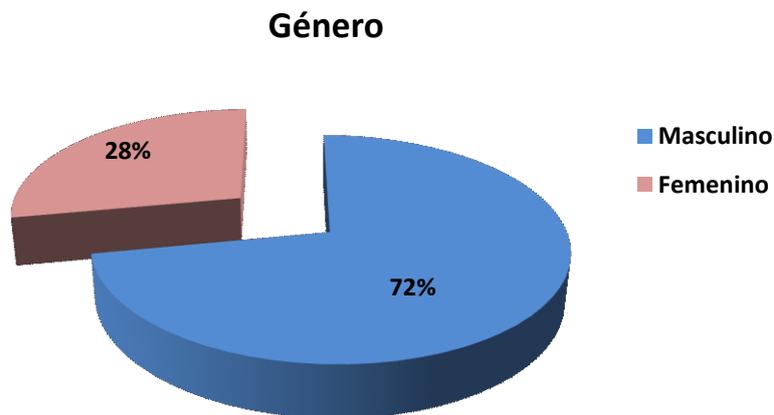


Gráfico N° 1 - Fuente: elaboración propia

- **Rango de Edad**

La mayor cantidad de personas se encuentra entre los 30 y los 50 años, alcanzando el 62% del total.

Edad	f	%
Hasta 20 años	1	2%
De 20 a 30 años	7	14%
De 30 a 40 años	18	36%
De 40 a 50 años	13	26%
De 50 a 60 años	9	18%
Más de 60 años	2	4%
Total	50	100%

Tabla N° 4 - Fuente: elaboración propia

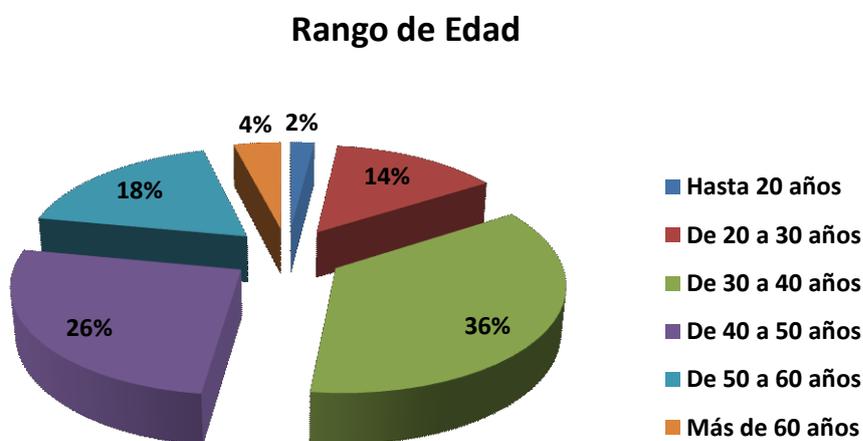


Gráfico N° 2 - Fuente: elaboración propia

- **Ocupación**

El 54% de los usuarios trabaja de forma independiente y el 34% son empleados.

En menor proporción se encuentran los usuarios que están sin empleo (8%) y menor aún es la cantidad de jubilados que usan el servicio (4%).

Ocupación	f	%
Independiente	27	54%
Empleado	17	34%
Jubilado	2	4%
Desempleado	4	8%
Otro	0	0%
Total	50	100%

Tabla N° 5 - Fuente: elaboración propia

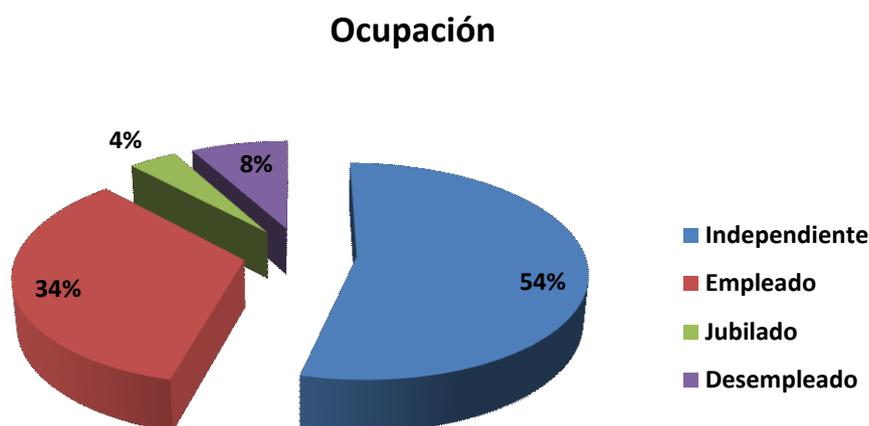


Gráfico N° 3 - Fuente: elaboración propia

- **Frecuencia de Utilización del Servicio**

La mayor concentración se encuentra en las personas que utilizan el servicio “Una vez al mes” (36%) seguida de los usuarios que lo hacen “Varias veces a la semana” (32%).

Ninguno de los encuestados utiliza el servicio “Cada varios años”.

Frecuencia de Utilización del Servicio	f	%
A diario	5	10%
Varias veces a la semana	16	32%
Una vez al mes	18	36%
Una vez cada seis meses	7	14%
Una vez al año	4	8%
Cada varios años	0	0%
Total	50	100%

Tabla N° 6 - Fuente: elaboración propia

Frecuencia de Utilización del Servicio

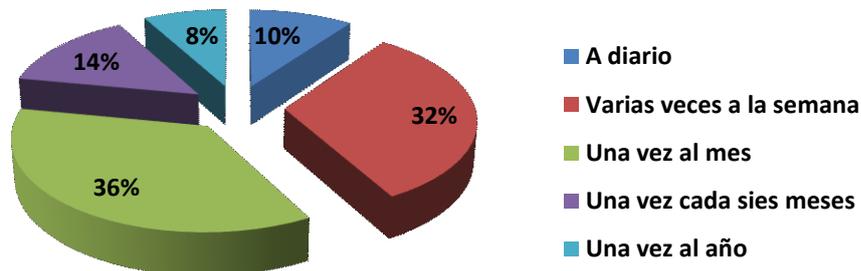


Gráfico N° 4 - Fuente: elaboración propia

- **Calificación de la Organización del Servicio**

Es importante destacar que el 78% de los encuestados calificaron al servicio como “Bueno” y “Regular”, alcanzando el 46% y el 32 % respectivamente.

Solamente una persona consideró “Pésimo” la atención recibida.

Calificación de la Organización del Servicio	<i>f</i>	%
Excelente	3	6%
Bueno	23	46%
Regular	16	32%
Malo	7	14%
Pésimo	1	2%
Total	50	100%

Tabla N° 7 - Fuente: elaboración propia

Calificación de la Organización del Servicio

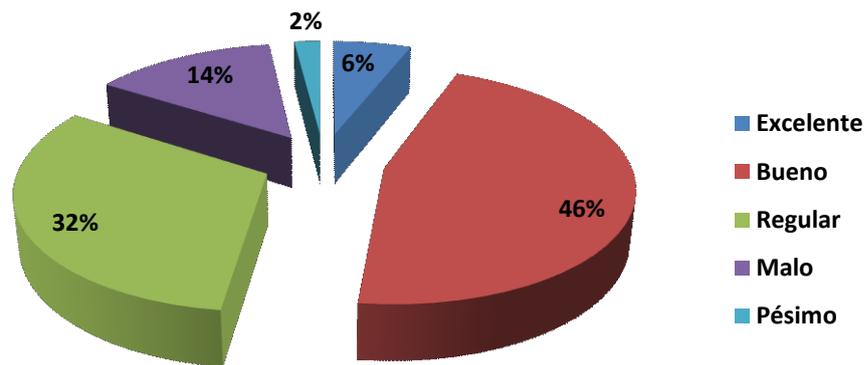


Gráfico N° 5 - Fuente: elaboración propia

7.2 Análisis de la Dimensión I: Elementos Tangibles

La presente dimensión está compuesta por los siguientes elementos: Apariencia de los Equipos utilizados, de las Instalaciones Físicas, del Personal y de los Materiales de Comunicación.

7.2.1 Equipos

Este elemento fue evaluado utilizando la siguiente escala:

Escala	
1	Modernos
2	Bastante modernos
3	Regulares
4	Casi obsoletos
5	Obsoletos

Tabla N° 8 - Fuente: elaboración propia

- Expectativa

Los usuarios esperan que los Equipos utilizados por el servicio sean “Regulares” con tendencia a “Obsoletos”, como puede verse en el gráfico que se encuentra a continuación.

El saldo de respuesta (media aritmética) para este elemento es de 3,36.

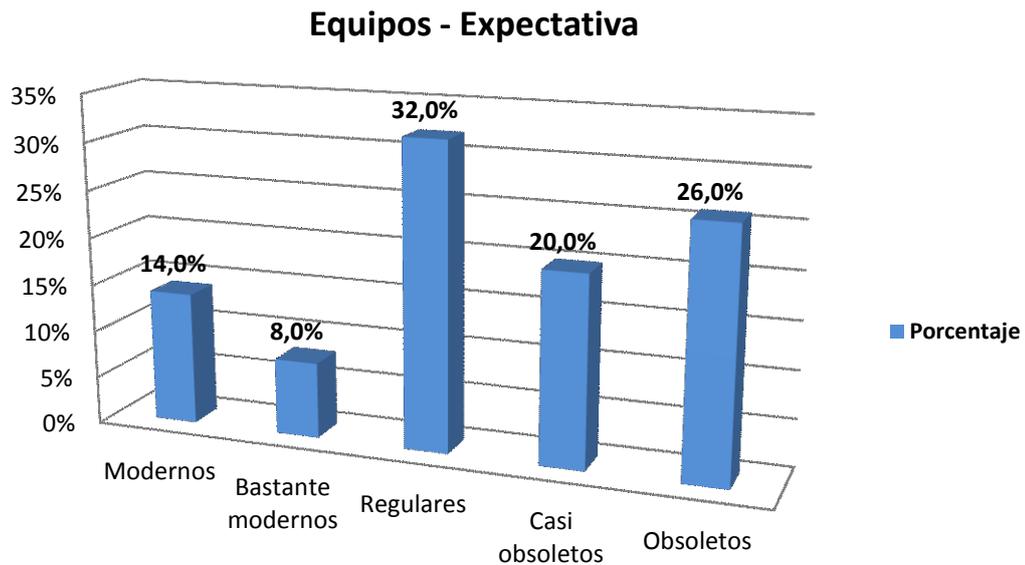


Gráfico N° 6 - Fuente: elaboración propia

- Percepción

Los encuestados encontraron que los Equipos son “Casi obsoletos” con tendencia a “Regulares”.

El saldo de respuesta fue en este caso de 3,58.

Equipos - Percepción

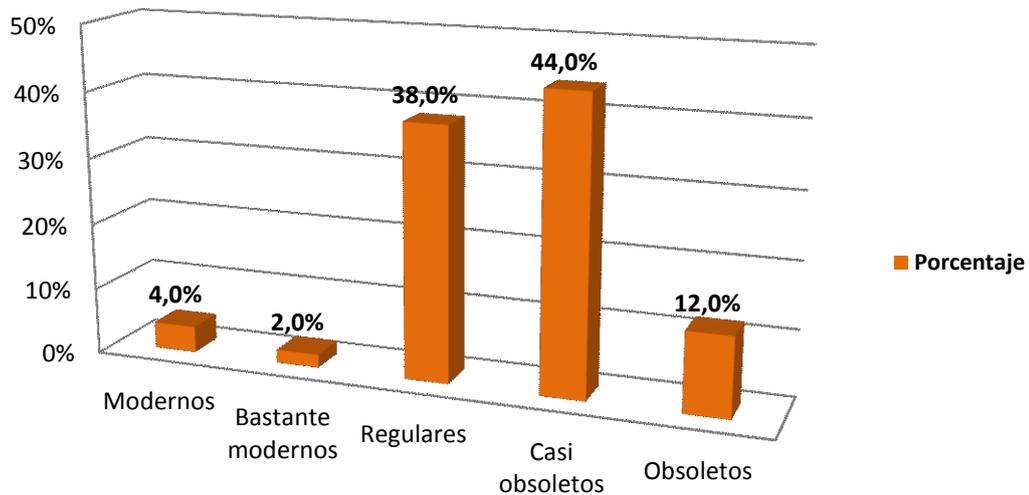


Gráfico N° 7 - Fuente: elaboración propia

- Nivel de Satisfacción

En el siguiente gráfico se pueden ver la expectativa y la percepción por parte de los usuarios sobre la Apariencia de los Equipos utilizados en el servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.

Equipos - Expectativa vs. Percepción

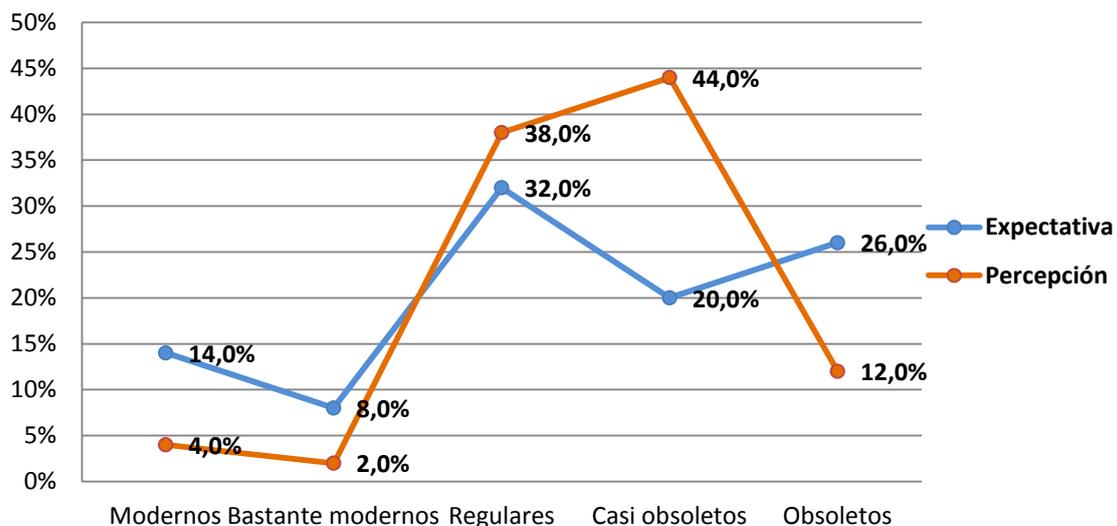


Gráfico N° 8 - Fuente: elaboración propia

Se observa que la percepción se encuentra por encima de la expectativa en donde está la mayor concentración de respuestas (“Regulares” y “Casi obsoletos”).

El nivel de satisfacción (brecha) de los encuestados respecto del presente elemento de análisis resulta de la siguiente manera:

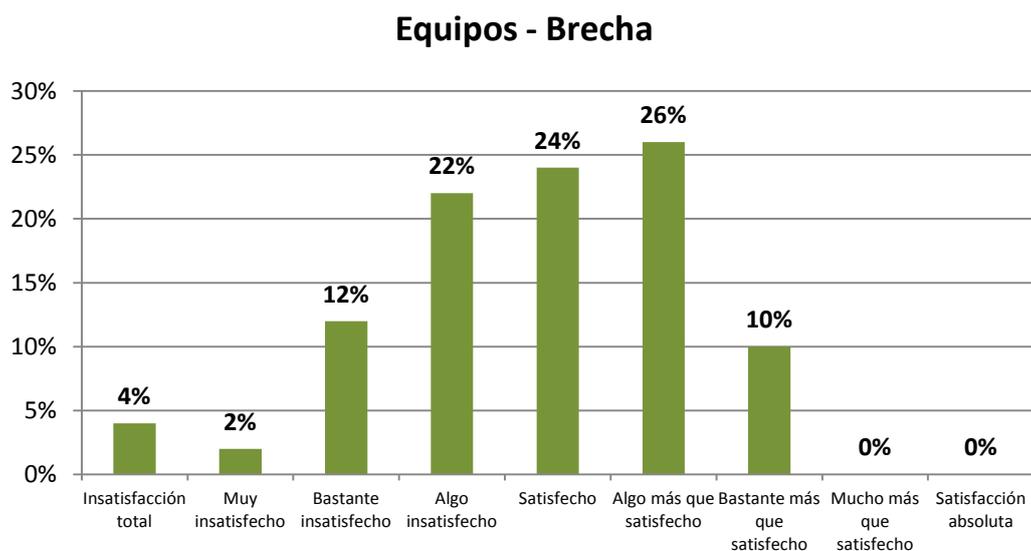


Gráfico N° 9 - Fuente: elaboración propia

El saldo de respuesta del nivel de satisfacción es de $-0,22$, confirmando lo observado en el gráfico de “Expectativa vs. Percepción”.

Este valor de $-0,22$ indica que el usuario del servicio se siente, en relación con los Equipos que se utilizan en el servicio, entre “Satisfecho” y “Algo insatisfecho”.

7.2.2 Instalaciones Físicas

Este elemento fue evaluado utilizando la siguiente escala:

Escala	
1	Atractivas
2	Casi atractivas
3	Agradables
4	Poco agradables
5	Desagradables

Tabla N° 9 - Fuente: elaboración propia

- Expectativa

Los encuestados estiman, en su mayoría, que las Instalaciones Físicas del servicio serán “Atractivas”, “Agradables” y “Desagradables” en igual proporción (24% en cada caso).

El saldo de respuesta para este elemento es de 2,96.

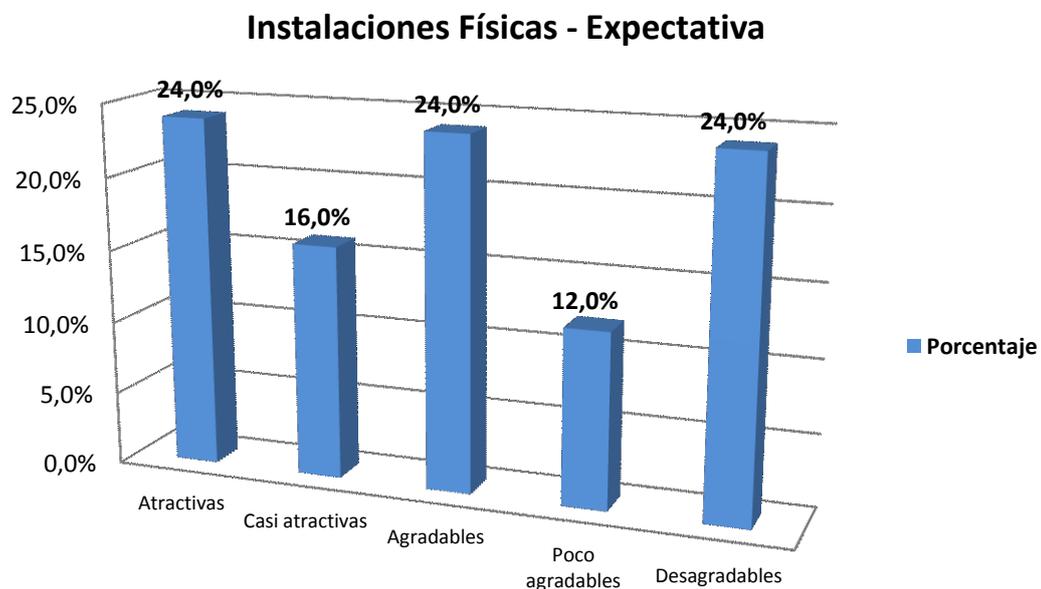


Gráfico N° 10 - Fuente: elaboración propia

- Percepción

Los encuestados perciben que las Instalaciones Físicas son “Agradables” con tendencia a “Poco agradables”.

El saldo de respuesta fue en este caso de 3,36.

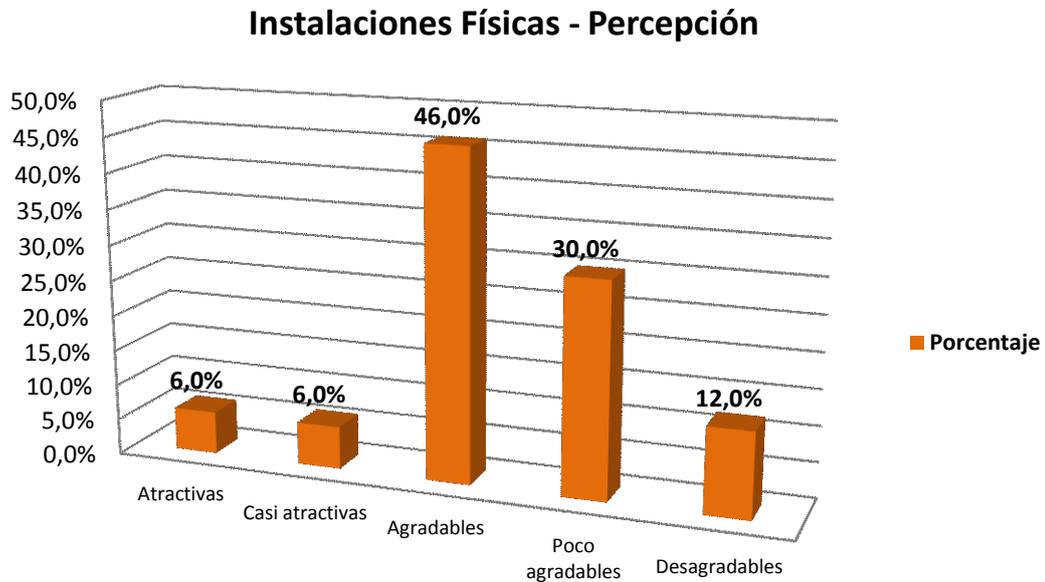


Gráfico N° 11 - Fuente: elaboración propia

- Nivel de Satisfacción

En el siguiente gráfico pueden verse la expectativa y la percepción por parte de los usuarios sobre la apariencia de las Instalaciones Físicas del servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.

Instalaciones Físicas - Expectativa vs. Percepción

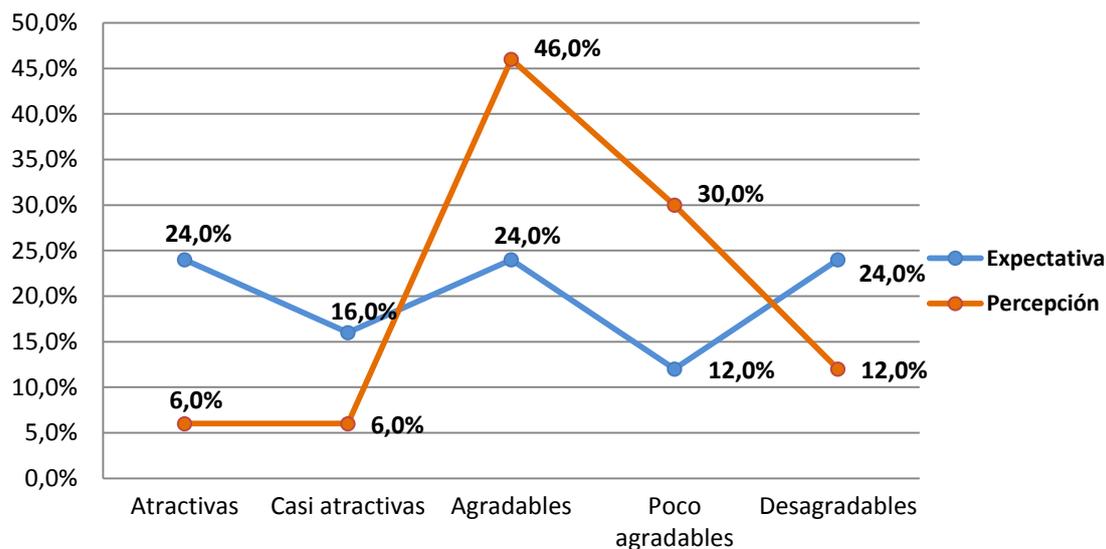


Gráfico N° 12 - Fuente: elaboración propia

Al igual que en el caso de los Equipos, se observa que la percepción se encuentra por encima de la expectativa en donde está la mayor concentración de respuestas de la curva de percepción (“Agradables” y “Poco agradables”).

El nivel de satisfacción de los encuestados respecto del presente elemento de análisis resulta de la siguiente manera:

Instalaciones Físicas - Brecha

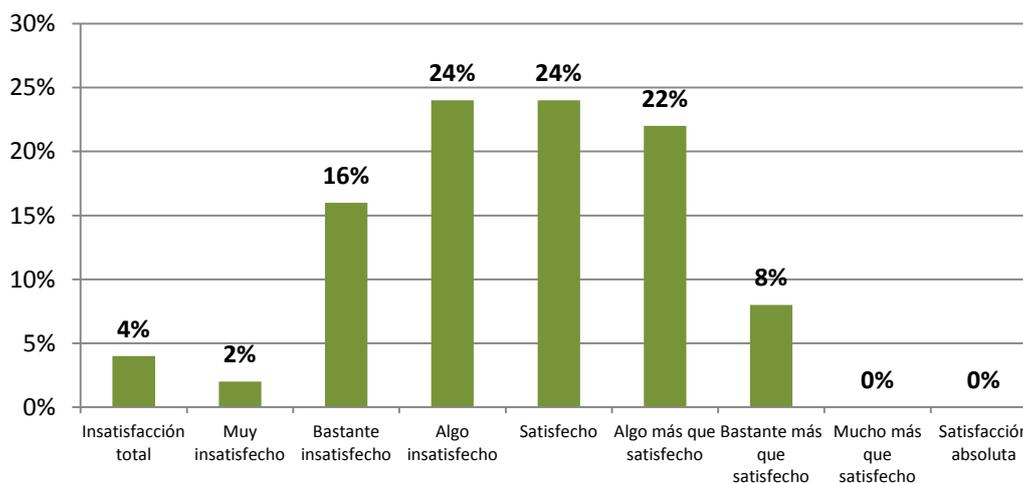


Gráfico N° 13 - Fuente: elaboración propia

El saldo de respuesta del nivel de satisfacción para la Apariencia de las Instalaciones Físicas es de -0,40.

Este valor de -0,40 indica que el usuario se siente, con respecto a las Instalaciones Físicas del servicio, entre “Satisfecho” y “Algo insatisfecho”.

7.2.3 Apariencia Física de los Empleados

Este elemento fue evaluado utilizando la siguiente escala:

Escala	
1	Pulcra
2	Correcta
3	Normal
4	Regular
5	Desaseada

Tabla N° 10 - Fuente: elaboración propia

- Expectativa

Los usuarios esperan que la Apariencia Física de los Empleados sea “Pulcra” con tendencia a “Correcta”, como se observa en el siguiente gráfico.

El saldo de respuesta en este caso es de 2,28.

Apariencia Física de los Empleados - Expectativa

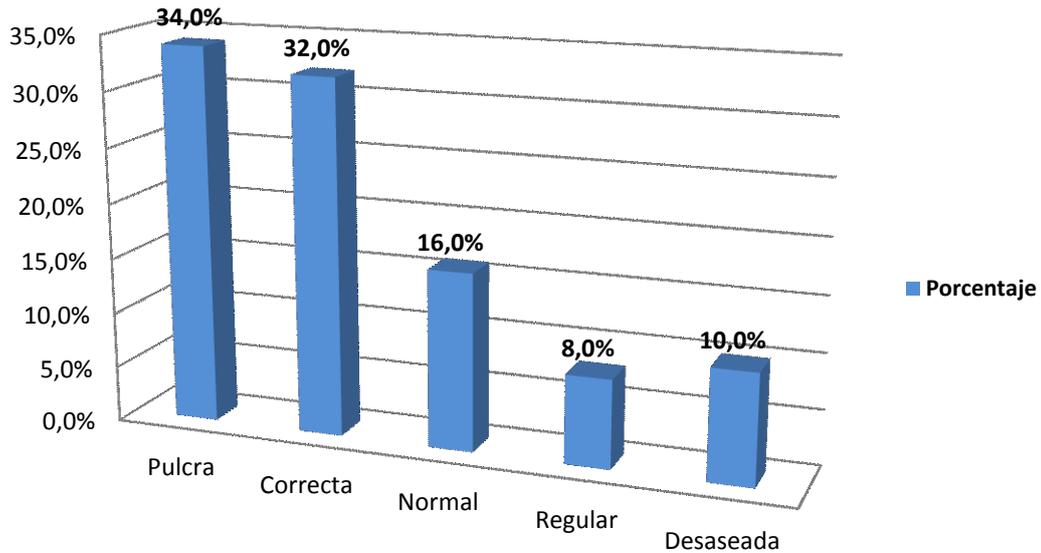


Gráfico N° 14 - Fuente: elaboración propia

- Percepción

El 76% de los encuestados encontró que la Apariencia Física de los Empleados es “Pulcra” o “Correcta”, correspondiendo 36% y 40% respectivamente.

El saldo de respuesta para la percepción de este elemento evaluado fue de 2,04.

Apariencia Física de los Empleados - Percepción

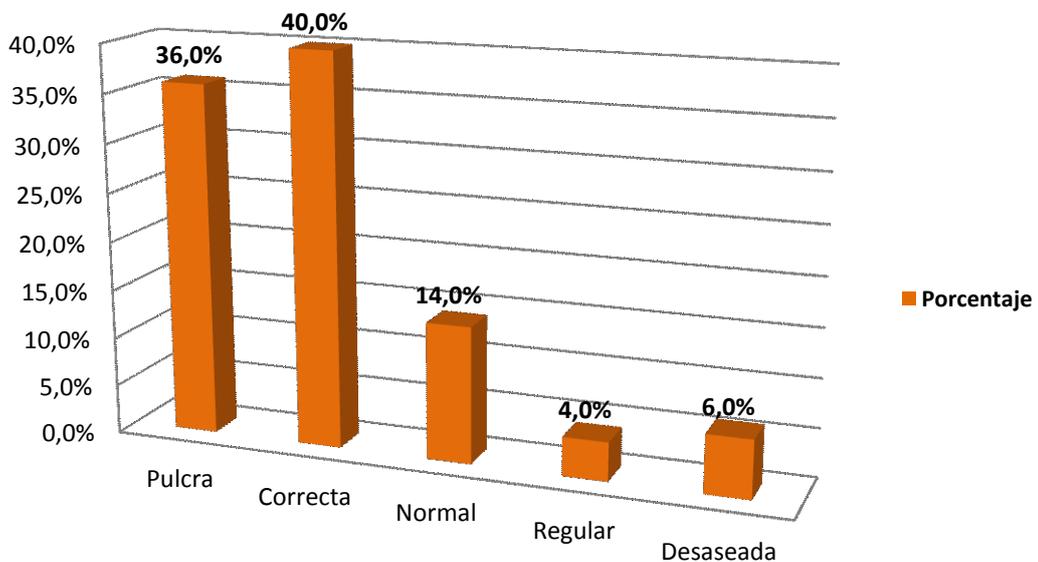


Gráfico N° 15 - Fuente: elaboración propia

- Nivel de Satisfacción

En el siguiente gráfico se pueden ver la expectativa y la percepción por parte de los usuarios sobre la Apariencia Física de de los Empleados del servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.

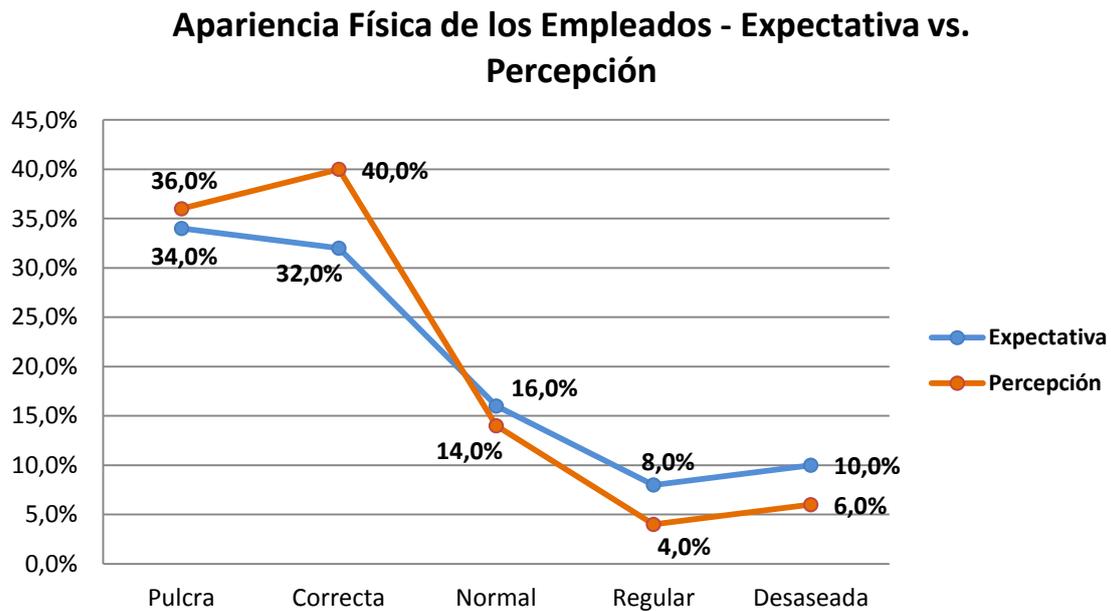


Gráfico N° 16 - Fuente: elaboración propia

Se observa que la curva de percepción se encuentra por encima de la de expectativa en el primer tramo (“Pulcra” y “Correcta”), y por debajo de la misma en el tramo final (“Normal”, “Regular” y “Desaseada”).

El nivel de satisfacción de los encuestados respecto del presente elemento de análisis resulta de la siguiente manera:

Apariencia Física de los Empleados - Brecha

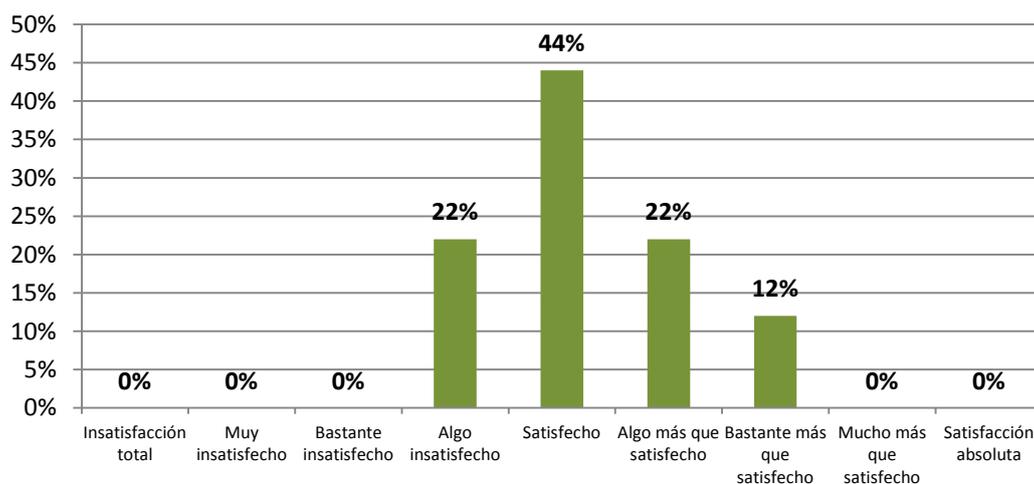


Gráfico N° 17 - Fuente: elaboración propia

El saldo de respuesta del nivel de satisfacción es de 0,24, confirmando lo observado en el gráfico de “Expectativa vs. Percepción”.

Este valor de 0,24 indica que el usuario del servicio se siente, en relación con la Apariencia Física de los Empleados del servicio, entre “Satisfecho” y “Algo más que satisfecho”.

7.2.4 Apariencia Visual de los Elementos de Comunicación

Este elemento fue evaluado utilizando la siguiente escala:

Escala	
1	Atractivos
2	Bastante atractivos
3	Normales
4	Casi desagradables
5	Desagradables

Tabla N° 11 - Fuente: elaboración propia

- Expectativa

Los encuestados esperan que los Elementos de Comunicación del servicio Obras Particulares sean “Normales” con tendencia a “Desagradables”.

El saldo de respuesta para este elemento es de 3,10.

Apariencia Visual de los Elem. de Com. - Expectativa

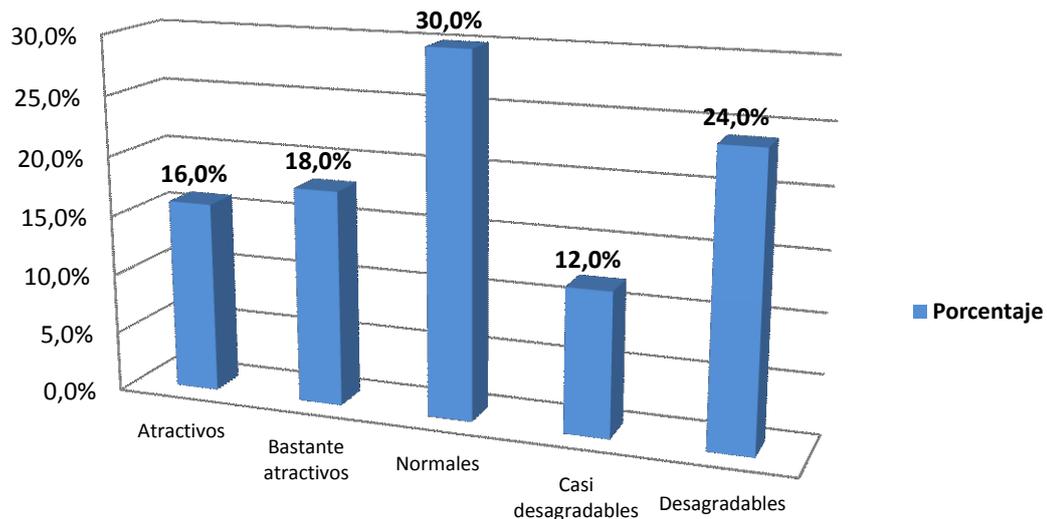


Gráfico N° 18 - Fuente: elaboración propia

- Percepción

La percepción de los usuarios respecto de los Elementos de Comunicación del servicio del Servicio de Obras Particulares es “Normal” con tendencia a “Casi desagradables”.

El saldo de respuesta fue en este caso de 3,46.

Apariencia Visual de los Elem. de Com. - Percepción

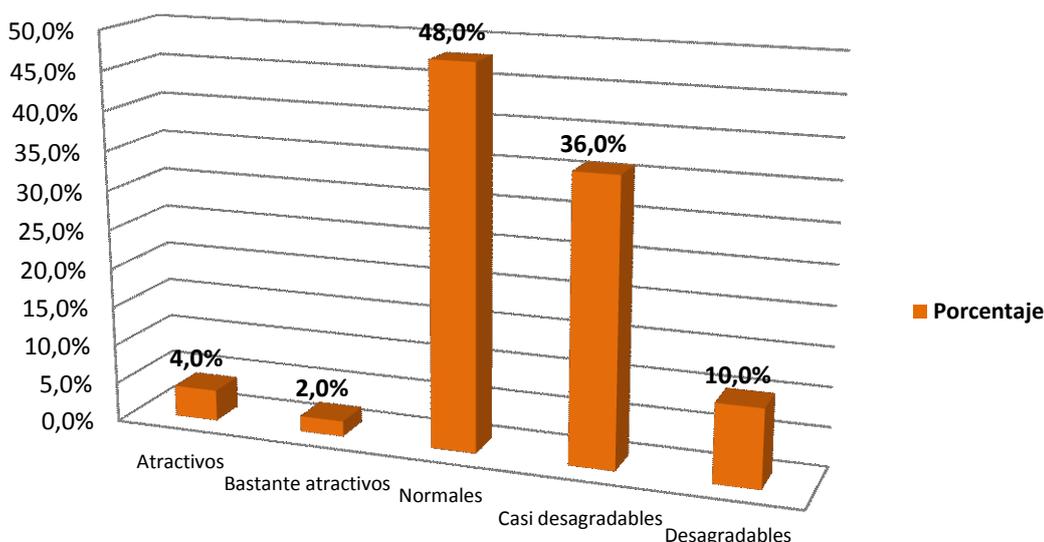


Gráfico N° 19 - Fuente: elaboración propia

- Nivel de Satisfacción

En el siguiente gráfico se pueden ver la expectativa y la percepción por parte de los usuarios sobre la Apariencia de los Elementos de Comunicación del servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.

