



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

Calidad del Servicio de atención al usuario de la Agencia de Recaudación Platense

Autora: Natacha A. Bacigalupi
Director: Dr. Aldo Hernán Alonso

La Plata

Octubre de 2013

Índice

1. Formulación o planteo del Problema	1
2. Objetivos de la Investigación:	2
3. Evaluación del problema	3
4. Limitaciones o alcances de la investigación	4
5. Marco Teórico de Referencia	4
5.1 Bases Teóricas	4
5.1.1 Marco Teórico e Institucional:	4
5.1.2 Conceptos básicos	7
5.1.3. Factores que determinan la satisfacción del cliente	17
5.1.4 Experiencia internacional y nacional	19
6. Metodología	21
6.1. Universo y muestra	21
6.1.1 Universo	21
6.1.2 Muestra	21
6.2. Tipo de investigación	22
6.3. Técnicas de Recolección de Datos	22
6.3.1 Encuestas	22
6.3.2 Observación Directa	25
6.4 Técnicas de Análisis	25
7. Resultados de la investigación	28
7.1 Periodicidad en el servicio	28
7.2 Calificación del servicio de la Agencia de Recaudación Platense	29
7.3. DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES	30
7.3.1 Equipos	30
7.3.2 Instalaciones físicas	31

7.3.3 Apariencia física de los empleados _____	33
7.3.4 Apariencia visual de los elementos materiales de comunicación _____	34
7.4 DIMENSION 2: CONFIABILIDAD _____	36
7.4.1 Los empleados de la Agencia Platense de Recaudación cumplen con lo que prometen _____	36
7.4.2 El interés que tienen los empleados en solucionar los problemas de los usuarios _____	37
7.4.3 Eficacia del servicio de la APR _____	39
7.4.4 Tiempo de cumplimiento del trabajo _____	40
7.4.5 Eficiencia de la APR _____	42
7.5 DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA _____	44
7.5.1 Nivel de comunicación del usuario con el empleado _____	44
7.5.2 Velocidad del servicio _____	45
7.5.3 Nivel de disponibilidad en la atención _____	47
7.5.4 Grado de disponibilidad para la atención inmediata frente a otras actividades _____	48
7.6. DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD _____	50
7.6.1 Confianza que brinda el comportamiento de los empleados _____	50
7.6.2 Nivel de seguridad que el usuario siente en sus transacciones con el servicio _____	51
7.6.3 Nivel de amabilidad que muestran los empleados del servicio _____	53
7.6.4 Grado de conocimiento que tienen los empleados para resolver las inquietudes de los usuarios _____	54
7.7. DIMENSIÓN 5: EMPATÍA _____	56
7.7.1 La atención del servicio según su individualización _____	56
7.7.2 Los horarios de trabajo - por conveniencia. _____	57
7.7.3 Atención del servicio según su personalización _____	59
7.7.4 Grado de preocupación que tienen los empleados con sus intereses _____	60
7.7.5 Grado en que el servicio comprende las necesidades específicas _____	62
8. Grado de Importancia de las Dimensiones _____	64

8.1. Gráficos: Grado de Importancia de cada una de las Dimensiones	64
8.2 Análisis del Grado de Satisfacción en "Capacidad De Respuesta", como Dimensión de Mayor Importancia	70
9. Conclusiones	73
10. Bibliografía	75
11. Anexo: Encuesta	76
12. ANEXO	80

1. Formulación o planteo del Problema

En la actualidad existe un progresivo interés por la evaluación de la conducta del sector público en general, y en particular de los municipios, dado su cercanía con la comunidad en su rol de prestador de servicios públicos, de constructor de las obras que demanda el progreso local, de ordenador del desarrollo de su territorio, de promotor de la participación comunitaria, y su búsqueda por mejorar social y culturalmente la estadía de sus habitantes.

Optimizar la calidad en el servicio al cliente (ciudadano, usuario) implica superar el trabajo con respecto a lo que antes se hacía, para satisfacer sus necesidades, sin olvidar que el éxito de la mayoría de las instituciones, se basa en conocerlos desde el mismo instante en que se ponen en contacto con ella.

Este renovado paradigma es el que enfrentan los municipios con ciudadanos más informados acerca de sus derechos y de los deberes de la organización municipal para con la comunidad, como también con un marcado interés en la transparencia de las decisiones. Esta nueva realidad enfrenta a las municipalidades con un cliente controlador, que se encuentra en su comunidad, dentro de la organización y en los niveles superiores de Gobierno.

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

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

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

Una de las situaciones más comunes que enfrenta la institución son los conflictos con las personas por la falta o falencias en la comunicación. Sucede que se desatiende al solicitante y por ende se interponen barreras que impiden se capte la información correcta, ya que el personal sólo se limita a brindar una opción a determinada problemática frente a diversas dudas que posee el cliente, representando un serio problema, ya que no se brinda un servicio de calidad. Es necesario que el personal posea el conocimiento necesario para tratar con éstos y así ofrecer diferentes soluciones a las expectativas que van surgiendo.

En general la Municipalidad de La Plata se enfrenta con cierta escasez de datos e información que permita evaluar la percepción de la calidad de los servicios públicos por parte de sus usuarios. Esta debilidad cobra relevancia por varias razones entre las que cabe mencionar:

- Mandato legal, establecido por las normas: Constitución Nacional, leyes nacionales, provinciales y ordenanzas municipales.
- Compromiso político, dentro del marco democrático.
- Reducción de costos, sea a través de la aprobación del presupuesto, y la consecuente recaudación, entre otras.
- Satisfacción del usuario.
- Mejora de los servicios públicos, como superación de la propia Municipalidad.
- Reducción de reclamos y conflictos
- Estabilidad, teniendo en consideración los periodos de gobierno

Esta investigación podrá ser útil y colaborará con los gobiernos municipales para establecer con más precisión los parámetros necesarios para evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios/clientes que solicitan sus servicios y en función de ello permitirá detectar y corregir errores en la calidad de los servicios, esto es, mejorarlos.

2. Objetivos de la Investigación:

Evaluar el nivel de satisfacción del usuario del servicio municipal en relación a:

El grado de conocimiento de los servicios que brinda el Municipio

La imagen que tiene el ciudadano del Municipio

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

La importancia de cada atributo del servicio: en lo referido a la atención al público, a la capacidad de respuesta, confiabilidad, empatía, en relación a la infraestructura y equipamiento y a los procesos para la realización de trámites.

El grado de satisfacción del servicio en general

Motivos de satisfacción e insatisfacción

Identificar si la calidad de los servicios públicos del Municipio cumple con las expectativas de los usuarios.

3. Evaluación del problema

Hay una comunidad que paga impuestos, imponiéndoseles una importante presión fiscal y por parte del Estado, en general, grandes y evidentes omisiones frente al ciudadano que actualmente reclama haciendo valer sus derechos con mayor frecuencia. La temática de la Calidad de los Servicios Públicos cobra relevante importancia ya que la población tiene diferentes necesidades y/o requerimientos que deben ser satisfechos a través de la oportuna atención del Estado. Esta presencia estatal y su preocupación en los servicios públicos básicos, proporciona a la ciudadanía confianza en la utilización de ellos cuando estos son requeridos, dando además un parámetro de solvencia y oportunidad, frente a la tecnología con la cual se va desarrollando la atención al cliente. Esta elaboración abordó la siguiente estructura:

Apreciación sobre el funcionamiento del Gobierno,

Apreciación sobre el funcionamiento de las Instituciones Públicas,

Acceso o no a las Instituciones Públicas,

Calidad de las Instituciones

Esta investigación tiene por objeto aportar sus resultados a un análisis global sobre la Calidad de los Servicios Públicos Municipales, considerando que las organizaciones públicas, como cualquier otra prestadora de servicios, necesita conocer el grado de aceptación de su oferta y cumplir con la obligación del servicio. Desde este análisis se desprenderá si los servicios prestados por el municipio alcanzan los valores de calidad requeridos por los usuarios, o si por el contrario existe un spread o diferencia entre la calidad del servicio prestado con el servicio requerido por los vecinos.

4. Limitaciones o alcances de la investigación

Los resultados que se presentan son el producto de un proyecto de investigación del MBA cuyo título es “la competitividad empresarial y su impacto regional”, acreditado en el marco del Programa de Incentivos de la Secretaría de Ciencia y Técnica de la UNLP, con un tronco común que luego se divide en cada una de las áreas de interés definidas en conjunto entre el MBA y la Municipalidad de La Plata.

La Investigación se realizó para la Municipalidad de La Plata en las áreas: Licencias de conducir, Obras privadas, Defensa del consumidor, Juzgado de faltas y Recaudaciones y cobranzas. Comprendió el segundo semestre 2012.

5. Marco Teórico de Referencia

5.1 Bases Teóricas

5.1.1 Marco Teórico e Institucional:

Desde la aparición de la creciente globalización, se han ocasionado profundos cambios que alcanzan a todo el mundo y a todas las organizaciones. En particular se genera un gran impacto en las estructuras políticas y administrativas del Estado, exigiendo modernizaciones y significativos progresos en materia de comunicación, transparencia, eficiencia y coordinación (ILPES 1995). Las exigencias mencionadas están estrechamente relacionadas con los cambios estructurales y con el nuevo estilo de gestión pública que demandan estas nuevas estructuras.

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

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

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

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

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

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

En el caso de instituciones publicas, en una perspectiva comercial buscan dar un buen servicio para que las autoridades que las provean generen una buena imagen en la retina de los clientes (ciudadanos), y de esta manera ser tomados en cuenta para próximos comicios.

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

La gestión de una municipalidad en Argentina viene asociada a una serie de características que la hacen distintiva respecto a otro tipo de organizaciones.

Dentro de las principales características se encuentran:

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

Específicamente la **Agencia de Recaudación Platense (APR)** fue creada en febrero del 2011 (Ordenanza 10.810) con el rango de Secretaría, cuya función esencial es la recaudación de tasas, derechos, licencias, contribuciones, retribuciones de servicios y rentas como así también los impuestos descentralizados.

Para lograr dicho objetivo, se unificaron la Unidad Ejecutora de Ingresos Públicos, Dirección General de Sistemas, Unidad Central de Ejecuciones Fiscales, Dirección de Rentas, Dirección de Coordinación de Operaciones, Dirección de Catastro, Unidad Ejecutora de Regulación y Contralor, Dirección General de Comercio de la Comunicación y la Publicidad e Industria, Dirección Operativa de Comercio e Industria, atendiendo a la gestión tributaria con una visión integradora.