Apariencia Visual de los Elem. de Comunicación - Expectativa vs. Percepción

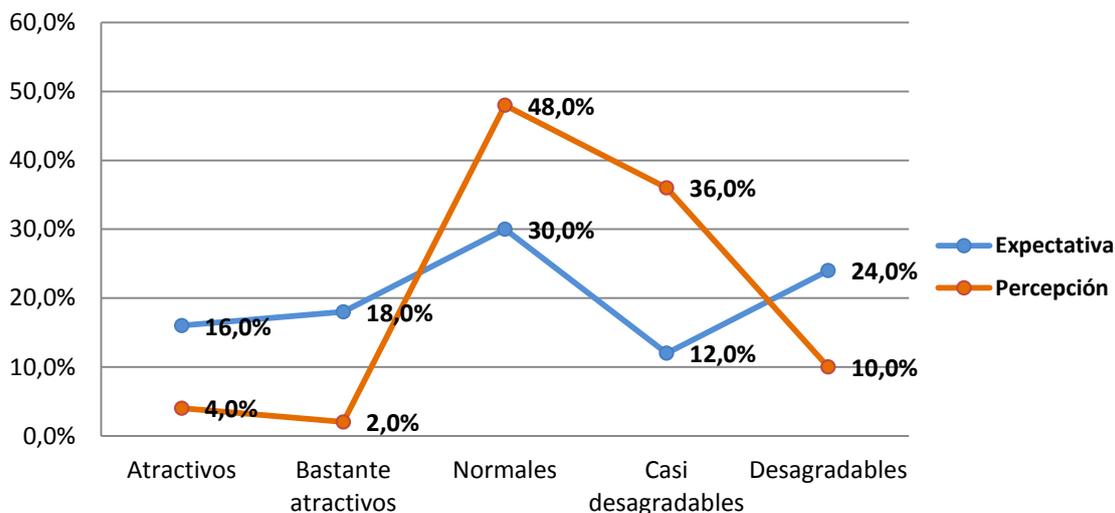


Gráfico N° 20 - Fuente: elaboración propia

Puede verse que la percepción se encuentra por encima de la expectativa donde está la mayor concentración de respuestas de la curva de percepción (“Normales” y “Casi desagradables”).

El nivel de satisfacción de los encuestados respecto del presente elemento de análisis resulta de la siguiente manera:

Apariencia Visual de los Elem. de Comunicación - Brecha

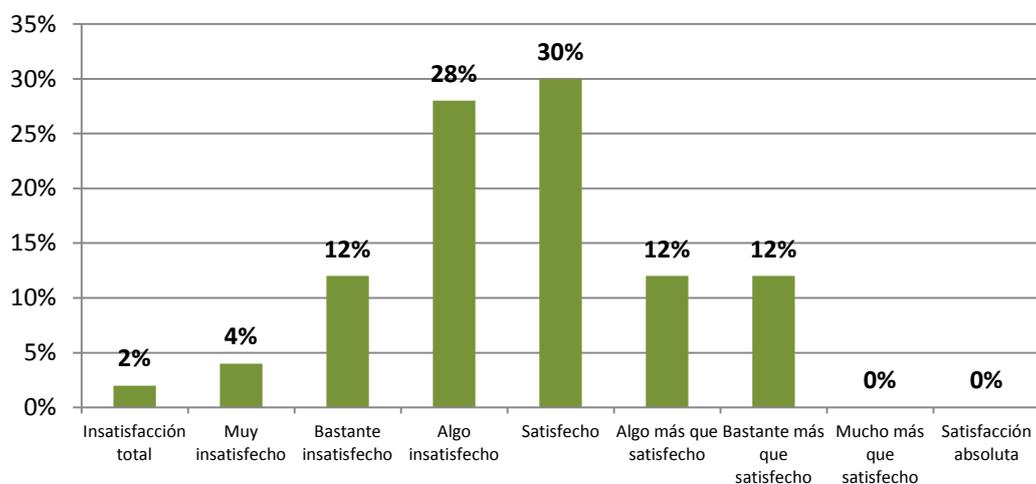


Gráfico N° 21 - Fuente: elaboración propia

El saldo de respuesta del nivel de satisfacción es de -0,36.

Este valor de -0,36 indica que el usuario del servicio se siente, en relación con la Apariencia de los Elementos de Comunicación del servicio, entre “Satisfecho” y “Algo insatisfecho”.

7.2.5 Nivel de Satisfacción de la Dimensión I: Elementos Tangibles

Total Datos Dimensión I	
Expectativa	2,925
Percepción	3,110
Nivel de Satisfacción	-0,185

Tabla N° 12 - Fuente: elaboración propia

El valor $-0,185$ del saldo de respuesta indica que el usuario se siente, con respecto a los elementos que componen los Elementos Tangibles (Dimensión I), entre “Satisfecho” y “Algo insatisfecho”.

Elementos Tangibles - Expectativa vs. Percepción

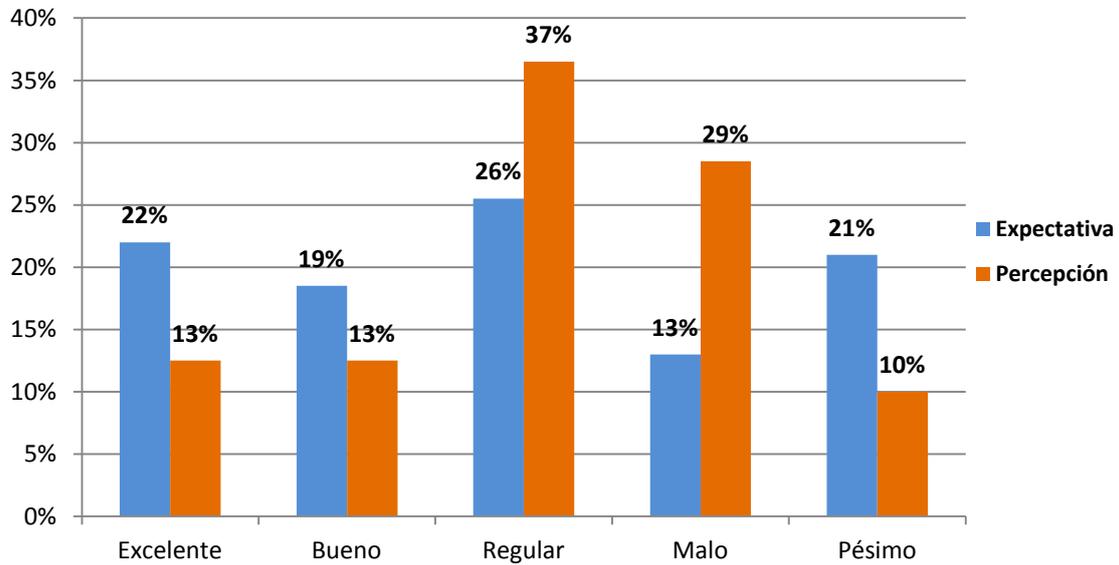


Gráfico N° 22 - Fuente: elaboración propia

Elementos Tangibles - Brecha

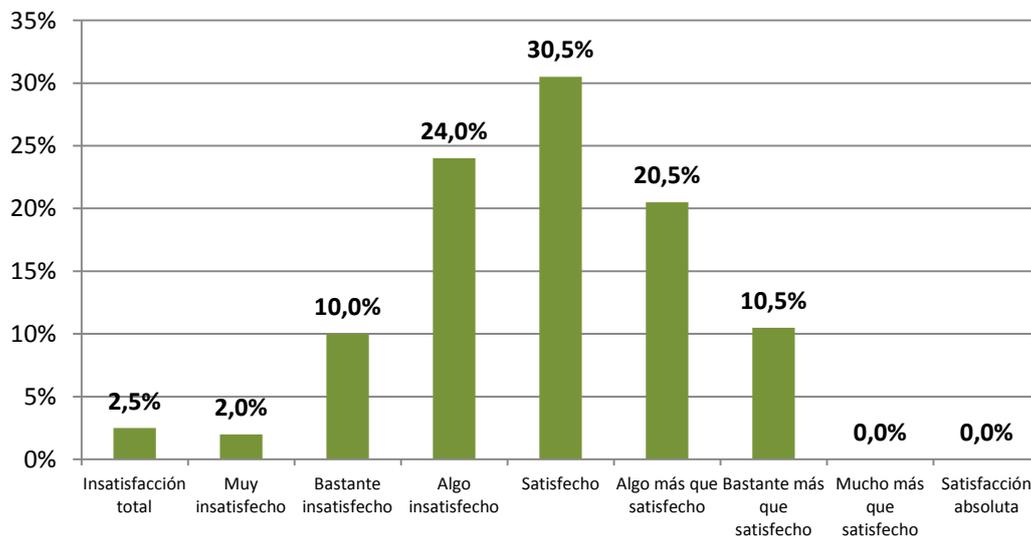


Gráfico N° 23 - Fuente: elaboración propia

7.2.6 Tabla Resumen

A continuación se presenta una tabla resumen con los Saldos de Respuesta de Expectativa, Percepción y Nivel de Satisfacción para cada uno de los Elementos que componen la Dimensión I junto con los totales de la misma.

Tabla Resumen Dimensión I - Elementos Tangibles			
Elemento	Saldo de Rta. Expectativa	Saldo de Rta. Percepción	Saldo de Rta. Nivel de Satisfacción
Equipos	3,36	3,58	-0,22
Instalaciones Físicas	2,96	3,36	-0,40
Apariencia Física de los Empleados	2,28	2,04	0,24
Apariencia Visual de los Elementos de Comunicación	3,10	3,46	-0,36
Total Dimensión I	2,925	3,110	-0,185

Tabla N° 13 - Fuente: elaboración propia

7.3 Análisis de la Dimensión II: Confiabilidad

La presente dimensión pretende evaluar la habilidad de los empleados para ejecutar el servicio prometido de forma confiable y cuidadosa

Está compuesta por los siguientes elementos: Cumplimiento de los Empleados de lo prometido, Interés de los Empleados en solucionar problemas de los Usuarios, Eficacia del Servicio, Tiempo de Cumplimiento del Servicio, y Eficiencia del Servicio.

7.3.1 Cumplimiento de los Empleados

Este elemento fue evaluado utilizando la siguiente escala:

Escala	
1	Siempre cumplen
2	Generalmente cumplen
3	Normalmente cumplen
4	Raramente cumplen
5	Nunca cumplen

Tabla N° 14 - Fuente: elaboración propia

- Expectativa

Los usuarios esperan que los empleados del servicio “Siempre cumplan” con lo prometido, con tendencia a que “Generalmente cumplan”, como puede verse en el gráfico que se encuentra a continuación.

El saldo de respuesta (media aritmética) para este elemento es de 2,12.

Cumplimiento de los Empleados - Expectativa

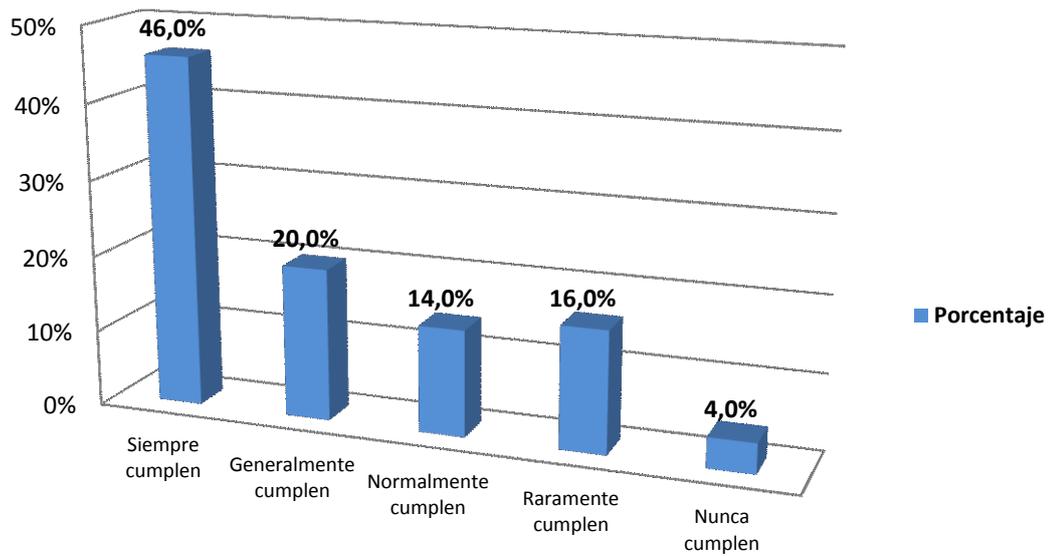


Gráfico N° 24 - Fuente: elaboración propia

- Percepción

Los usuarios percibieron que los empleados del servicio “Generalmente cumplen” con lo prometido, con tendencia a “Normalmente cumplen”.

El saldo de respuesta fue en este caso de 2,3.

Cumplimiento de los Empleados - Percepción

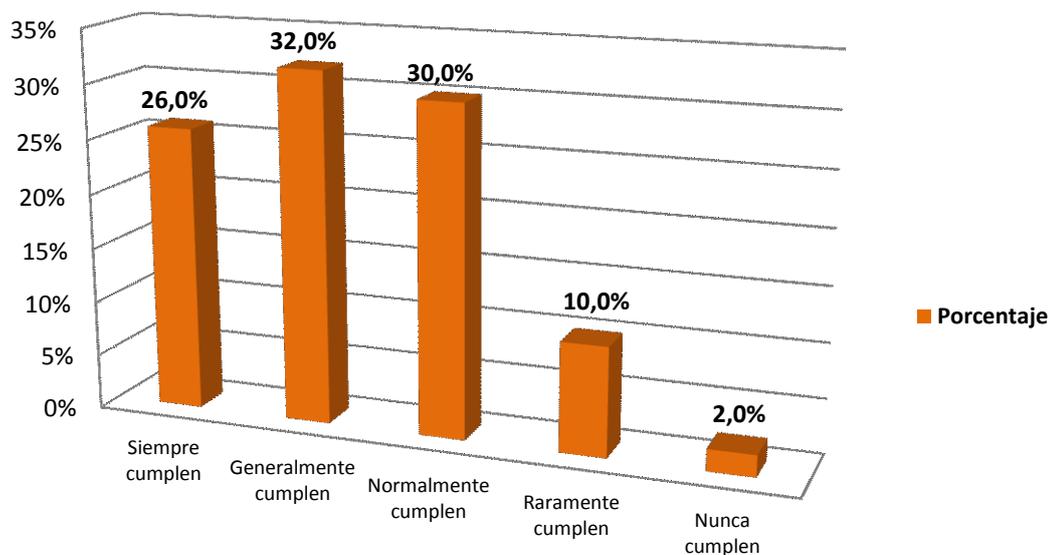


Gráfico N° 25 - Fuente: elaboración propia

- Nivel de Satisfacción

En el siguiente gráfico se pueden ver la expectativa y la percepción por parte de los usuarios sobre el Cumplimiento de los Empleados del servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.

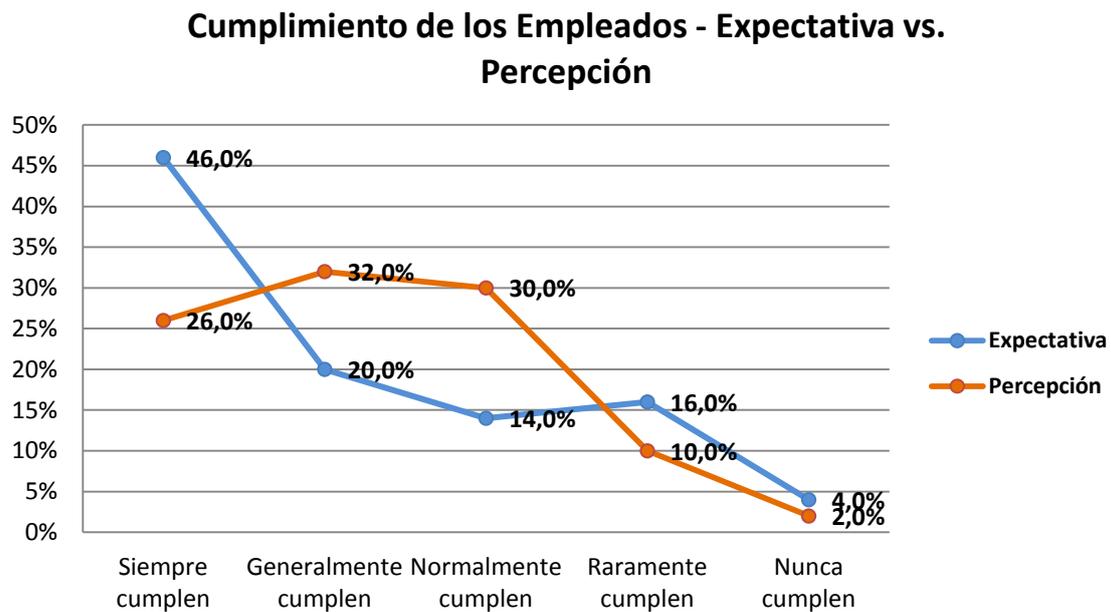


Gráfico N° 26 - Fuente: elaboración propia

Se observa que la expectativa está por encima de la percepción en las opciones de los extremos, mientras que en los niveles medios de exigencia de cumplimiento la percepción se ubica por encima de la expectativa (“Generalmente cumplen” y “Normalmente cumplen”).

El nivel de satisfacción (brecha) de los encuestados respecto del presente elemento de análisis resulta de la siguiente manera:

Cumplimiento de los Empleados - Brecha

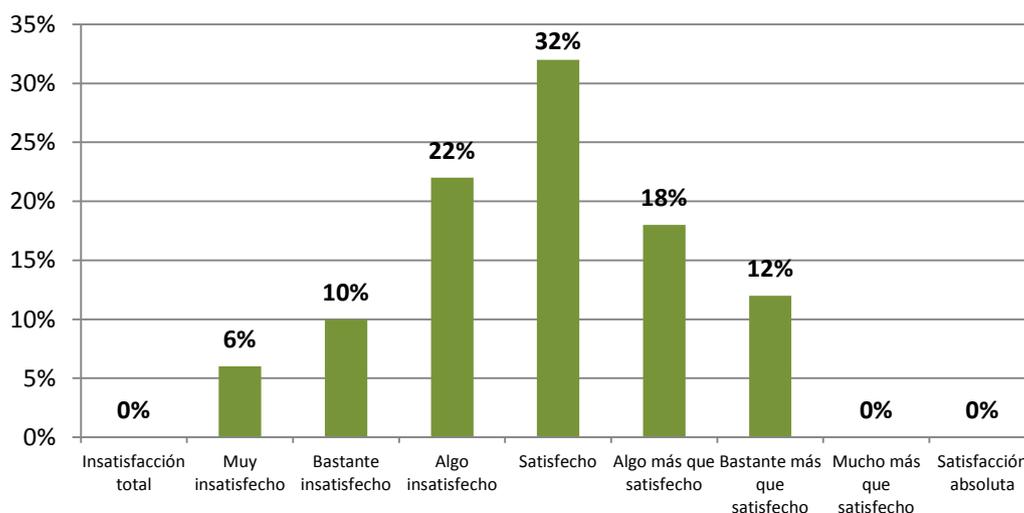


Gráfico N° 27 - Fuente: elaboración propia

El saldo de respuesta del nivel de satisfacción es de -0,18, confirmando lo observado en el gráfico de “Expectativa vs. Percepción”.

Este valor de -0,18 indica que el usuario del servicio se siente, en relación con el Cumplimiento de los Empleados del servicio, entre “Satisfecho” y “Algo insatisfecho”.

7.3.2 Interés de los Empleados

Este elemento fue evaluado utilizando la siguiente escala:

Escala	
1	Total interés
2	Buen interés
3	Tienen interés
4	Algo de interés
5	Completo desinterés

Tabla N° 15 - Fuente: elaboración propia

- Expectativa

Los encuestados estiman, en su mayoría, respecto del Interés de los Empleados del servicio en solucionar sus problemas, que lo harán con “Total interés” con tendencia a “Buen interés” y “Tienen interés”.

El saldo de respuesta para este elemento es de 2,28.

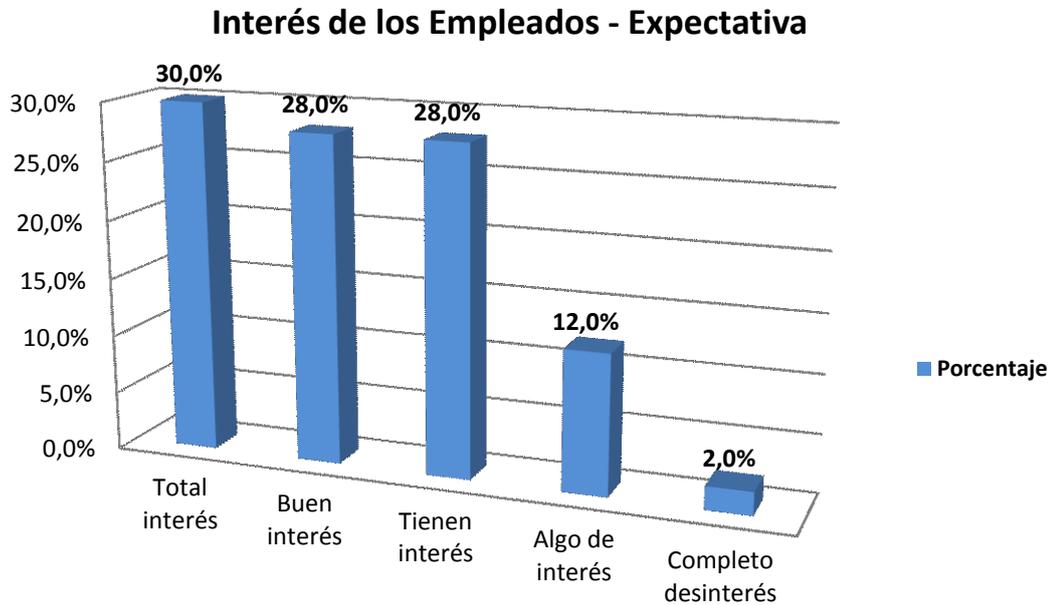


Gráfico N° 28 - Fuente: elaboración propia

- Percepción

Los encuestados perciben que el Interés de los Empleados es “Buen interés” con tendencia a “Tienen interés”.

El saldo de respuesta fue en este caso de 2,42.

Interés de los Empleados - Percepción

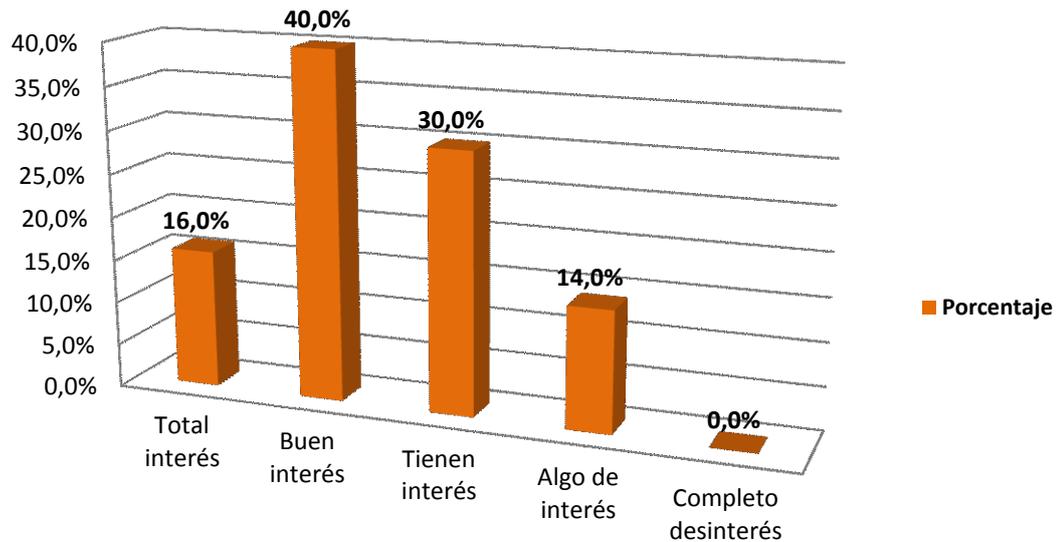


Gráfico N° 29 - Fuente: elaboración propia

- Nivel de Satisfacción

En el siguiente gráfico pueden verse la expectativa y la percepción por parte de los usuarios sobre el Interés de los Empleados en resolver los problemas de los usuarios del servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.

Interés de los Empleados - Expectativa vs. Percepción

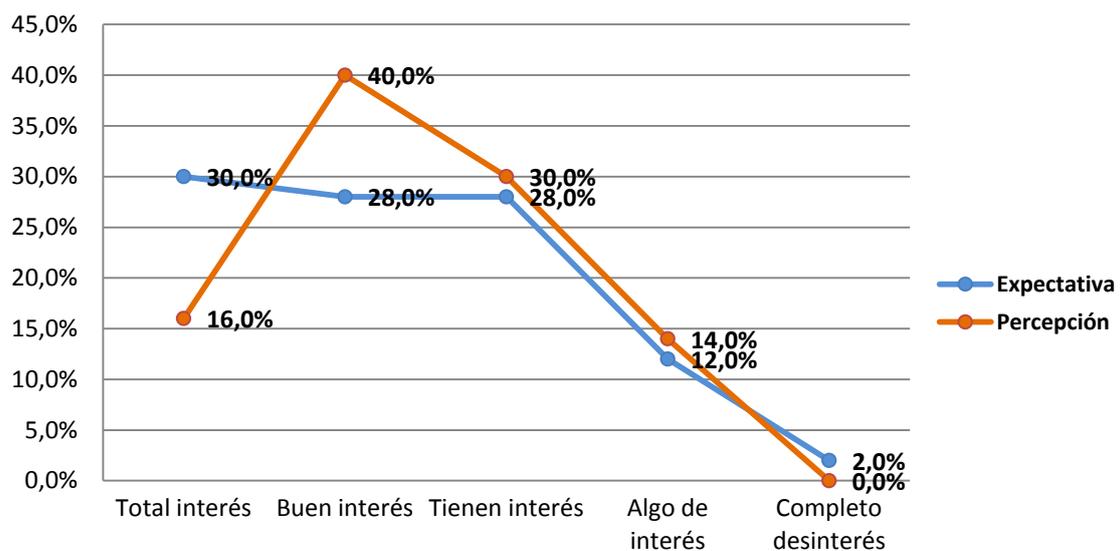


Gráfico N° 30 - Fuente: elaboración propia

Se observa que la percepción se encuentra por encima de la expectativa en donde está la mayor concentración de respuestas de la curva de percepción (“Buen interés” y “Tienen interés”).

El nivel de satisfacción de los encuestados respecto del presente elemento de análisis resulta de la siguiente manera:

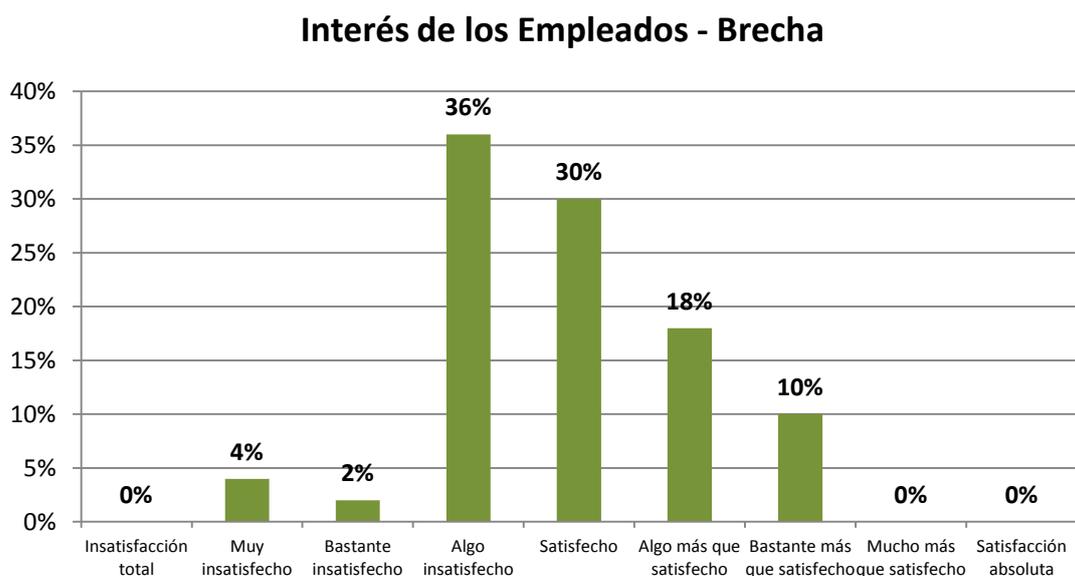


Gráfico N° 31 - Fuente: elaboración propia

El saldo de respuesta del nivel de satisfacción para el Interés de los Empleados es de -0,14.

Este valor de -0,14 indica que el usuario se siente, con respecto al Interés de los Empleados en resolver sus problemas, entre “Satisfecho” y “Algo insatisfecho”.

7.3.3 Eficacia del Servicio

Este elemento fue evaluado utilizando la siguiente escala:

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

Tabla N° 16 - Fuente: elaboración propia

- Expectativa

Los usuarios esperan que la Eficacia del Servicio sea “Realiza el trabajo bien 1° vez” y “Rara vez se equivocan” en igual proporción (32%), como se observa en el siguiente gráfico.

El saldo de respuesta en este caso es de 2,28.



Gráfico N° 32 - Fuente: elaboración propia

- Percepción

El 64% de los encuestados encontró que la Eficacia del Servicio Municipal es “Rara vez se equivocan” o “Normalmente lo hace bien”, correspondiendo 38% y 26% respectivamente.

El saldo de respuesta para la percepción de este elemento evaluado fue de 2,38.

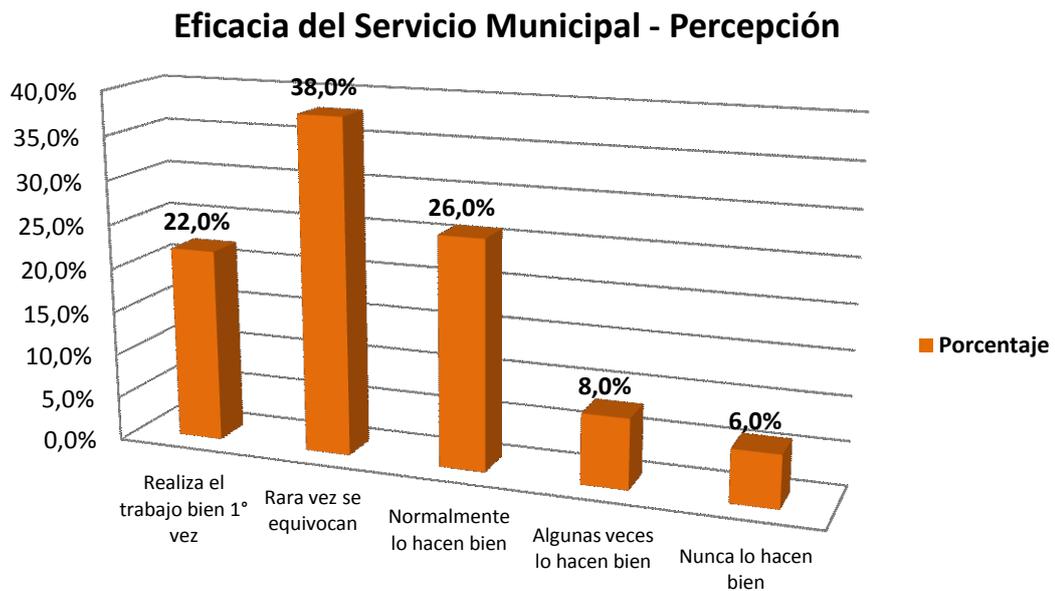


Gráfico N° 33 - Fuente: elaboración propia

- Nivel de Satisfacción

En el siguiente gráfico se pueden ver la expectativa y la percepción por parte de los usuarios sobre la Eficacia del Servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.

Eficacia del Servicio Municipal - Expectativa vs. Percepción

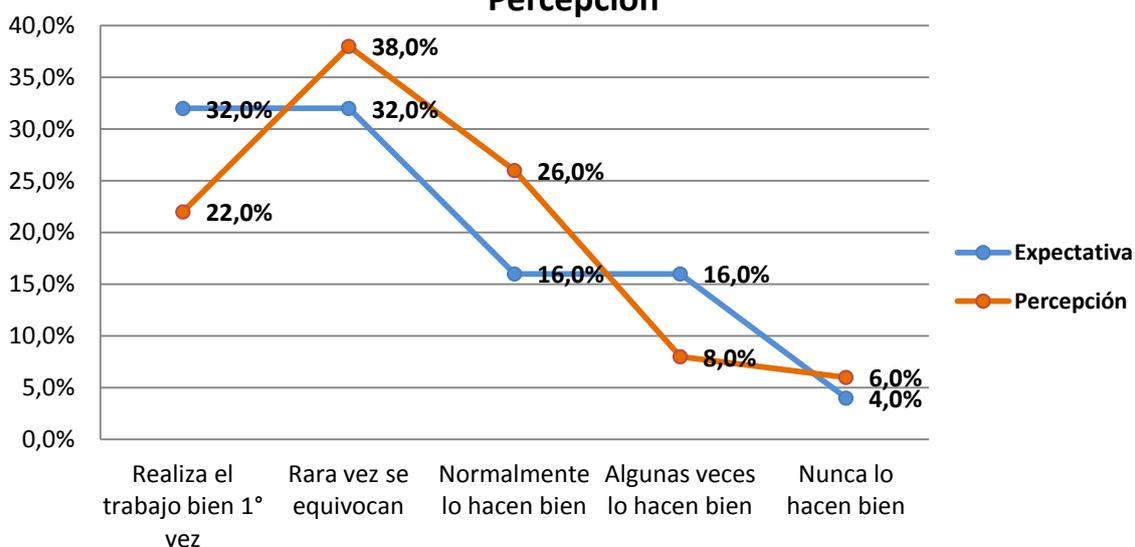


Gráfico N° 34 - Fuente: elaboración propia

Se observa que la percepción se encuentra por encima de la expectativa en donde está la mayor concentración de respuestas de la curva de percepción (“Rara vez se equivocan” y “Normalmente lo hace bien”).

El nivel de satisfacción de los encuestados respecto del presente elemento de análisis resulta de la siguiente manera:

Eficacia del Servicio Municipal - Brecha

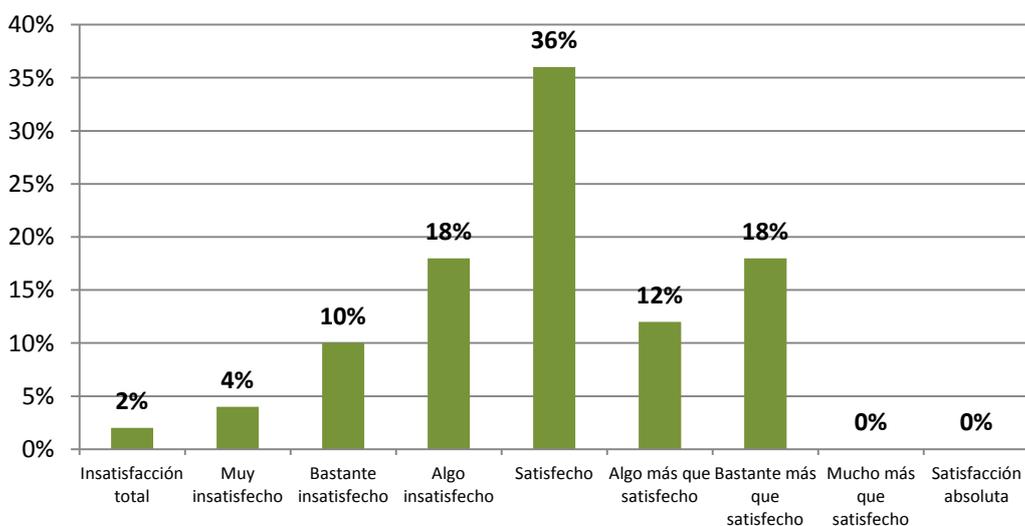


Gráfico N° 35 - Fuente: elaboración propia

El saldo de respuesta del nivel de satisfacción es de -0,10, confirmando lo observado en el gráfico de “Expectativa vs. Percepción”.

Este valor de -0,10 indica que el usuario del servicio se siente, en relación con la Eficacia del Servicio, entre “Satisfecho” y “Algo insatisfecho”

7.3.4 Tiempo de Cumplimiento del Trabajo

Este elemento fue evaluado utilizando la siguiente escala:

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

Tabla N° 17 - Fuente: elaboración propia

- Expectativa

Los encuestados esperan que el Tiempo de Cumplimiento del Trabajo del servicio Obras Particulares sean “Siempre a tiempo” con tendencia a “Normalmente a tiempo”.

El saldo de respuesta para este elemento es de 2,68.

Tiempo de Cumplimiento del Trabajo - Expectativa

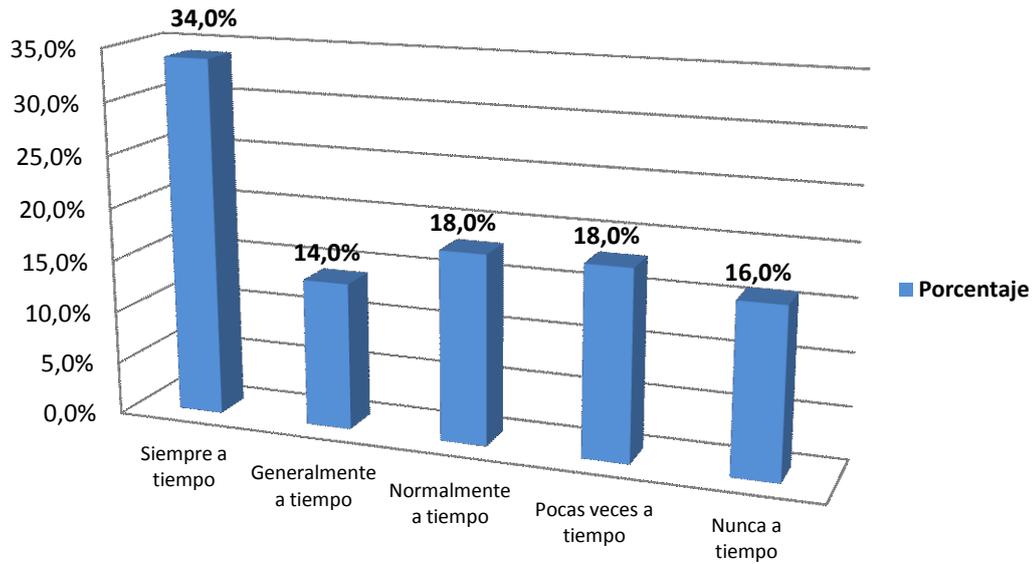


Gráfico N° 36 - Fuente: elaboración propia

- Percepción

La percepción de los usuarios respecto del Tiempo de Cumplimiento del Trabajo del Servicio de Obras Particulares es “Normalmente a tiempo” con tendencia a “Generalmente a tiempo”.

El saldo de respuesta fue en este caso de 2,94.

Tiempo de Cumplimiento del Trabajo - Percepción

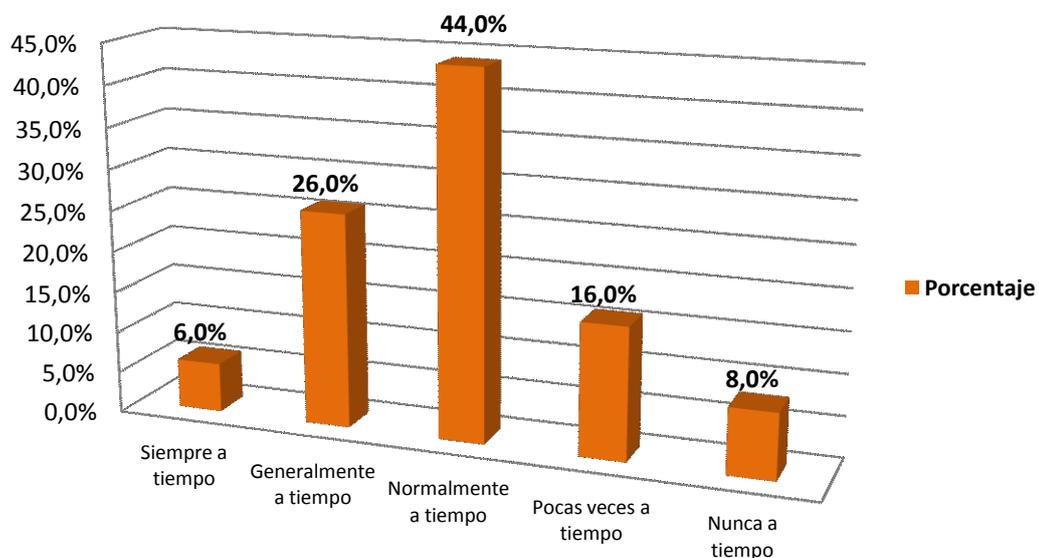


Gráfico N° 37 - Fuente: elaboración propia

- Nivel de Satisfacción

En el siguiente gráfico se pueden ver la expectativa y la percepción por parte de los usuarios sobre el Tiempo de Cumplimiento del Trabajo del servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.

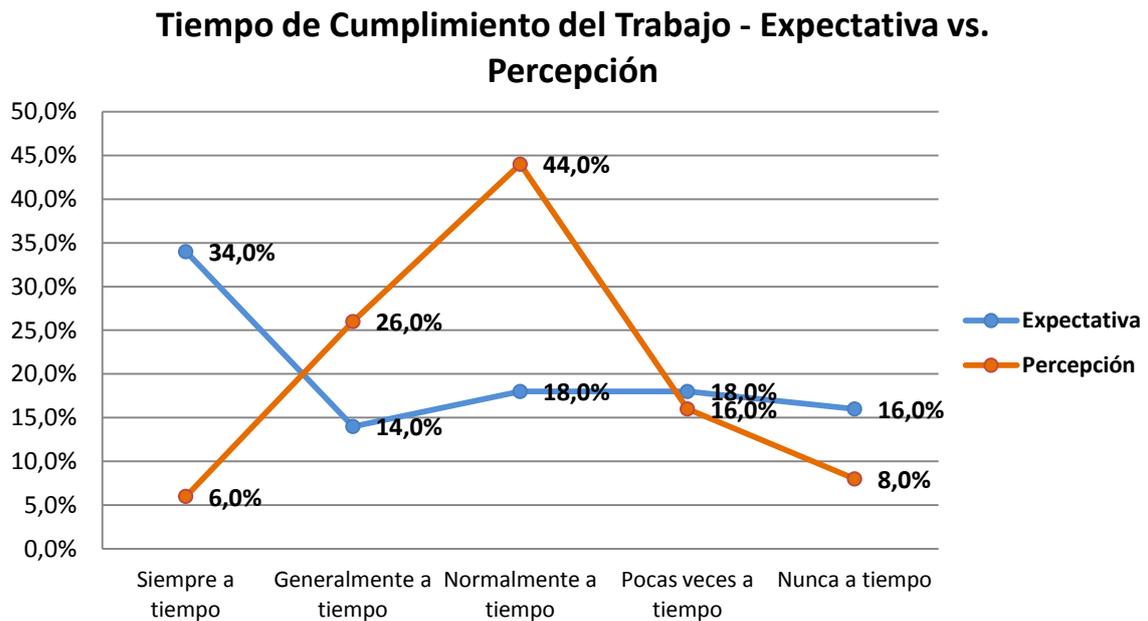


Gráfico N° 38 - Fuente: elaboración propia

Puede verse que la percepción se encuentra por encima de la expectativa donde está la mayor concentración de respuestas de la curva de percepción (“Generalmente a tiempo” y “Normalmente a tiempo”).

El nivel de satisfacción de los encuestados respecto del presente elemento de análisis resulta de la siguiente manera:

Tiempo de Cumplimiento del Trabajo - Brecha

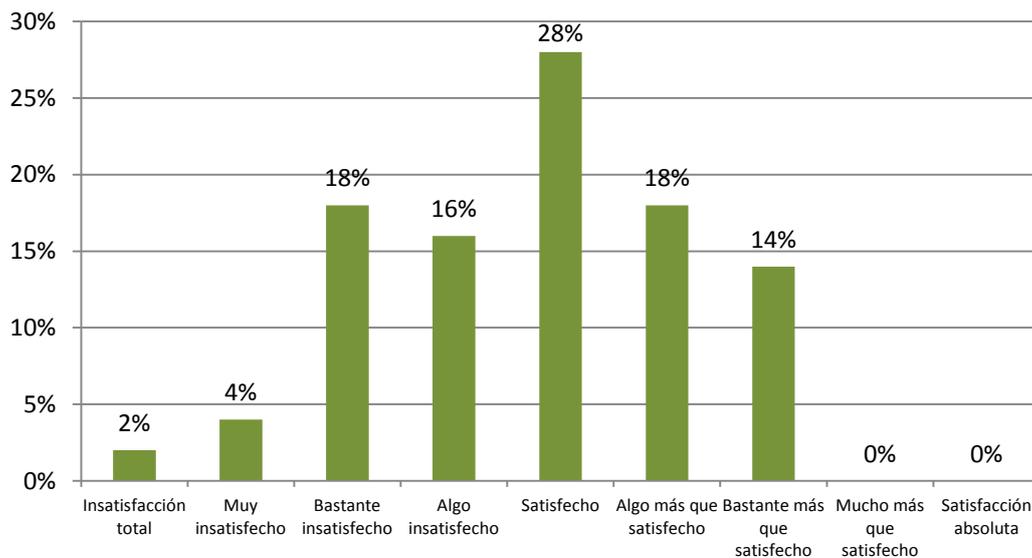


Gráfico N° 39 - Fuente: elaboración propia

El saldo de respuesta del nivel de satisfacción es de -0,26.

Este valor de -0,26 indica que el usuario del servicio se siente, en relación con el Tiempo de Cumplimiento del Trabajo del servicio, entre “Satisfecho” y “Algo insatisfecho”.

7.3.5 Eficiencia del Servicio

Este elemento fue evaluado utilizando la siguiente escala:

Escala	
1	Exento de errores
2	Muy eficiente
3	Eficiente
4	Deficiente
5	Con serias deficiencias

Tabla N° 18 - Fuente: elaboración propia

- Expectativa

Los encuestados estiman, en su mayoría, que la Eficiencia del Servicio será “Exento de errores” o “Muy eficiente”, en igual proporción (34% en cada caso). El saldo de respuesta para este elemento es de 2,14.

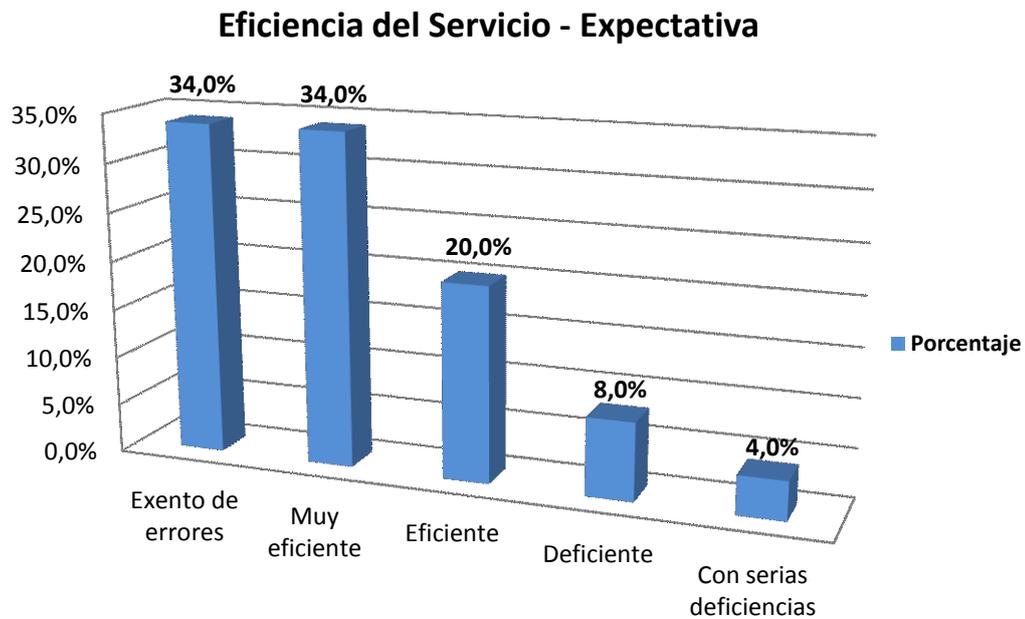


Gráfico N° 40 - Fuente: elaboración propia

- Percepción

Los encuestados perciben que la Eficiencia del Servicio es “Eficiente” con tendencia a “Muy eficiente”.

El saldo de respuesta fue en este caso de 2,38.

Eficiencia del Servicio - Percepción

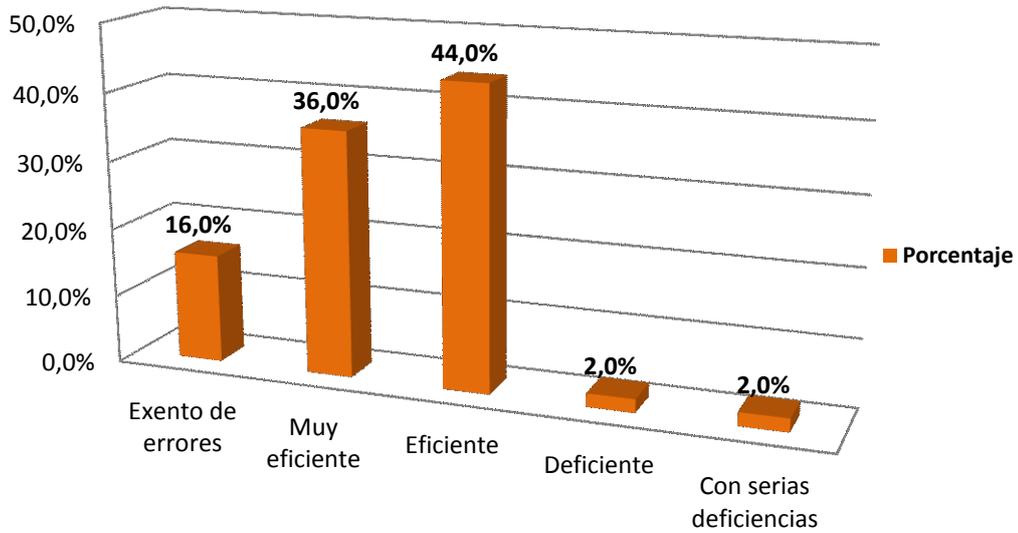


Gráfico N° 41 - Fuente: elaboración propia

- Nivel de Satisfacción

En el siguiente gráfico pueden verse la expectativa y la percepción por parte de los usuarios sobre la Eficiencia del Servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.

Eficiencia del Servicio - Expectativa vs. Percepción

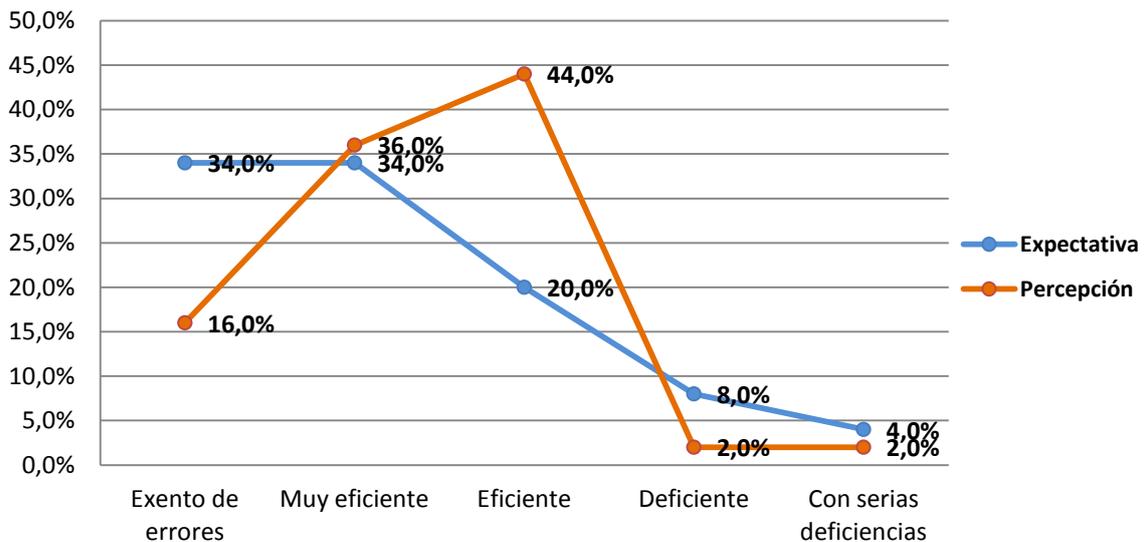


Gráfico N° 42 - Fuente: elaboración propia

Al igual que en el caso del elemento anterior, se observa que la percepción se encuentra por encima de la expectativa en donde está la mayor concentración de respuestas de la curva de percepción (“Muy eficiente” y “Eficiente”).

El nivel de satisfacción de los encuestados respecto del presente elemento de análisis resulta de la siguiente manera:

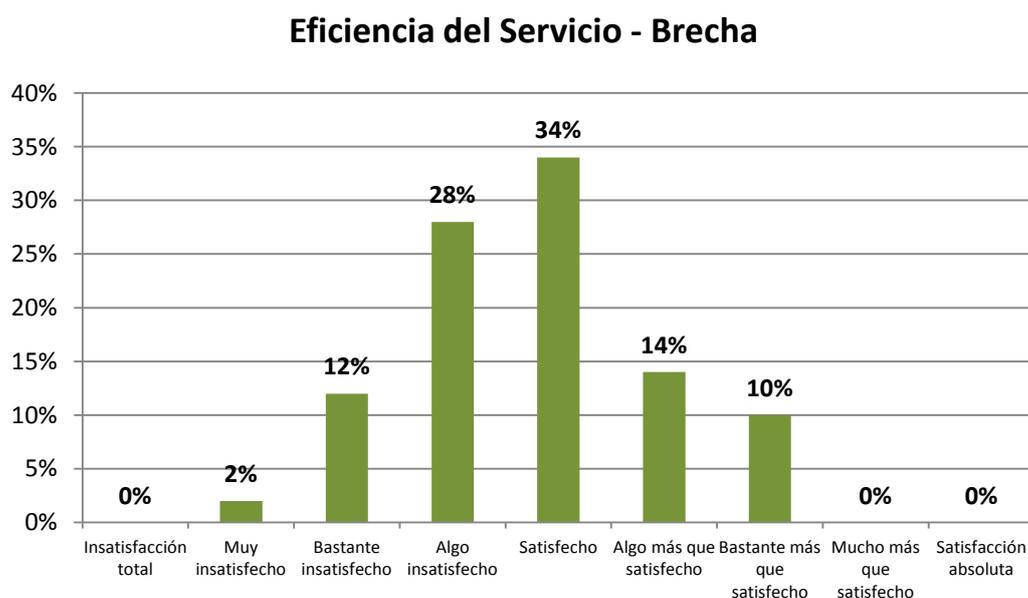


Gráfico N° 43 - Fuente: elaboración propia

El saldo de respuesta del nivel de satisfacción para la Eficiencia del Servicio es de -0,24.

Este valor de -0,24 indica que el usuario se siente, con respecto a la Eficiencia del Servicio, entre “Satisfecho” y “Algo insatisfecho”.

7.3.6 Nivel de Satisfacción de la Dimensión II: Confiabilidad

Total Datos Dimensión II	
Expectativa	2,300
Percepción	2,484
Nivel de Satisfacción	-0,184

Tabla N° 19 - Fuente: elaboración propia

El valor $-0,184$ del saldo de respuesta indica que el usuario se siente, con respecto a los elementos que componen la Confiabilidad (Dimensión II), entre “Satisfecho” y “Algo insatisfecho”.

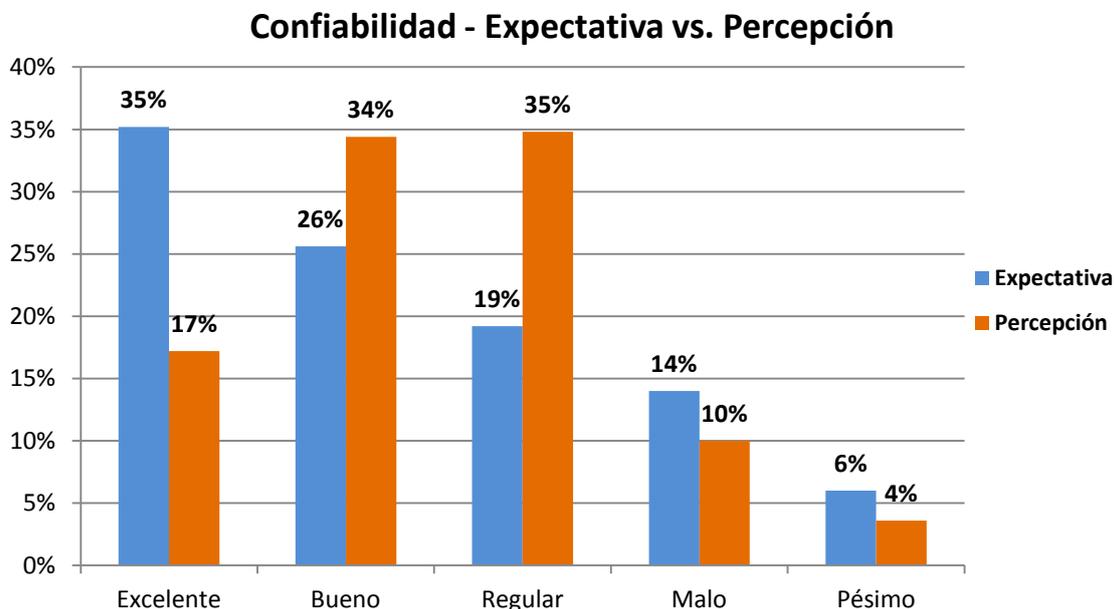


Gráfico N° 44 - Fuente: elaboración propia

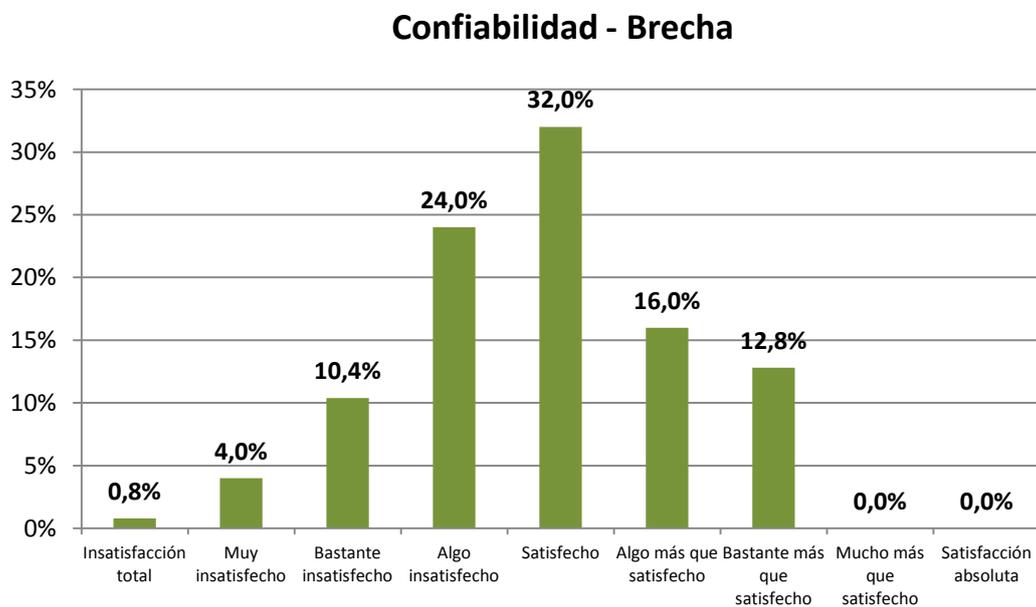


Gráfico N° 45 - Fuente: elaboración propia

7.3.7 Tabla Resumen

A continuación se presenta una tabla resumen con los Saldos de Respuesta de Expectativa, Percepción y Nivel de Satisfacción para cada uno de los Elementos que componen la Dimensión II junto con los totales de la misma.

Tabla Resumen Dimensión II - Confiabilidad			
Elemento	Saldo de Rta. Expectativa	Saldo de Rta. Percepción	Saldo de Rta. Nivel de Satisfacción
Cumplimiento de los Empleados	2,12	2,30	-0,18
Interés de los Empleados	2,28	2,42	-0,14
Eficacia del Servicio	2,28	2,38	-0,10
Tiempo de Cumplimiento del Trabajo	2,68	2,94	-0,26
Eficiencia del Servicio	2,14	2,38	-0,24
Total Dimensión II	2,300	2,484	-0,184

Tabla N° 20 - Fuente: elaboración propia

7.4 Análisis de la Dimensión III: Capacidad de Respuesta

La presente dimensión pretende evaluar la disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio.

Está compuesta por los siguientes elementos: el Nivel de Comunicación de los Empleados, la Velocidad del Servicio, la Disponibilidad de Atención y el Grado de Disponibilidad para Atención Inmediata frente a otras actividades.

7.4.1 Nivel de Comunicación con los Empleados

Este elemento fue evaluado utilizando la siguiente escala:

Escala	
1	Excelente
2	Muy Bueno
3	Bueno
4	Regular
5	Pésimo

Tabla N° 21 - Fuente: elaboración propia

- Expectativa

Los usuarios esperan que el Nivel de Comunicación con los Empleados del servicio sea “Muy bueno” con tendencia a “Excelente”, como puede verse en el gráfico que se encuentra a continuación.

El saldo de respuesta (media aritmética) para este elemento es de 2,14.

Nivel de Comunicación con los Empleados - Expectativa

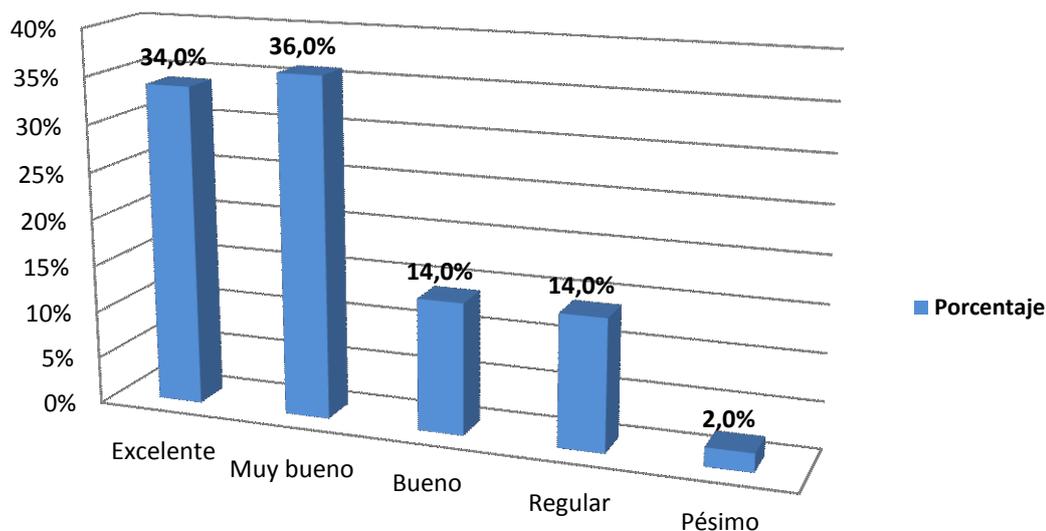


Gráfico N° 46 - Fuente: elaboración propia

- Percepción

Los encuestados encontraron que el Nivel de Comunicación con los Empleados es “Muy bueno” con tendencia a “Excelente”, pero en proporciones mayores que la expectativa.

El saldo de respuesta fue en este caso de 1,96.

Nivel de Comunicación con los Empleados - Percepción

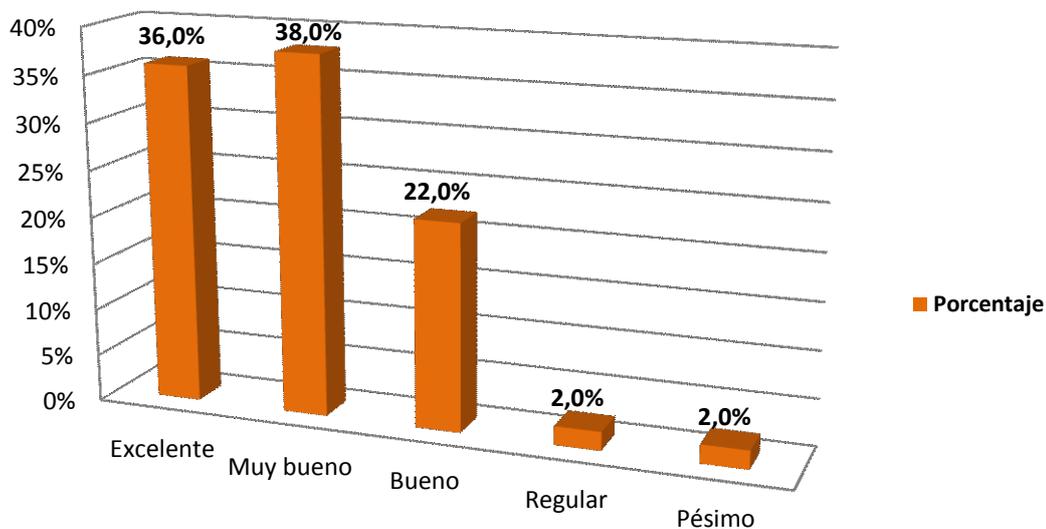


Gráfico N° 47 - Fuente: elaboración propia

- Nivel de Satisfacción

En el siguiente gráfico se pueden ver la expectativa y la percepción por parte de los usuarios sobre el Nivel de Comunicación con los Empleados del servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.

Nivel de Comunicación con los Empleados - Expectativa vs. Percepción

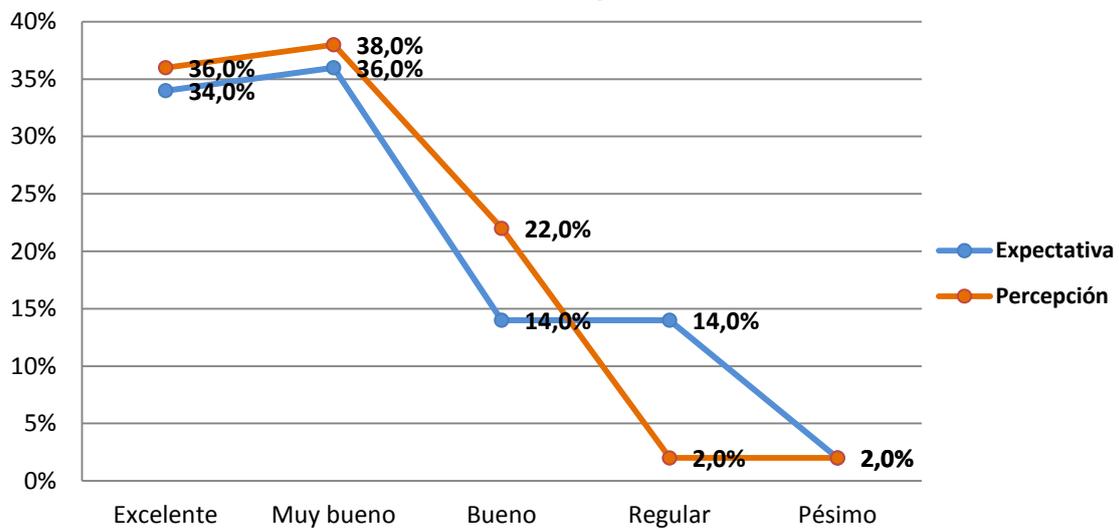


Gráfico N° 48 - Fuente: elaboración propia

Se observa que la percepción se encuentra por encima de la expectativa en donde está la mayor concentración de respuestas (“Excelente” y “Muy bueno”).

El nivel de satisfacción (brecha) de los encuestados respecto del presente elemento de análisis resulta de la siguiente manera:

Nivel de Comunicación con los Empleados - Brecha

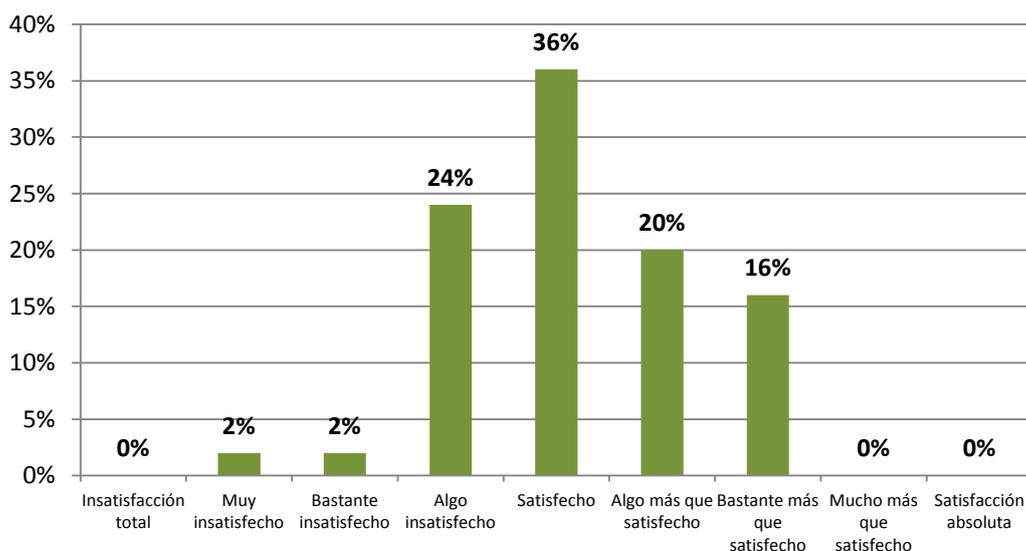


Gráfico N° 49 - Fuente: elaboración propia

El saldo de respuesta del nivel de satisfacción es de 0,18, confirmando lo observado en el gráfico de “Expectativa vs. Percepción”.

Este valor de 0,18 indica que el usuario del servicio se siente, en relación con el Nivel de Comunicación con los Empleados del servicio, entre “Satisfecho” y “Algo más que satisfecho”.

7.4.2 Velocidad del Servicio

Este elemento fue evaluado utilizando la siguiente escala:

Escala	
1	Muy Rápido
2	Rápido
3	Normal
4	Lento
5	Muy Lento

Tabla N° 22 - Fuente: elaboración propia

- Expectativa

Los encuestados estiman, en su mayoría, que el Servicio será, en relación con su Velocidad, “Muy rápido” con tendencia a “Rápido”.

El saldo de respuesta para este elemento es de 2,42.

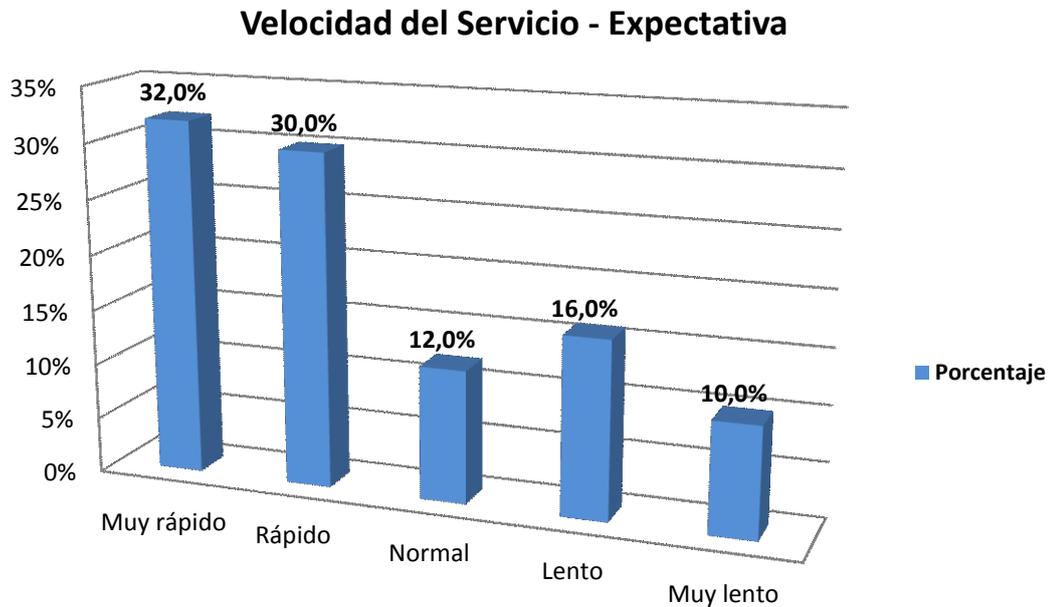


Gráfico N° 50 - Fuente: elaboración propia

- Percepción

Los encuestados perciben que la Velocidad del Servicio es “Rápido” y “Normal” en igual proporción (34%).

El saldo de respuesta fue en este caso de 2,88.

Velocidad del Servicio - Percepción

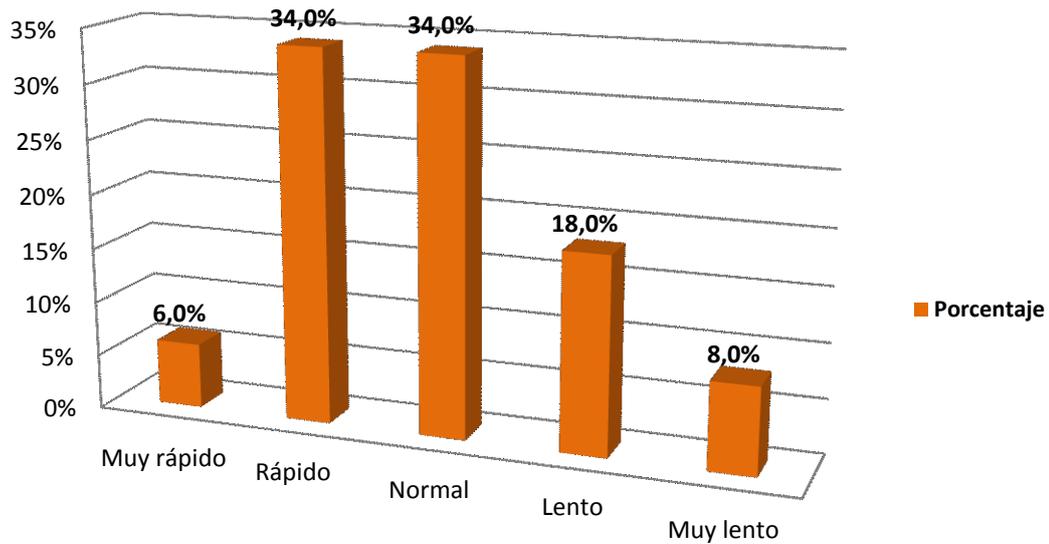


Gráfico N° 51 - Fuente: elaboración propia

- Nivel de Satisfacción

En el siguiente gráfico pueden verse la expectativa y la percepción por parte de los usuarios sobre la Velocidad del Servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.

Velocidad del Servicio - Expectativa vs. Percepción

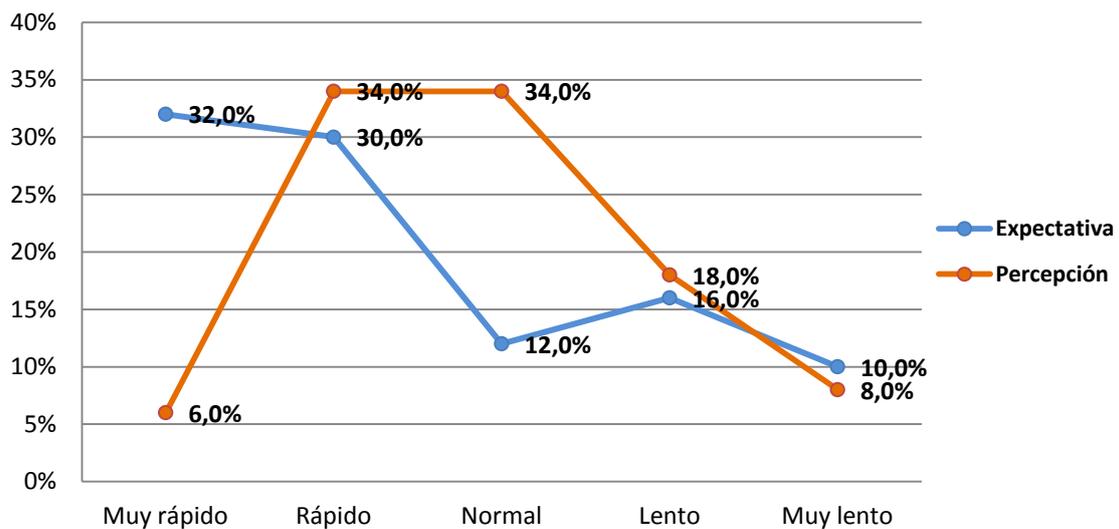


Gráfico N° 52 - Fuente: elaboración propia

Se observa que la percepción se encuentra por encima de la expectativa en donde está la mayor concentración de respuestas de la curva de percepción (“Rápido” y “Normal”).

El nivel de satisfacción de los encuestados respecto del presente elemento de análisis resulta de la siguiente manera:

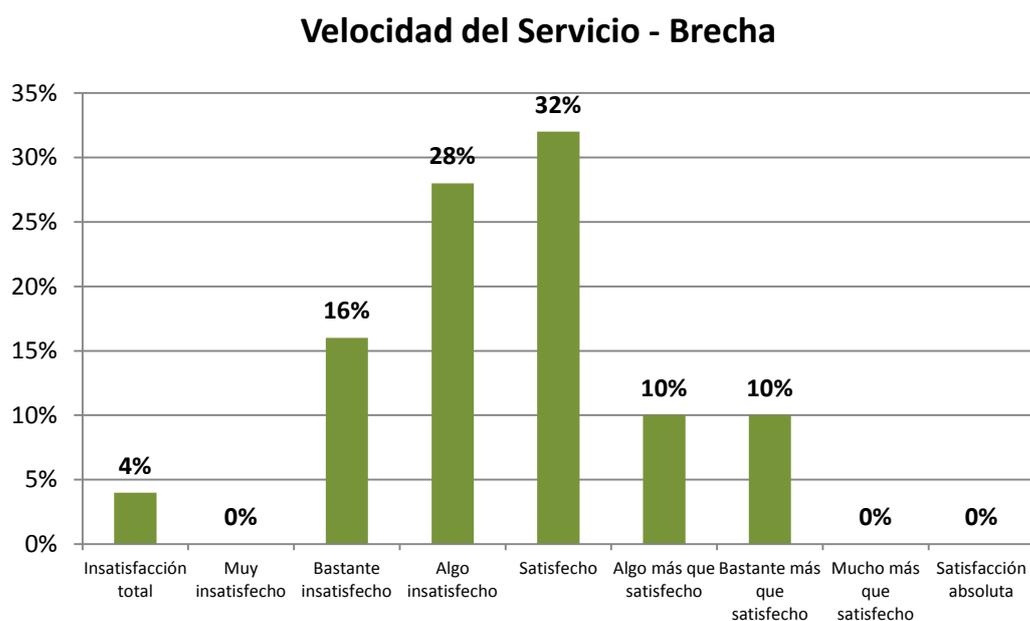


Gráfico N° 53 - Fuente: elaboración propia

El saldo de respuesta del nivel de satisfacción para la Velocidad del Servicio es de -0,46.

Este valor de -0,46 indica que el usuario se siente, con respecto a la Velocidad del Servicio, entre “Satisfecho” y “Algo insatisfecho”.

7.4.3 Disponibilidad de Atención del Servicio

Este elemento fue evaluado utilizando la siguiente escala:

Escala	
1	Siempre disponible
2	Generalmente disponible
3	Normalmente disponible
4	Poco disponible
5	Nunca disponible

Tabla N° 23 - Fuente: elaboración propia

- Expectativa

Los usuarios esperan que la Disponibilidad de Atención del servicio sea “Siempre disponible” con tendencia a “Normalmente disponible”, como se observa en el siguiente gráfico.

El saldo de respuesta en este caso es de 2,26.