Su horario de atención personalizada es de lunes a viernes de 8.30 hs a 13.30 hs. en la Torre I de la Municipalidad de La Plata, sita en I calle 12 esquina 50, primer subsuelo, y atención telefónica de lunes a viernes de 8 a 20 hs.

Su misión, ejecutar eficientemente la política fiscal mediante la determinación, fiscalización y percepción de las tasas, derechos, licencias, contribuciones, retribuciones de servicios y rentas dispuestos por la ley orgánica de las municipalidades como así también los impuestos descentralizados, administrar

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

el Catastro Territorial promoviendo el cumplimiento voluntario y contribuyendo al bienestar económico y social de la ciudadanía platense.

Como Objetivos Primarios, su estructura es la siguiente:

- Beneficiar a los contribuyentes que cumplen con sus obligaciones.
- Combatir la evasión fiscal.
- Incrementar los ingresos genuinos del municipio.
- Optimizar el uso de los recursos humanos y materiales del municipio.
- Generar procedimientos simples y comprensibles para todos los usuarios.
- Incrementar el uso de las tecnologías para favorecer tanto a los usuarios internos como a los ciudadanos que requieran de la ARP.
- Fomentar políticas fiscales progresistas, que permitan el desarrollo de la industria, el crecimiento de los barrios, en definitiva contribuir al crecimiento de la Ciudad como un todo.

5.1.2 Conceptos básicos

Calidad:

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

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

Thomas Berry (“Hacia una transformación de calidad total” 1995) dice que la calidad es el conjunto de propiedades y características de un servicio, producto o proceso, que satisface las necesidades y expectativas establecidas por el usuario, el ciudadano o el cliente de los mismos. Este concepto involucra explícitamente los siguientes términos:

Producto:

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

Características del producto:

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

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

Cliente:

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

Necesidades del cliente:

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

Expectativas:

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

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

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

Satisfacción del Cliente:

Philip Kotler (2006, Págs. 40, 41), define la satisfacción del cliente como "... el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas".

Dentro de este contexto Drucker (1990, p. 41), sostiene que "el cliente evalúa el desempeño de la organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. Para ello, utiliza cinco dimensiones:

1. **Fiabilidad:** Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadosa. Dentro del concepto fiabilidad se encuentra incluida la puntualidad y todos los elementos que permitan al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa. Fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

2. **Seguridad:** Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confía que serán resueltos de la mejor manera posible. El conocimiento que el personal proyecte, su actitud y su capacidad para ganar confianza, serán elementos básicos en este punto de juicio realizado por el cliente. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa, que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido, para dar al cliente una mayor satisfacción.

3. **Capacidad de Respuesta:** Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y suministrar un servicio rápido; también es considerado parte de este punto, el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que pueda ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que se pueda lograrlo.

4. **Empatía:** Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía como también es parte de la seguridad. Requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente,

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

conocimiento a fondo de sus características y necesidades personales de sus requerimientos específicos. Cortesía implica comedimiento, urbanidad, respeto, consideración con las propiedades y el tiempo del cliente, así como la creación de una atmósfera de amistad en el contacto personal (incluyendo recepcionistas y el personal que atiende el teléfono).

5. Intangibilidad: A pesar de que existe intangibilidad en el servicio se puede afirmar que el servicio en sí es intangible. Es importante considerar algunos aspectos que se derivan de este hecho:

Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario. Si no se utiliza la capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre. Es como el vendedor que dispone de tiempo y no ha vendido, ese tiempo no lo recuperará jamás.

Interacción humana: Para suministrar servicios es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio.

Sobre la base de estas consideraciones, cabe resaltar que los escenarios planteados en las organizaciones de hoy, representan un mundo de retos, exigencias y oportunidades cuyo impacto se traduce en la necesidad de encontrar otros esquemas de pensamiento, adquirir diferentes habilidades y asumir actitudes no tradicionales. "Nada es estable y todo es un cambio permanente" (Austin, 1998, p. 8).

Servicios

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

Entre las características propias de un servicio, en términos de la economía, que permiten diferenciarlo de un producto aparecen la intangibilidad (un servicio no puede verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra: no tienen mas existencia que en la medida que son producidos o consumidos),

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

la heterogeneidad (dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales, son difícil de generalizar), la inseparabilidad (se elabora, se comercializa y se consume parcial o totalmente en forma simultánea), la perecibilidad (un servicio no se puede almacenar) y la ausencia de propiedad (los compradores de un servicio adquieren el derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo).

Servicios Públicos:

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

Esta definición puede ser confusa en relación a aquellas actividades que son reguladas por el Estado, sin ser monopólicas o exclusivas de este; lo cual no es excluyente para algunos sectores privados, autorizados por el Estado, como lo es el Transporte, Servicio Eléctrico, Aguas, etc. (Dr. Agustín Gordillo. Tesis sobre Servicios Públicos. Dr. en Derecho Administrativo- año 2003)

Características:

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

Calidad Total:

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

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

recursos necesarios para la prevención de los errores, involucrando a todo el personal, sistematizando en todas sus vertientes las múltiples relaciones proveedor-cliente (interno y externo), mejorando el clima organizacional y las relaciones entre los miembros integrantes y reduciendo las pérdidas de tiempos, movimientos y recursos, provocados por una gestión deficiente. Tiene en cuenta la totalidad de las necesidades y expectativas de los clientes con la finalidad de satisfacerlas (*extracto de las clases presenciales con el Profesor Guillermo Corres de "Producción, Productividad y Calidad Total" MBA- año 2010*).

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

La calidad total se fundamenta en los siguientes principios:

- La organización se debe orientar hacia el cliente, identificando y satisfaciendo sus necesidades.
- La calidad la hacen las personas.
- La calidad alcanza a toda actividad de la organización.
- La mejora continua es el pilar básico de la calidad total.
- La mejora de la calidad implica una actuación sobre la simplificación y agilización de los procesos.
- El espíritu de colaboración, una de cuyas expresiones es el trabajo en equipo, es el mejor mecanismo para avanzar.
- La calidad total abarca a toda la organización y todas sus actividades.
- Reducción de costos.¹

Es preciso mantener receptividad a expresiones e innovaciones acaecidas en otras organizaciones, públicas o privadas, en la búsqueda de mejores prácticas.

Preceptos básicos de Calidad Total:

Orientar la organización hacia el cliente:

Satisfacer las necesidades del cliente es lo principal. La organización debe girar en torno a los procesos que son importantes para este fin y que aportan

¹ clases presenciales con el Profesor Guillermo Corres de "Producción, Productividad y Calidad Total" año 2010 MBA.

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

valor añadido. Es toda la organización, la que debe participar en alcanzar dicha satisfacción y no considerar que sólo son responsables los departamentos encargados del producto o del servicio. Cada una de las partes de la organización debe trabajar en forma coordinada para satisfacer las necesidades del cliente.

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

Se entiende por “Cliente” de igual forma que “Usuarios/as” en los servicios públicos.²

Ampliar el concepto cliente:

La organización tiene clientes internos y clientes externos. Tradicionalmente, solo se consideró al cliente externo o sea, en el caso de las municipalidades, a los vecinos del municipio u otras personas que pudieran requerir información o un servicio, pero es muy importante también considerar a los funcionarios y empleados municipales como clientes internos. El cliente interno es aquel miembro de la municipalidad (empleado/funcionario) que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo dentro de la misma; si el resultado es satisfactorio, podrá realizar eficientemente el proceso que le corresponda, pero si el resultado recibido no es satisfactorio, incidirá negativamente en la actividad que debe realizar, llevando consigo: errores, omisiones o atrasos. Los clientes internos vienen a constituir un sistema de engranajes uniforme, del

² Conceptos extraídos de las clases presenciales con el Profesor Guillermo Corres de “Producción, Productividad y Calidad Total” año 2010 MBA.

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

cual cada uno de sus partes debe dar productos de calidad, ya que de otro modo, se producirían fluctuaciones y fallas en la calidad de los resultados.

La calidad total la hacen las personas:

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

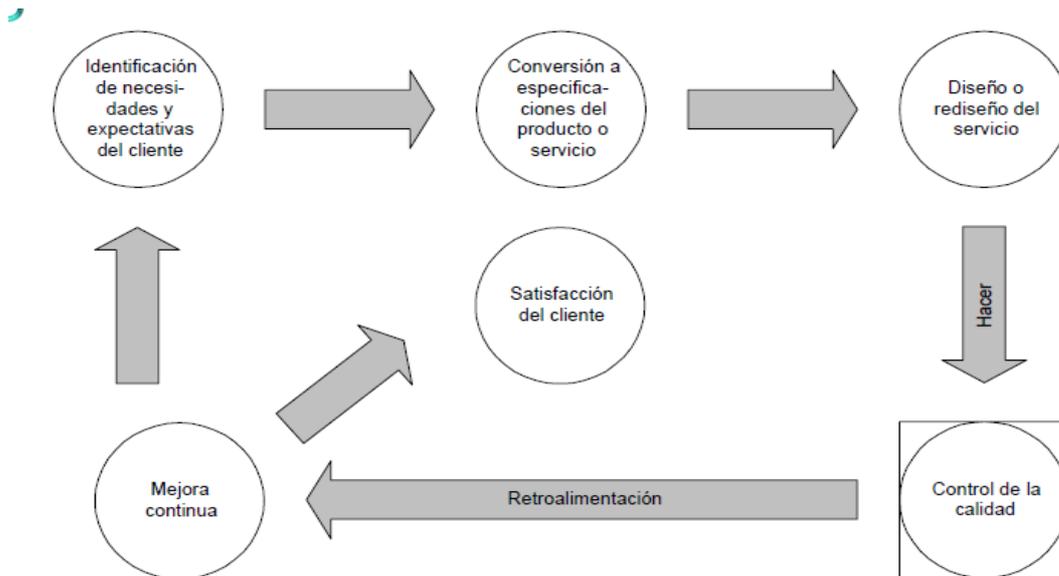
Valorando su experiencia y capacidad creativa mediante la participación en la gestión de los procesos de la organización y el trabajo en equipo y, complementariamente, privilegiando su calidad de vida y clima laboral. La comprensión de que el desempeño de la organización depende de la capacitación, motivación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

La mejora continua:

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

El principio de mejora continua se basa en:

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense



Simplificación y agilización de procesos:

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

Trabajo en equipo:

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

Un grupo de personas trabajando estructuradamente, pueden alcanzar sinergia, entendiéndose como tal que el resultado global obtenido por el grupo es superior a la suma de los resultados que tendrían los funcionarios y empleados municipales trabajando cada uno individualmente.

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

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

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

La calidad en los insumos

La calidad en los procesos

La calidad en los recursos humanos

La calidad en los recursos técnicos

La calidad en la infraestructura

La calidad en la gestión

La calidad en los servicios, productos e información

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

Reducción de costos:

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

Duplicar procesos

Procesos largos y engorrosos

Falta de definición en los procesos

Repetir trabajos

Corregir errores

Soportar costos por reclamaciones ante trabajos y servicios mal realizados

Almacenar excedentes innecesarios. (Guillermo Corres de "Producción, Productividad y Calidad Total").

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

5.1.3. Factores que determinan la satisfacción del cliente

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

Confiabilidad

Simplicidad, sencillez y agilidad en los trámites de la gestión

Claridad en la comunicación oral y escrita

Capacidad de respuesta y agilidad

Seguridad

Idoneidad

Atención individualizada

Ambiente adecuado

Transparencia

Facilidad para formular sugerencias, quejas y reclamaciones

Flexibilidad en los horarios de atención al público

Existencia de oficinas próximas al domicilio o lugar de trabajo.

Confiabilidad:

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

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

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

Claridad en la comunicación oral y escrita:

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

Capacidad de respuesta y agilidad:

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

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

Seguridad:

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

Idoneidad:

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

Atención individualizada:

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

Ambiente adecuado:

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

Transparencia:

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

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

Facilidad para formular sugerencias, quejas y reclamaciones:

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

Flexibilidad en los horarios de atención al público:

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

Existencia de oficinas próximas al domicilio o lugar de trabajo:

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

5.1.4 Experiencia internacional y nacional

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

- Foco en el ciudadano. Bajo distintas metodologías, todas las experiencias estudiadas han derivado en un cambio de paradigma en la relación entre el

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

ciudadano y el Estado, así como su posterior impacto en las prácticas, procesos y prestaciones.

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

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

el usuario sabe orientar los esfuerzos para satisfacer sus expectativas de servicio, y las mediciones son el único medio que permite acercarse a ellas.

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

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

6. Metodología

6.1. Universo y muestra

6.1.1 Universo

Para el servicio que se estudió –la Agencia Platense de Recaudación–, el universo está constituido por los habitantes de la Municipalidad de La Plata (654.324 habitantes).

6.1.2 Muestra

La población bajo estudio para esta investigación está constituida por todos los habitantes del Partido de La Plata en condiciones de utilizar el servicio de la Agencia Platense de Recaudación (con “N” desconocido). De la misma se considera extraer una muestra aleatoria estratificada cuyo tamaño “n” se calcula mediante la expresión:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

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

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

Donde:

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 $\alpha = 5\%$, o sea un nivel de confianza del 95%

e = 6,21% error de muestreo

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

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

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

6.2. Tipo de investigación

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

6.3. Técnicas de Recolección de Datos

6.3.1 Encuestas

Éstas permitieron obtener información por parte de los ciudadanos/usuarios con relación al servicio que se les brinda en la Municipalidad bajo estudio. Se utilizó la encuesta como herramienta para recolección de datos realizada a través de preguntas del tipo "cerradas", con el fin de facilitar su respuesta y procesarlas oportunamente.

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

El cliente/usuario contestó cada una de las preguntas con la puntuación entre 1 y 5, siendo 1 el mejor y 5 el peor, en cada una de las sub dimensiones, sobre:

- Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación,
- Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma confiable y cuidadosa,
- Disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio,
- Conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza y
- Atención individualizada que ofrece la organización a los clientes.

Asimismo, distribuyó cada usuario entre 1 y 5 el grado de importancia a las dimensiones siendo 1 el grado de mayor importancia y 5 el de menor importancia:

- Elementos Tangibles,
- Confiabilidad,
- Capacidad de respuesta,
- Seguridad y
- Empatía.

También contestaron sobre la frecuencia (periodicidad) y la calificación del servicio de la APR, datos que fueron utilizados para evaluar, principalmente la asiduidad de los usuarios.

Por otra parte, se tomó nota del perfil del encuestado, “mujer” u “hombre”, rango de edad “hasta 20 años”, “mas de 20 y hasta 30 años”, “mas de 30 y hasta 40 años”, “mas de 40 y hasta 50 años”, “mas de 50 y hasta 60 años” y “mas de 60 años, y ocupación: “independiente”, “empleado”, “jubilado”, “desempleado” u “otro”. Esta información no tuvo relevancia.

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

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

Estos autores crearon una metodología que definieron como “*un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio*”, identificando el Termino Escala con una clasificación de preguntas. Por lo tanto consistía en un cuestionario con preguntas estandarizadas desarrollado en los Estados Unidos con el apoyo del *Marketing Science Institute* llamado escala SERVQUAL. Este modelo fue el utilizado como encuesta para obtener la información por parte de los clientes/usuarios.

A nivel mundial, las organizaciones buscan satisfacer a sus clientes para que éstos sigan consumiendo el servicio o producto que la institución u organización provee.

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

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

6.3.2 Observación Directa

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

Se obtuvo la información mediante una serie de preguntas previamente formuladas, ordenadas lógicamente y expuestas por escrito con claridad y precisión, a las cuales se solicitó al usuario responda personalmente. Las preguntas fueron formuladas semiabiertas. Para llevar a cabo las encuestas, se utilizó a un encuestador externo presente en las oficinas municipales para encuestar a los clientes que acudieron al municipio.

6.4 Técnicas de Análisis

El análisis de la información se llevó a cabo luego de la confección de una base de datos. Los datos obtenidos en las encuestas fueron cargados a una matriz, donde cada campo representa cada pregunta de la encuesta. Las respuestas fueron codificadas numéricamente, para facilitar la carga. A su vez, se llevó a cabo un análisis univariado.

Luego se calculó el “Saldo de respuesta”³ de cada pregunta realizada, en función de la fórmula siguiente:

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

Donde:

³ El cálculo de ese promedio sigue idéntica metodología que la del Global Competitiveness Index del World Economic Forum para el procesamiento de la Executive Opinion Survey en que se pregunta sobre una serie de cuestiones y se solicita que se califique en un rango que va de 1 a 7 en que 1 es lo peor y 7 lo mejor y que luego se sintetiza a través de un promedio. Xavier Sala-i-Martin (Cabrera de Mar, Barcelona, España, 1963), es un economista de origen español y de nacionalidad estadounidense, articulista, catedrático de economía en la Universidad de Columbia y Asesor Jefe ("Chief Advisor") del World Economic Forum donde, además, es coautor del Global Competitiveness Report y el padre intelectual del Global Competitiveness Index que ordena a más de 140 países del mundo según su competitividad.

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

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

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

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

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

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

Expectativa	Percepción	Brecha	Situación
5	1	4	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

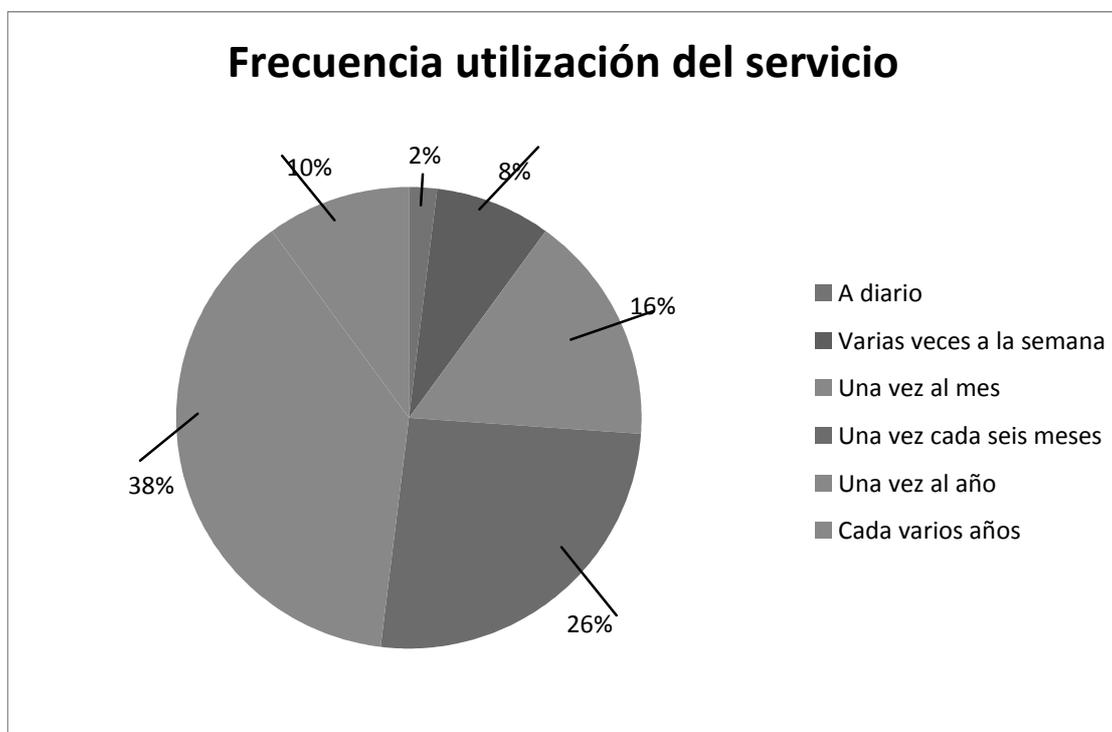
Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