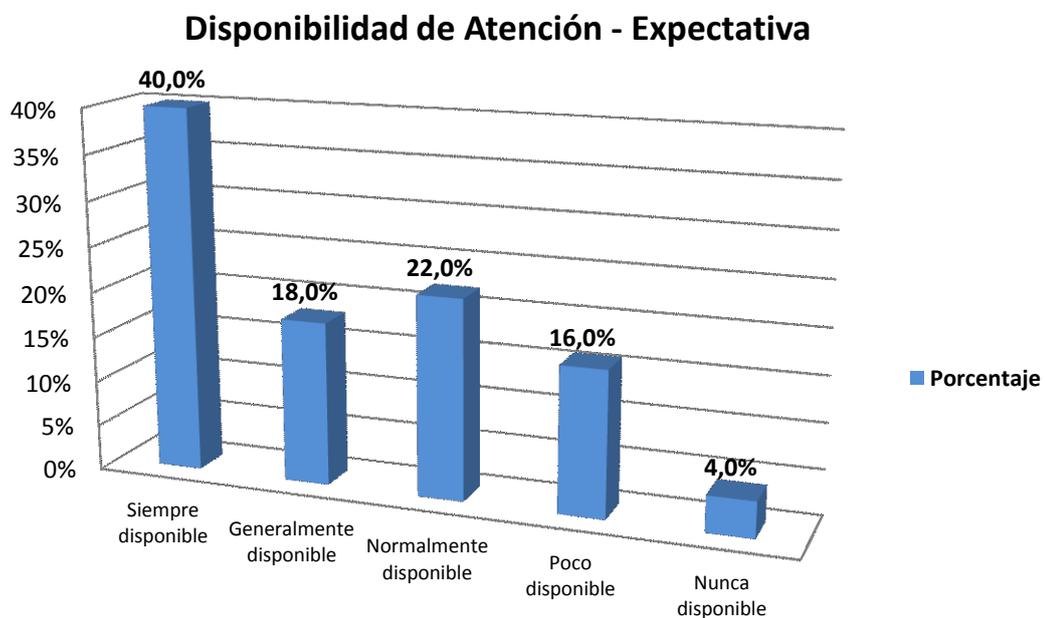


Gráfico N° 54 - Fuente: elaboración propia

- Percepción

El 72% de los encuestados encontró que la Disponibilidad de Atención del servicio es “Generalmente disponible” o “Normalmente disponible”, correspondiendo 42% y 30% respectivamente.

El saldo de respuesta para la percepción de este elemento evaluado fue de 2,32.

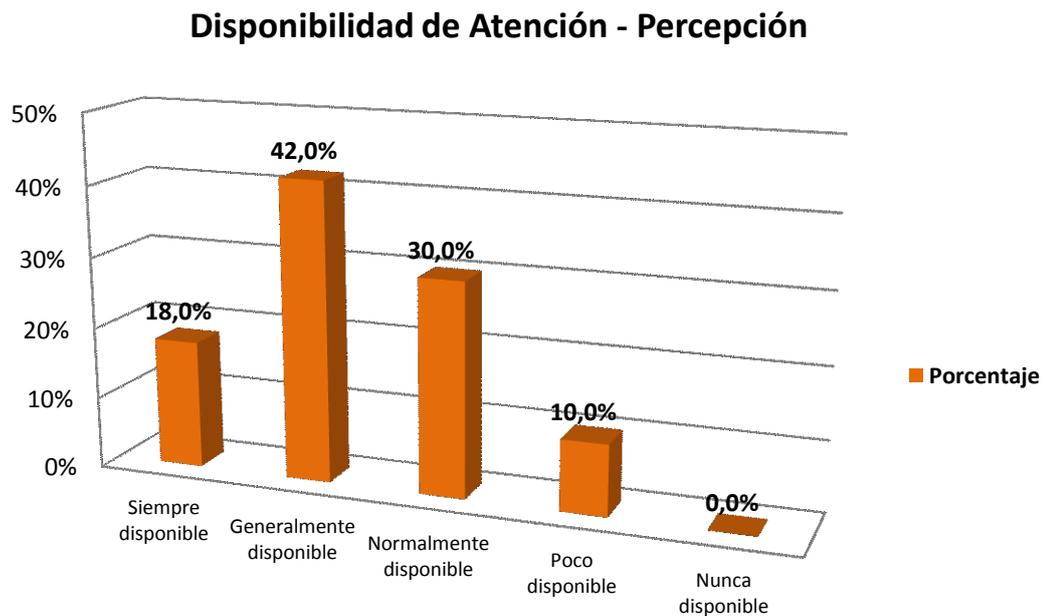


Gráfico N° 55 - Fuente: elaboración propia

- Nivel de Satisfacción

En el siguiente gráfico se pueden ver la expectativa y la percepción por parte de los usuarios sobre la Disponibilidad de Atención del servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.

Disponibilidad de Atención - Expectativa vs. Percepción

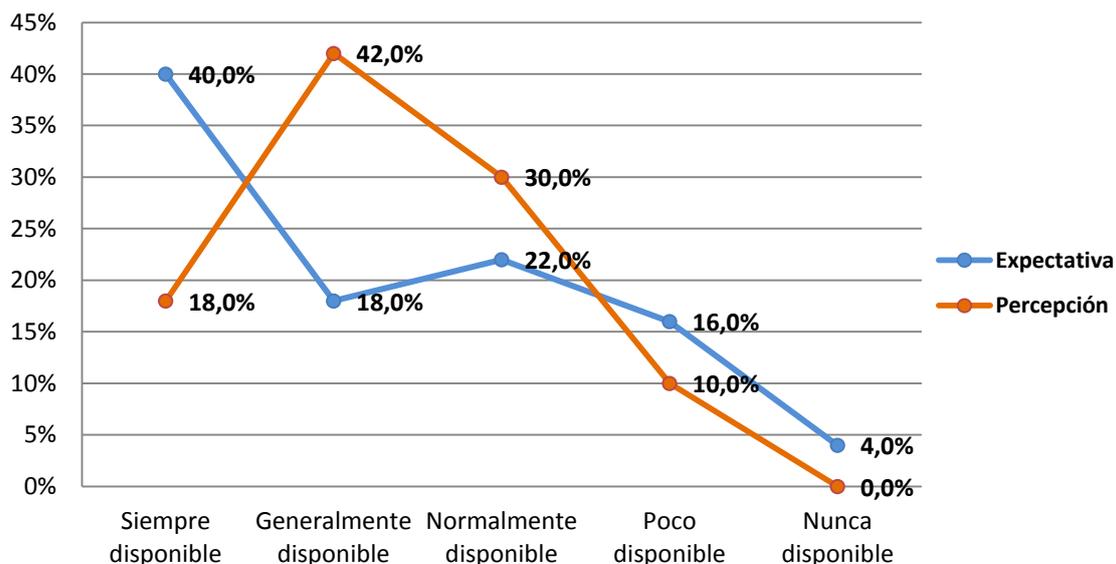


Gráfico N° 56 - Fuente: elaboración propia

Se observa que la curva de percepción se encuentra por encima de la de expectativa en el tramo central (“Generalmente disponible” y “Normalmente disponible”).

El nivel de satisfacción de los encuestados respecto del presente elemento de análisis resulta de la siguiente manera:

Disponibilidad de Atención - Brecha

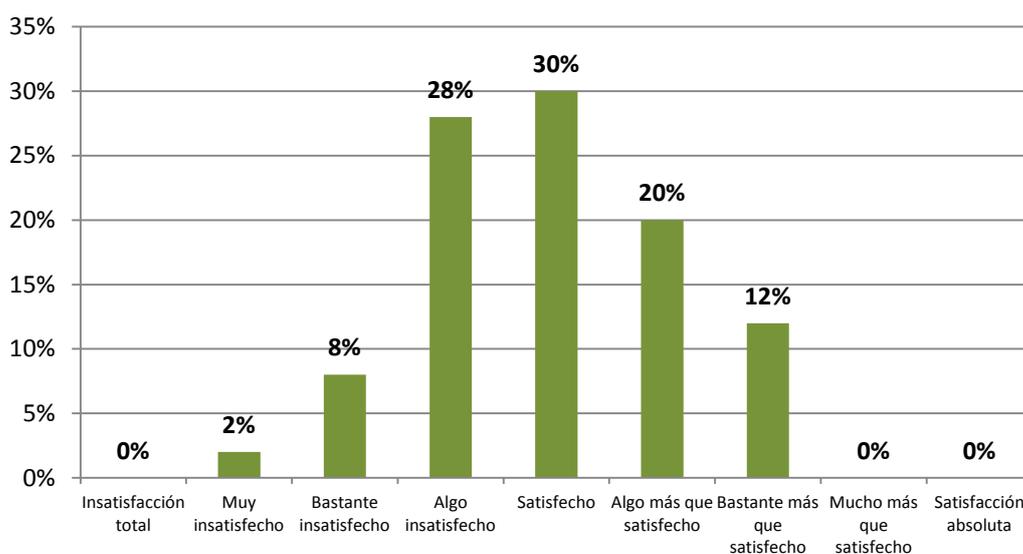


Gráfico N° 57 - Fuente: elaboración propia

El saldo de respuesta del nivel de satisfacción es de -0,06, confirmando lo observado en el gráfico de “Expectativa vs. Percepción”.

Este valor de -0,06 indica que el usuario del servicio se siente, en relación con la Disponibilidad de Atención del servicio, entre “Satisfecho” y “Algo insatisfecho”.

7.4.4 Disponibilidad de Atención Inmediata frente a otras Actividades

Este elemento fue evaluado utilizando la siguiente escala:

Escala	
1	Siempre disponible
2	Generalmente disponible
3	Normalmente disponible
4	Poco disponible
5	Nunca disponible

Tabla N° 24 - Fuente: elaboración propia

- Expectativa

Los encuestados esperan que la Disponibilidad de Atención Inmediata frente a otras Actividades del servicio Obras Particulares sea “Nunca disponible” con tendencia a “Generalmente disponible”.

El saldo de respuesta para este elemento es de 3,12.

Atención Inmediata - Expectativa

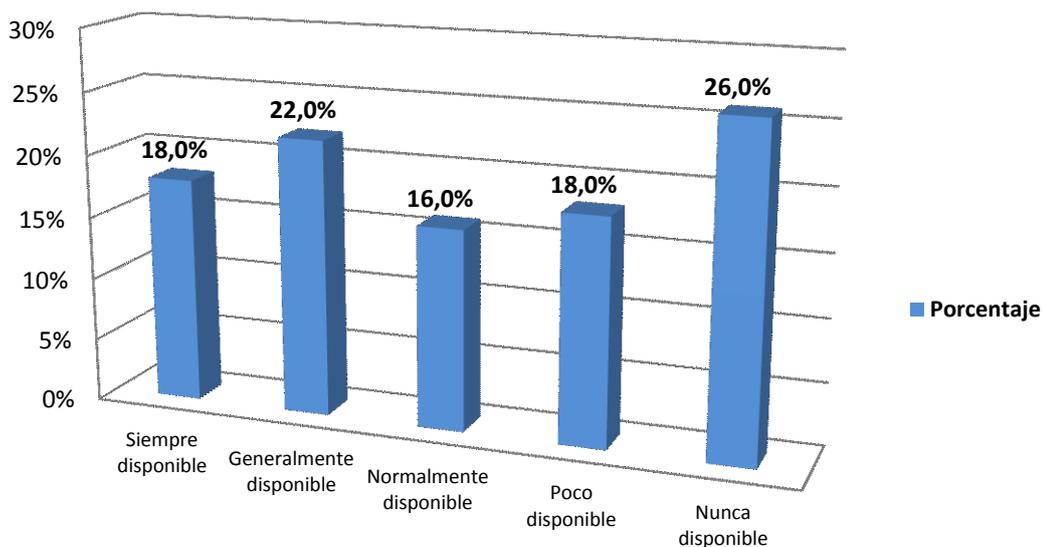


Gráfico N° 58 - Fuente: elaboración propia

- Percepción

La percepción de los usuarios respecto de la Disponibilidad de Atención Inmediata frente a otras Actividades del Servicio de Obras Particulares es “Normalmente disponible” con tendencia a “Poco disponible”.

El saldo de respuesta fue en este caso de 3,10.

Atención Inmediata - Percepción

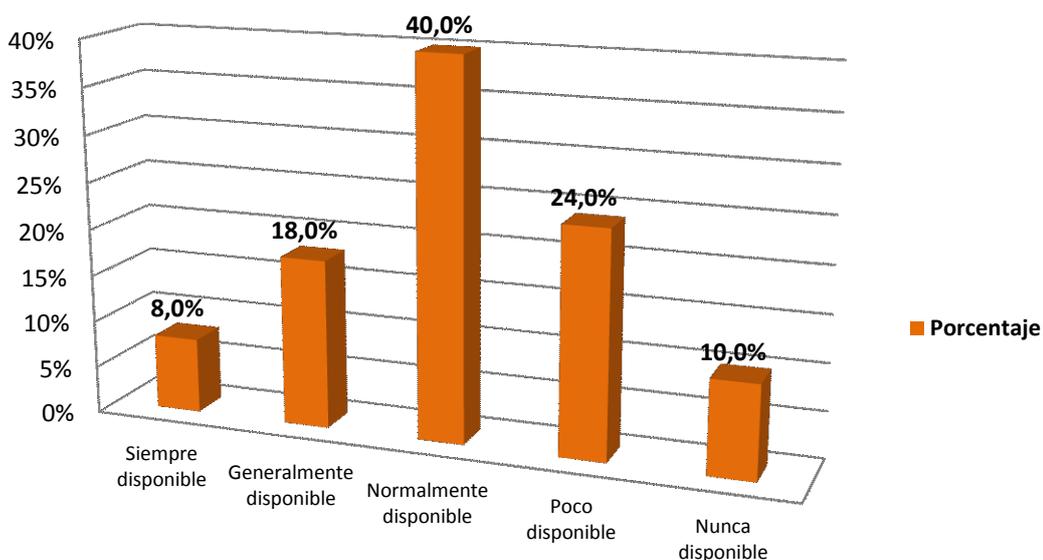


Gráfico N° 59 - Fuente: elaboración propia

- Nivel de Satisfacción

En el siguiente gráfico se pueden ver la expectativa y la percepción por parte de los usuarios sobre la Disponibilidad de Atención Inmediata frente a otras Actividades del servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.

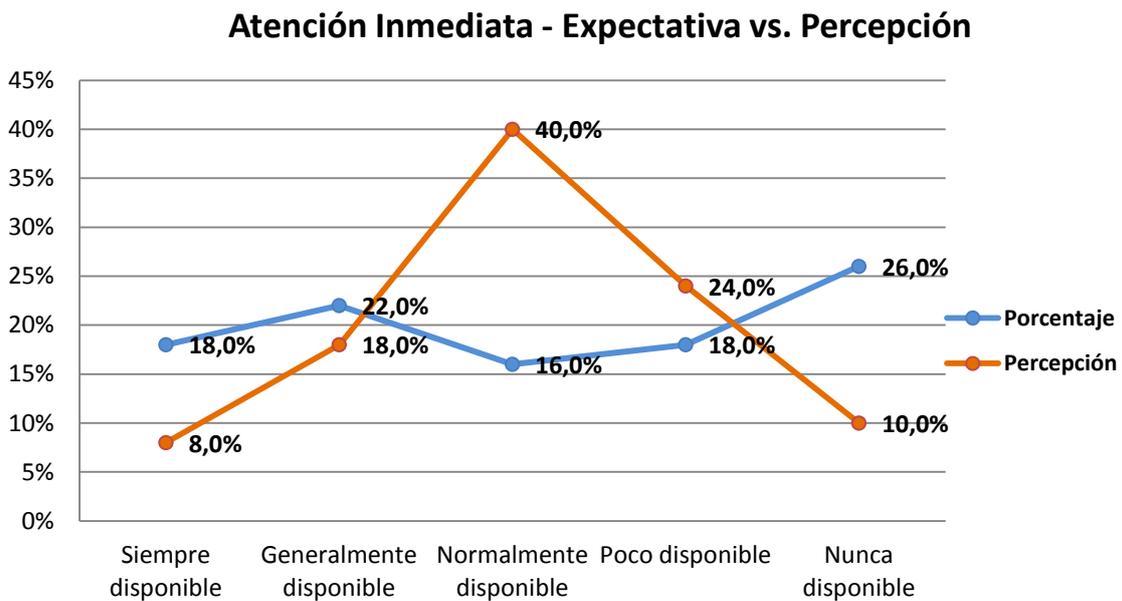


Gráfico N° 60 - Fuente: elaboración propia

Puede verse que la percepción se encuentra por encima de la expectativa donde está la mayor concentración de respuestas de la curva de percepción (“Normalmente disponible” y “Poco disponible”).

El nivel de satisfacción de los encuestados respecto del presente elemento de análisis resulta de la siguiente manera:

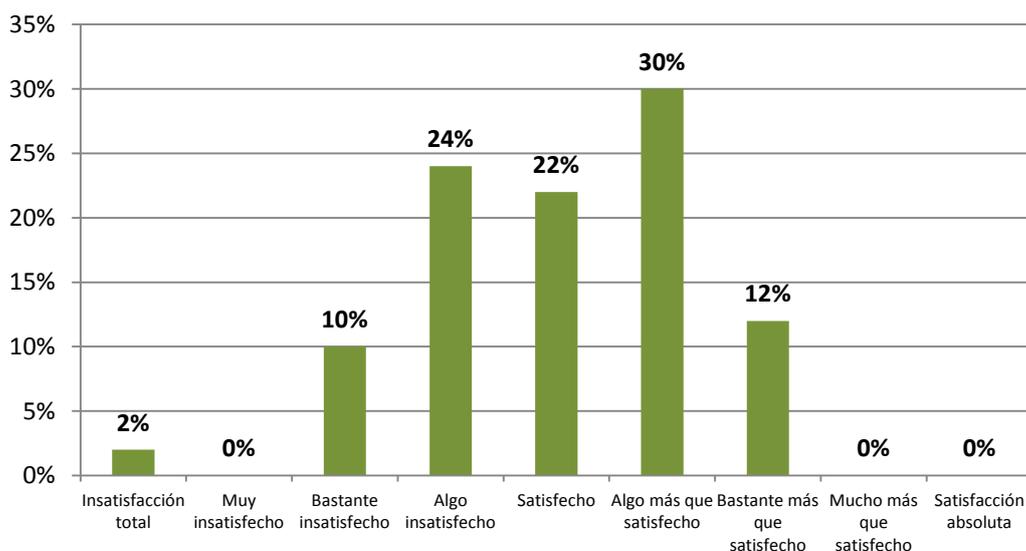
Atención Inmediata - Brecha

Gráfico N° 61 - Fuente: elaboración propia

El saldo de respuesta del nivel de satisfacción es de 0,02.

Este valor de 0,02 indica que el usuario del servicio se siente, en relación con la Disponibilidad de Atención Inmediata frente a otras Actividades del servicio, entre “Satisfecho” y “Algo más que satisfecho”.

7.4.5 Nivel de Satisfacción de la Dimensión III: Capacidad de Respuesta

Total Datos Dimensión III	
Expectativa	2,485
Percepción	2,565
Nivel de Satisfacción	-0,080

Tabla N° 25 - Fuente: elaboración propia

El valor -0,080 del saldo de respuesta indica que el usuario se siente, con respecto a los elementos que componen la Capacidad de Respuesta (Dimensión III), entre “Satisfecho” y “Algo insatisfecho”.

Capacidad de Respuesta - Expectativa vs. Percepción

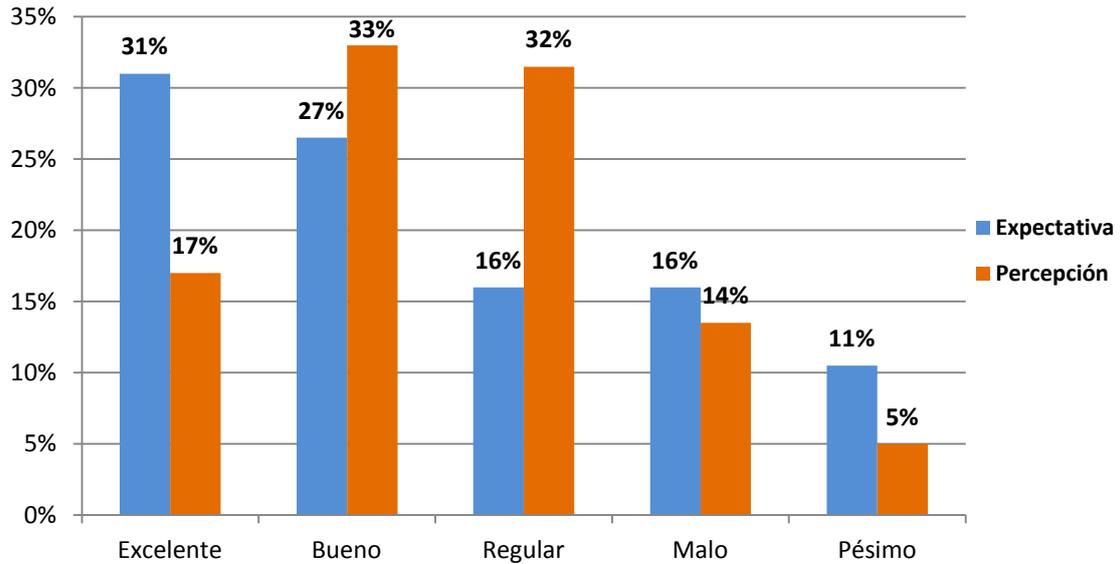


Gráfico N° 62 - Fuente: elaboración propia

Capacidad de Respuesta - Brecha

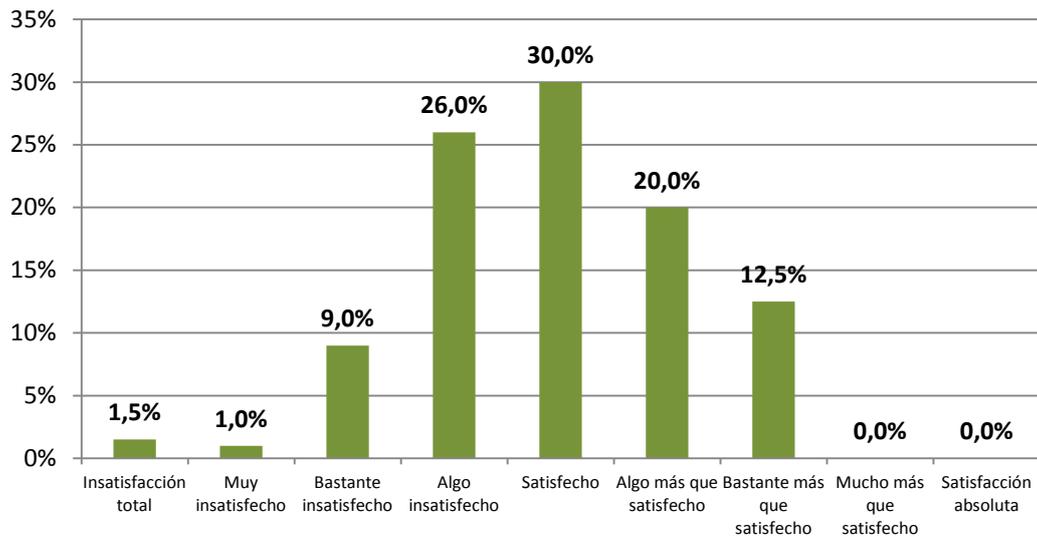


Gráfico N° 63 - Fuente: elaboración propia

7.4.6 Tabla Resumen

A continuación se presenta una tabla resumen con los Saldos de Respuesta de Expectativa, Percepción y Nivel de Satisfacción para cada uno de los Elementos que componen la Dimensión III junto con los totales de la misma.

Tabla Resumen Dimensión III - Capacidad de Respuesta			
Elemento	Saldo de Rta. Expectativa	Saldo de Rta. Percepción	Saldo de Rta. Nivel de Satisfacción
Nivel de Comunicación con los Empleados	2,14	1,96	0,18
Velocidad del Servicio	2,42	2,88	-0,46
Disponibilidad de Atención del Servicio	2,26	2,32	-0,06
Disponibilidad de Atención Inmediata	3,12	3,10	0,02
Total Dimensión III	2,485	2,565	-0,080

Tabla N° 26 - Fuente: elaboración propia

7.5 Análisis de la Dimensión IV: Seguridad

La presente dimensión pretende evaluar el conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

Está compuesta por los siguientes elementos: la Confianza que brinda el Comportamiento de los Empleados, el Nivel de Seguridad que el usuario siente en sus Transacciones con el Servicio, el Nivel de Amabilidad que muestran los Empleados y el Grado de Conocimiento que tienen los Empleados para resolver las Inquietudes de los Usuarios.

7.5.1 Confianza en el Comportamiento de los Empleados

Este elemento fue evaluado utilizando la siguiente escala:

Escala	
1	Completa confianza
2	Muy confiable
3	Confiable
4	Poco confiable
5	Absoluta desconfianza

Tabla N° 27 - Fuente: elaboración propia

- Expectativa

Los usuarios esperan que la Confianza en el Comportamiento de los Empleados del servicio sea “Completa confianza” con tendencia a “Muy confiable”, como puede verse en el gráfico que se encuentra a continuación.

El saldo de respuesta (media aritmética) para este elemento es de 2,24.

Confianza en el Comportamiento de los Emp. - Expectativa

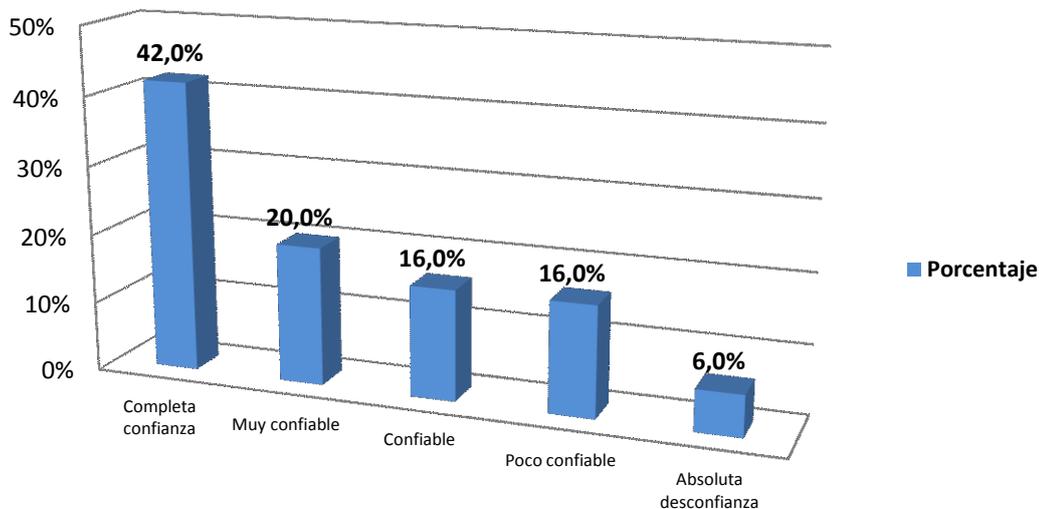


Gráfico N° 64 - Fuente: elaboración propia

- Percepción

Los encuestados encontraron que la Confianza en el Comportamiento de los Empleados es “Muy confiable” con tendencia a “Completa confianza”.

El saldo de respuesta fue en este caso de 2,26.

Confianza en el Comportamiento de los Emp. - Percepción

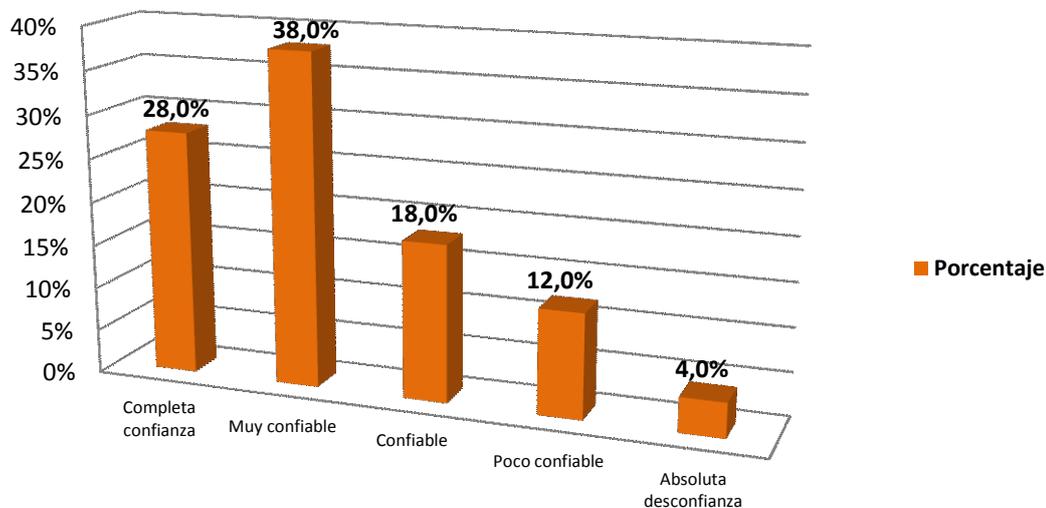


Gráfico N° 65 - Fuente: elaboración propia

- Nivel de Satisfacción

En el siguiente gráfico se pueden ver la expectativa y la percepción por parte de los usuarios sobre la Confianza en el Comportamiento de los Empleados del servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.

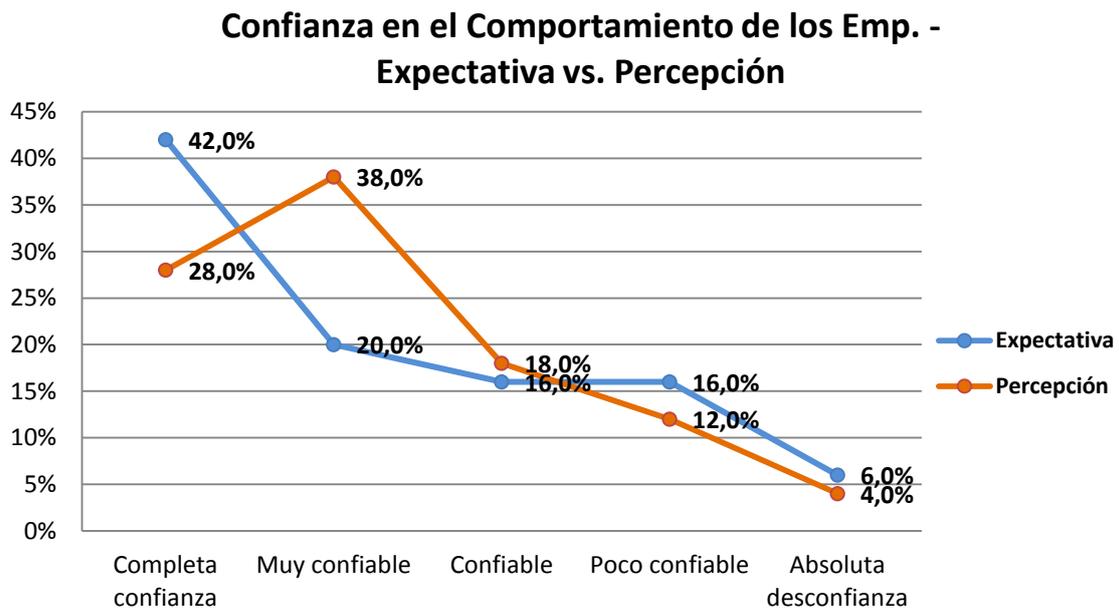


Gráfico N° 66 - Fuente: elaboración propia

Se observa que la percepción se encuentra por encima de la expectativa en donde está la mayor concentración de respuestas de la curva de percepción (“Muy confiable” y “Confiable”).

El nivel de satisfacción (brecha) de los encuestados respecto del presente elemento de análisis resulta de la siguiente manera:

Confianza en el Comportamiento de los Emp. - Brecha

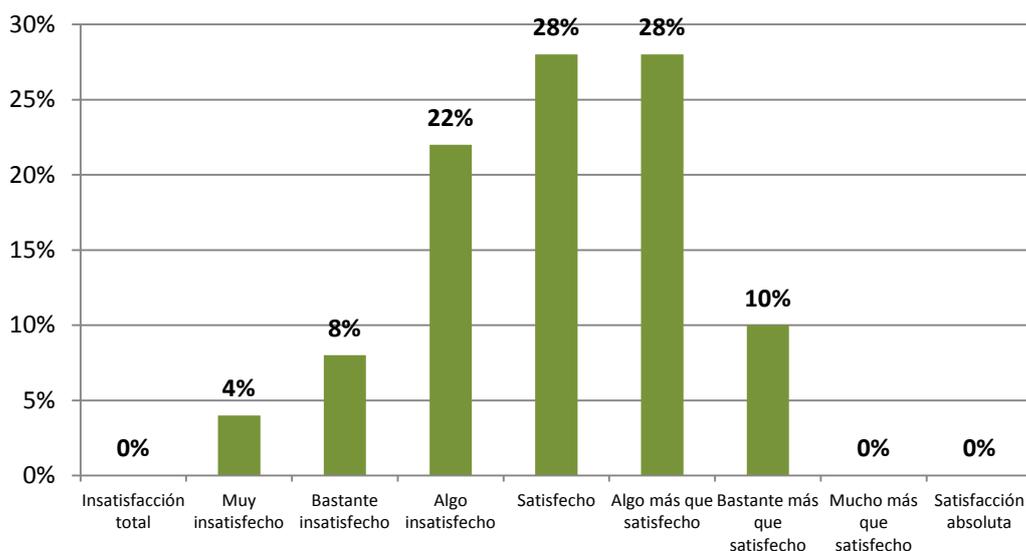


Gráfico N° 67 - Fuente: elaboración propia

El saldo de respuesta del nivel de satisfacción es de -0,02, confirmando lo observado en el gráfico de “Expectativa vs. Percepción”.

Este valor de -0,02 indica que el usuario del servicio se siente, en relación con la Confianza en el Comportamiento de los Empleados del servicio, entre “Satisfecho” y “Algo insatisfecho”.

7.5.2 Seguridad en las Transacciones

Este elemento fue evaluado utilizando la siguiente escala:

Escala	
1	Muy seguro
2	Altamente seguro
3	Seguro
4	Inseguro
5	Muy inseguro

Tabla N° 28 - Fuente: elaboración propia

- Expectativa

Los usuarios esperan que la Seguridad en las Transacciones con el Servicio sea “Seguro” con tendencia a “Altamente seguro”, como se observa en el siguiente gráfico.

El saldo de respuesta en este caso es de 2,34.

Seguridad en las Transacciones con el Servicio - Expectativa

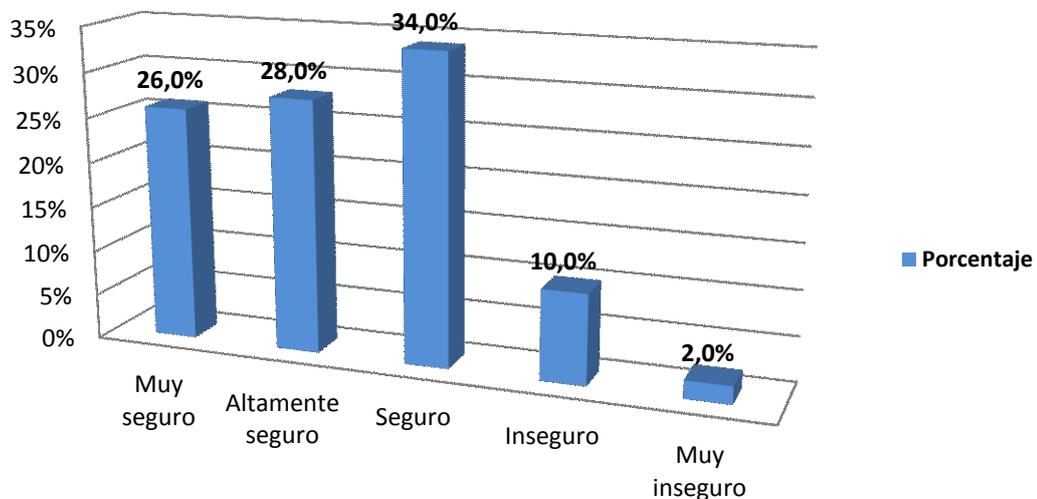


Gráfico N° 68 - Fuente: elaboración propia

- Percepción

El 72% de los encuestados encontró que la Seguridad en las Transacciones con el Servicio es “Altamente seguro” o “Seguro”, correspondiendo 46% y 26% respectivamente.

El saldo de respuesta para la percepción de este elemento evaluado fue de 2,44.

Seguridad en las Transacciones con el Servicio - Percepción

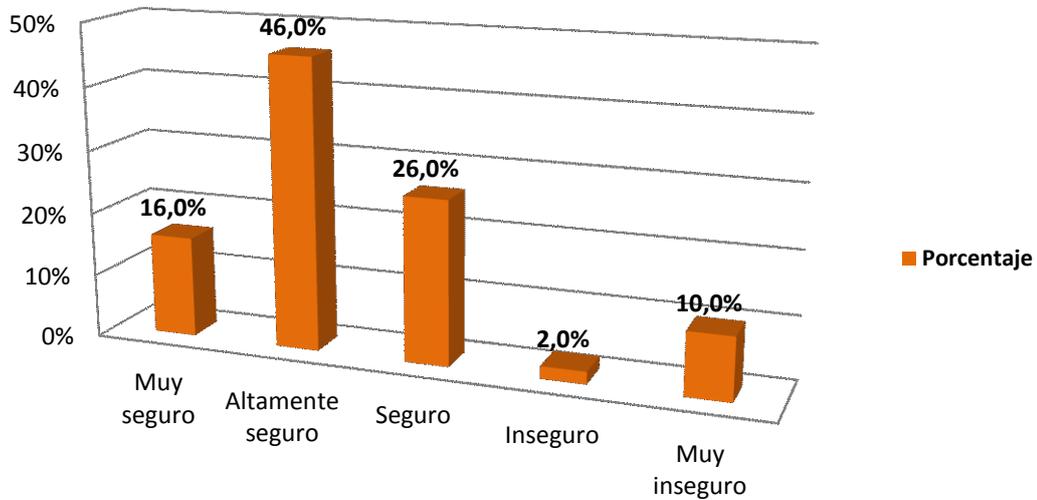


Gráfico N° 69 - Fuente: elaboración propia

- Nivel de Satisfacción

En el siguiente gráfico se pueden ver la expectativa y la percepción por parte de los usuarios sobre la Seguridad en las Transacciones del servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.

Seguridad en las Transacciones con el Servicio - Expectativa vs. Percepción

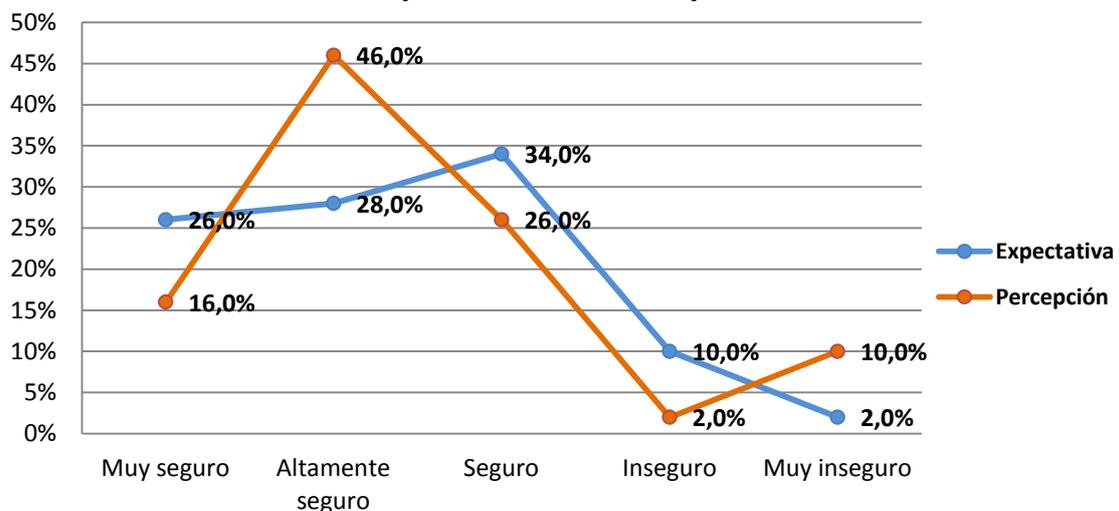


Gráfico N° 70 - Fuente: elaboración propia

Se observa que la curva de percepción se encuentra por encima de la de expectativa para los valores “Altamente seguro” y “Muy inseguro”, y por debajo de la misma en las demás opciones.