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

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

7. Resultados de la investigación

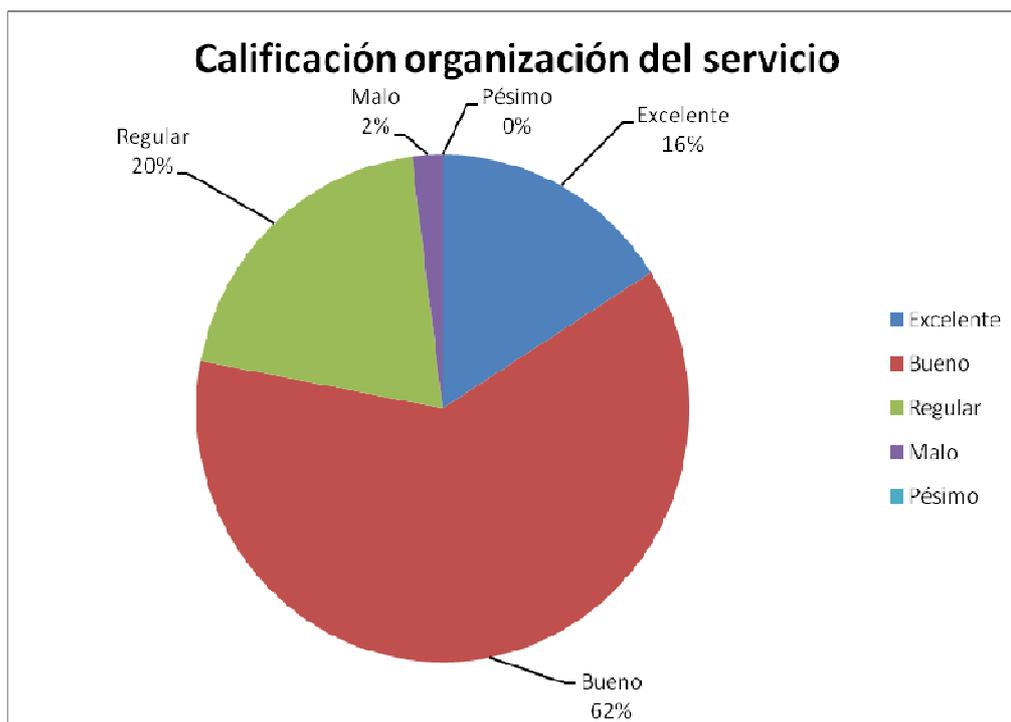
7.1 Periodicidad en el servicio



	Frecuencia	N	Utiliza el servicio
1	A diario	1	2,0%
2	Varias veces a la semana	4	8,0%
3	Una vez al mes	8	16,0%
4	Una vez cada seis meses	13	26,0%
5	Una vez al año	19	38,0%
6	Cada varios años	5	10,0%
		50	
	Saldo de respuesta	4,2	

El gráfico expone la periodicidad en el uso del servicio de la APR, el 64% utiliza el servicio entre una a dos veces al año. Se evidencia que el uso del servicio no es habitual por parte de los usuarios/clientes durante el año. Media: 4,2

7.2 Calificación del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

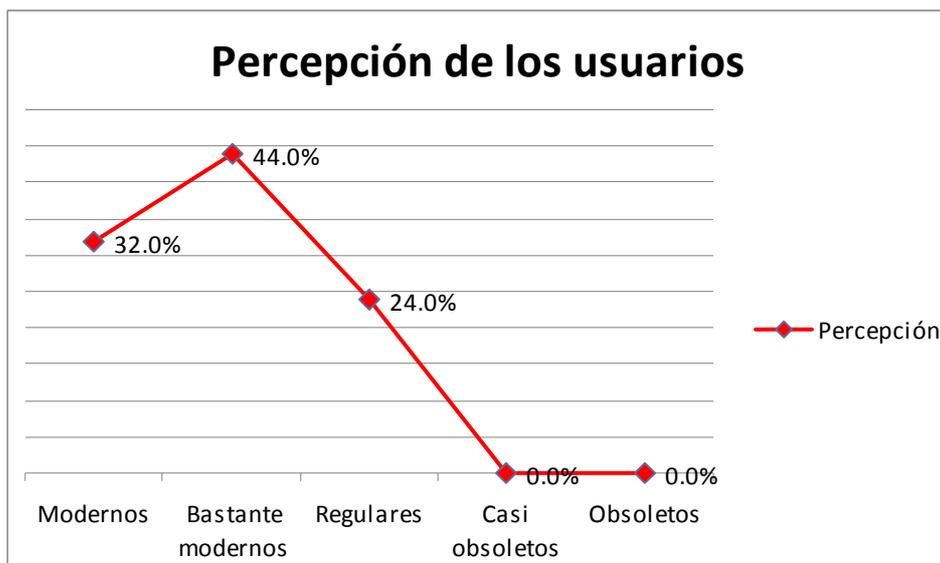
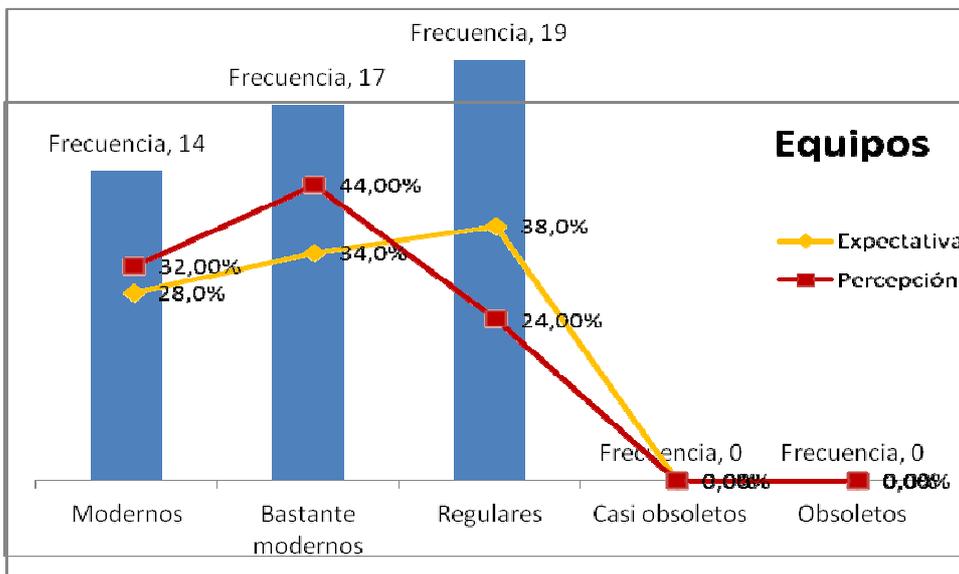


		Frecuencia	
1	Excelente	8	16,0%
2	Bueno	31	62,0%
3	Regular	10	20,0%
4	Malo	1	2,0%
5	Pésimo	0	0,0%
		50	
	Saldo de respuesta	2,08	

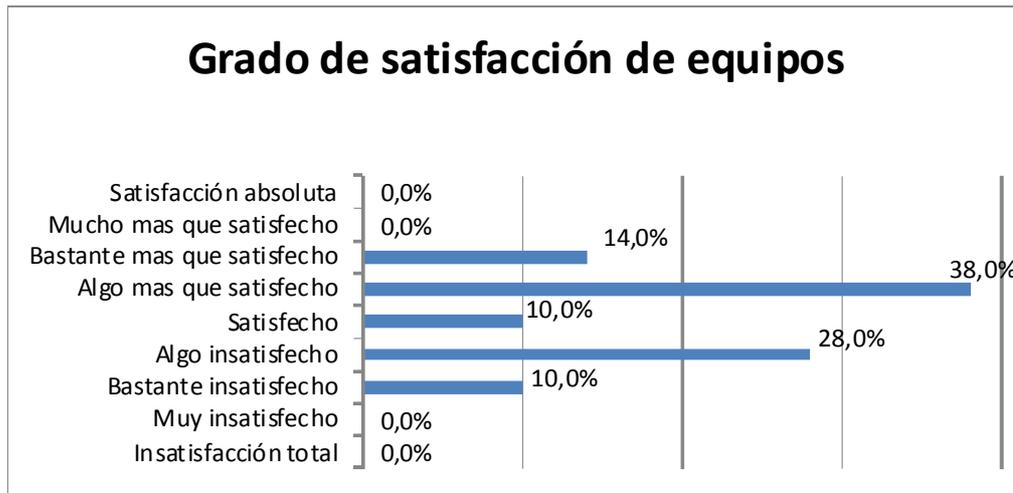
El 83% de la población lo califica el servicio de la APR entre “Excelente” (16%), y “Bueno” (62%). Solo un 2% que lo encontró “Malo”. Media: 2,08.

7.3. DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES

7.3.1 Equipos

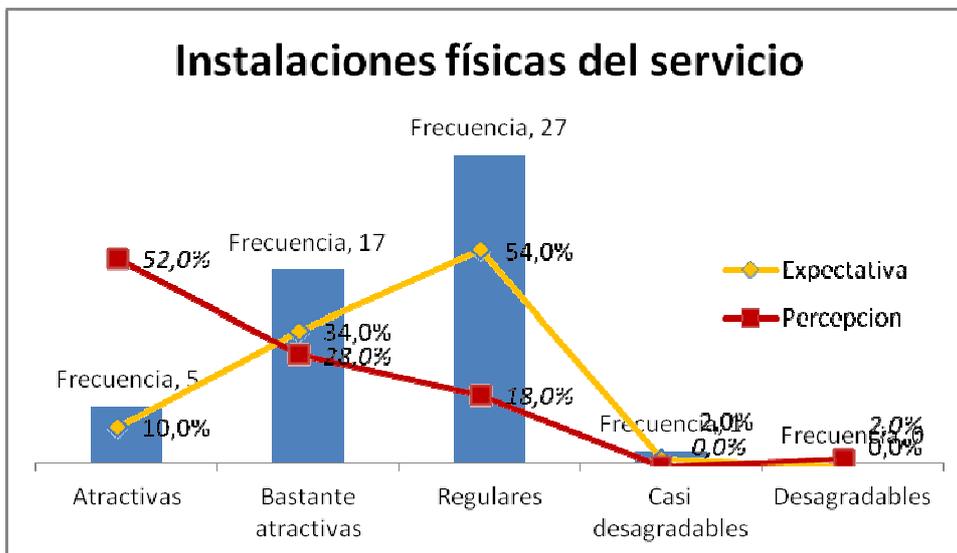


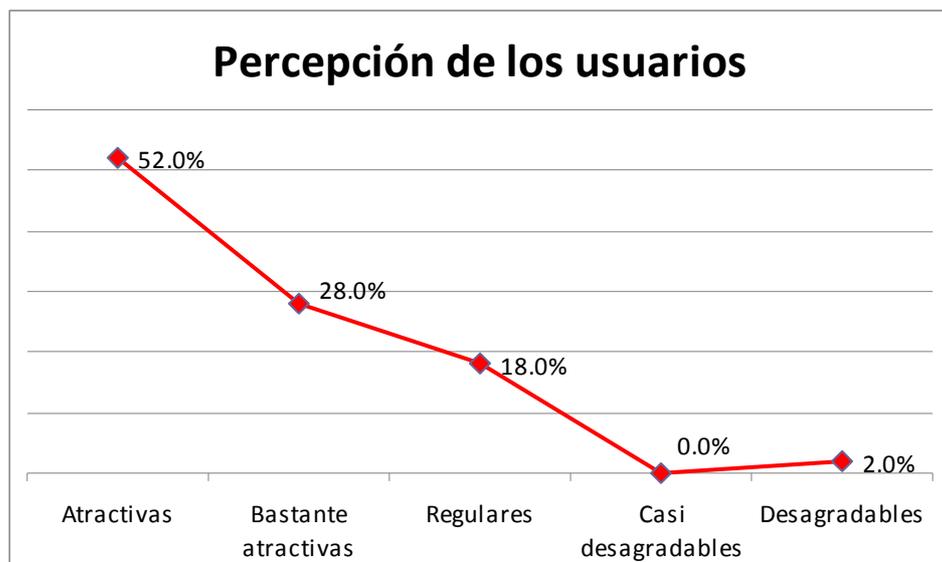
Para el análisis, se tomó una muestra de 50 usuarios del servicio. El primer gráfico muestra en cada una de las columnas el valor absoluto de las frecuencias de respuesta de la expectativa respecto a la población, es decir, 14 usuarios esperaban encontrar equipos “modernos”, 17 personas, “bastante modernos”, y 19 los esperaban “regulares” entendiéndose como “regulares” la media del servicio. La totalidad de la población encuestada percibió a los equipos entre “modernos”, “bastantes modernos” y “regulares”, sin encontrar un solo usuario que los perciba de manera negativa. El 44% de la población pudo apreciarlos como bastantes modernos con un 32% modernos y 24% regulares. Media de Expectativa: 2,1 y Media de Percepción: 1,92.



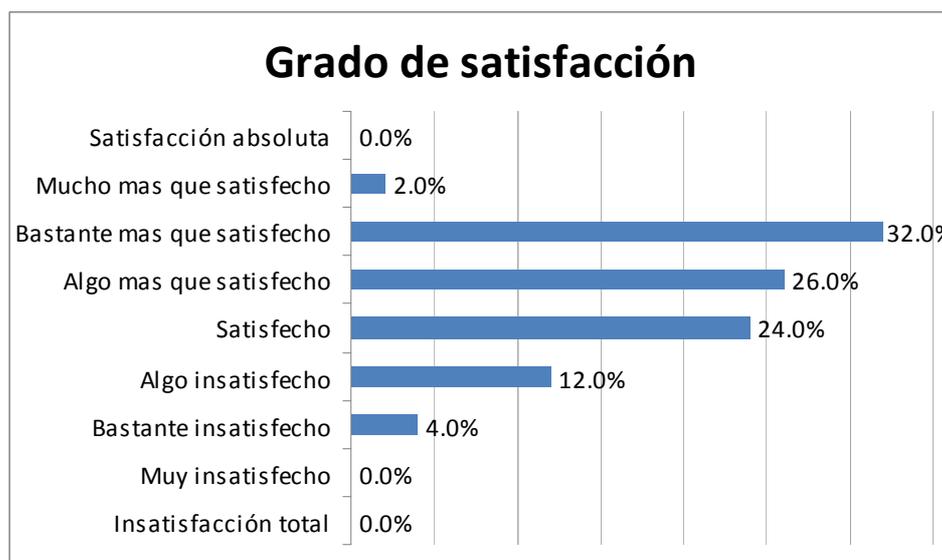
Con referencia al grado de satisfacción de los usuarios surge del gráfico que el 38% de la población se encuentra “algo más que satisfecho” respecto a los equipos, con un porcentaje acumulado del 52% con un grado de satisfacción positiva. Se entiende por “satisfacción positiva” aquella que se inclina desde “satisfecho” (0) hacia “satisfacción absoluta” (4). Media 0,18.

7.3.2 Instalaciones físicas



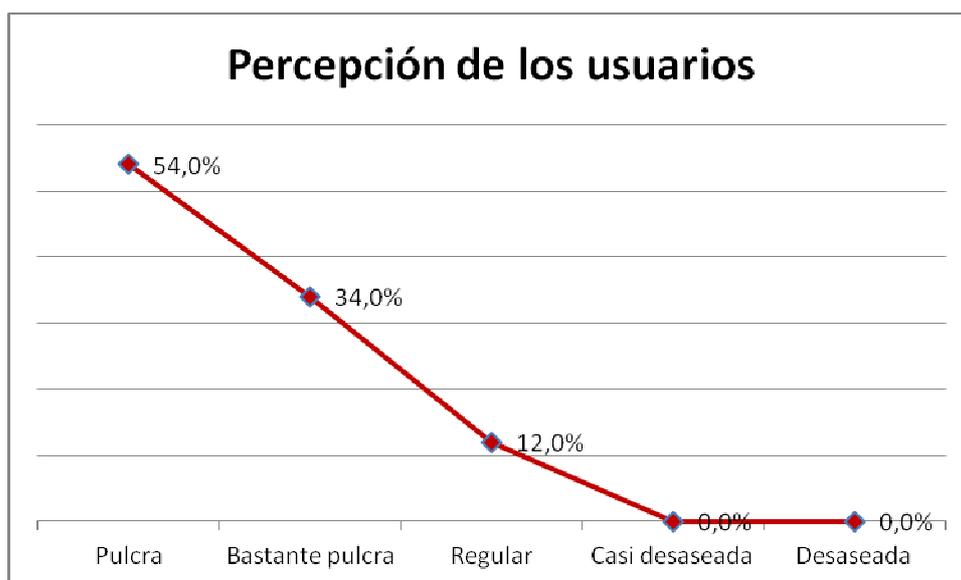
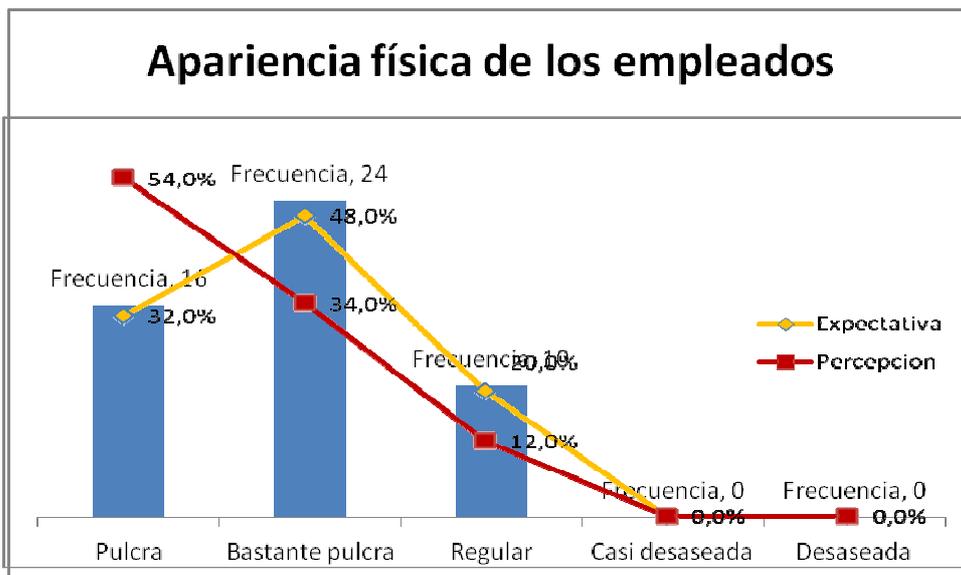


Respecto a la apariencia de las instalaciones físicas se pudo observar que el 80% acumulado las encuentra entre “atractivas” y “casi atractivas”. Media de Expectativa: 2,48 y Media de Percepción: 1,72.



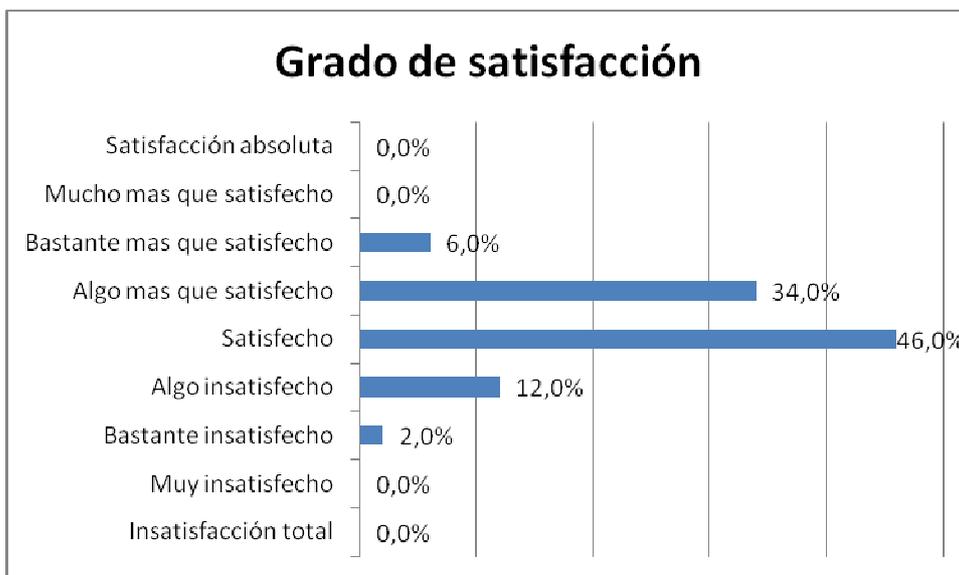
El 74% de la población se observó con un grado de satisfacción positiva. El 32% “bastante mas que satisfecho” con tendencia hacia “Algo insatisfecho” y “Bastante insatisfecho” (16%). Media: 0,76.

7.3.3 Apariencia física de los empleados



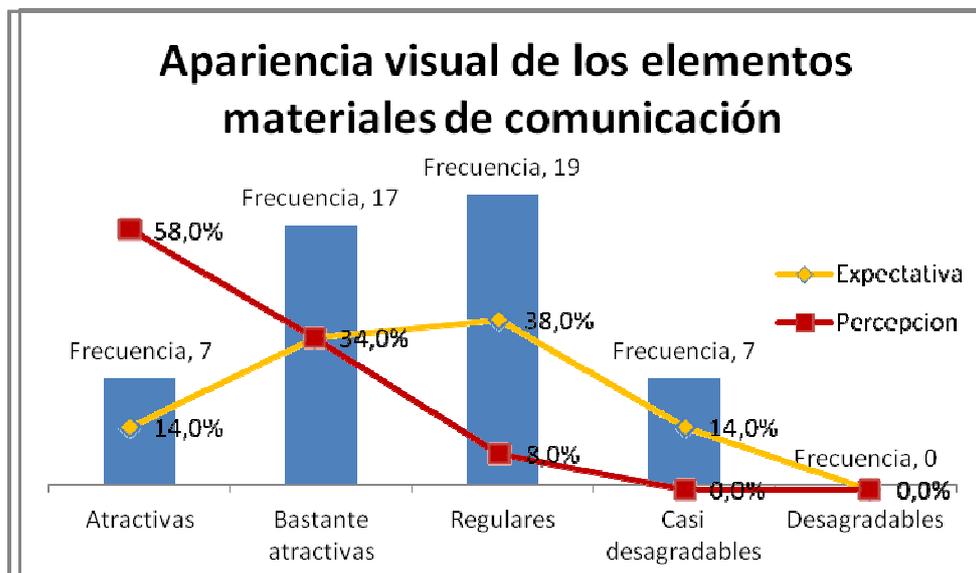
Si bien el 80% de la población esperaba encontrar a los empleados entre “pulcros” y “bastante pulcros”, fue superada con un 88% percibido por esa población. Media de Expectativa: 1,88 y Media de Percepción: 1,58.