El nivel de satisfacción de los encuestados respecto del presente elemento de análisis resulta de la siguiente manera:

Seguridad en las Transacciones con el Servicio - Brecha

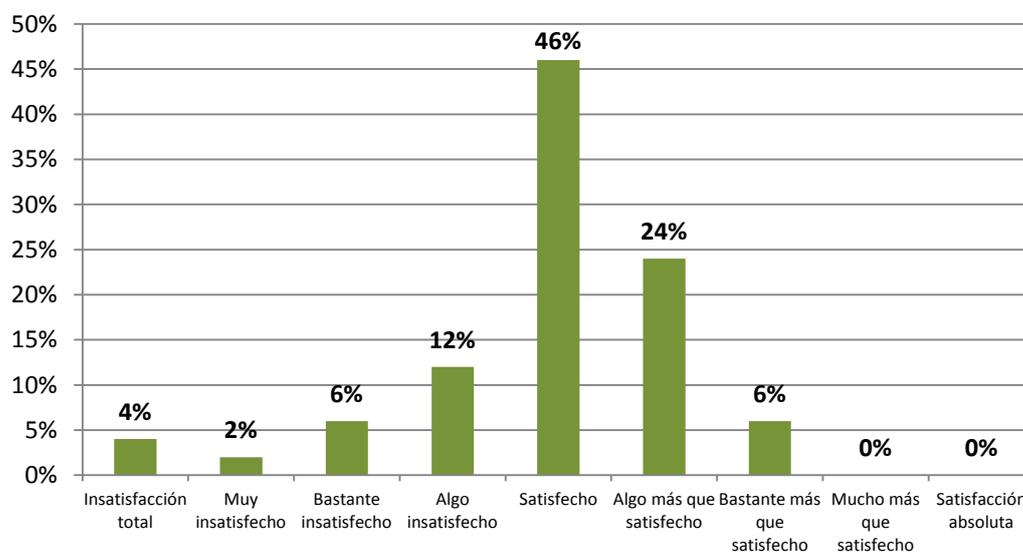


Gráfico N° 71 - Fuente: elaboración propia

El saldo de respuesta del nivel de satisfacción es de -0,10, confirmando lo observado en el gráfico de “Expectativa vs. Percepción”.

Este valor de -0,10 indica que el usuario del servicio se siente, en relación con la Seguridad en las Transacciones con el Servicio, entre “Satisfecho” y “Algo insatisfecho”.

7.5.3 Amabilidad de los Empleados

Este elemento fue evaluado utilizando la siguiente escala:

Escala	
1	Muy amable
2	Amable
3	Aceptable
4	Descortés
5	Muy descortés

Tabla N° 29 - Fuente: elaboración propia

- Expectativa

Los encuestados esperan que la Amabilidad de los Empleados del servicio de Obras Particulares sea “Muy amable” con tendencia a “Aceptable”.

El saldo de respuesta para este elemento es de 2,10.

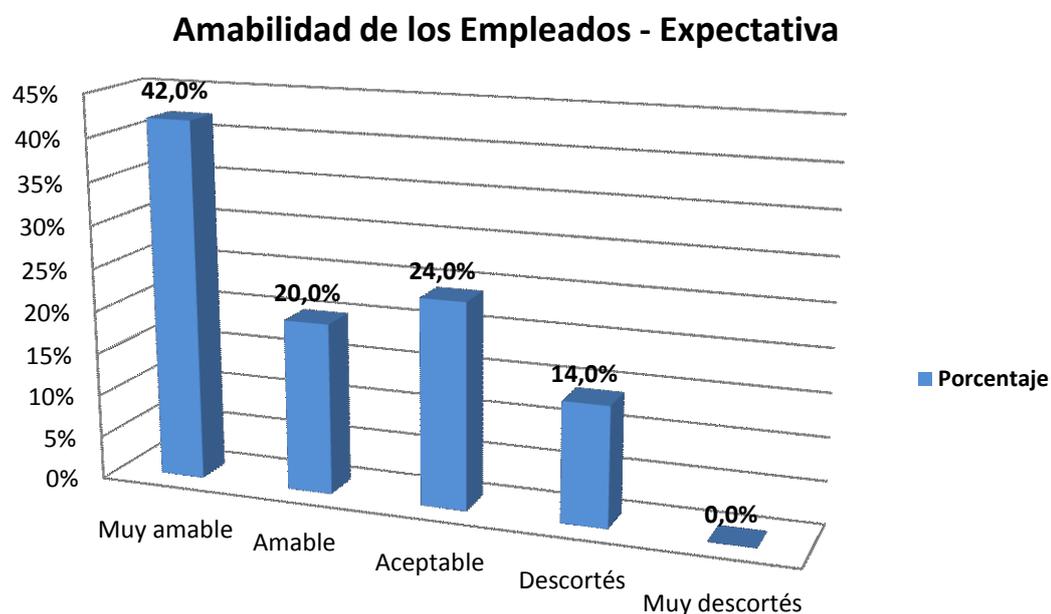


Gráfico N° 72 - Fuente: elaboración propia

- Percepción

La percepción de los usuarios respecto de la Amabilidad de los Empleados del servicio del Servicio de Obras Particulares es “Muy amable” con tendencia a “Amable”.

El saldo de respuesta fue en este caso de 1,68.

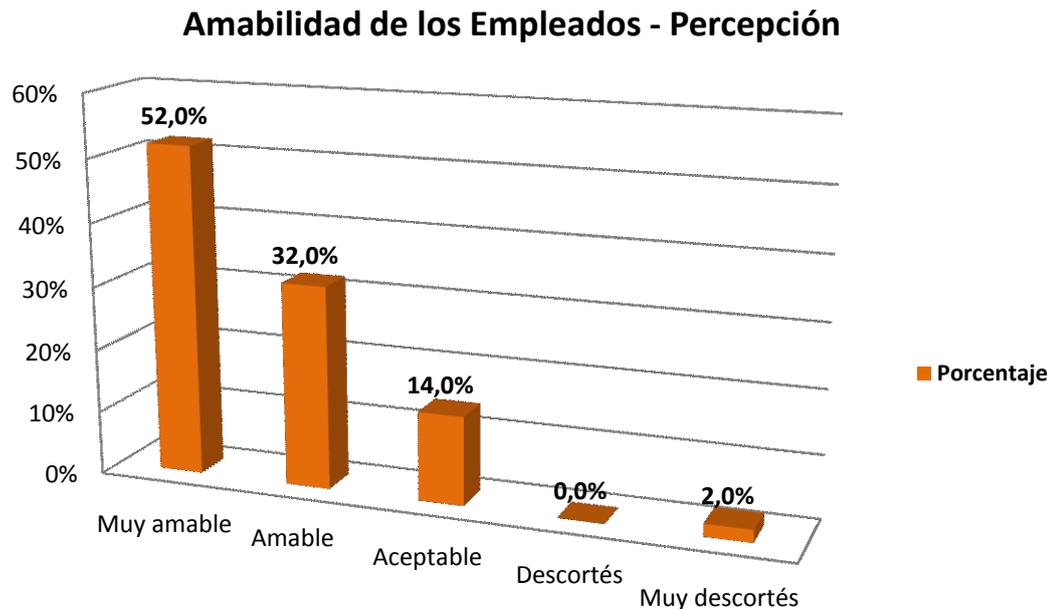


Gráfico N° 73 - Fuente: elaboración propia

- Nivel de Satisfacción

En el siguiente gráfico se pueden ver la expectativa y la percepción por parte de los usuarios sobre la Amabilidad de los Empleados del servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.

Amabilidad de los Empleados - Expectativa vs. Percepción

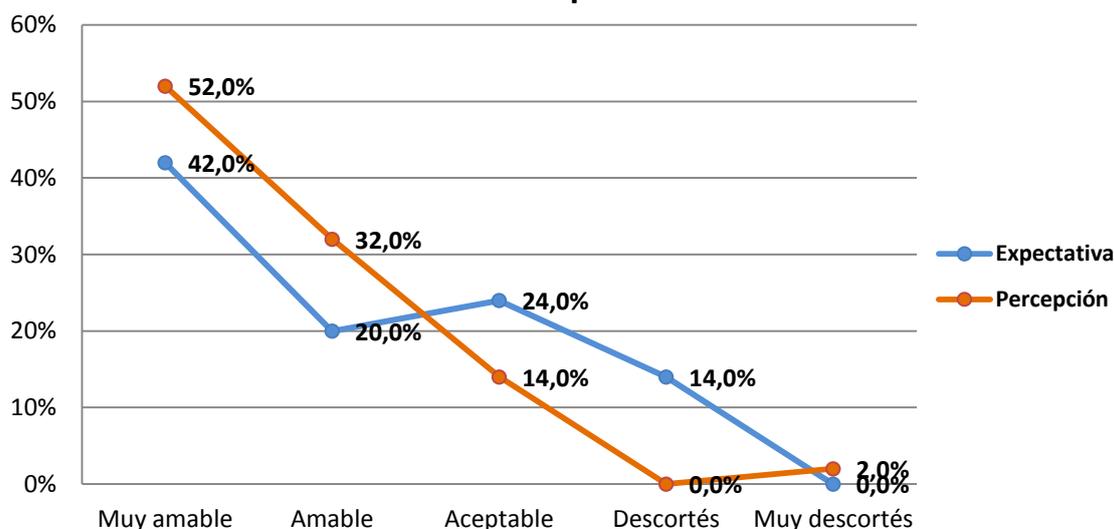


Gráfico N° 74 - Fuente: elaboración propia

Puede verse que la percepción se encuentra por encima de la expectativa donde está la mayor concentración de respuestas de la curva de percepción (“Muy amable” y “Amable”).

El nivel de satisfacción de los encuestados respecto del presente elemento de análisis resulta de la siguiente manera:

Amabilidad de los Empleados - Brecha

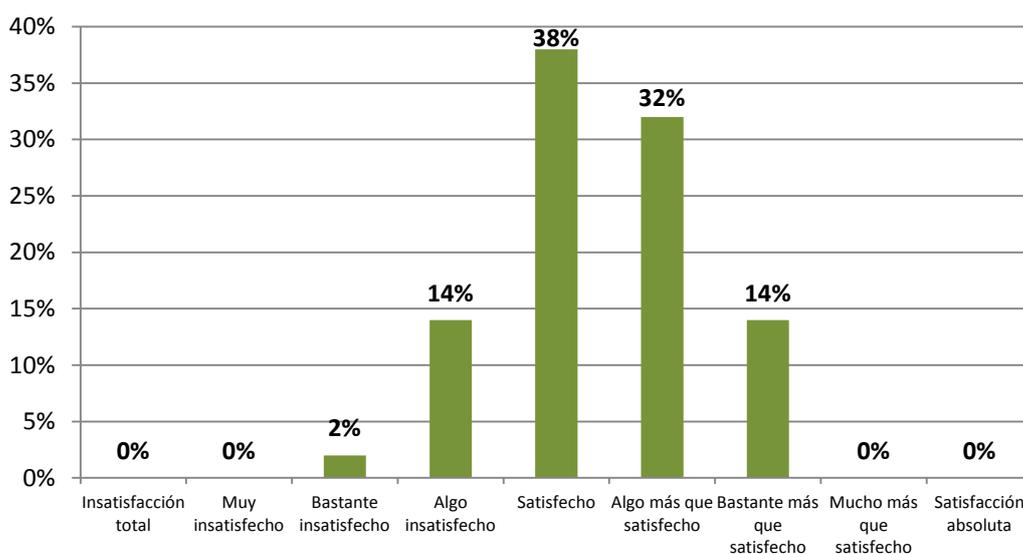


Gráfico N° 75 - Fuente: elaboración propia

El saldo de respuesta del nivel de satisfacción es de 0,42.

Este valor de 0,42 indica que el usuario del servicio se siente, en relación con la Amabilidad de los Empleados del servicio, entre “Satisfecho” y “Algo más que satisfecho”.

7.5.4 Conocimiento de los Empleados

Este elemento fue evaluado utilizando la siguiente escala:

Escala	
1	Totalmente conocedor
2	Muy conocedor
3	Conocedor
4	Poco conocedor
5	No conoce nada

Tabla N° 30 - Fuente: elaboración propia

- Expectativa

Los encuestados estiman, en su mayoría, que el Conocimiento de los Empleados del servicio será “Totalmente conocedor” y “Conocedor” en igual proporción (36% en cada caso).

El saldo de respuesta para este elemento es de 2,22.

Conocimiento de los Empleados - Expectativa

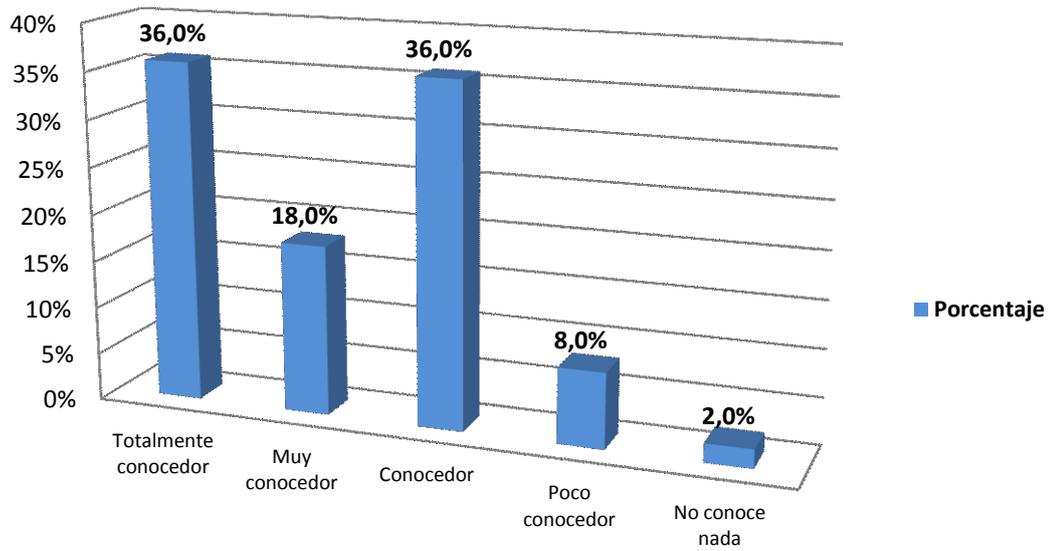


Gráfico N° 76 - Fuente: elaboración propia

- Percepción

Los encuestados perciben que el Conocimiento de los Empleados es “Muy conocedor” con tendencia a “Totalmente conocedor”.

El saldo de respuesta fue en este caso de 2,08.

Conocimiento de los Empleados - Percepción

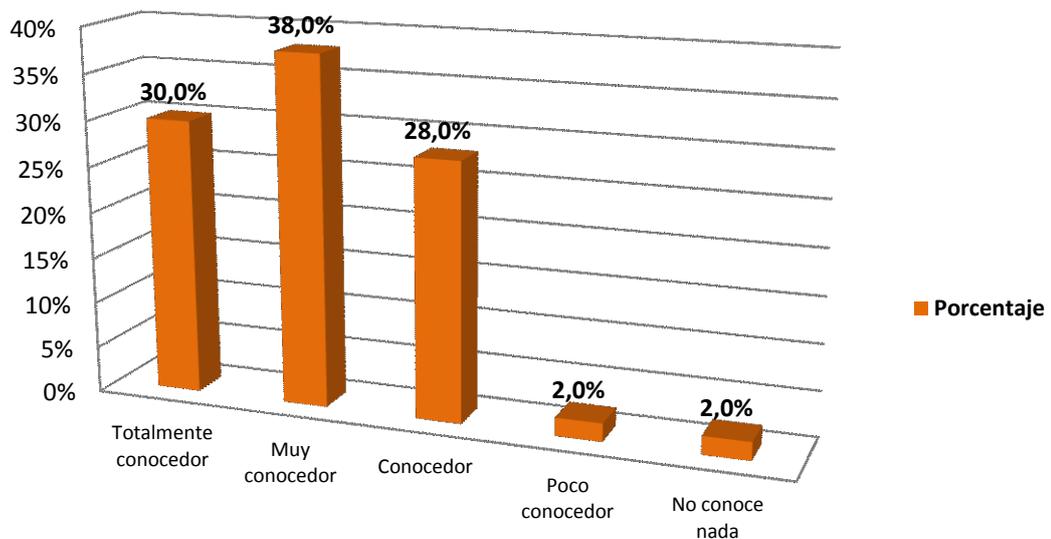


Gráfico N° 77 - Fuente: elaboración propia

- Nivel de Satisfacción

En el siguiente gráfico pueden verse la expectativa y la percepción por parte de los usuarios sobre el Conocimiento de los Empleados del servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.

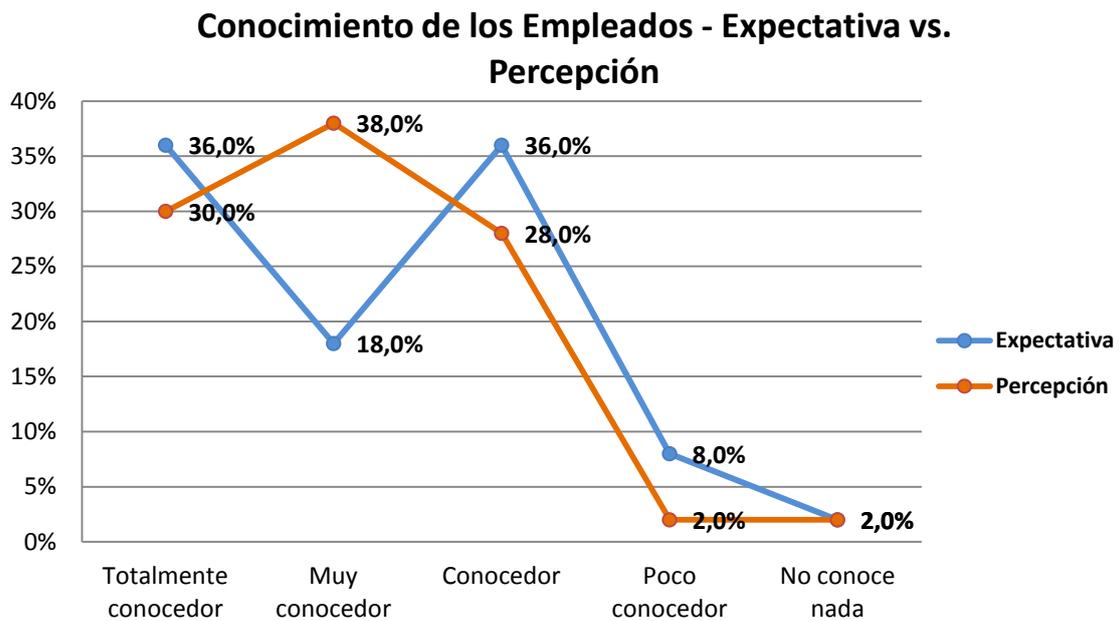


Gráfico N° 78 - Fuente: elaboración propia

Se observa que la curva de percepción se encuentra muy por encima de la de expectativa para el valor “Muy conocedor”, y por debajo de la misma en las demás opciones.

El nivel de satisfacción de los encuestados respecto del presente elemento de análisis resulta de la siguiente manera:

Conocimiento de los Empleados - Brecha

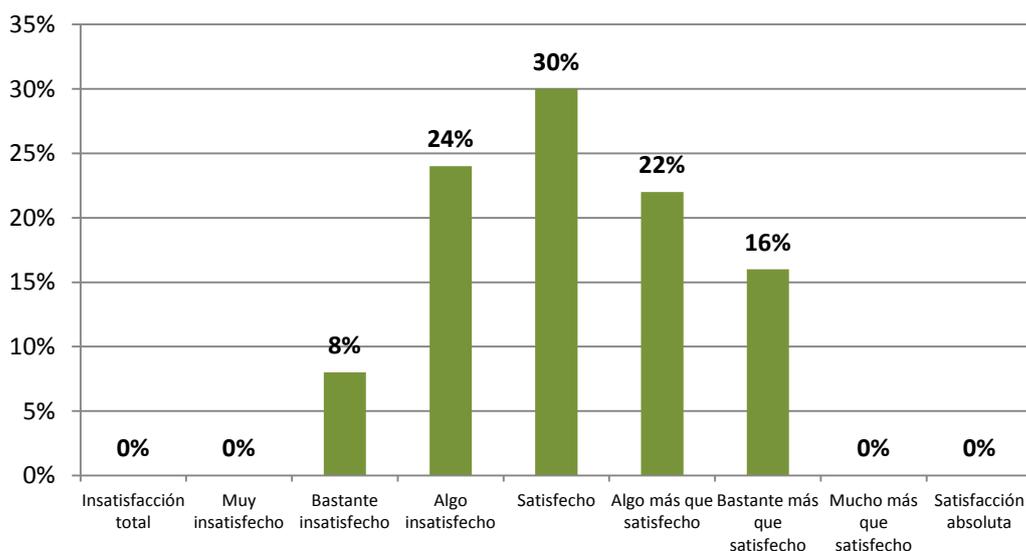


Gráfico N° 79 - Fuente: elaboración propia

El saldo de respuesta del nivel de satisfacción para el Conocimiento de los Empleados es de 0,14.

Este valor de 0,14 indica que el usuario del servicio se siente, en relación con el Conocimiento de los Empleados del servicio, entre “Satisfecho” y “Algo más que satisfecho”.

7.5.5 Nivel de Satisfacción de la Dimensión IV: Seguridad

Total Datos Dimensión IV	
Expectativa	2,225
Percepción	2,115
Nivel de Satisfacción	0,110

Tabla N° 31 - Fuente: elaboración propia

El valor 0,110 del saldo de respuesta indica que el usuario se siente, con respecto a los elementos que componen la Seguridad (Dimensión IV), entre “Satisfecho” y “Algo más que satisfecho”.

Seguridad - Expectativa vs. Percepción

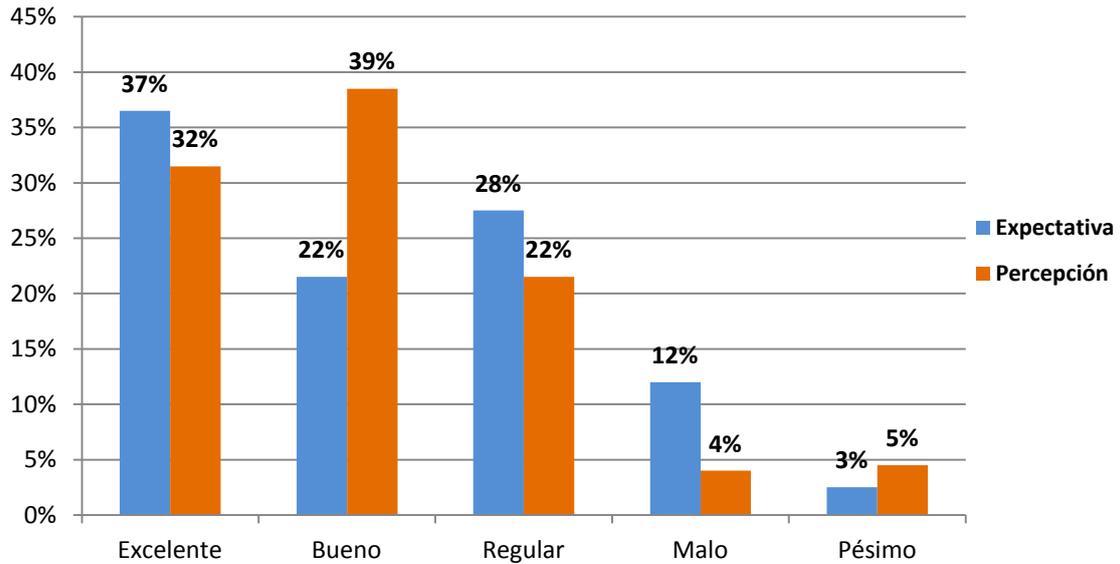


Gráfico N° 80 - Fuente: elaboración propia

Seguridad - Brecha

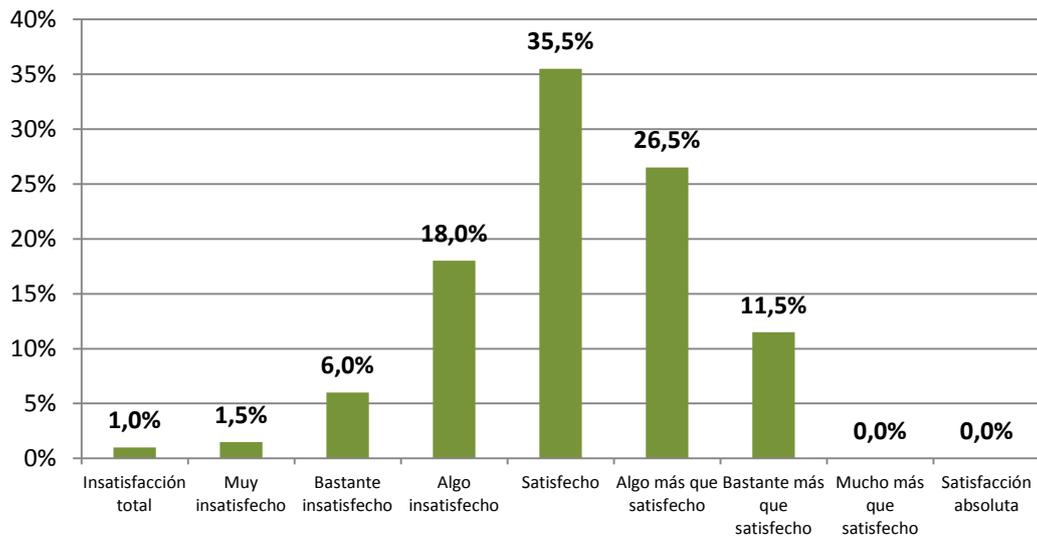


Gráfico N° 81 - Fuente: elaboración propia

7.5.6 Tabla Resumen

A continuación se presenta una tabla resumen con los Saldos de Respuesta de Expectativa, Percepción y Nivel de Satisfacción para cada uno de los Elementos que componen la Dimensión IV junto con los totales de la misma.

Tabla Resumen Dimensión IV - Seguridad			
Elemento	Saldo de Rta. Expectativa	Saldo de Rta. Percepción	Saldo de Rta. Nivel de Satisfacción
Confianza en el Comportamiento de los Empleados	2,24	2,26	-0,02
Seguridad en las Transacciones	2,34	2,44	-0,10
Amabilidad de los Empleados	2,10	1,68	0,42
Conocimiento de los Empleados	2,22	2,08	0,14
Total Dimensión IV	2,225	2,115	0,110

Tabla N° 32 - Fuente: elaboración propia

7.6 Análisis de la Dimensión V: Empatía

La presente dimensión está compuesta por los siguientes elementos: Individualización de la Atención, Conveniencia de los Horarios, Personalización del Servicio, Preocupación por los Intereses de los Usuarios y Comprensión de las Necesidades de los Usuarios.

7.6.1 Individualización de la Atención

Este elemento fue evaluado utilizando la siguiente escala:

Escala	
1	Individualizada
2	Bastante individualizada
3	Atenta
4	Despersonalizada
5	Colectiva

Tabla N° 33 - Fuente: elaboración propia

- Expectativa

Los usuarios esperan que la Individualización de la Atención sea “Individualizada” con tendencia a “Atenta”, como puede verse en el gráfico que se encuentra a continuación.

El saldo de respuesta (media aritmética) para este elemento es de 2,26.

Individualización de la Atención - Expectativa

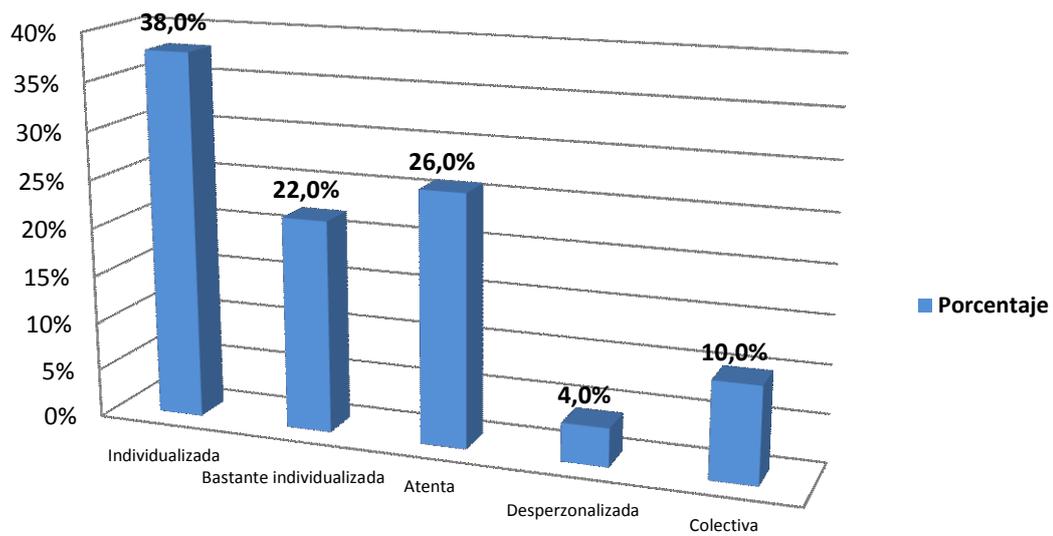


Gráfico N° 82 - Fuente: elaboración propia

- Percepción

Los encuestados encontraron que la Individualización de la Atención es “Bastante individualizada” con tendencia a “Atenta”.

El saldo de respuesta fue en este caso de 2,26.

Individualización de la Atención - Percepción

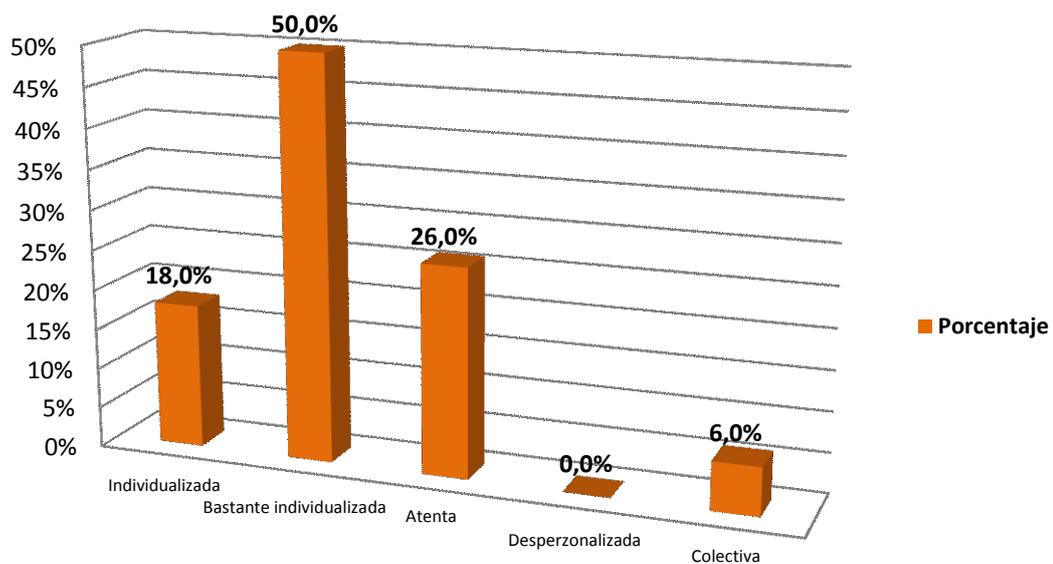


Gráfico N° 83 - Fuente: elaboración propia

- Nivel de Satisfacción

En el siguiente gráfico se pueden ver la expectativa y la percepción por parte de los usuarios sobre la Individualización de la Atención del servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.

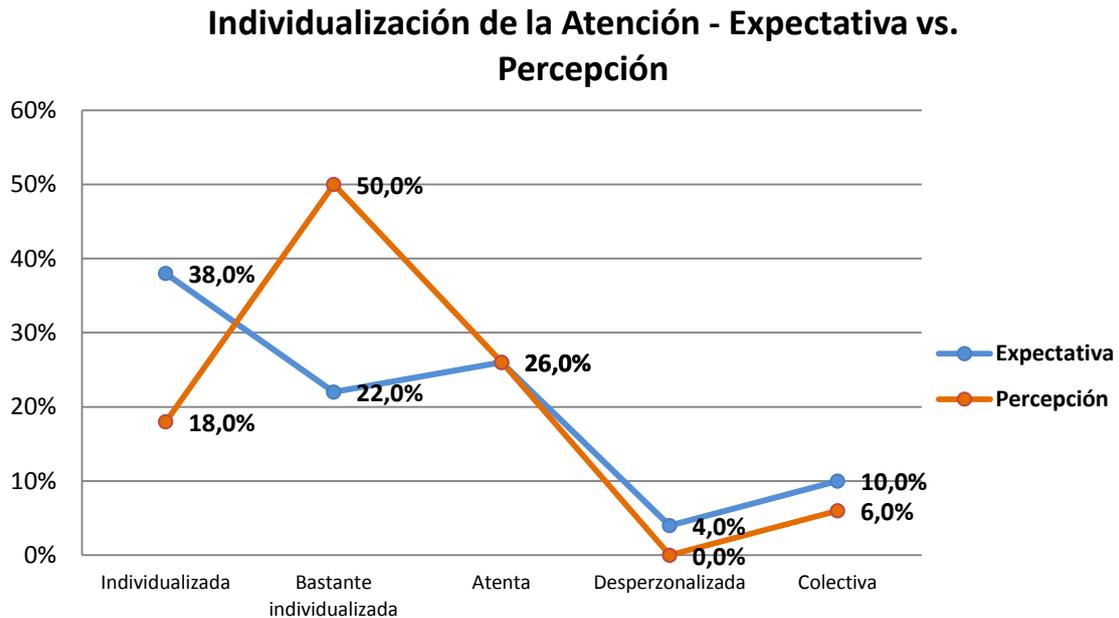


Gráfico N° 84 - Fuente: elaboración propia

Se observa que la percepción se encuentra por encima de la expectativa en donde está la mayor concentración de respuestas de la curva de percepción (“Bastante individualizada”).

El nivel de satisfacción (brecha) de los encuestados respecto del presente elemento de análisis resulta de la siguiente manera:

Individualización de la Atención - Brecha

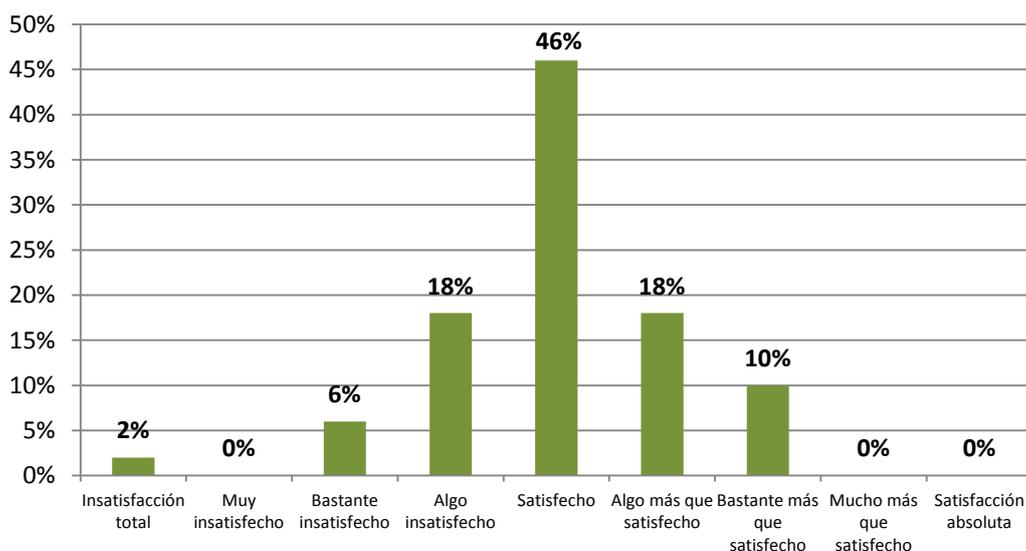


Gráfico N° 85 - Fuente: elaboración propia

El saldo de respuesta del nivel de satisfacción es de 0,00.

Este valor de 0,00 indica que el usuario del servicio se siente, en relación con la Individualización de la Atención del servicio, “Satisfecho”.

7.6.2 Conveniencia de los Horarios

Este elemento fue evaluado utilizando la siguiente escala:

Escala	
1	Muy convenientes
2	Bastante convenientes
3	convenientes
4	Poco convenientes
5	Muy inconvenientes

Tabla N° 34 - Fuente: elaboración propia

- Expectativa

Los encuestados estiman, en su mayoría, que los Horarios del servicio serán, en cuanto a la Conveniencia, “Muy convenientes”, “Bastante convenientes” y “Convenientes” en igual proporción (26% en cada caso).

El saldo de respuesta para este elemento es de 2,54.

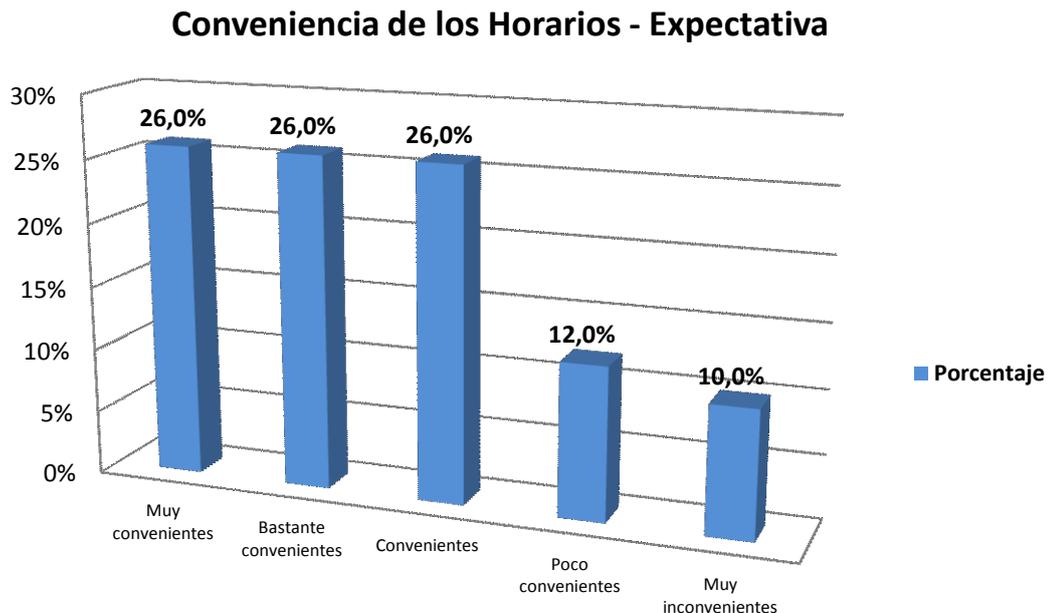


Gráfico N° 86 - Fuente: elaboración propia

- Percepción

Los encuestados perciben que los Horarios del servicio son, en relación con la Conveniencia, “Bastante convenientes” con tendencia a “Convenientes”.

El saldo de respuesta fue en este caso de 2,56.