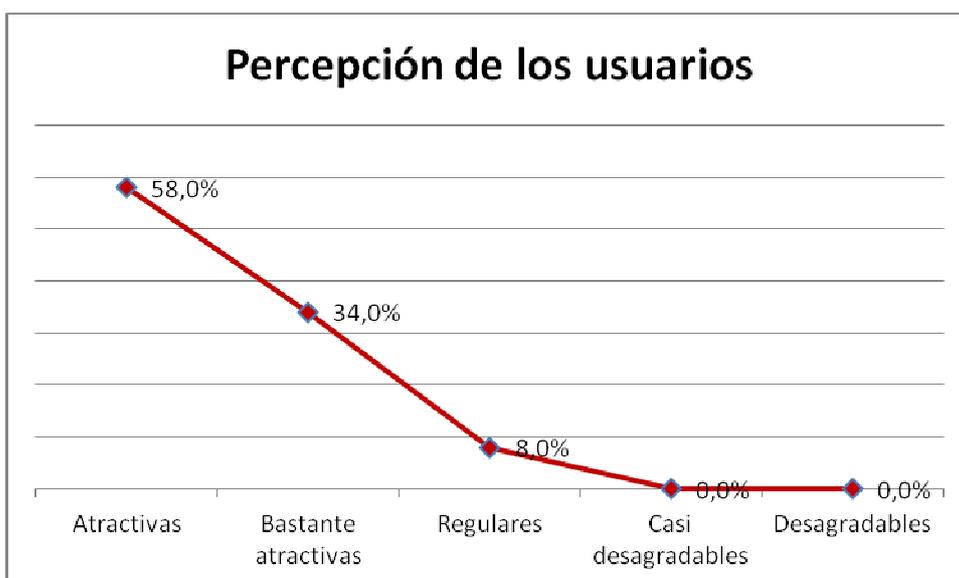
Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense



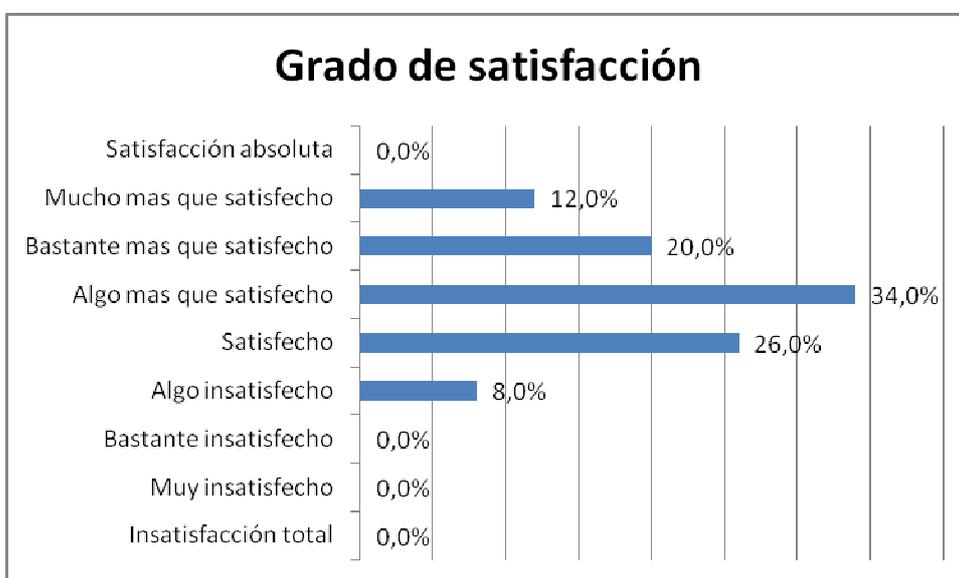
El 86% de los usuarios se hallan más que satisfechos con el servicio, con una mayoría solo satisfechos. Mientras que solo un 14% asume cierto grado de insatisfacción frente a la apariencia física de los empleados. Media: 0,30

7.3.4 Apariencia visual de los elementos materiales de comunicación





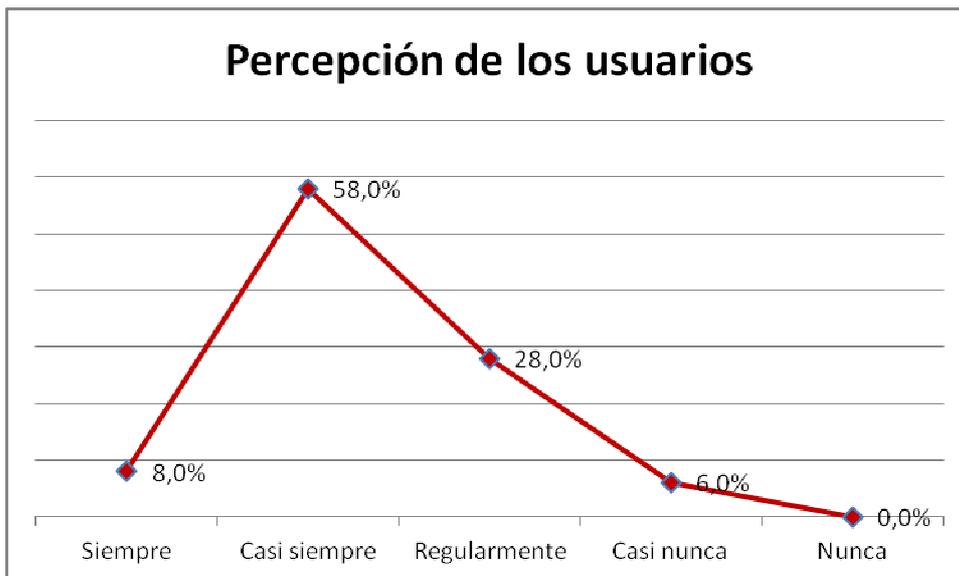
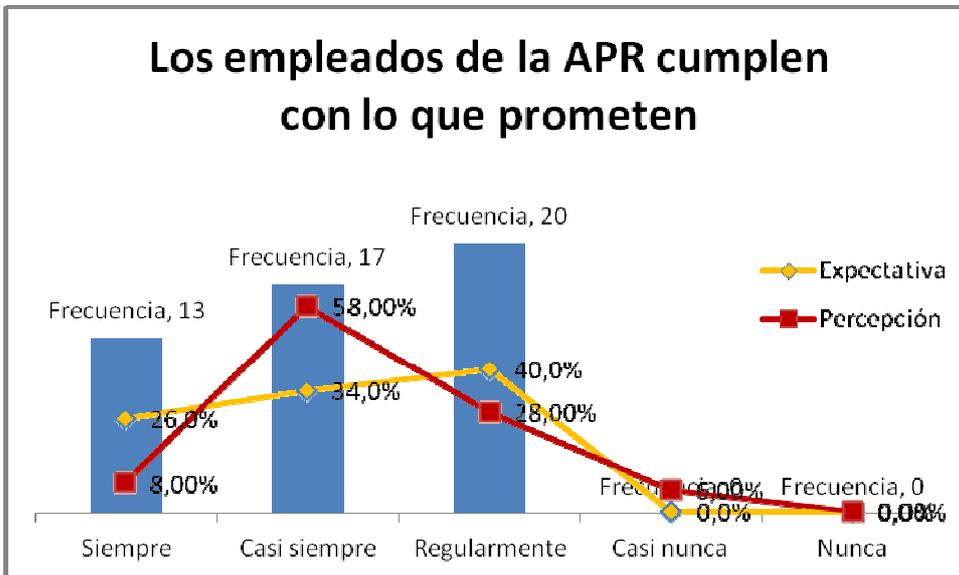
El 92% de la población encuestada encontró la apariencia visual de los elementos materiales de comunicación entre “atractivas”, “Bastante atractivas”, y solo esperaba encontrarlo así un 48%. Respecto a esta sub dimensión encontró algo mucho mejor que lo esperado. Media de Expectativa: 2,52 y Media de Percepción: 1,50.



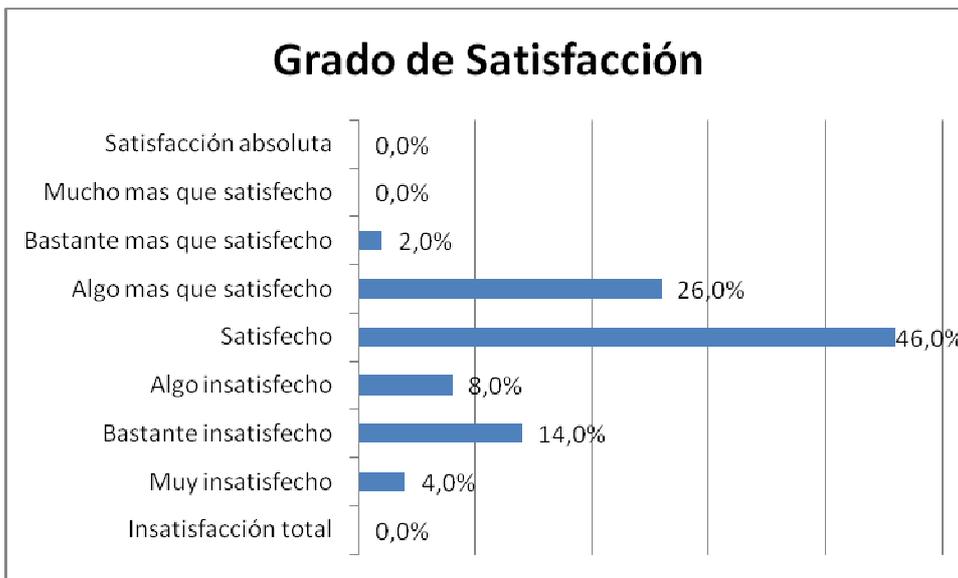
El 92% de la población se encuentra satisfecha con el servicio en relación a la apariencia visual de los elementos materiales de comunicación. El restante 8% se encontró “algo insatisfecho”. Media 1,20

7.4 DIMENSION 2: CONFIABILIDAD

7.4.1 Los empleados de la Agencia Platense de Recaudación cumplen con lo que prometen

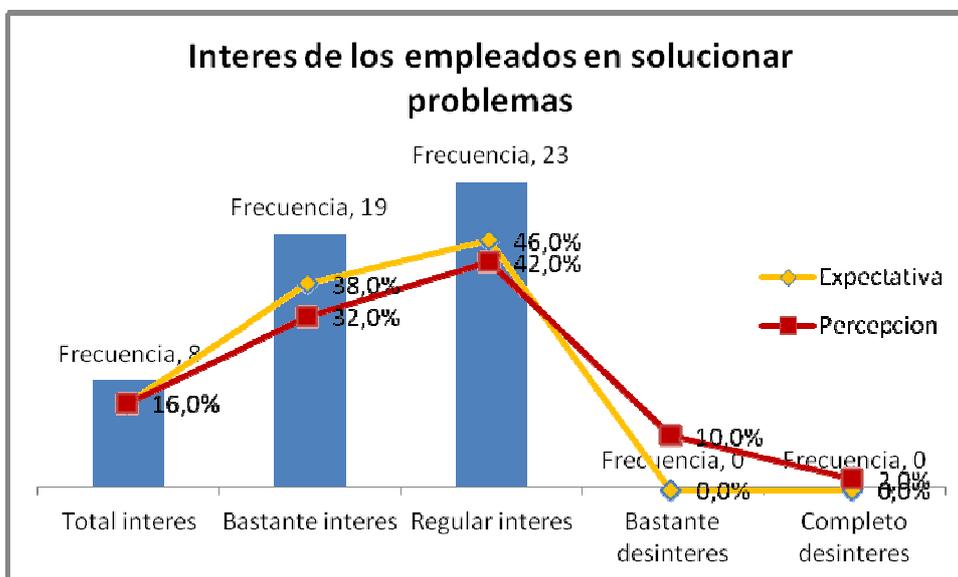


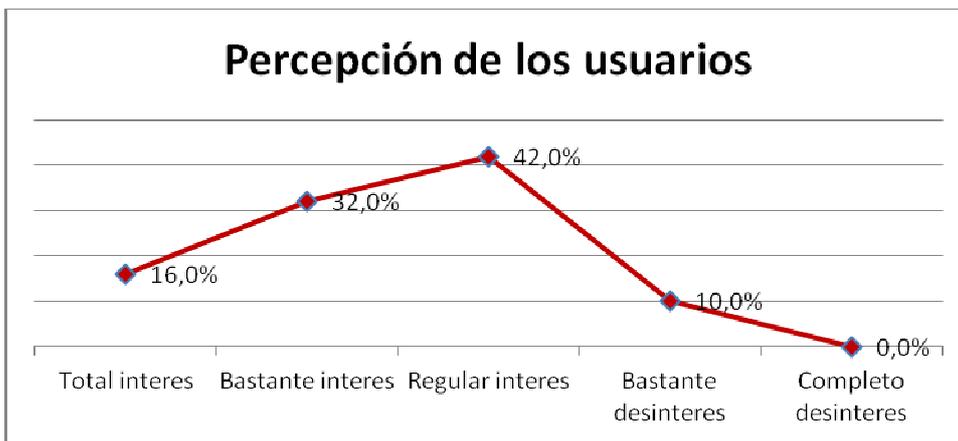
Los empleados del APR ofrecen más de lo que los usuarios esperan de ellos. El 58% de la población encontró que cumplen habilmente con lo que prometen “casi siempre”, cuando solamente el 34% esperaba que lo hicieran. La calidad del servicio respecto al cumplimiento en las promesas de los empleados supera las expectativas de los usuarios. Se presenta similitud entre lo esperado por los usuarios con lo que efectivamente percibido, alternado entre “siempre” y “Casi siempre” (66%), pero se cumple habitualmente lo esperado. Media de Expectativa: 2,14 y Media de Percepción: 2,32.



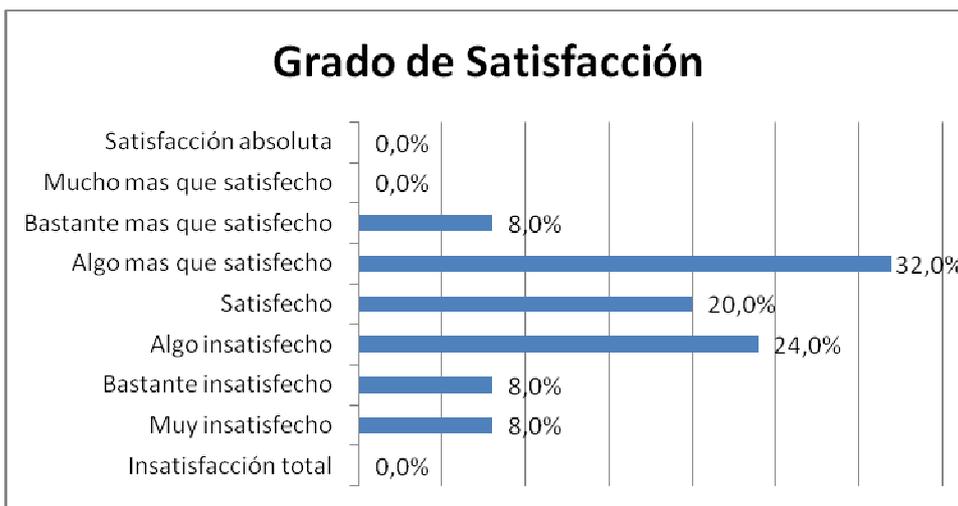
El 46% de los usuarios se encuentran satisfechos en un punto medio, siendo el mayor porcentaje encontrado, con un sesgo uniforme hacia ambos lados del eje central. Media:-0,18

7.4.2 El interés que tienen los empleados en solucionar los problemas de los usuarios



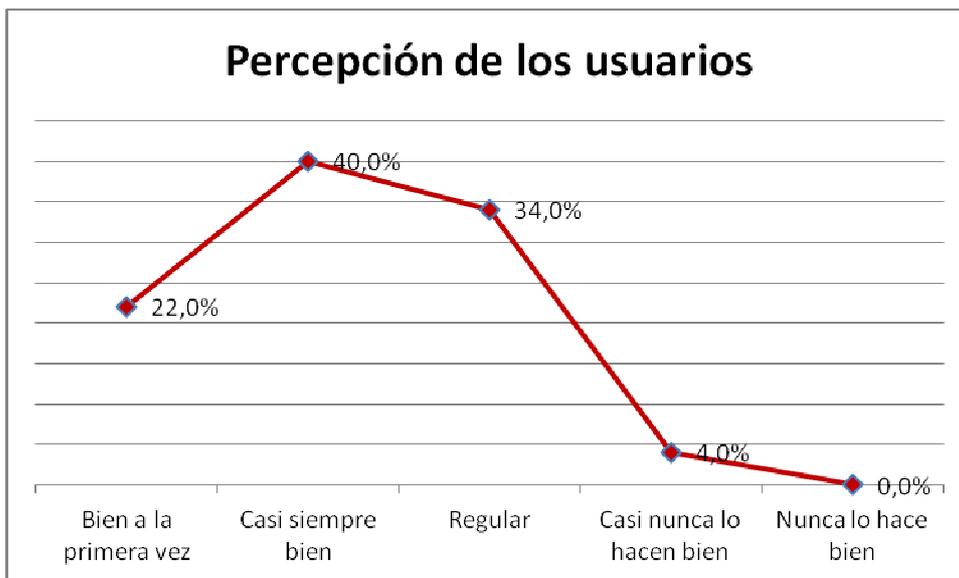
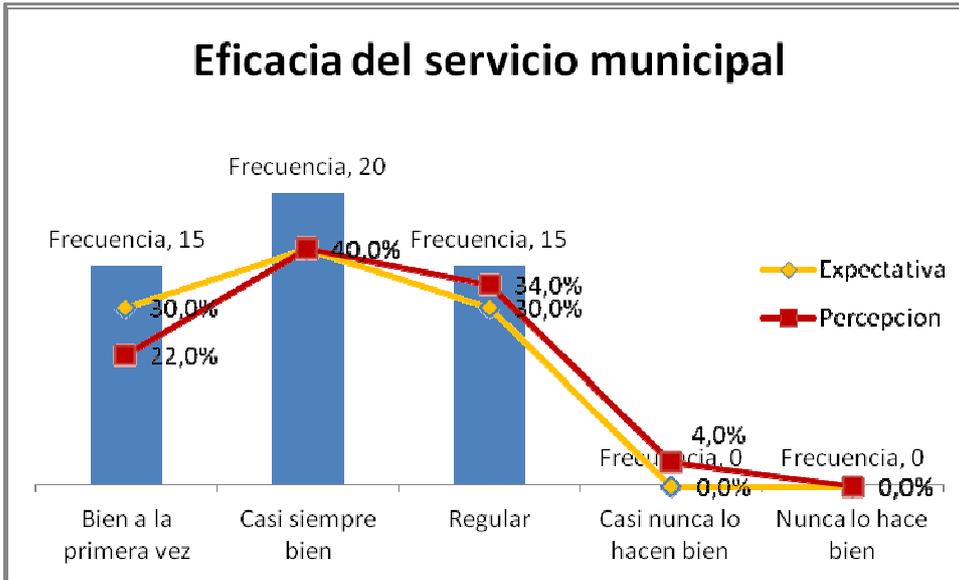


Es coincidente la percepción de lo usuarios con la expectativa de ellos, respecto al interés de los empleados en solucionar sus problemas. Aunque en algunos casos encontraron “Bastante desinterés” cuando no lo esperaban. Media de Expectativa: 2,3 y Media de Percepción: 2,46.