Conveniencia de los Horarios - Percepción

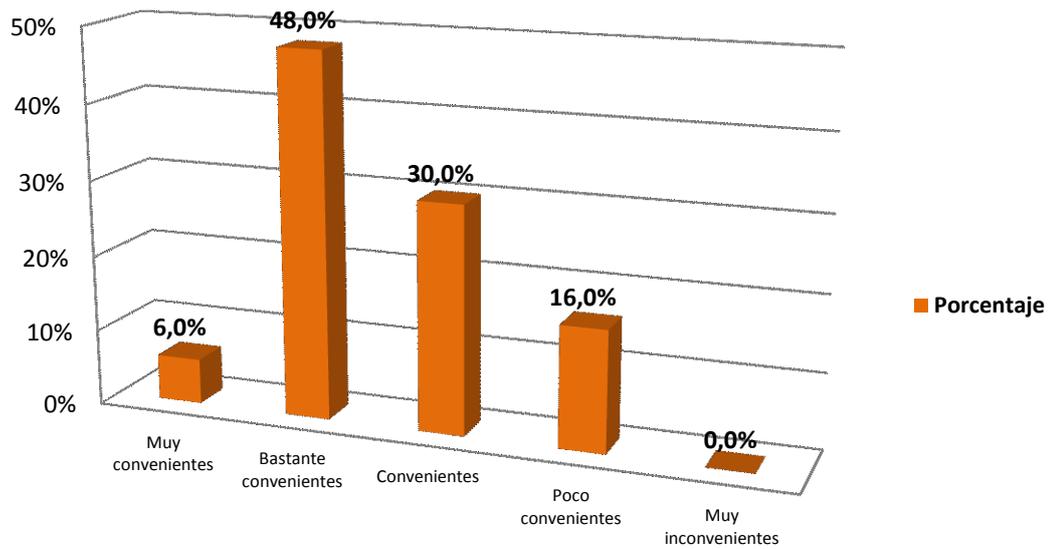


Gráfico N° 87 - Fuente: elaboración propia

- Nivel de Satisfacción

En el siguiente gráfico pueden verse la expectativa y la percepción por parte de los usuarios sobre la Conveniencia de los Horarios del servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.

Conveniencia de los Horarios - Expectativa vs. Percepción

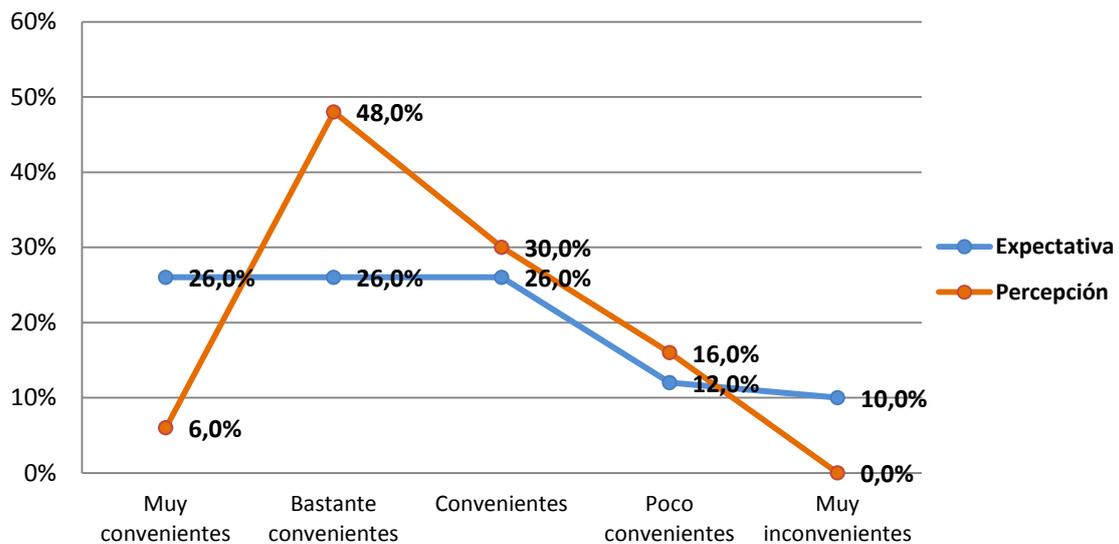


Gráfico N° 88 - Fuente: elaboración propia

Se observa que la percepción se encuentra por encima de la expectativa en donde está la mayor concentración de respuestas de la curva de percepción (“Bastante convenientes” y “Convenientes”).

El nivel de satisfacción de los encuestados respecto del presente elemento de análisis resulta de la siguiente manera:

Conveniencia de los Horarios del Servicio - Brecha

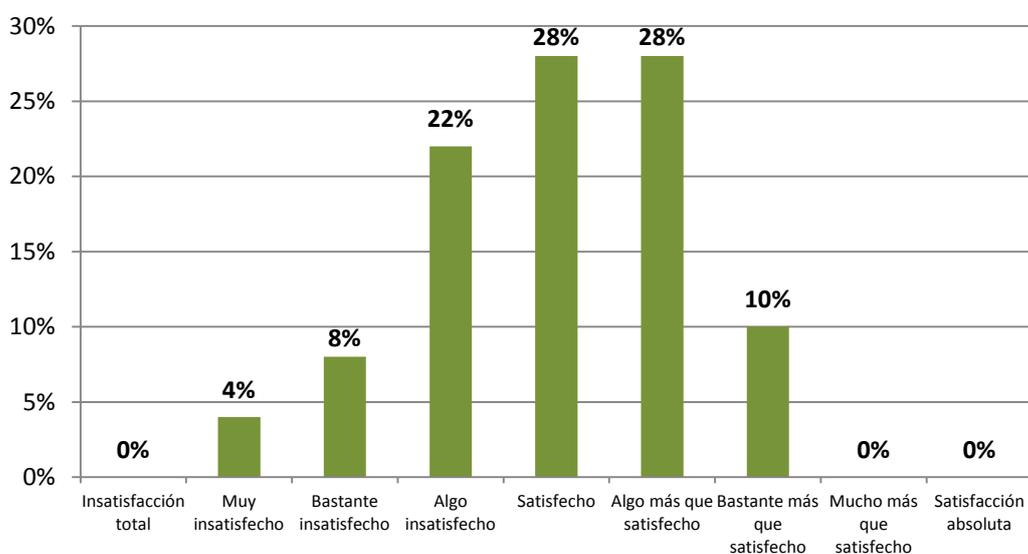


Gráfico N° 89 - Fuente: elaboración propia

El saldo de respuesta del nivel de satisfacción para la apariencia de las Instalaciones Físicas es de -0,02.

Este valor de -0,02 indica que el usuario se siente, con respecto a la Conveniencia de los Horarios del servicio, entre “Satisfecho” y “Algo insatisfecho”.

7.6.3 Personalización de la Atención

Este elemento fue evaluado utilizando la siguiente escala:

Escala	
1	Personalizada
2	Algo personalizada
3	Algo despersonalizada
4	Despersonalizada
5	Común

Tabla N° 35 - Fuente: elaboración propia

- Expectativa

Los usuarios esperan que la Atención del servicio sea, en cuanto a la Personalización, “Personalizada” con tendencia a “Algo personalizada” y a “Despersonalizada”, como se observa en el siguiente gráfico.

El saldo de respuesta en este caso es de 2,32.



Gráfico N° 90 - Fuente: elaboración propia

- Percepción

El 72% de los encuestados encontró que la Atención del servicio es, en relación con la Personalización, “Algo personalizada” o “Algo despersonalizada”, correspondiendo 42% y 30% respectivamente.

El saldo de respuesta para la percepción de este elemento evaluado fue de 2,42.

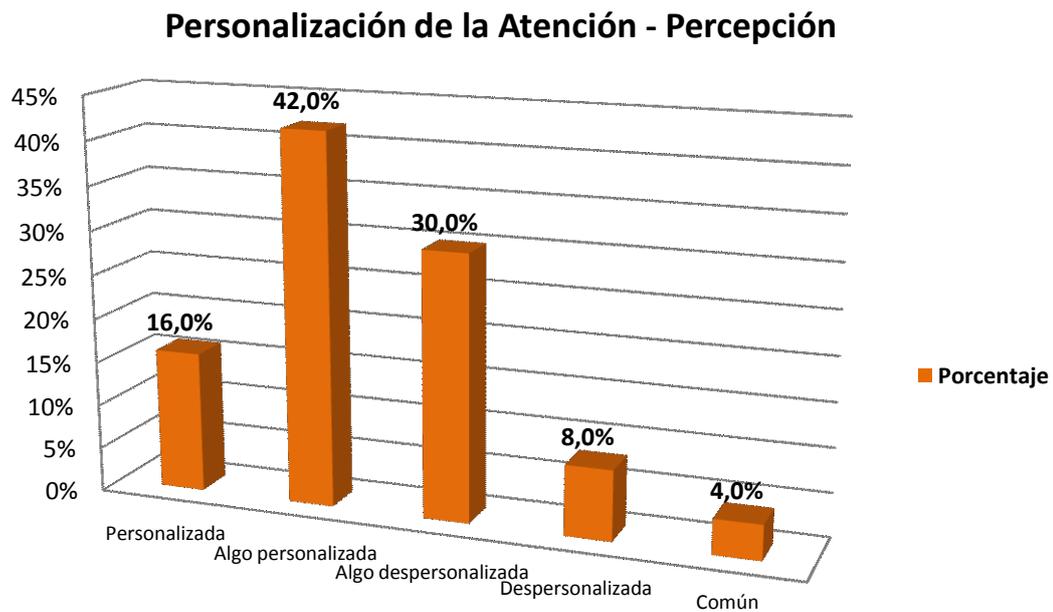


Gráfico N° 91 - Fuente: elaboración propia

- Nivel de Satisfacción

En el siguiente gráfico se pueden ver la expectativa y la percepción por parte de los usuarios sobre la Personalización de la Atención del servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.

Personalización de la Atención - Expectativa vs. Percepción

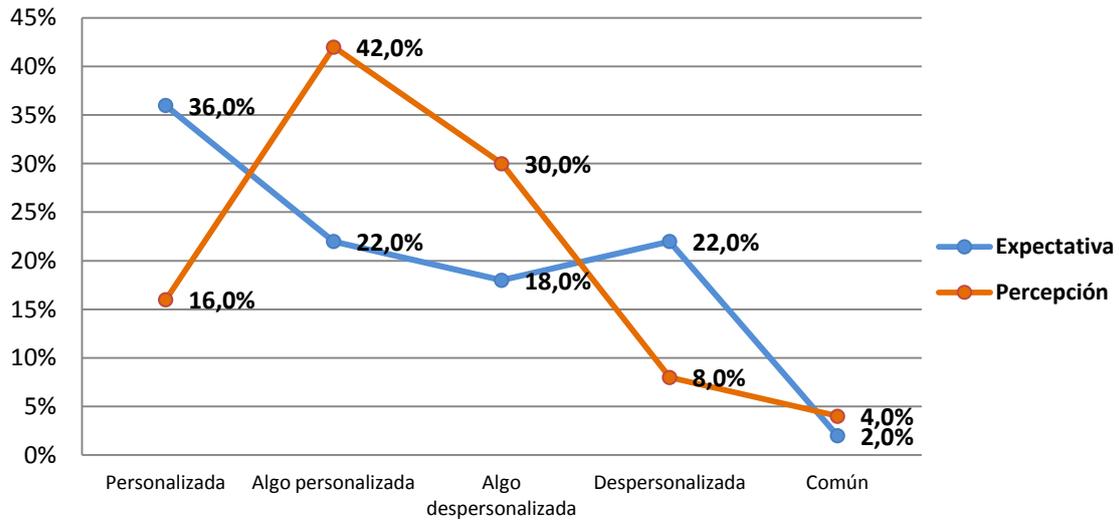


Gráfico N° 92 - Fuente: elaboración propia

Se observa que la expectativa está por encima de la percepción en las opciones “Personalizada” y “Despersonalizada”, mientras que en las restantes alternativas la percepción se ubica por encima de la expectativa.

El nivel de satisfacción de los encuestados respecto del presente elemento de análisis resulta de la siguiente manera:

Personalización de la Atención - Brecha

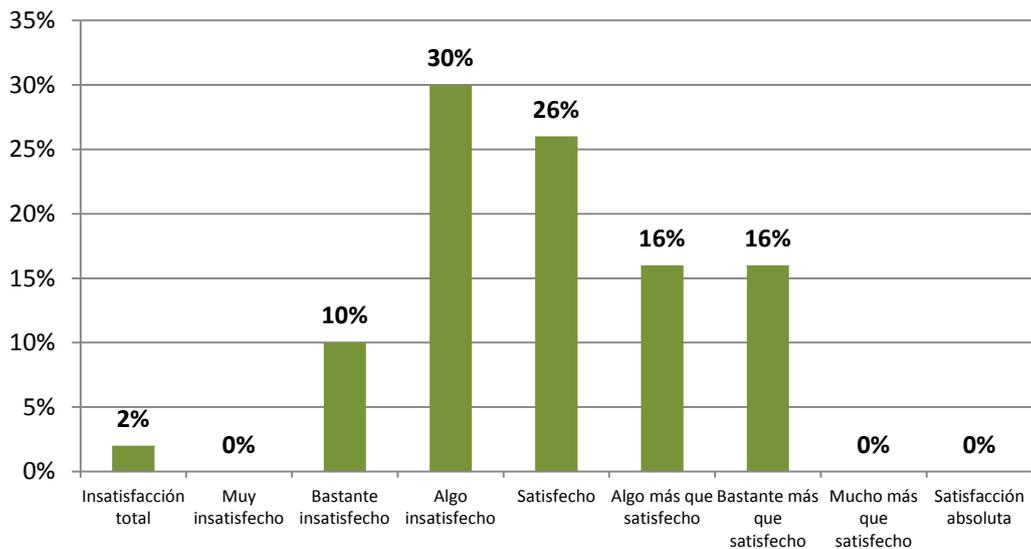


Gráfico N° 93 - Fuente: elaboración propia

El saldo de respuesta del nivel de satisfacción es de -0,10, confirmando lo observado en el gráfico de “Expectativa vs. Percepción”.

Este valor de -0,10 indica que el usuario del servicio se siente, en relación con la Personalización de la Atención del servicio, entre “Satisfecho” y “Algo insatisfecho”.

7.6.4 Preocupación por los Intereses del Usuario

Este elemento fue evaluado utilizando la siguiente escala:

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

Tabla N° 36 - Fuente: elaboración propia

- Expectativa

Los encuestados esperan que la Preocupación de los Empleados por los Intereses del Usuario del servicio Obras Particulares sea “Mucha preocupación” con tendencia a “Alguna preocupación”.

El saldo de respuesta para este elemento es de 2,12.

Preocupación de los Empleados por los Intereses del Usuario - Expectativa

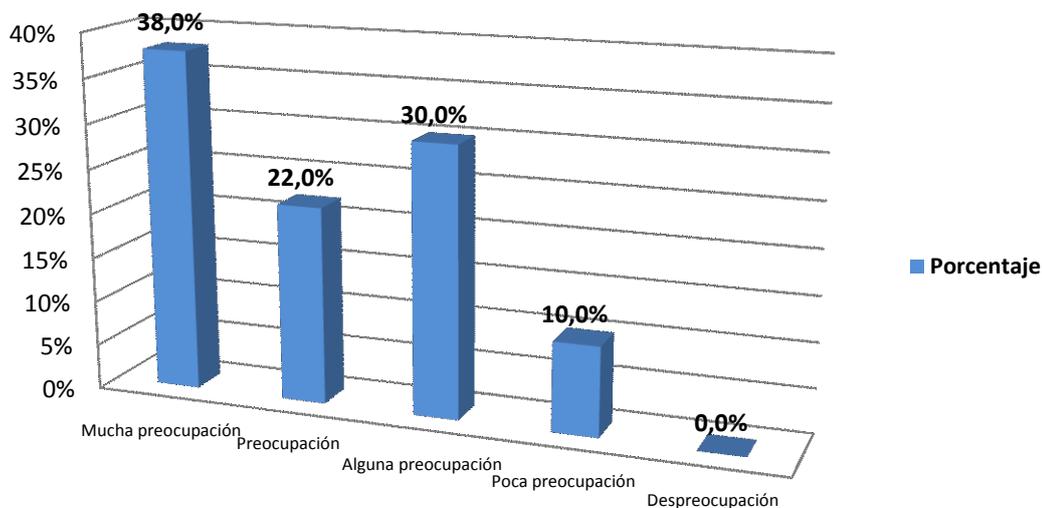


Gráfico N° 94 - Fuente: elaboración propia

- Percepción

La percepción de los usuarios respecto de la Preocupación de los Empleados por los Intereses del Usuario del servicio del Servicio de Obras Particulares es “Alguna preocupación” con tendencia a “Preocupación”.

El saldo de respuesta fue en este caso de 2,52.

Preocupación de los Empleados por los Intereses del Usuario - Percepción

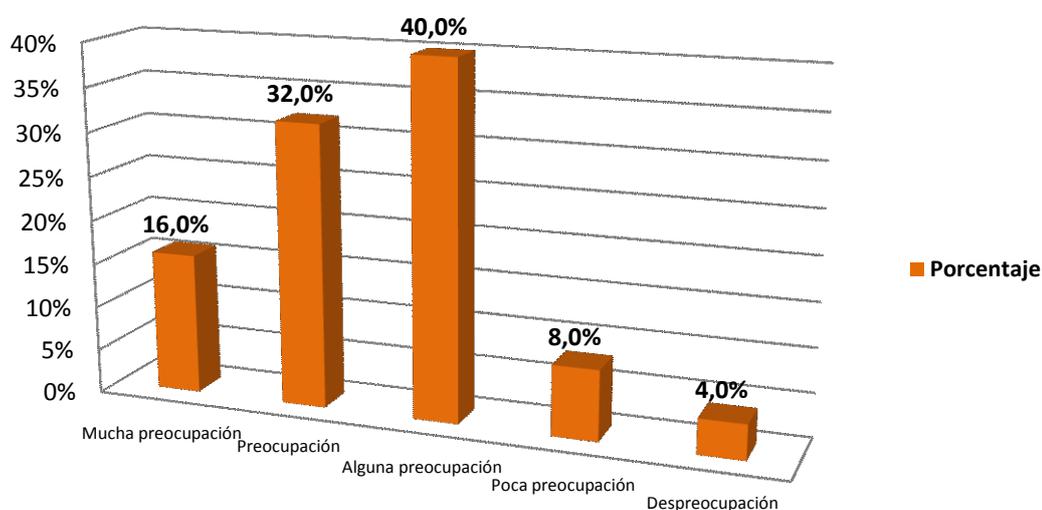


Gráfico N° 95 - Fuente: elaboración propia

- Nivel de Satisfacción

En el siguiente gráfico se pueden ver la expectativa y la percepción por parte de los usuarios sobre la Preocupación de los Empleados por los Intereses del Usuario del servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.

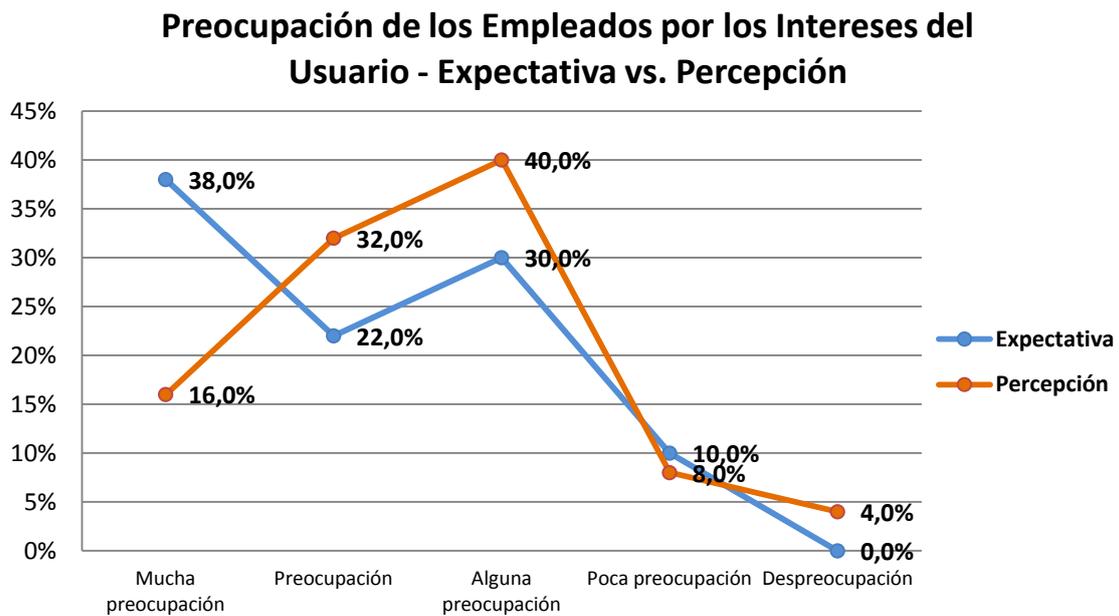


Gráfico N° 96 - Fuente: elaboración propia

Puede verse que la percepción se encuentra por encima de la expectativa donde está la mayor concentración de respuestas de la curva de percepción ("Preocupación" y "Alguna preocupación").

El nivel de satisfacción de los encuestados respecto del presente elemento de análisis resulta de la siguiente manera:

Preocupación de los Empleados por los Intereses del Usuario - Brecha

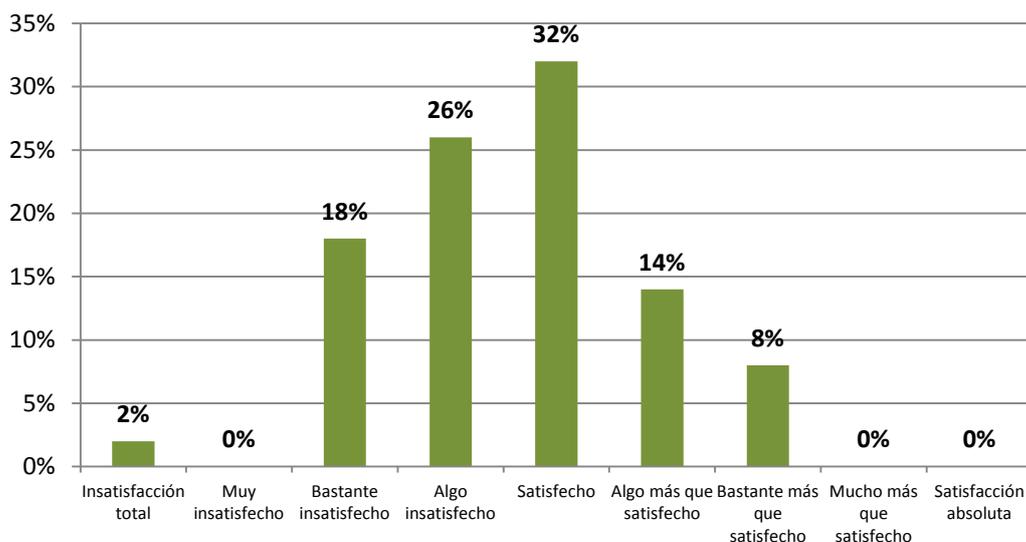


Gráfico N° 97 - Fuente: elaboración propia

El saldo de respuesta del nivel de satisfacción es de -0,40.

Este valor de -0,40 indica que el usuario del servicio se siente, en relación con la Preocupación de los Empleados por los Intereses del Usuario, entre “Satisfecho” y “Algo insatisfecho”.

7.6.5 Comprensión de las Necesidades del Usuario

Este elemento fue evaluado utilizando la siguiente escala:

Escala	
1	Excelente
2	Muy bueno
3	Bueno
4	Regular
5	Pésimo

Tabla N° 37 - Fuente: elaboración propia

- Expectativa

Los usuarios esperan que la Comprensión de las Necesidades del Usuario del servicio sea “Excelente” con tendencia a “Bueno”, como puede verse en el gráfico que se encuentra a continuación.

El saldo de respuesta (media aritmética) para este elemento es de 2,14.

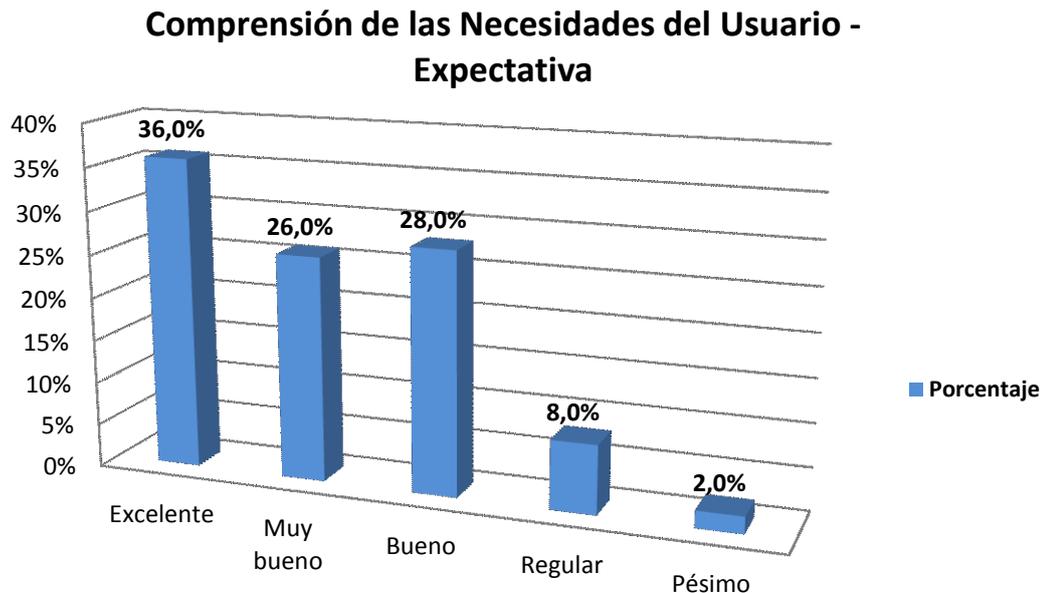


Gráfico N° 98 - Fuente: elaboración propia

- Percepción

Los encuestados encontraron que la Comprensión de las Necesidades del Usuario es “Muy bueno” con tendencia a “Excelente”.

El saldo de respuesta fue en este caso de 2,00.

Comprensión de las Necesidades del Usuario - Percepción

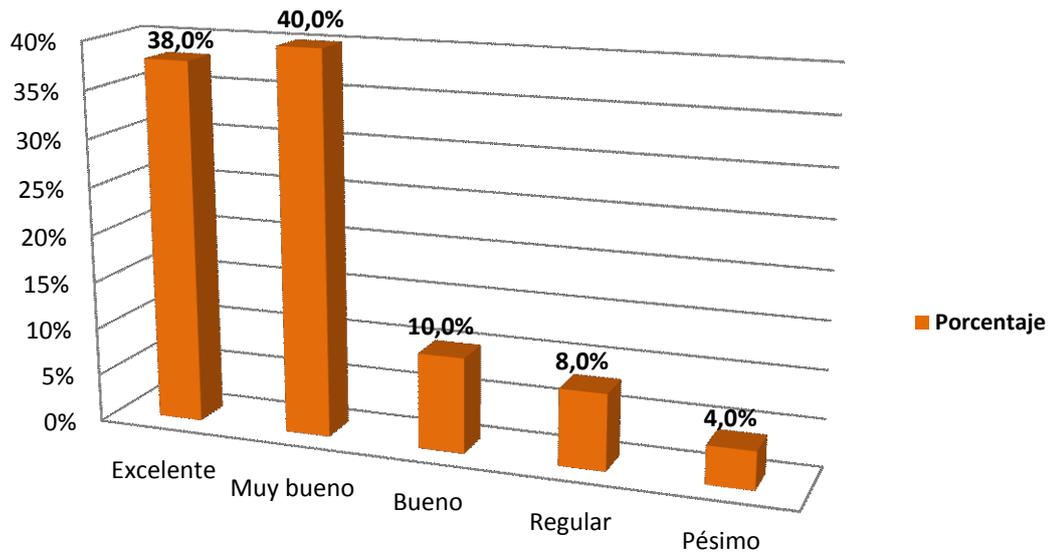


Gráfico N° 99 - Fuente: elaboración propia

- Nivel de Satisfacción

En el siguiente gráfico se pueden ver la expectativa y la percepción por parte de los usuarios sobre la Comprensión de las Necesidades del Usuario del servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.

Comprensión de las Necesidades del Usuario - Expectativa vs. Percepción

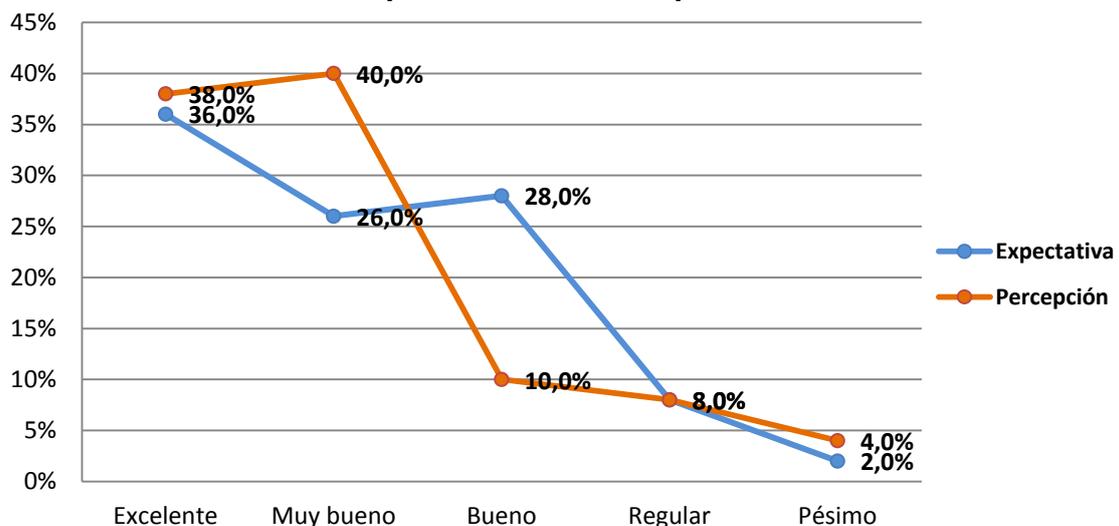


Gráfico N° 100 - Fuente: elaboración propia

Se observa que la percepción se encuentra por encima de la expectativa en donde está la mayor concentración de respuestas de la curva de percepción (“Excelente” y “Muy bueno”).

El nivel de satisfacción (brecha) de los encuestados respecto del presente elemento de análisis resulta de la siguiente manera:

Comprensión de las Necesidades del Usuario - Brecha

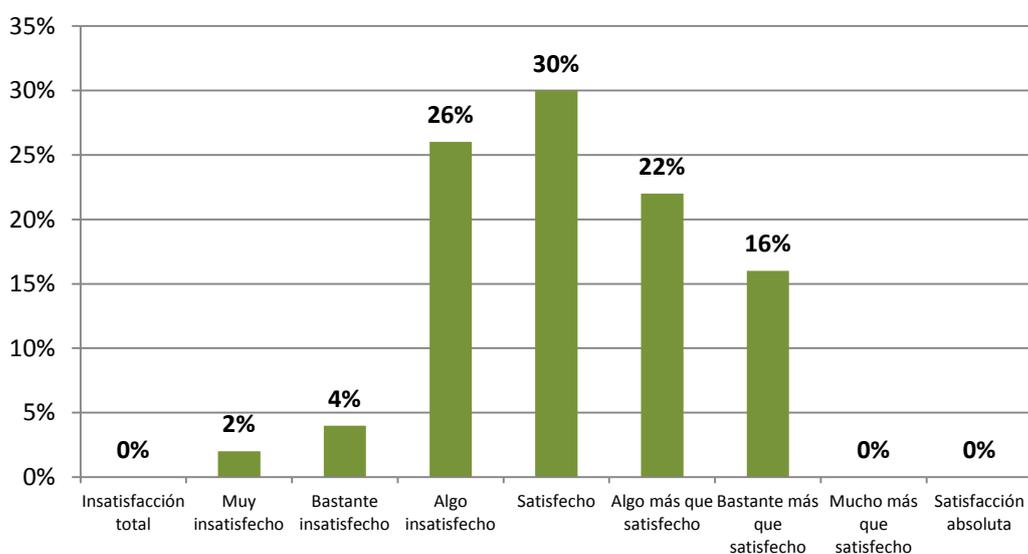


Gráfico N° 101 - Fuente: elaboración propia

El saldo de respuesta del nivel de satisfacción es de 0,14, confirmando lo observado en el gráfico de “Expectativa vs. Percepción”.

Este valor de 0,14 indica que el usuario del servicio se siente, en relación con los la Comprensión de las Necesidades del Usuario, entre “Satisfecho” y “Algo más que satisfecho”.

7.6.6 Nivel de Satisfacción de la Dimensión V: Empatía

Total Datos Dimensión V	
Expectativa	2,276
Percepción	2,352
Nivel de Satisfacción	-0,076

Tabla N° 38 - Fuente: elaboración propia

El valor $-0,076$ del saldo de respuesta indica que el usuario se siente, con respecto a los elementos que componen la Empatía (Dimensión V), entre “Satisfecho” y “Algo insatisfecho”.

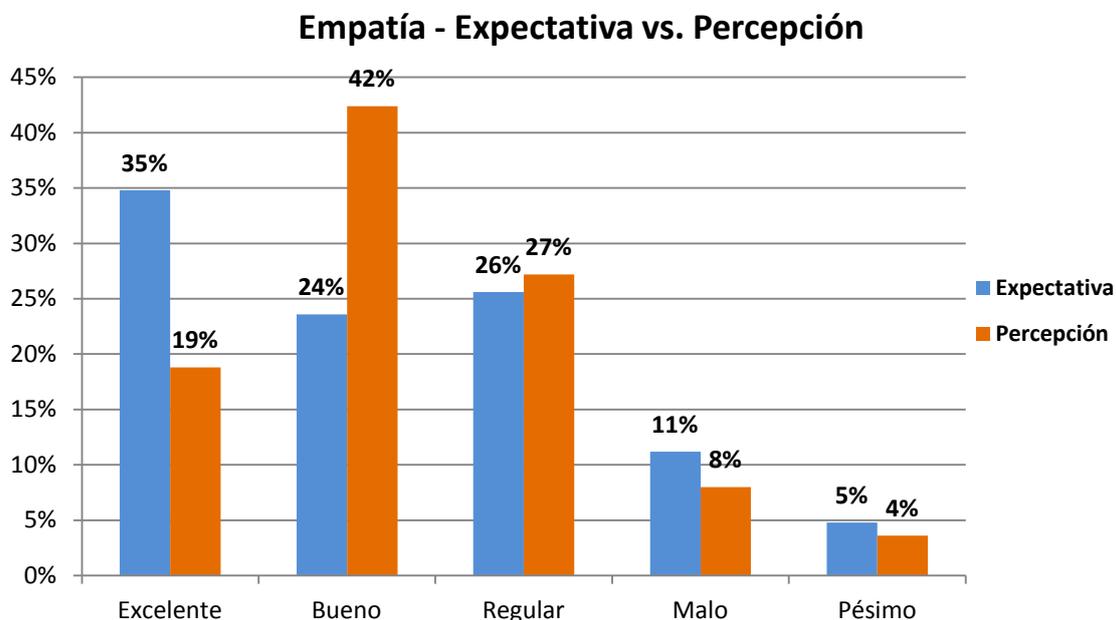


Gráfico N° 102 - Fuente: elaboración propia

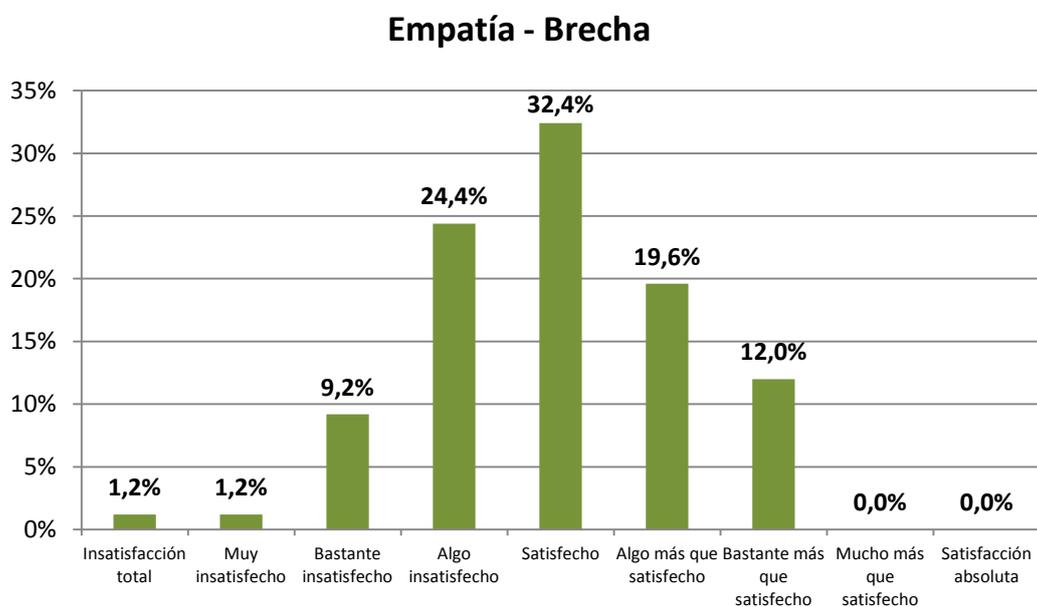


Gráfico N° 103 - Fuente: elaboración propia

7.6.7 Tabla Resumen

A continuación se presenta una tabla resumen con los Saldos de Respuesta de Expectativa, Percepción y Nivel de Satisfacción para cada uno de los Elementos que componen la Dimensión V junto con los totales de la misma.

Tabla Resumen Dimensión V - Empatía			
Elemento	Saldo de Rta. Expectativa	Saldo de Rta. Percepción	Saldo de Rta. Nivel de Satisfacción
Individualización de la Atención	2,26	2,26	0,00
Conveniencia de los Horarios	2,54	2,56	-0,02
Personalización de la Atención	2,32	2,42	-0,10
Preocupación por los Intereses del Usuario	2,12	2,52	-0,40
Comprensión de las Necesidades del Usuario	2,14	2,00	0,14
Total Dimensión V	2,276	2,352	-0,076

Tabla N° 39 - Fuente: elaboración propia

7.7 Grado de Importancia de cada Dimensión según los Usuarios

Los usuarios del servicio de Obras Particulares ordenaron las distintas dimensiones según la importancia que consideraron tenía cada una.

Como resultado, la dimensión más importante para los usuarios es la **Capacidad de Respuesta**, seguida por la **Confiabilidad**. Las dimensiones **Seguridad** y **Empatía** ocuparon el tercer y cuarto lugar respectivamente. Por último, la dimensión **Elementos Tangibles** es la que los usuarios consideran menos importante a la hora de utilizar el servicio.

Con el objetivo de definir cuál es la dimensión más importante para los usuarios del Servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso a la hora de tomar el servicio, se realizaron las siguientes tablas.

Se puede ver a continuación que la Capacidad de Respuesta, con una frecuencia de 27 usuarios, un peso del 54% y un saldo de respuesta de 1,72, en una escala de 1 –más importante– a 5 –menos importante–, es la dimensión que los encuestados consideran más importante.

Grado de Importancia de las Dimensiones según los Usuarios

Escala	Dimensiones				
	Elementos Tangibles	Confiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
1	0	13	27	8	2
2	0	24	12	11	3
3	4	9	10	21	6
4	12	3	0	8	27
5	34	1	1	2	12
Total Encuestas	50	50	50	50	50
Promedio	4,60	2,10	1,72	2,70	3,88

Escala	Dimensiones				
	Elementos Tangibles	Confiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
1	0%	26%	54%	16%	4%
2	0%	48%	24%	22%	6%
3	8%	18%	20%	42%	12%
4	24%	6%	0%	16%	54%
5	68%	2%	2%	4%	24%
	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla N° 40 - Fuente: elaboración propia

A partir de la tabla anterior se obtiene la siguiente, en la que aparecen las dimensiones ordenadas según la importancia asignada por los encuestados.

Dimensión	Promedio	% de Selección	Frecuencia	Importancia	Ponderación
Capacidad de respuesta	1,72	54%	27	1°	3,28
Confiabilidad	2,10	26%	13	2°	2,90
Seguridad	2,70	16%	8	3°	2,30
Empatía	3,88	4%	2	4°	1,12
Elementos tangibles	4,60	0%	0	5°	0,40
	15	100%	50		10

Tabla N° 41 - Fuente: elaboración propia

7.8 Calificación Global del Servicio de Obras Particulares

La siguiente escala se utilizará para calificar la Expectativa y la Percepción de los usuarios del servicio de Obras Particulares.

Escala	
1	Excelente
2	Bueno
3	Regular
4	Malo
5	Pésimo

Tabla N° 42 - Fuente: elaboración propia

7.8.1 Calificación Global de la Expectativa

La Calificación Global de la Expectativa de los Usuarios del Departamento de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso, según la frecuencia, tiende de “Excelente” con un 32% a “Bueno” con un 23%.

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1 - Excelente	354	32%
2 - Bueno	256	23%
3 - Regular	250	23%
4 - Malo	145	13%
5 - Pésimo	95	9%
	1100	100%

Tabla N° 43 - Fuente: elaboración propia

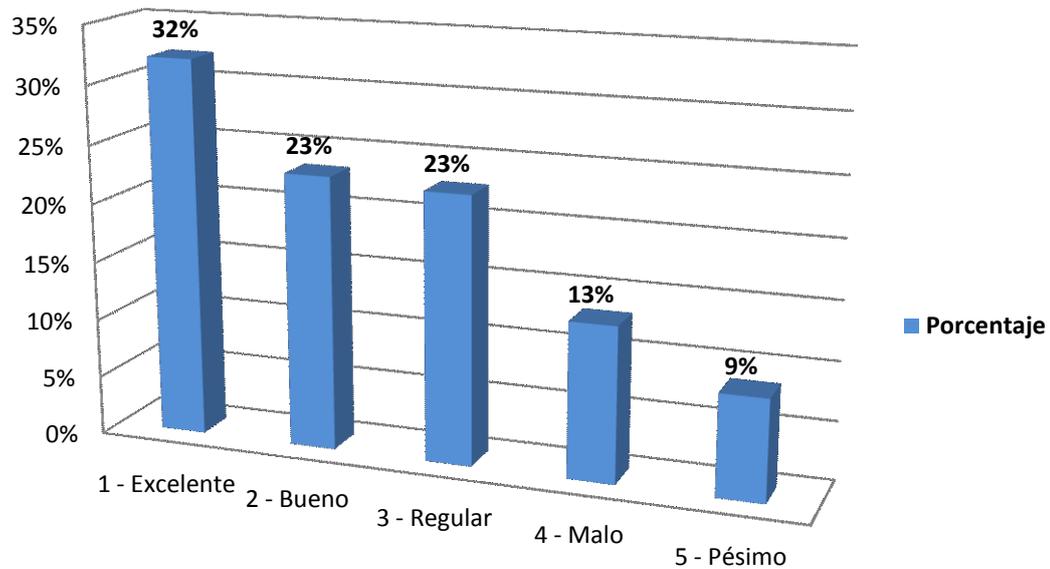
Calificación Global - Expectativa

Gráfico N° 104 - Fuente: elaboración propia

El saldo de respuesta (media aritmética) es de 2,4282

7.8.2 Calificación Global de la Percepción

La Calificación Global de la Percepción de los Usuarios del Departamento de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso, según la frecuencia, tiende de “Bueno” con un 33% a “Regular” con un 30%.

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1 - Excelente	212	19%
2 - Bueno	360	33%
3 - Regular	334	30%
4 - Malo	137	12%
5 - Pésimo	57	5%
	1100	100%

Tabla N° 44 - Fuente: elaboración propia

Calificación Global - Percepción

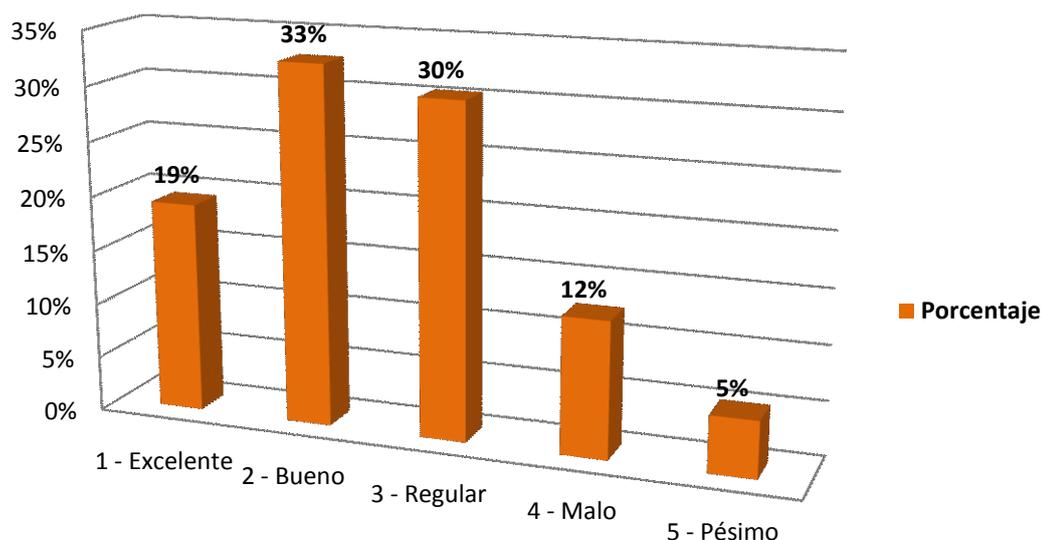


Gráfico N° 105 - Fuente: elaboración propia

El saldo de respuesta (media aritmética) es de 2,5155.

7.8.3 Brecha entre la Expectativa Global y la Percepción Global

Por diferencia total entre la Expectativa y la Percepción que tienen los Usuarios del Servicio del Departamento de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso, se obtiene la brecha. Según muestra su tabla de frecuencias, tiende de "Satisfecho" con un 32% a "Algo Insatisfecho" con un 23%

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
-4 - Insatisfacción total	15	1%
-3 - Muy insatisfecho	22	2%
-2 - Bastante insatisfecho	99	9%
-1 - Algo insatisfecho	257	23%
0 - Satisfecho	353	32%
1 - Algo más que satisfecho	223	20%
2 - Bastante más que satisfecho	131	12%
3 - Mucho más que satisfecho	0	0%
4 - Satisfacción absoluta	0	0%
	1100	100%

Tabla N° 45 - Fuente: elaboración propia

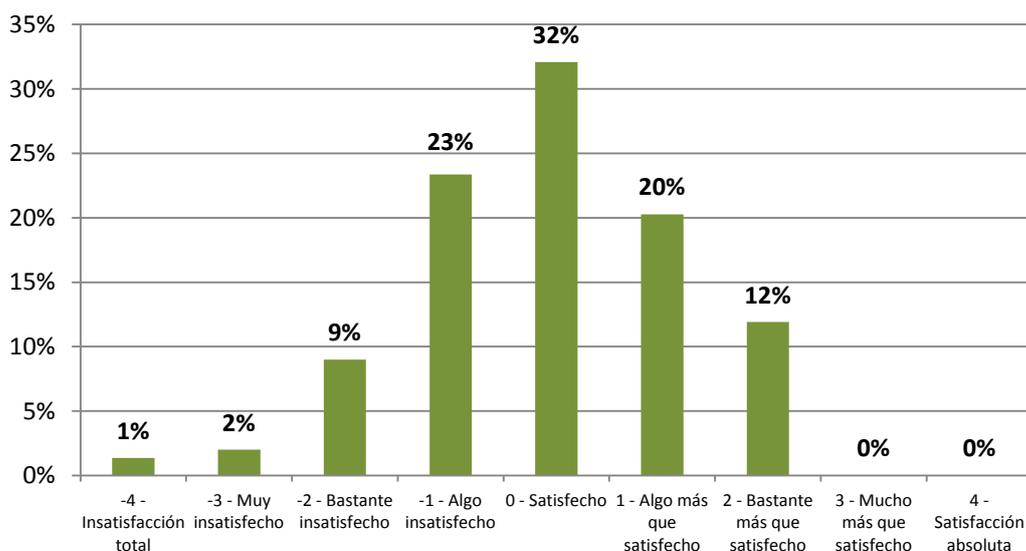
Brecha Global (Expectativa - Percepción)

Gráfico N° 106 - Fuente: elaboración propia

El saldo de respuesta (media aritmética) es de -0,0873.

Este valor de -0,0873 indica que el usuario del servicio se siente entre “Satisfecho” y “Algo insatisfecho”.

Para determinar el Nivel exacto de Satisfacción de los Usuarios, se consideran los datos obtenidos para la Expectativa en las 5 dimensiones analizadas, y de igual forma para la Percepción. De la diferencia de estos valores se obtiene el Nivel de Satisfacción de cada Dimensión y posteriormente se establece el Nivel de Satisfacción Ponderado al multiplicar el Nivel de Satisfacción de cada Dimensión por su correspondiente Coeficiente de Ponderación, como se observa en la siguiente tabla.

Dimensión	Expectativa	Percepción	Nivel de Satisfacción	Ponderación	Nivel de Satisfacción Ponderado
I. Elementos Tangibles	2,925	3,110	-0,185	3,280	-0,607
II. Confiabilidad	2,300	2,484	-0,184	2,900	-0,534
III. Capacidad de Respuesta	2,485	2,565	-0,080	2,300	-0,184
IV. Seguridad	2,225	2,115	0,110	1,120	0,123
V. Empatía	2,276	2,352	-0,076	0,400	-0,030
TOTAL			-0,0873		-0,1268

Tabla N° 46 - Fuente: elaboración propia

Finalmente se obtiene el Nivel de Satisfacción Ponderado Total del Servicio del Departamento de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso con un valor de **-0,1268**.

El valor final se encuentra ubicado entre 0 y -1, lo que indica que los usuarios se sienten entre “Satisfechos” y “Algo insatisfechos”, según la tabla que se encuentra a continuación.

Escala de Satisfacción	
-4	Insatisfacción total
-3	Muy insatisfecho
-2	Bastante insatisfecho
-1	Algo insatisfecho
0	Satisfecho
1	Algo más que satisfecho
2	Bastante más que satisfecho
3	Mucho más que satisfecho
4	Satisfacción absoluta

Tabla N° 47 - Fuente: elaboración propia

8. Comparación de los resultados obtenidos en la Municipalidad de Berisso y en la Municipalidad de La Plata

A continuación se presentan distintas tablas con una comparación detallada de los resultados obtenidos en la Municipalidad de Berisso y en la Municipalidad de La Plata de cada una de las dimensiones analizadas, relacionadas con el Departamento de Obras Particulares.

Esta comparación persigue el objetivo de obtener una mejor referencia de la calidad del servicio prestado en el Departamento de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.

8.1 Cuadro comparativo Detallado por dimensiones

8.1.1. Comparación del análisis descriptivo de la muestra

Ítem	Municipalidad de Berisso	Municipalidad de La Plata
Género	Masculino: 72% Femenino: 28%	Masculino: 50% Femenino: 50%
Análisis: en la Municipalidad de Berisso la mayoría de los usuarios pertenecen al género masculino, mientras que en la Municipalidad de la Plata las proporciones de ambos géneros son iguales.		
Rango de Edad	Hasta 20 años: 2% De 20 a 30 años: 14% De 30 a 40 años: 36% De 40 a 50 años: 26% De 50 a 60 años: 18% Más de 60 años: 4%	Hasta 20 años: 10% De 20 a 30 años: 16% De 30 a 40 años: 36% De 40 a 50 años: 18% De 50 a 60 años: 18% Más de 60 años: 2%
Análisis: se puede observar que en los servicios de ambas municipalidades la mayoría de los usuarios se encuentran entre los 30 y los 50 años. Para la Municipalidad de Berisso el porcentaje que ocupa este rango es el 62% y en la Municipalidad de La Plata es el 54%.		

Frecuencia en la utilización del servicio	A diario:	10%	A diario:	16%
	Varias veces a la semana:	32%	Varias veces a la semana:	30%
	Una vez al mes:	36%	Una vez al mes:	20%
	Una vez cada seis meses	14%	Una vez cada seis meses:	16%
	Una vez al año	8%	Una vez al año:	8%
	Cada varios años:	0%	Cada varios años:	10%
Análisis: en la Municipalidad de Berisso la mayoría de los usuarios utilizan el servicio 'Varias veces a la semana' o 'Una vez al mes'. Lo mismo ocurre en la Municipalidad de La Plata. La diferencia para este ítem es que en la mayoría correspondiente a Berisso predominan los usuarios que utilizan el servicio 'Una vez al mes', mientras que en La Plata prevalecen aquellos que lo hacen 'Varias veces a la semana'.				
Calificación de la organización del servicio	Excelente:	6%	Excelente:	8%
	Bueno:	46%	Bueno:	22%
	Regular:	32%	Regular:	42%
	Malo:	14%	Malo:	16%
	Pésimo:	2%	Pésimo:	12%
Análisis: se puede ver que en la Municipalidad de Berisso se califica al servicio, mayoritariamente, como 'Bueno' con tendencia a 'Regular', mientras que en la Municipalidad de La Plata la calificación de la mayoría de los usuarios es 'Regular' con tendencia a 'Bueno'. También es importante remarcar la baja proporción de usuarios que calificaron como 'Pésimo' el servicio en la Municipalidad de Berisso.				

Tabla N° 48 - Fuente: elaboración propia

** Dentro de los Ítems que componen el análisis descriptivo de la muestra se encuentra la 'Ocupación' de los usuarios del servicio.*

Este Ítem no se incluyó en la tabla de comparación debido a que no se cuenta con datos relacionados al mismo para la Municipalidad de La Plata.

Se puede mencionar que para la Municipalidad de Berisso la mayoría de los encuestados indicaron que son 'Independientes' (54%), seguido de los 'Empleados' (34%).

8.1.2. Comparación Dimensión I: Elementos Tangibles

Esta dimensión considera la Apariencia de las Instalaciones Físicas, de los Equipos, del Personal y de los Materiales de Comunicación.

Ítem	Municipalidad de Berisso	Municipalidad de La Plata
Apariencia de los Equipos	Insatisfacción total: 4%	Insatisfacción total: 10%
	Muy insatisfecho: 2%	Muy insatisfecho: 16%
	Bastante insatisfecho: 12%	Bastante insatisfecho: 24%
	Algo insatisfecho 22%	Algo insatisfecho 36%
	Satisfecho: 24%	Satisfecho: 10%
	Algo más que satisfecho 26%	Algo más que satisfecho 4%
	Bastante más que satisfecho:10%	Bastante más que satisfecho:0%
	Mucho más que satisfecho: 0%	Mucho más que satisfecho: 0%
	Satisfacción absoluta 0%	Satisfacción absoluta 0%
	Saldo de Respuesta: -0,22	Saldo de Respuesta: -1,68
<p>Análisis: en la Municipalidad de Berisso el usuario se siente, con respecto a la Apariencia de los Equipos, 'Satisfecho' con tendencia a 'Algo insatisfecho', mientras que en la Municipalidad de La Plata el usuario se siente 'Algo insatisfecho' con tendencia a 'Bastante insatisfecho'.</p> <p>Así, es posible inferir que los Equipos utilizados en la Municipalidad de Berisso se encuentran en mejores condiciones que los utilizados en la Municipalidad de La Plata.</p>		
Apariencia de las Instalaciones Físicas	Insatisfacción total: 4%	Insatisfacción total: 14%
	Muy insatisfecho: 2%	Muy insatisfecho: 16%
	Bastante insatisfecho: 16%	Bastante insatisfecho: 30%
	Algo insatisfecho 24%	Algo insatisfecho 18%
	Satisfecho: 24%	Satisfecho: 14%
	Algo más que satisfecho 22%	Algo más que satisfecho 6%
	Bastante más que satisfecho:8%	Bastante más que satisfecho:2%
	Mucho más que satisfecho: 0%	Mucho más que satisfecho: 0%
	Satisfacción absoluta 0%	Satisfacción absoluta 0%
	Saldo de Respuesta: -0,40	Saldo de Respuesta: -1,72
<p>Análisis: puede observarse que en la Municipalidad de Berisso el usuario se siente, con respecto a la Apariencia de las Instalaciones Físicas, 'Satisfecho' con tendencia a 'Algo insatisfecho', mientras que en la Municipalidad de La Plata el usuario se siente 'Algo insatisfecho' con tendencia a 'Bastante insatisfecho'.</p> <p>De esta manera, es posible inferir que los Instalaciones Físicas de la Municipalidad de Berisso se encuentran en mejores condiciones que las de la Municipalidad de La Plata.</p>		

Apariencia Física de los Empleados	Insatisfacción total:	0%	Insatisfacción total:	2%
	Muy insatisfecho:	0%	Muy insatisfecho:	2%
	Bastante insatisfecho:	0%	Bastante insatisfecho:	0%
	Algo insatisfecho	24%	Algo insatisfecho	10%
	Satisfecho:	44%	Satisfecho:	80%
	Algo más que satisfecho	22%	Algo más que satisfecho	6%
	Bastante más que satisfecho:	12%	Bastante más que satisfecho:	0%
	Mucho más que satisfecho:	0%	Mucho más que satisfecho:	0%
	Satisfacción absoluta	0%	Satisfacción absoluta	0%
	Saldo de Respuesta:	0,24	Saldo de Respuesta:	-0,18

Análisis: en la Municipalidad de Berisso el usuario se siente, con respecto a la Apariencia de Física de los Empleados, 'Satisfecho' con tendencia a 'Algo más que satisfecho', mientras que en la Municipalidad de La Plata el usuario se siente 'Satisfecho' con tendencia a 'Algo insatisfecho'.

Por lo tanto, es posible inferir que la Apariencia Física de los Empleados de la Municipalidad de Berisso es mejor percibida que la de los Empleados de la Municipalidad de La Plata.

Apariencia Visual de los Elementos de Comunicación	Insatisfacción total:	2%	Insatisfacción total:	2%
	Muy insatisfecho:	4%	Muy insatisfecho:	16%
	Bastante insatisfecho:	12%	Bastante insatisfecho:	14%
	Algo insatisfecho	28%	Algo insatisfecho	34%
	Satisfecho:	30%	Satisfecho:	24%
	Algo más que satisfecho	12%	Algo más que satisfecho	6%
	Bastante más que satisfecho:	12%	Bastante más que satisfecho:	4%
	Mucho más que satisfecho:	0%	Mucho más que satisfecho:	0%
	Satisfacción absoluta	0%	Satisfacción absoluta	0%
	Saldo de Respuesta:	-0,36	Saldo de Respuesta:	-1,04

Análisis: se puede ver que en la Municipalidad de Berisso el usuario se siente, con respecto a la Apariencia Visual de los Elementos de Comunicación, 'Satisfecho' con tendencia a 'Algo insatisfecho', mientras que en la Municipalidad de La Plata el usuario se siente 'Algo insatisfecho' con tendencia a 'Bastante insatisfecho'.

Por lo anterior, es posible inferir que los Elementos de Comunicación utilizados en la Municipalidad de Berisso se encuentran en mejores condiciones que los utilizados en la Municipalidad de La Plata.

Gráfico comparativo del Nivel de Satisfacción Total de la Dimensión I

Brecha Elementos Tangibles - Berisso vs. La Plata

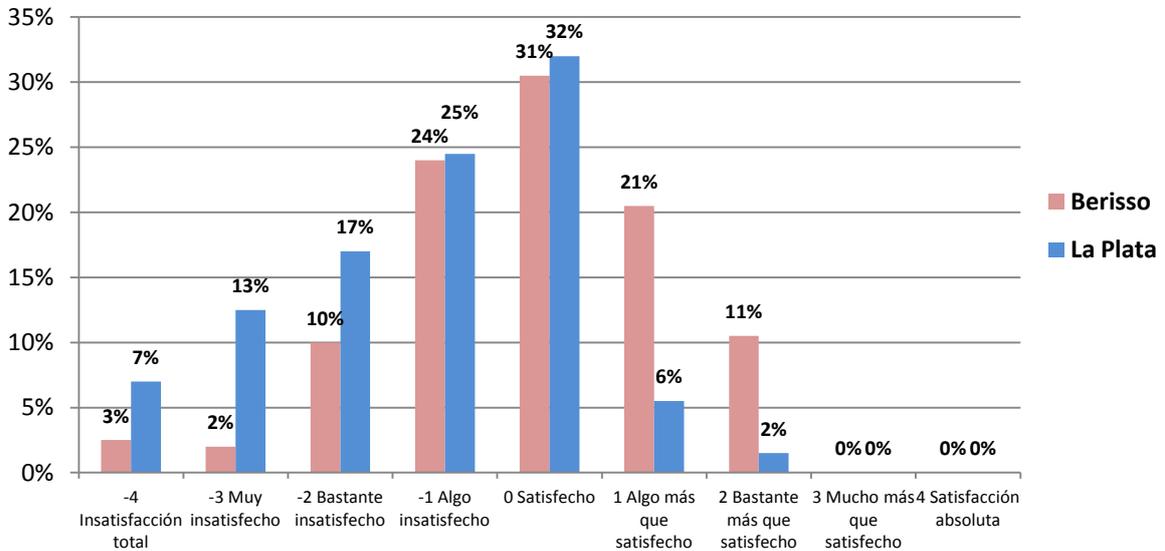


Gráfico N° 107 - Fuente: elaboración propia

Saldo de Respuesta del Nivel de Satisfacción Total

Dimensión	Berisso	La Plata
I - Elementos Tangibles	-0,185	-1,155

La comparación de los Saldos de Respuesta de ambos municipios indica que los usuarios de la Municipalidad de Berisso cuentan, en relación con la Dimensión I, con un nivel de satisfacción mayor que los usuarios de la Municipalidad de La Plata.

Tabla N° 49 - Fuente: elaboración propia

8.1.3. Comparación Dimensión II: Confiabilidad

Esta dimensión pretende evaluar la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma confiable y cuidadosa.

Ítem	Municipalidad de Berisso	Municipalidad de La Plata
Cumplimiento de los Empleados	Insatisfacción total: 0%	Insatisfacción total: 0%
	Muy insatisfecho: 6%	Muy insatisfecho: 6%
	Bastante insatisfecho: 10%	Bastante insatisfecho: 24%
	Algo insatisfecho 22%	Algo insatisfecho 24%
	Satisfecho: 32%	Satisfecho: 36%
	Algo más que satisfecho 18%	Algo más que satisfecho 10%
	Bastante más que satisfecho:12%	Bastante más que satisfecho:0%
	Mucho más que satisfecho: 0%	Mucho más que satisfecho: 0%
	Satisfacción absoluta 0%	Satisfacción absoluta 0%
	Saldo de Respuesta: -0,18	Saldo de Respuesta: -0,80

Análisis: en la Municipalidad de Berisso el usuario se siente, con respecto al Cumplimiento de los Empleados, 'Satisfecho' con tendencia a 'Algo insatisfecho', al igual que en la Municipalidad de La Plata. La diferencia se encuentra en que el Saldo de Respuesta relacionado con la Municipalidad de La Plata es menor al obtenido por la Municipalidad de Berisso.

Así, es posible inferir que el Cumplimiento de los Empleados en la Municipalidad de Berisso es mejor percibido que en la Municipalidad de La Plata.

Interés de los Empleados por solucionar los problemas del Usuario	Insatisfacción total: 0%	Insatisfacción total: 2%
	Muy insatisfecho: 4%	Muy insatisfecho: 2%
	Bastante insatisfecho: 2%	Bastante insatisfecho: 14%
	Algo insatisfecho 36%	Algo insatisfecho 30%
	Satisfecho: 30%	Satisfecho: 50%
	Algo más que satisfecho 18%	Algo más que satisfecho 2%
	Bastante más que satisfecho:10%	Bastante más que satisfecho:0%
	Mucho más que satisfecho: 0%	Mucho más que satisfecho: 0%
	Satisfacción absoluta 0%	Satisfacción absoluta 0%
	Saldo de Respuesta: -0,14	Saldo de Respuesta: -0,70

Análisis: puede observarse que en la Municipalidad de Berisso el usuario se siente, con respecto al Interés de los Empleados por solucionar los problemas del Usuario, 'Algo insatisfecho' con tendencia a 'Satisfecho', mientras que en la Municipalidad de La Plata el usuario se siente 'Satisfecho' con tendencia a 'Algo insatisfecho'. Al comparar los Saldos de Respuesta se nota que el valor relacionado con la Municipalidad de La Plata es menor al obtenido por la Municipalidad de Berisso.

De esta manera, es posible inferir que el Interés de los Empleados por solucionar los problemas del Usuario en la Municipalidad de Berisso es mejor percibido que en la Municipalidad de La Plata.

Eficacia del Servicio	Insatisfacción total:	2%	Insatisfacción total:	10%
	Muy insatisfecho:	4%	Muy insatisfecho:	12%
	Bastante insatisfecho:	10%	Bastante insatisfecho:	28%
	Algo insatisfecho	18%	Algo insatisfecho	24%
	Satisfecho:	36%	Satisfecho:	22%
	Algo más que satisfecho	12%	Algo más que satisfecho	4%
	Bastante más que satisfecho:	18%	Bastante más que satisfecho:	0%
	Mucho más que satisfecho:	0%	Mucho más que satisfecho:	0%
	Satisfacción absoluta	0%	Satisfacción absoluta	0%
Saldo de Respuesta:	-0,10	Saldo de Respuesta:	-1,52	

Análisis: en la Municipalidad de Berisso el usuario se siente, con respecto a la Eficacia del Servicio, 'Satisfecho' con tendencia a 'Algo insatisfecho', mientras que en la Municipalidad de La Plata el usuario se siente 'Bastante insatisfecho' con tendencia a 'Algo insatisfecho'.

Por lo tanto, es posible inferir que la Eficacia del Servicio de la Municipalidad de Berisso es mayor que la de la Municipalidad de La Plata.

Tiempo de Cumplimiento del Trabajo	Insatisfacción total:	2%	Insatisfacción total:	24%
	Muy insatisfecho:	4%	Muy insatisfecho:	24%
	Bastante insatisfecho:	18%	Bastante insatisfecho:	26%
	Algo insatisfecho	16%	Algo insatisfecho	10%
	Satisfecho:	28%	Satisfecho:	14%
	Algo más que satisfecho	18%	Algo más que satisfecho	2%
	Bastante más que satisfecho:	14%	Bastante más que satisfecho:	0%
	Mucho más que satisfecho:	0%	Mucho más que satisfecho:	0%
	Satisfacción absoluta	0%	Satisfacción absoluta	0%
Saldo de Respuesta:	-0,26	Saldo de Respuesta:	-2,28	

Análisis: se puede ver que en la Municipalidad de Berisso el usuario se siente, con respecto al Tiempo de Cumplimiento del Trabajo, 'Satisfecho' con tendencia a 'Algo más que satisfecho', mientras que en la Municipalidad de La Plata el usuario se siente 'Bastante insatisfecho' con tendencia a 'Muy insatisfecho' e 'Insatisfacción total'.

Por lo anterior, es posible inferir que el Tiempo de Cumplimiento del Trabajo de la Municipalidad de Berisso es mucho mejor que en la Municipalidad de La Plata.

Eficiencia del Servicio	Insatisfacción total:	0%	Insatisfacción total:	4%
	Muy insatisfecho:	2%	Muy insatisfecho:	10%
	Bastante insatisfecho:	12%	Bastante insatisfecho:	38%
	Algo insatisfecho	28%	Algo insatisfecho	30%
	Satisfecho:	34%	Satisfecho:	18%
	Algo más que satisfecho	14%	Algo más que satisfecho	0%
	Bastante más que satisfecho:	10%	Bastante más que satisfecho:	0%
	Mucho más que satisfecho:	0%	Mucho más que satisfecho:	0%
	Satisfacción absoluta	0%	Satisfacción absoluta	0%
Saldo de Respuesta:	-0,24	Saldo de Respuesta:	-1,52	

Análisis: en la Municipalidad de Berisso el usuario se siente, con respecto a la Eficiencia del Servicio, 'Satisfecho' con tendencia a 'Algo insatisfecho', mientras que en la Municipalidad de La Plata el usuario se siente 'Bastante insatisfecho' con tendencia a 'Algo insatisfecho'.

Por lo expuesto, es posible inferir que la Eficiencia del Servicio en la Municipalidad de Berisso es mucho mayor que en la Municipalidad de La Plata.

Gráfico comparativo del Nivel de Satisfacción Total de la Dimensión II

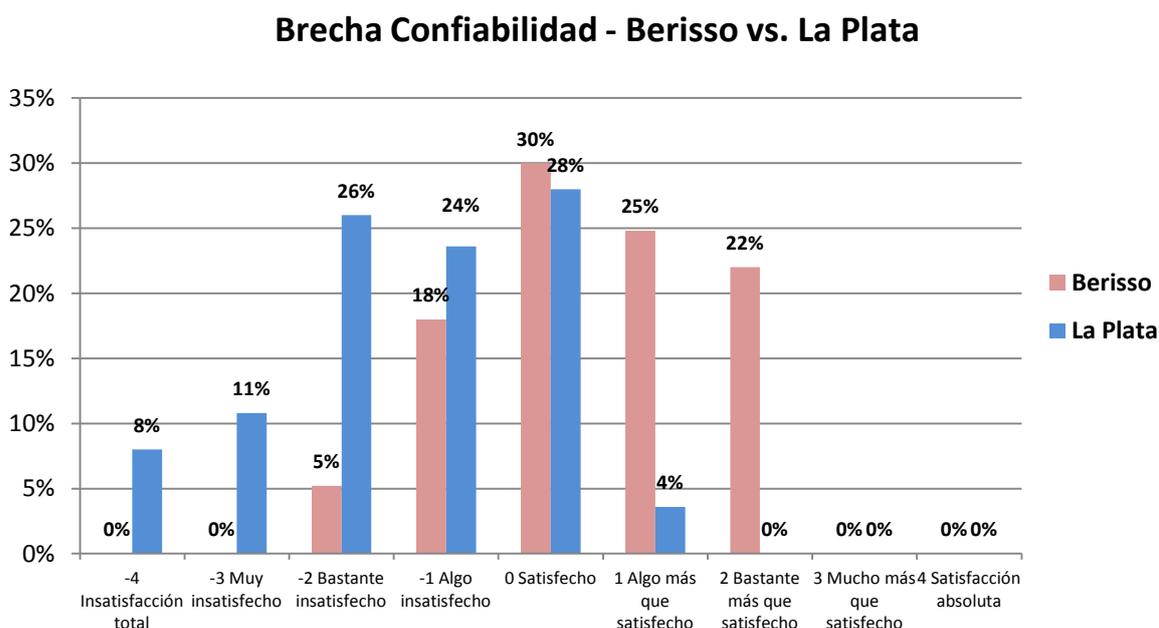


Gráfico N° 108 - Fuente: elaboración propia

Saldo de Respuesta del Nivel de Satisfacción Total

Dimensión	Berisso	La Plata
II - Confiabilidad	-0,184	-1,364

La comparación de los Saldos de Respuesta de ambos municipios indica que los usuarios de la Municipalidad de Berisso cuentan, en relación con la Dimensión II, con un nivel de satisfacción mayor que los usuarios de la Municipalidad de La Plata.

Tabla N° 50 - Fuente: elaboración propia

8.1.4. Comparación Dimensión III: Capacidad de Respuesta

Esta dimensión intenta estimar la disposición y voluntad de los empleados para ayudar al usuario y proporcionar el servicio

Ítem	Municipalidad de Berisso	Municipalidad de La Plata
Nivel de Comunicación con los Empleados	Insatisfacción total: 0%	Insatisfacción total: 4%
	Muy insatisfecho: 2%	Muy insatisfecho: 0%
	Bastante insatisfecho: 2%	Bastante insatisfecho: 12%
	Algo insatisfecho 24%	Algo insatisfecho 24%
	Satisfecho: 36%	Satisfecho: 60%
	Algo más que satisfecho 20%	Algo más que satisfecho 0%
	Bastante más que satisfecho:16%	Bastante más que satisfecho:0%
	Mucho más que satisfecho: 0%	Mucho más que satisfecho: 0%
	Satisfacción absoluta 0%	Satisfacción absoluta 0%
	Saldo de Respuesta: 0,18	Saldo de Respuesta: -0,64

Análisis: en la Municipalidad de Berisso el usuario se siente, con respecto al Nivel de Comunicación con los Empleados, 'Satisfecho' con tendencia a 'Algo insatisfecho', al igual que en la Municipalidad de La Plata. La diferencia se encuentra en que el Saldo de Respuesta relacionado con la Municipalidad de La Plata es menor al obtenido por la Municipalidad de Berisso.

Así, es posible inferir que el Nivel de Comunicación con los Empleados en la Municipalidad de Berisso es mejor que en la Municipalidad de La Plata.

Velocidad del Servicio	Insatisfacción total: 4%	Insatisfacción total: 18%
	Muy insatisfecho: 0%	Muy insatisfecho: 22%
	Bastante insatisfecho: 16%	Bastante insatisfecho: 30%
	Algo insatisfecho 28%	Algo insatisfecho 16%
	Satisfecho: 32%	Satisfecho: 14%
	Algo más que satisfecho 10%	Algo más que satisfecho 0%
	Bastante más que satisfecho:10%	Bastante más que satisfecho:0%
	Mucho más que satisfecho: 0%	Mucho más que satisfecho: 0%
	Satisfacción absoluta 0%	Satisfacción absoluta 0%
	Saldo de Respuesta: -0,46	Saldo de Respuesta: -2,14

Análisis: puede observarse que en la Municipalidad de Berisso el usuario se siente, con respecto a la Velocidad del Servicio, 'Satisfecho' con tendencia a 'Algo insatisfecho', mientras que en la Municipalidad de La Plata el usuario se siente 'Bastante insatisfecho' con tendencia a 'Muy insatisfecho'.

De esta manera, es posible inferir que la Velocidad del Servicio en la Municipalidad de Berisso es mucho mayor que en la Municipalidad de La Plata.

Disponibilidad del Servicio	Insatisfacción total:	0%	Insatisfacción total:	4%
	Muy insatisfecho:	2%	Muy insatisfecho:	2%
	Bastante insatisfecho:	8%	Bastante insatisfecho:	22%
	Algo insatisfecho	28%	Algo insatisfecho	28%
	Satisfecho:	30%	Satisfecho:	42%
	Algo más que satisfecho	20%	Algo más que satisfecho	2%
	Bastante más que satisfecho:	12%	Bastante más que satisfecho:	0%
	Mucho más que satisfecho:	0%	Mucho más que satisfecho:	0%
	Satisfacción absoluta	0%	Satisfacción absoluta	0%
	Saldo de Respuesta:	-0,06	Saldo de Respuesta:	-0,92

Análisis: en la Municipalidad de Berisso el usuario se siente, con respecto a la Disponibilidad del Servicio, 'Satisfecho' con tendencia a 'Algo insatisfecho', al igual que en la Municipalidad de La Plata. La diferencia se encuentra en que el Saldo de Respuesta relacionado con la Municipalidad de La Plata es menor al obtenido por la Municipalidad de Berisso.

Por lo tanto, es posible inferir que la Disponibilidad del Servicio en la Municipalidad de Berisso es mejor percibida que en la Municipalidad de La Plata.

Disponibilidad de Atención Inmediata frente a otras actividades	Insatisfacción total:	2%	Insatisfacción total:	4%
	Muy insatisfecho:	0%	Muy insatisfecho:	8%
	Bastante insatisfecho:	10%	Bastante insatisfecho:	12%
	Algo insatisfecho	24%	Algo insatisfecho	18%
	Satisfecho:	22%	Satisfecho:	50%
	Algo más que satisfecho	30%	Algo más que satisfecho	0%
	Bastante más que satisfecho:	12%	Bastante más que satisfecho:	4%
	Mucho más que satisfecho:	0%	Mucho más que satisfecho:	4%
	Satisfacción absoluta	0%	Satisfacción absoluta	0%
	Saldo de Respuesta:	0,02	Saldo de Respuesta:	-0,62

Análisis: se puede ver que en la Municipalidad de Berisso el usuario se siente, con respecto a la Disponibilidad de Atención Inmediata frente a otras actividades, 'Algo más que satisfecho' con tendencia a 'Satisfecho', mientras que en la Municipalidad de La Plata el usuario se siente 'Satisfecho' con tendencia a 'Algo insatisfecho'.

Por lo anterior, es posible inferir que la Disponibilidad de Atención Inmediata frente a otras actividades en la Municipalidad de Berisso es mejor percibida que en la Municipalidad de La Plata.

Gráfico comparativo del Nivel de Satisfacción Total de la Dimensión III

Brecha Capacidad de Respuesta - Berisso vs. La Plata

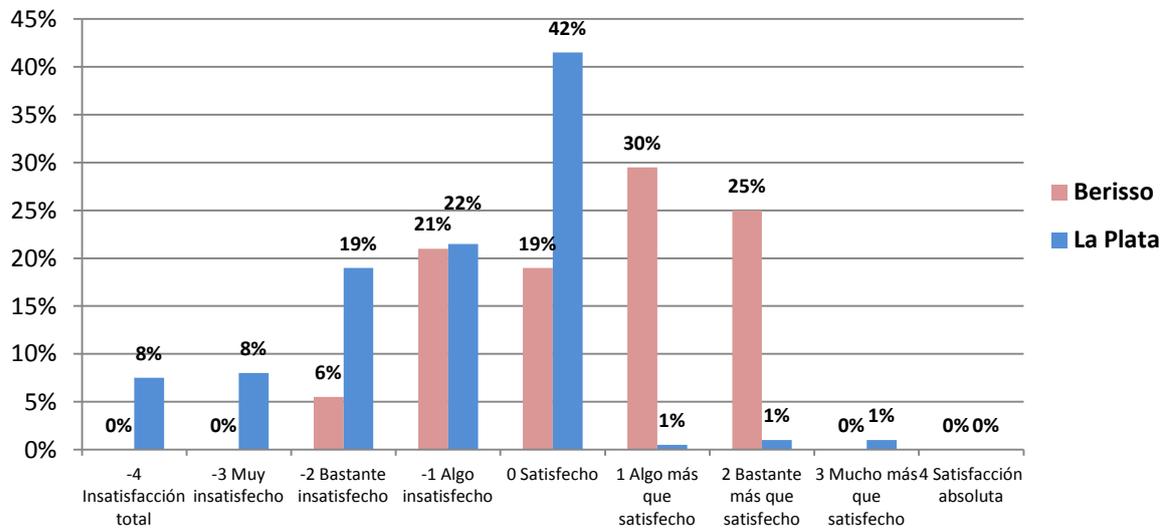


Gráfico N° 109 - Fuente: elaboración propia

Saldo de Respuesta del Nivel de Satisfacción Total

Dimensión	Berisso	La Plata
III - Capacidad de Rta.	-0,080	-1,080

La comparación de los Saldos de Respuesta de ambos municipios indica que los usuarios de la Municipalidad de Berisso cuentan, en relación con la Dimensión III, con un nivel de satisfacción mayor que los usuarios de la Municipalidad de La Plata.

Tabla N° 51 - Fuente: elaboración propia

8.1.5. Comparación Dimensión IV: Seguridad

Esta dimensión tiene en cuenta el conocimiento y la atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

Ítem	Municipalidad de Berisso	Municipalidad de La Plata
Nivel de Confianza que brinda el Comport. de los Empleados	Insatisfacción total: 0%	Insatisfacción total: 2%
	Muy insatisfecho: 4%	Muy insatisfecho: 2%
	Bastante insatisfecho: 8%	Bastante insatisfecho: 10%
	Algo insatisfecho 22%	Algo insatisfecho 34%
	Satisfecho: 28%	Satisfecho: 50%
	Algo más que satisfecho 28%	Algo más que satisfecho 2%
	Bastante más que satisfecho:10%	Bastante más que satisfecho:0%
	Mucho más que satisfecho: 0%	Mucho más que satisfecho: 0%
	Satisfacción absoluta 0%	Satisfacción absoluta 0%
	Saldo de Respuesta: -0,02	Saldo de Respuesta: -0,66

Análisis: en la Municipalidad de Berisso el usuario se siente, con respecto al Nivel de Confianza que brinda el Comportamiento de los Empleados, 'Algo más que satisfecho' con tendencia a 'Satisfecho', mientras que en la Municipalidad de La Plata el usuario se siente 'Satisfecho' con tendencia a 'Algo insatisfecho'.

Así, es posible inferir que el Nivel de Confianza que brinda el Comportamiento de los Empleados en la Municipalidad de Berisso es mayor que en la Municipalidad de La Plata.

Nivel de Seguridad que sienten los usuarios en sus Transacciones con el Servicio	Insatisfacción total: 4%	Insatisfacción total: 2%
	Muy insatisfecho: 2%	Muy insatisfecho: 6%
	Bastante insatisfecho: 6%	Bastante insatisfecho: 32%
	Algo insatisfecho 12%	Algo insatisfecho 26%
	Satisfecho: 46%	Satisfecho: 32%
	Algo más que satisfecho 24%	Algo más que satisfecho 2%
	Bastante más que satisfecho:6%	Bastante más que satisfecho:0%
	Mucho más que satisfecho: 0%	Mucho más que satisfecho: 0%
	Satisfacción absoluta 0%	Satisfacción absoluta 0%
	Saldo de Respuesta: -0,10	Saldo de Respuesta: -1,14

Análisis: puede observarse que en la Municipalidad de Berisso el usuario se siente, con respecto al Nivel de Seguridad en sus Transacciones con el Servicio, 'Satisfecho' con tendencia a 'Algo más que satisfecho', mientras que en la Municipalidad de La Plata la mayor concentración de usuarios se encuentra en los niveles de satisfacción 'Satisfecho', 'Algo insatisfecho' y 'Bastante insatisfecho'.

De esta manera, es posible inferir que el Nivel de Seguridad que sienten los usuarios en sus Transacciones con el Servicio en la Municipalidad de Berisso es mayor que el percibido por los usuarios de la Municipalidad de La Plata.

Nivel de Amabilidad que muestran los Empleados	Insatisfacción total:	0%	Insatisfacción total:	0%
	Muy insatisfecho:	0%	Muy insatisfecho:	2%
	Bastante insatisfecho:	2%	Bastante insatisfecho:	12%
	Algo insatisfecho	14%	Algo insatisfecho	16%
	Satisfecho:	38%	Satisfecho:	56%
	Algo más que satisfecho	32%	Algo más que satisfecho	12%
	Bastante más que satisfecho:	14%	Bastante más que satisfecho:	2%
	Mucho más que satisfecho:	0%	Mucho más que satisfecho:	0%
	Satisfacción absoluta	0%	Satisfacción absoluta	0%
	Saldo de Respuesta:	0,42	Saldo de Respuesta:	-0,30
Análisis: en.				
Grado de Conocimiento que tienen los Empleados para resolver las Inquietudes de los Usuarios	Insatisfacción total:	0%	Insatisfacción total:	4%
	Muy insatisfecho:	0%	Muy insatisfecho:	8%
	Bastante insatisfecho:	8%	Bastante insatisfecho:	12%
	Algo insatisfecho	24%	Algo insatisfecho	18%
	Satisfecho:	30%	Satisfecho:	50%
	Algo más que satisfecho	22%	Algo más que satisfecho	0%
	Bastante más que satisfecho:	16%	Bastante más que satisfecho:	4%
	Mucho más que satisfecho:	0%	Mucho más que satisfecho:	4%
	Satisfacción absoluta	0%	Satisfacción absoluta	0%
	Saldo de Respuesta:	0,14	Saldo de Respuesta:	-0,62
Análisis: se.				

Gráfico comparativo del Nivel de Satisfacción Total de la Dimensión IV

Brecha Seguridad - Berisso vs. La Plata

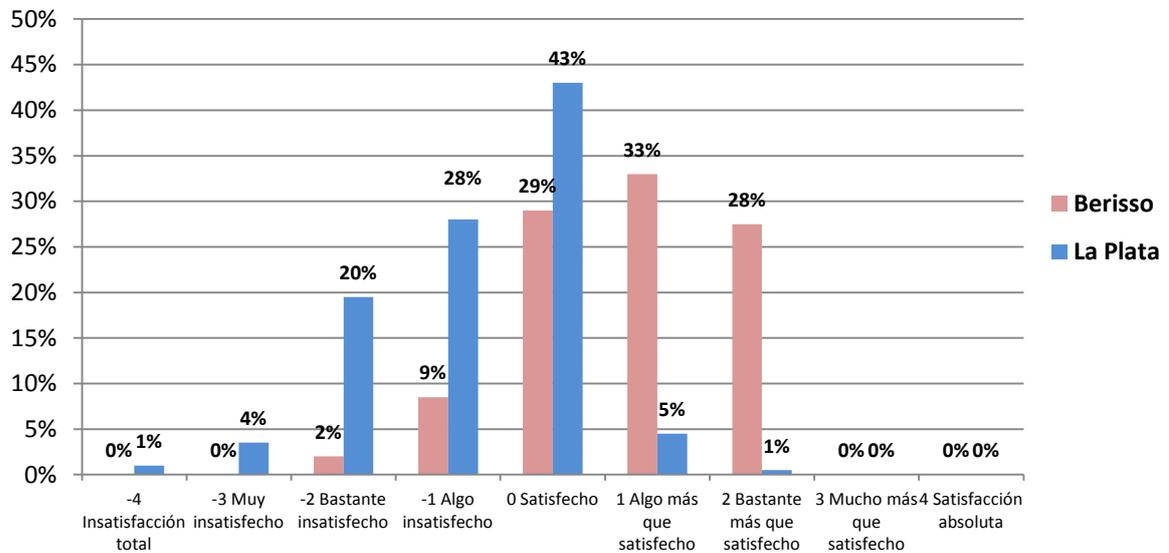


Gráfico N° 110 - Fuente: elaboración propia

Saldo de Respuesta del Nivel de Satisfacción Total

Dimensión	Berisso	La Plata
IV - Seguridad	0,110	-0,760

La comparación de los Saldos de Respuesta de ambos municipios indica que los usuarios de la Municipalidad de Berisso cuentan, en relación con la Dimensión IV, con un nivel de satisfacción mayor que los usuarios de la Municipalidad de La Plata.

Tabla N° 52 - Fuente: elaboración propia

8.1.6. Comparación Dimensión V: Empatía

Esta dimensión se centra en la atención individualizada que ofrece la organización a los usuarios.

Ítem	Municipalidad de Berisso	Municipalidad de La Plata
Nivel de individualización de la atención del servicio	Insatisfacción total: 2%	Insatisfacción total: 4%
	Muy insatisfecho: 0%	Muy insatisfecho: 2%
	Bastante insatisfecho: 6%	Bastante insatisfecho: 6%
	Algo insatisfecho 18%	Algo insatisfecho 12%
	Satisfecho: 46%	Satisfecho: 72%
	Algo más que satisfecho 18%	Algo más que satisfecho 4%
	Bastante más que satisfecho:10%	Bastante más que satisfecho:0%
	Mucho más que satisfecho: 0%	Mucho más que satisfecho: 0%
	Satisfacción absoluta 0%	Satisfacción absoluta 0%
	Saldo de Respuesta: 0,00	Saldo de Respuesta: -0,42
Análisis: en.		
Conveniencia de los horarios de trabajo	Insatisfacción total: 0%	Insatisfacción total: 4%
	Muy insatisfecho: 4%	Muy insatisfecho: 12%
	Bastante insatisfecho: 8%	Bastante insatisfecho: 16%
	Algo insatisfecho 22%	Algo insatisfecho 18%
	Satisfecho: 28%	Satisfecho: 48%
	Algo más que satisfecho 28%	Algo más que satisfecho 2%
	Bastante más que satisfecho:10%	Bastante más que satisfecho:0%
	Mucho más que satisfecho: 0%	Mucho más que satisfecho: 0%
	Satisfacción absoluta 0%	Satisfacción absoluta 0%
	Saldo de Respuesta: -0,02	Saldo de Respuesta: -1,00
Análisis: se.		

Nivel de personalización en la atención del servicio	Insatisfacción total:	2%	Insatisfacción total:	6%
	Muy insatisfecho:	0%	Muy insatisfecho:	6%
	Bastante insatisfecho:	10%	Bastante insatisfecho:	8%
	Algo insatisfecho	30%	Algo insatisfecho	18%
	Satisfecho:	26%	Satisfecho:	58%
	Algo más que satisfecho	16%	Algo más que satisfecho	4%
	Bastante más que satisfecho:	16%	Bastante más que satisfecho:	0%
	Mucho más que satisfecho:	0%	Mucho más que satisfecho:	0%
	Satisfacción absoluta	0%	Satisfacción absoluta	0%
Saldo de Respuesta:	-0,10	Saldo de Respuesta:	-0,72	
Análisis: en.				
Grado de preocupación que tienen los empleados con los intereses de los usuarios	Insatisfacción total:	2%	Insatisfacción total:	2%
	Muy insatisfecho:	0%	Muy insatisfecho:	0%
	Bastante insatisfecho:	18%	Bastante insatisfecho:	18%
	Algo insatisfecho	26%	Algo insatisfecho	36%
	Satisfecho:	32%	Satisfecho:	38%
	Algo más que satisfecho	14%	Algo más que satisfecho	6%
	Bastante más que satisfecho:	8%	Bastante más que satisfecho:	0%
	Mucho más que satisfecho:	0%	Mucho más que satisfecho:	0%
	Satisfacción absoluta	0%	Satisfacción absoluta	0%
Saldo de Respuesta:	-0,40	Saldo de Respuesta:	-0,74	
Análisis: se.				
Grado en que el servicio comprende las necesidades de los usuarios	Insatisfacción total:	0%	Insatisfacción total:	0%
	Muy insatisfecho:	2%	Muy insatisfecho:	6%
	Bastante insatisfecho:	4%	Bastante insatisfecho:	28%
	Algo insatisfecho	26%	Algo insatisfecho	32%
	Satisfecho:	30%	Satisfecho:	34%
	Algo más que satisfecho	22%	Algo más que satisfecho	0%
	Bastante más que satisfecho:	16%	Bastante más que satisfecho:	0%
	Mucho más que satisfecho:	0%	Mucho más que satisfecho:	0%
	Satisfacción absoluta	0%	Satisfacción absoluta	0%
Saldo de Respuesta:	0,14	Saldo de Respuesta:	-1,06	
Análisis: en.				

Gráfico comparativo del Nivel de Satisfacción Total de la Dimensión V

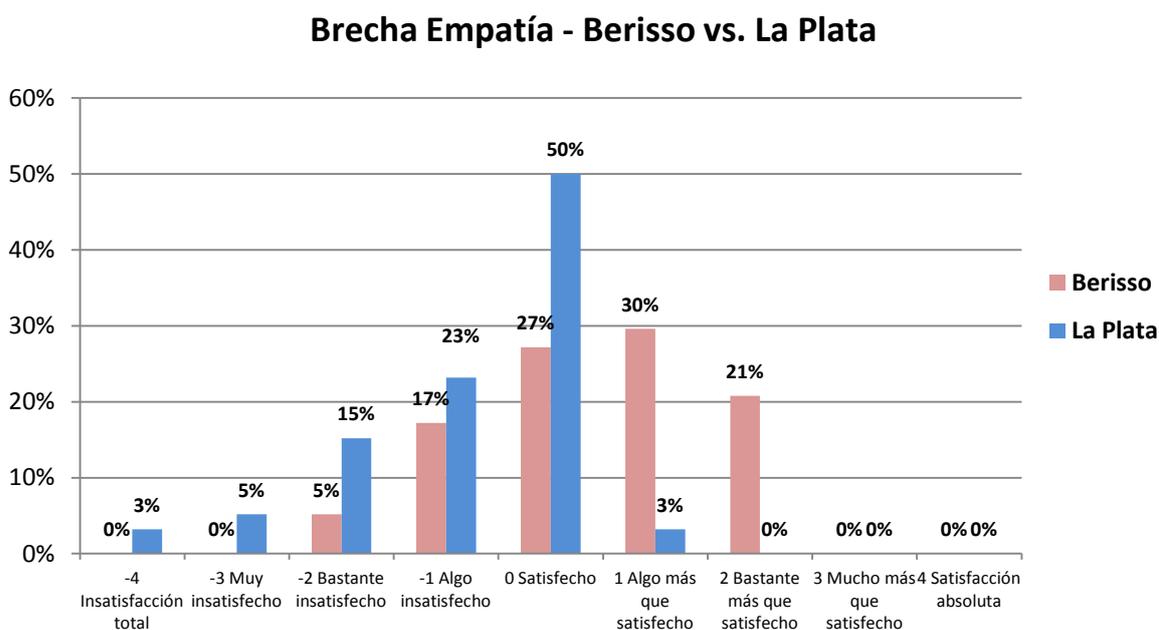


Gráfico N° 111 - Fuente: elaboración propia

Saldo de Respuesta del Nivel de Satisfacción Total

Dimensión	Berisso	La Plata
V - Empatía	-0,076	-0,788

La comparación de los Saldos de Respuesta de ambos municipios indica que los usuarios de la Municipalidad de Berisso cuentan, en relación con la Dimensión V, con un nivel de satisfacción mayor que los usuarios de la Municipalidad de La Plata.

Tabla N° 53 - Fuente: elaboración propia

8.2 Comparación de la importancia de las dimensiones en función del Promedio

En la Municipalidad de Berisso la dimensión más importante para los usuarios del servicio fue la *Dimensión III: Capacidad de respuesta*, mientras que en la Municipalidad de La Plata fue la *Dimensión V: Empatía*.

Berisso	
Dimensión	Promedio
1. Capacidad de Respuesta	1,72
2. Confiabilidad	2,10
3. Seguridad	2,70
4. Empatía	3,88
5. Elementos Tangibles	4,60

Tabla N° 54 - Fuente: elaboración propia

La Plata	
Dimensión	Promedio
4. Capacidad de Respuesta	3,04
3. Confiabilidad	3,02
2. Seguridad	2,54
1. Empatía	2,46
5. Elementos Tangibles	3,94

Tabla N° 55 - Fuente: elaboración propia

A continuación se presenta un gráfico con la información de las tablas precedentes.

Comparación - Importancia de Dimensiones según Promedio

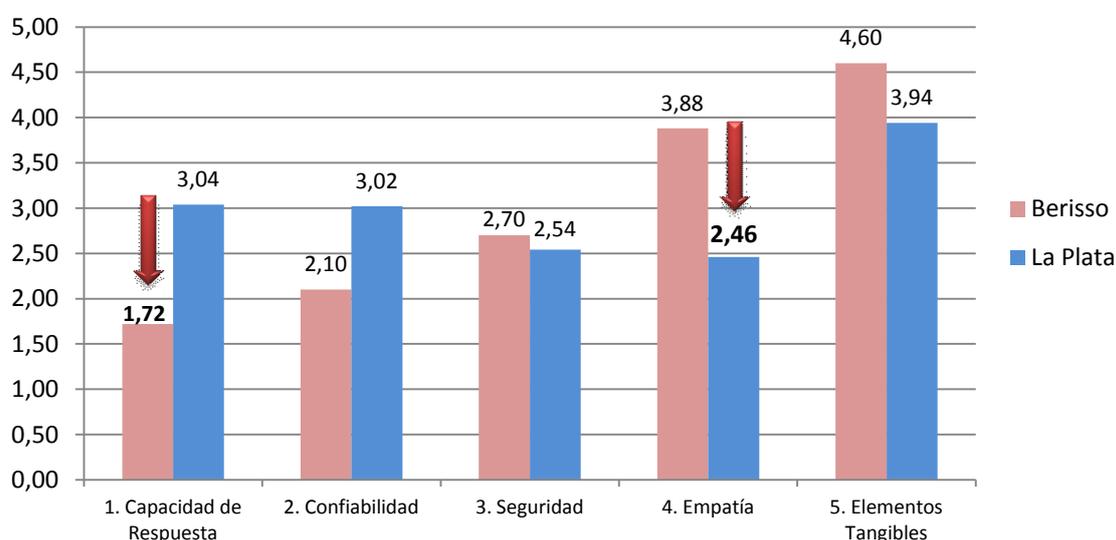


Gráfico N° 112 - Fuente: elaboración propia

Análisis: para determinar cuál es la dimensión más importante para los usuarios del servicio, se tomó la información de la base de datos general donde se utilizó una escala de 1 a 5 (siendo 1 la más importante y 5 la menos importante). A partir de las encuestas realizadas en ambas municipalidades, se obtuvieron los promedios de cada dimensión.

Para los usuarios de la Municipalidad de Berisso la dimensión más importante es la *Capacidad de Respuesta* con un promedio de 1,72, mientras que para los usuarios de la Municipalidad de La Plata la dimensión más importante es la *Empatía* con un promedio de 2,46.

Es importante remarcar que en ambas municipalidades la dimensión *Elementos Tangibles* quedó en último lugar, indicando que para los usuarios de ambas localidades es la dimensión de menor importancia a la hora de demandar los servicios del organismo público evaluado.

8.3 Comparación de la importancia de las dimensiones en función de la Frecuencia

En la Municipalidad de Berisso la dimensión más importante para los usuarios del servicio fue la *Dimensión III: Capacidad de respuesta*, mientras que en la Municipalidad de La Plata fue la *Dimensión V: Empatía*.

Berisso	
Dimensión	Porcentaje
1. Capacidad de Respuesta	54%
2. Confiabilidad	26%
3. Seguridad	16%
4. Empatía	4%
5. Elementos Tangibles	0%

Tabla N° 56 - Fuente: elaboración propia

La Plata	
Dimensión	Porcentaje
4. Capacidad de Respuesta	14%
3. Confiabilidad	18%
2. Seguridad	20%
1. Empatía	38%
5. Elementos Tangibles	10%

Tabla N° 57 - Fuente: elaboración propia

A continuación se presenta un gráfico con la información de las tablas precedentes.

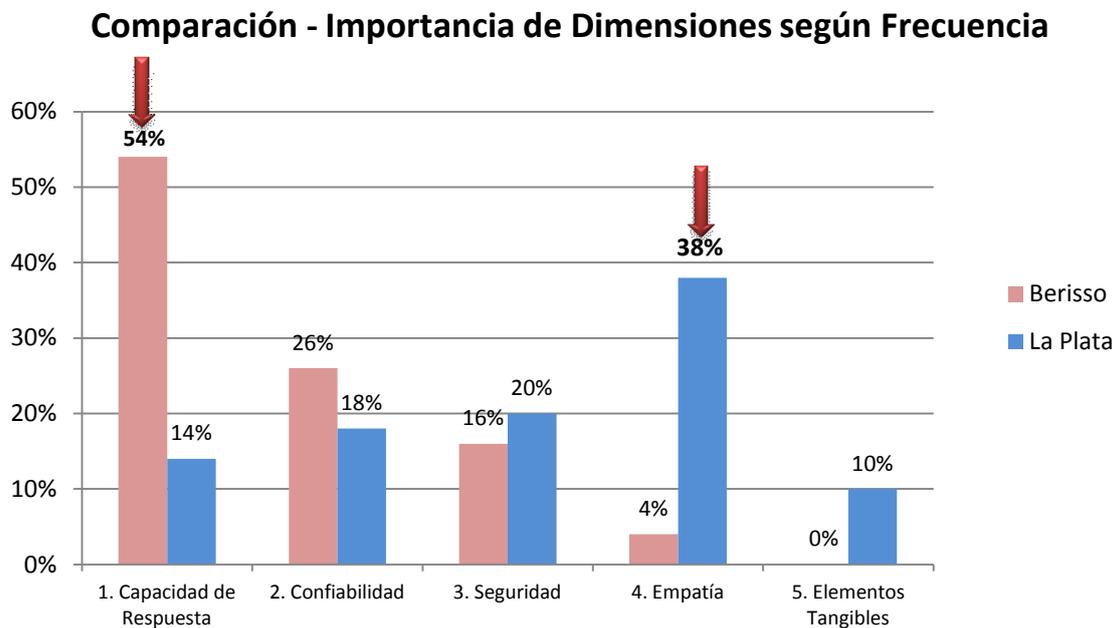


Gráfico N° 113 - Fuente: elaboración propia

Análisis: al igual que en la comparación por Promedio, puede verse que el orden de importancia se conserva para ambas municipalidades. *Elementos Tangibles* es la dimensión más importante para los usuarios de la Municipalidad de Berisso con un 54% y *Empatía* lo es para los usuarios de la Municipalidad de La Plata con un 38%.

8.4 Comparación del Nivel de Satisfacción Total del Servicio de Obras Particulares en función del Nivel de Satisfacción de las dimensiones

Berisso	
Dimensión	Nivel de Satisfacción
I. Elementos Tangibles	-0,185
II. Confiabilidad	-0,184
III. Capacidad de Respuesta	-0,080
IV. Seguridad	0,110
V. Empatía	-0,076
Satisfacción Total	-0,083

Tabla N° 58 - Fuente: elaboración propia

La Plata	
Dimensión	Nivel de Satisfacción
I. Elementos Tangibles	-1,155
II. Confiabilidad	-1,364
III. Capacidad de Respuesta	-1,080
IV. Seguridad	-0,760
V. Empatía	-0,788
Satisfacción Total	-1,029

Tabla N° 59 - Fuente: elaboración propia

Análisis: el Nivel de Satisfacción Total obtenido para cada una de las municipalidades muestra que los usuarios de Berisso se encuentran en un nivel de satisfacción mayor que los de La Plata.

El promedio de los niveles de satisfacción de cada dimensión muestra que los usuarios de la Municipalidad de Berisso se encuentran entre "Satisfechos" y "Algo Insatisfechos" (-0,083 pertenece al intervalo [0 ; -1]), mientras que los usuarios de la Municipalidad de La Plata se encuentran entre "Algo Insatisfechos" y "Bastante Insatisfechos" (-1,029 pertenece al intervalo [-1 ; -2])

8.5 Comparación del Nivel de Satisfacción Total del Servicio de Obras Particulares en función de la Frecuencia

Berisso	
Calificación	Porcentaje
-4 Insatisfacción total	1%
-3 Muy insatisfecho	2%
-2 Bastante insatisfecho	9%
-1 Algo insatisfecho	23%
0 Satisfecho	32%
1 Algo más que satisfecho	20%
2 Bastante más que satisfecho	12%
3 Mucho más que satisfecho	0%
4 Satisfacción absoluta	0%
Saldo de Respuesta	-0,0873

Tabla N° 60 - Fuente: elaboración propia

La Plata	
Calificación	Porcentaje
-4 Insatisfacción total	5%
-3 Muy insatisfecho	8%
-2 Bastante insatisfecho	19%
-1 Algo insatisfecho	24%
0 Satisfecho	39%
1 Algo más que satisfecho	3%
2 Bastante más que satisfecho	1%
3 Mucho más que satisfecho	0%
4 Satisfacción absoluta	0%
Saldo de Respuesta	-1,0336

Tabla N° 61 - Fuente: elaboración propia

A continuación se presenta un gráfico con la información de las tablas anteriores.

Nivel de Satisfacción Total - Berisso vs. La plata

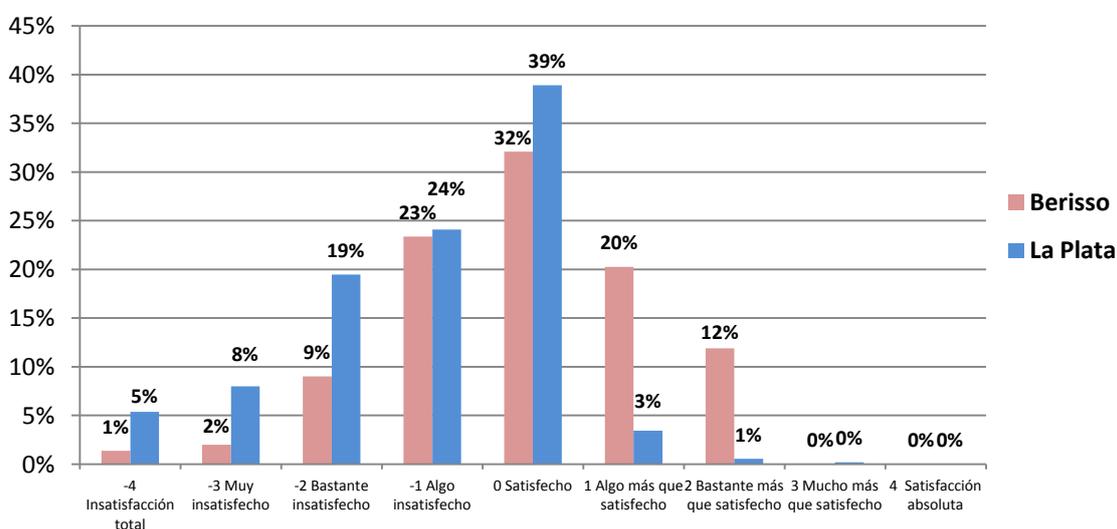


Gráfico N° 114 - Fuente: elaboración propia

Análisis: como puede verse en el gráfico, la distribución de frecuencias total de las dimensiones analizadas para la Municipalidad de Berisso se acercan a una forma normal con media cercana al valor "Satisfecho", cuyo saldo de respuesta

(media aritmética) es -0,0873. Para la Municipalidad de La Plata, si bien la mayor concentración se encuentra en el valor "Satisfecho" (39%), el resto de las respuestas se ubican en valores negativos de satisfacción, lo que hace que el saldo de respuesta se ubique entre "Algo Insatisfecho" y "Bastante Insatisfecho", alcanzando el .valor -1,0336.

9. Conclusiones y Trabajos futuros

A continuación se describirán las conclusiones del presente trabajo y algunos de los posibles trabajos futuros que pueden continuar desarrollándose a partir de la actual investigación.

9.1 Conclusiones

A partir de los objetivos planteados para la presente investigación y del análisis de datos realizado, es posible establecer las siguientes conclusiones:

- El nivel de satisfacción total de los usuarios del Departamento de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso se encuentra entre “Satisfecho” y “Algo Insatisfecho”, debido a que el saldo de respuesta total obtenido alcanzó el valor de $-0,0873$.

Luego, analizando cada una de las dimensiones en forma particular:

- *Elementos tangibles*: es la dimensión que los usuarios encuestados eligieron como la menos importante de todas. El nivel de satisfacción de los usuarios respecto de la presente dimensión se ubica entre "Satisfecho" y "Algo insatisfecho", con un saldo de respuesta de $-0,185$. De los elementos evaluados, es importante destacar que la "Apariencia Física de los Empleados" tuvo un saldo de respuesta mayor a 0 ($0,24$), que indica que los usuarios se sintieron, en relación con este elemento, entre "Satisfechos" y "Algo más que Satisfechos". Los elementos restantes obtuvieron un resultado similar al de la dimensión completa, de hecho, son los que explican el resultado final de la Dimensión I.
- *Confiablez del servicio*: esta dimensión ocupa el segundo lugar en el ranking de importancia de los usuarios del servicio, lo que significa que aspectos como la *Eficacia* y la *Eficiencia del Servicio*, el *Cumplimiento del trabajo en Tiempo y Forma* o el *Interés de los*

Empleados en solucionar las distintas problemáticas, son características del servicio que los usuarios ponderan por encima de otras. Al igual que la dimensión anterior, el nivel de satisfacción de los usuarios se ubica entre "Satisfecho" y "Algo Insatisfecho", con un saldo de respuesta de -0,184. En cuanto a los elementos evaluados, todos tuvieron un saldo de respuesta entre 0 y -1, lo que se traduce en un nivel de satisfacción de los usuarios por debajo de "Satisfecho" para todos y cada uno de los elementos que componen la Dimensión II.

- *Capacidad de respuesta*: esta dimensión es considerada por los usuarios encuestados como la más importante de todas. Aún siendo la dimensión más importante no corrió mejor suerte que las dos anteriores, ya que el nivel de satisfacción de los usuarios se ubica entre "Satisfecho" y "Algo insatisfecho", con un saldo de respuesta de -0,080. Si bien es bastante cercano a 0 (cero), no logra alcanzar el nivel de "Satisfecho". Con respecto a los elementos evaluados, es importante mencionar que dos de ellos, el *Nivel de Comunicación con los Empleados* y la *Disponibilidad de Atención Inmediata frente a otras Actividades*, obtuvieron un nivel de satisfacción entre "Satisfecho" y "Algo más que satisfecho".
- *Seguridad*: los usuarios encuestados la ubicaron como la tercera en importancia. A diferencia de las dimensiones anteriores, los usuarios alcanzaron un nivel de satisfacción entre "Satisfecho" y "Algo más que satisfecho", con un saldo de respuesta de 0,110. De los cuatro elementos que componen la presente dimensión, dos de ellos obtuvieron un nivel de satisfacción por encima de "Satisfecho", a saber: el *Nivel de Amabilidad de los Empleados*, con un saldo de respuesta de 0,42, y el *Grado de Conocimiento de los Empleados*, con una media aritmética de 0,14.
- *Empatía*: la presente dimensión se posicionó en el cuarto lugar, en cuanto al orden de importancia asignado por los usuarios del

servicio. El nivel de satisfacción obtenido por los usuarios se ubica entre "Satisfecho" y "Algo insatisfecho", con un saldo de respuesta igual a -0,076. De los elementos que la conforman, solamente la *Comprensión de las Necesidades del Usuario* logró un nivel de satisfacción por encima de "Satisfecho".

- De las dimensiones analizadas, solamente una, la Dimensión IV: Seguridad, alcanzó un nivel de satisfacción entre "Satisfecho" y "Algo más que satisfecho". Las restantes se encuentran en un nivel de satisfacción entre "Satisfecho" y "Algo insatisfecho". Es por estas últimas que se debería comenzar a trabajar para obtener un servicio de mayor calidad. Con un análisis similar para cada dimensión, se deberían abordar primero aquellos elementos que hayan obtenido los saldos de respuestas más bajos. Acciones de mejora continua sobre tales elementos tendrán un impacto más significativo en la calificación global del servicio. Es importante considerar, además, el Grado de Importancia asignado por los usuarios encuestados a cada una de las dimensiones. Teniendo en cuenta todas estas variables, e identificando los dos elementos de cada Dimensión que obtuvieron los saldos de respuesta más bajos, es posible definir el siguiente orden para abordar diferentes acciones de mejora continua:
 1. Dimensión III - Capacidad de Respuesta: los elementos *Velocidad del Servicio* y *Disponibilidad de Atención* son los que menor saldo de respuesta obtuvieron en su nivel de satisfacción, -0,46 y -0,06 respectivamente.
 2. Dimensión II - Elementos Tangibles: los elementos *Tiempo de Cumplimiento del Servicio* y *Eficiencia del Servicio* son los que menor saldo de respuesta obtuvieron en su nivel de satisfacción; -0,26 y -0,24 respectivamente.
 3. Dimensión V - Empatía: los elementos *Preocupación por los Intereses de los Usuarios* y *Personalización del Servicio* son los que menor saldo de respuesta obtuvieron en su nivel de satisfacción; -0,40 y -0,10 respectivamente.

4. Dimensión I: Elementos Tangibles: los elementos *Instalaciones Físicas y Apariencia Visual de los Elementos de Comunicación* son los que menor saldo de respuesta obtuvieron en su nivel de satisfacción; -0,40 y -0,36 respectivamente.
 5. Dimensión IV: Seguridad: los elementos *Seguridad en las Transacciones y Confianza en el Comportamiento de los Empleados* son los que menor saldo de respuesta obtuvieron en su nivel de satisfacción; -0,10 y -0,02 respectivamente.
- El Nivel de Satisfacción Total de los usuarios del Servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso obtuvo un saldo de respuesta de -0,0873, que indica que los usuarios se encuentran entre "Satisfechos" y "Algo insatisfechos". El Nivel de Satisfacción Total de los usuarios del Servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de La Plata obtuvo un saldo de respuesta de -1,0336, que indica que los usuarios se encuentran entre "Algo insatisfechos" y "Bastante insatisfechos". Es posible afirmar así que los usuarios del Servicio de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso tienen un nivel de satisfacción mayor al de los usuarios del mismo servicio en la Municipalidad de La Plata.

9.2 Trabajos futuros

Como continuación de este trabajo de tesis y como en cualquier otro proyecto de investigación, existen diversas líneas que quedan abiertas y en las que es posible continuar trabajando.

A continuación se presentan algunos trabajos futuros que pueden desarrollarse a partir de esta investigación o que, por exceder el alcance del presente trabajo, no han podido ser tratados con la suficiente profundidad. Entre los posibles trabajos futuros se destacan:

- Agrupar la información de los cinco servicios públicos evaluados en esta etapa para estimar el nivel de satisfacción general de los usuarios de los servicios públicos de la Municipalidad de Berisso.
- Realizar un idéntico cuestionario y su posterior evaluación en otros organismos públicos de la Municipalidad de Berisso, distintos de los que fueron relevados en la presente etapa, para continuar avanzando en el conocimiento del nivel de satisfacción de los usuarios en otras dependencias del mencionado municipio.
- Luego de implementar alguna acción de mejora en el Departamento de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso, sería conveniente realizar una nueva evaluación para determinar cuál fue el impacto de las medidas adoptadas en los usuarios del servicio.
- Aplicar la metodología de evaluación propuesta en organismos públicos de otros municipios de la Provincia de Bs. As. Esto permitirá comparar la satisfacción de los usuarios de distintos municipios, lo que brindará un mayor conocimiento de las deficiencias y permitirá una toma de decisiones a nivel provincial más efectiva.

10. Bibliografía

- Álvarez Fernández, M. "El liderazgo de la calidad total". Madrid: Escuela Española, 1998.
- Abal Medina, Juan M. "Lineamientos estratégicos para la innovación de la gestión pública en Argentina". 2007.
- Cantú Delgado, H. "Desarrollo de una cultura de calidad". McGraw-Hill, 3ra. Edición, 2006.
- CLAD. "Una nueva Gestión Pública para América Latina". 1998. [En línea] Disponible en web: <http://www.clad.org>.
- Constitución de la Nación Argentina (Ley N° 24.430). Argentina. Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. 1994.
- Crosby, Philip B. "Quality is free". Mc Graw Hill, 2da. Edición, 1980.
- Deming, W. E. "Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis". Madrid: Díaz de Santos, 1989.
- Esteso, Roberto; Cao, Horacio. "La reforma de las administraciones públicas provinciales: balance de la década de los 90 y nueva agenda". 2001.
- García Delgado, Daniel. "Estado y Sociedad". Buenos Aires: Tesis Norma, 1996.
- Gil Saura, I. "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. 1996.
- Ivancevich, J. M.; Lorenzi, P.; Skinner, S. J.; Crosby, P. B. "Gestión, calidad y competitividad". Irwin, 1996.
- Juran, J. M.; Gryna F.; Vallhonrat Bou, J. "Manual de control de calidad". McGraw-Hill, 1993.
- Kotler, P.; Lee, N. "Marketing en el sector público. Todas las claves para su mejora" Madrid: Prentice Hall, 2007.
- Ley Orgánica de las Municipalidades (Decreto-Ley 6769/58). Argentina. Legislatura de la Provincia de Buenos Aires. 2012.
- Mahía, Guillermina. "Procesos de Mejora Continua en la Provincia de Mendoza: criterios de implementación en instituciones públicas". 2010.

- Malvicino, Guillermo A. “La Gestión de la Calidad en el ámbito de la Administración Pública. Potencialidades para un cambio gerencial”. 2001.
- Moyado Estrada, Francisco. “Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público”. 2002.
- Nyeck, S.; Morales, M.; Ladhari, R.; Pons, F. “10 years of service quality measurement: reviewing the use of the SERVQUAL instrument”. Cuadernos de Diffusion, 7 (13), 101 - 107. 2002.
- Oszlak, Oscar. “Transformación estatal y gobernabilidad en el contexto de la globalización: el caso argentino”. 2004.
- Parasuraman; Zeithaml; Berry. “Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality”. Journal of Retailing, 12 - 40. 1988.
- Pizzorno, Mariano. “Satisfacción del Cliente de Obras Particulares de la Municipalidad de La Plata”. 2014.
- Riitano, Santiago Nicolás. “Satisfacción del Cliente de la Secretaría de Justicia de Faltas de la Municipalidad de La Plata”. 2014.
- Schweinheim, Guillermo. “Política y Gestión Pública. Primera parte”. Sitio: FLACSO Virtual. [En línea] Disponible en web: <http://flacso.org.ar/flacso-virtual/>.
- Walker D. “El cliente es lo primero”. Madrid: Díaz de Santos, 1991.

- Sitios web consultados:
 - <http://www.argentina.gob.ar/modernizacion/>
 - <http://www.berisso.gov.ar/departamento-de-catastro.php>
 - <http://www.clad.org>
 - <http://www.flacso.org.ar>
 - <http://www.indec.gov.ar/>
 - <http://www.top.org.ar>
 - <http://www.worldbank.org>

11. Anexos

11.1 Anexo 1: Encuesta



MAESTRIA EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Encuesta N° _____

Encuesta dirigida los usuarios del servicio del Departamento de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso.

Objetivo

Medir la satisfacción de los usuarios del servicio del Departamento de Obras Particulares de la municipalidad de Berisso, para que de esta manera, dicho servicio sea susceptible de mejoras.

1.- ¿Con que frecuencia utiliza el servicio del Departamento de Obras Particulares?

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

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

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

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

Dimensión 1: Elementos Tangibles

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 usuarios 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]		

Página N° 1

Dimensión 3: Capacidad de Respuesta

Disposición y voluntad de los empleados para ayudar al usuario 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 usuarios	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 encuestadoSexo 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): _____

11.2 Anexo 2: Tablas de Frecuencias

11.2.1 Expectativa de los usuarios del Departamento de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso

		Dimensiones																				
		Elementos Tangibles				Confiabilidad				Capacidad de Respuesta				Seguridad				Empatía				
Escala	Equipos	Instalaciones físicas	Apariencia física	Apariencia visual	Empleados cumplen	Interés de empleados	Eficacia	Tiempo	Eficiencia	Nivel de comunicación	Velocidad	Disponibilidad	Atención inmediata	Confianza	Seguridad	Amabilidad	Conocimiento	Individualización	Horarios	Personalización	Preocupación	Comprende necesidades
	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5
1	7	12	17	8	23	15	16	17	17	17	16	20	9	21	13	21	18	19	13	18	19	18
2	4	8	16	9	10	14	16	7	17	18	15	9	11	10	14	10	9	11	13	11	11	13
3	16	12	8	15	7	14	8	9	10	7	6	11	8	8	17	12	18	13	13	9	15	14
4	10	6	4	6	8	6	8	9	4	7	8	8	9	8	5	7	4	2	6	11	5	4
5	13	12	5	12	2	1	2	8	2	1	5	2	13	3	1	0	1	5	5	1	0	1
	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

Tabla N° 62 - Fuente: elaboración propia

11.2.2 Percepción de los usuarios del Departamento de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso

		Dimensiones																				
		Elementos Tangibles				Confiabilidad				Capacidad de Respuesta				Seguridad				Empatía				
Escala	Equipos	Instalaciones físicas	Apariencia física	Apariencia visual	Empleados cumplen	Interés de empleados	Eficacia	Tiempo	Eficiencia	Nivel de comunicación	Velocidad	Disponibilidad	Atención inmediata	Confianza	Seguridad	Amabilidad	Conocimiento	Individualización	Horarios	Personalización	Preocupación	Comprende necesidades
	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5
1	2	3	18	2	13	8	11	3	8	18	3	9	4	14	8	26	15	9	3	8	8	19
2	1	3	20	1	16	20	19	13	18	19	17	21	9	19	23	16	19	25	24	21	16	20
3	19	23	7	24	15	15	13	22	22	11	17	15	20	9	13	7	14	13	15	15	20	5
4	22	15	2	18	5	7	4	8	1	1	9	5	12	6	1	0	1	0	8	4	4	4
5	6	6	3	5	1	0	3	4	1	1	4	0	5	2	5	1	1	3	0	2	2	2
	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

Tabla N° 63 - Fuente: elaboración propia

11.2.3 Brecha generada entre Expectativa y Percepción de los usuarios del Departamento de Obras Particulares de la Municipalidad de Berisso

		Dimensiones																				
		Elementos Tangibles				Confiabilidad					Capacidad de Respuesta				Seguridad				Empatía			
Escala	Equipos	Instalaciones físicas	Apariencia física	Apariencia visual	Empleados cumplen	Interés de empleados	Eficacia	Tiempo	Eficiencia	Nivel de comunicación	Velocidad	Disponibilidad	Atención inmediata	Confianza	Seguridad	Amabilidad	Conocimiento	Individualización	Horarios	Personalización	Preocupación	Comprende necesidades
	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5
-4	2	2	0	1	0	0	1	1	0	0	2	0	1	0	2	0	0	1	0	1	1	0
-3	1	1	0	2	3	2	2	2	1	1	0	1	0	2	1	0	0	0	2	0	0	1
-2	6	8	0	6	5	1	5	9	6	1	8	4	5	4	3	1	4	3	4	5	9	2
-1	11	12	11	14	11	18	9	8	14	12	14	14	12	11	6	7	12	9	11	15	13	13
0	12	12	22	15	16	15	18	14	17	18	16	15	11	14	23	19	15	23	14	13	16	15
1	13	11	11	6	9	9	6	9	7	10	5	10	15	14	12	16	11	9	14	8	7	11
2	5	4	6	6	6	5	9	7	5	8	5	6	6	5	3	7	8	5	5	8	4	8
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

Tabla N° 64 - Fuente: elaboración propia