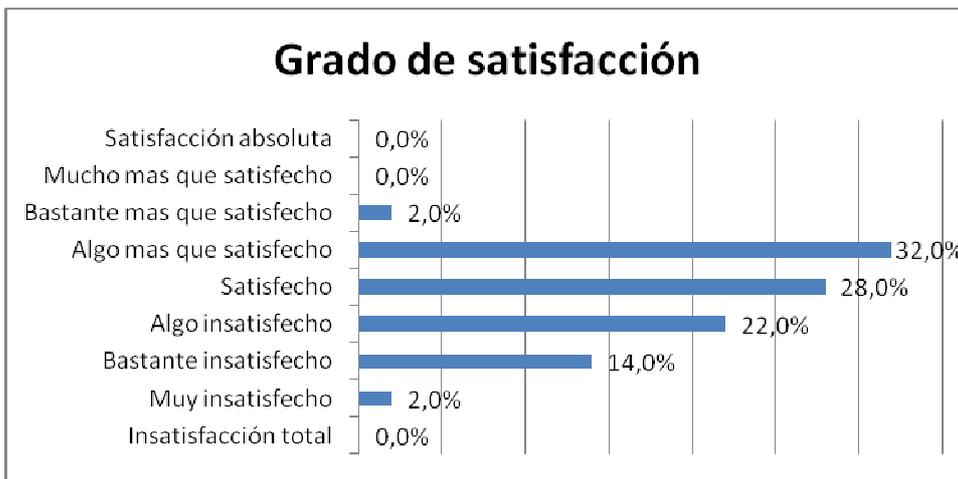


Por su parte, los usuarios se encuentran conformes con el servicio aunque una importante cantidad de ellos (40%) se encuentra por debajo de la línea de satisfacción, como punto 0. Media: (-0,16)

7.4.3 Eficacia del servicio de la APR

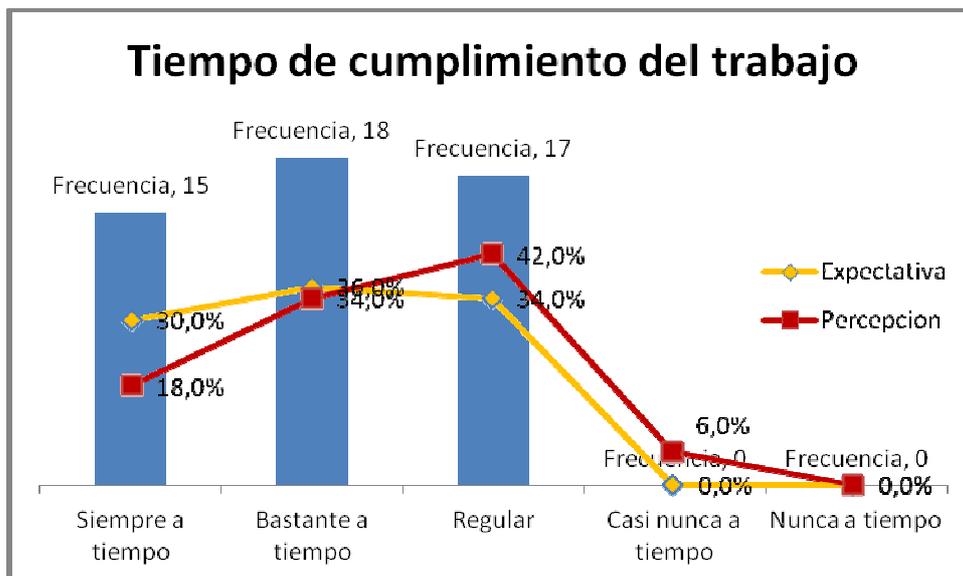


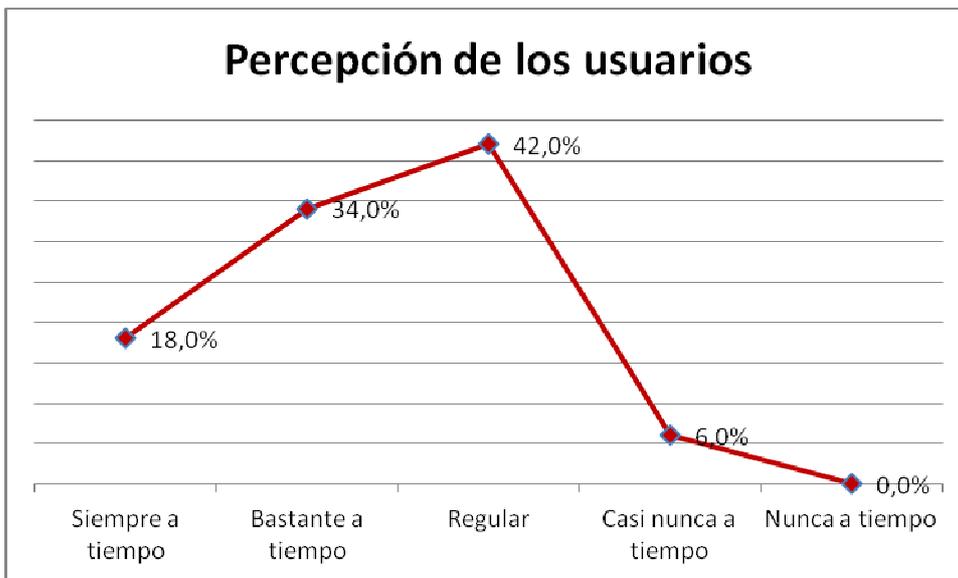
A excepción de algunos casos que no encontraron eficaz el servicio de la APR y no lo esperaban, el resto de la población coincidió entre lo percibido y lo esperado. Media de Expectativa: 2 y Media de Percepción: 2,20.



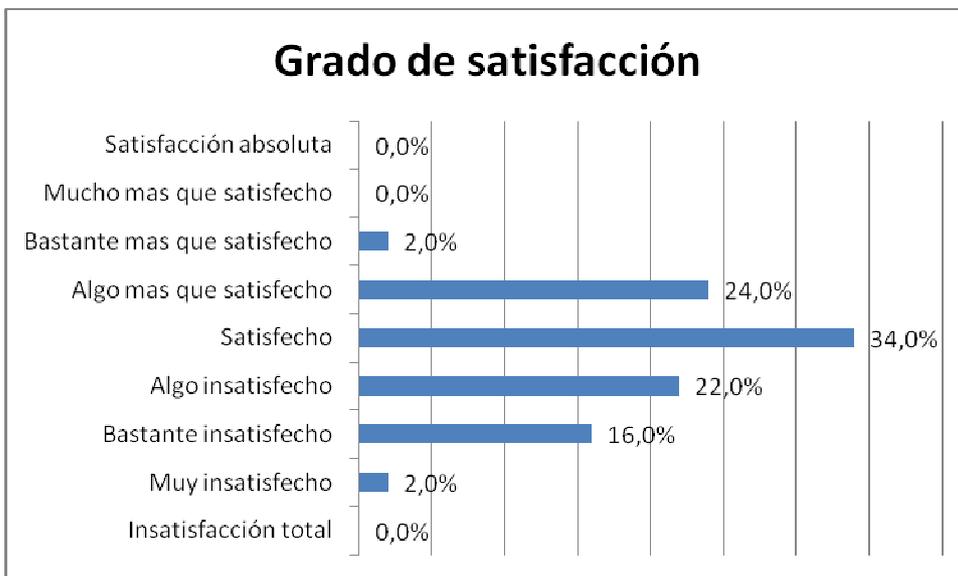
Respecto al grado de satisfacción la población se encuentra satisfecha con la eficiencia del servicio en un 62%, incluyendo la satisfacción regular como positiva. Pero el 38% se encuentra por debajo de esa línea. Media (-0,62).

7.4.4 Tiempo de cumplimiento del trabajo



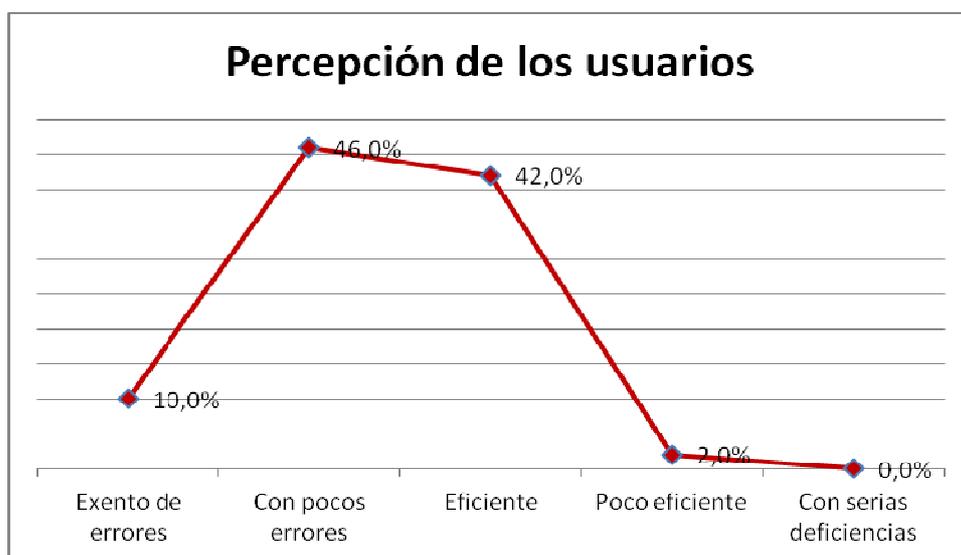
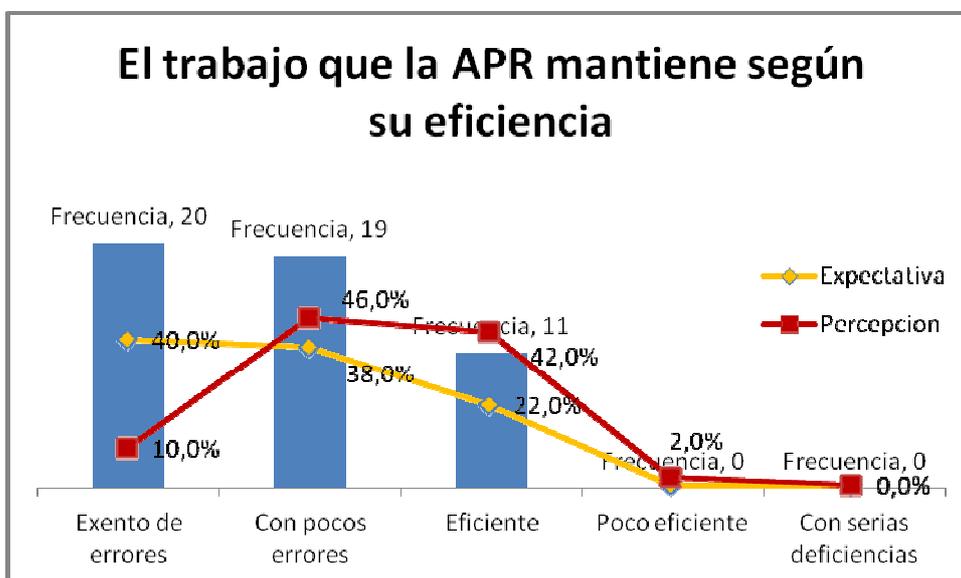


Se observó una brecha negativa entre lo esperado por la población encuestada en el ítem “siempre a tiempo”, pasando a engrosar las filas de quienes lo encontraron en tiempo “regular”, incluso “casi nunca a tiempo”. Media de Expectativa: 2,04 y Media de Percepción: 2,36.



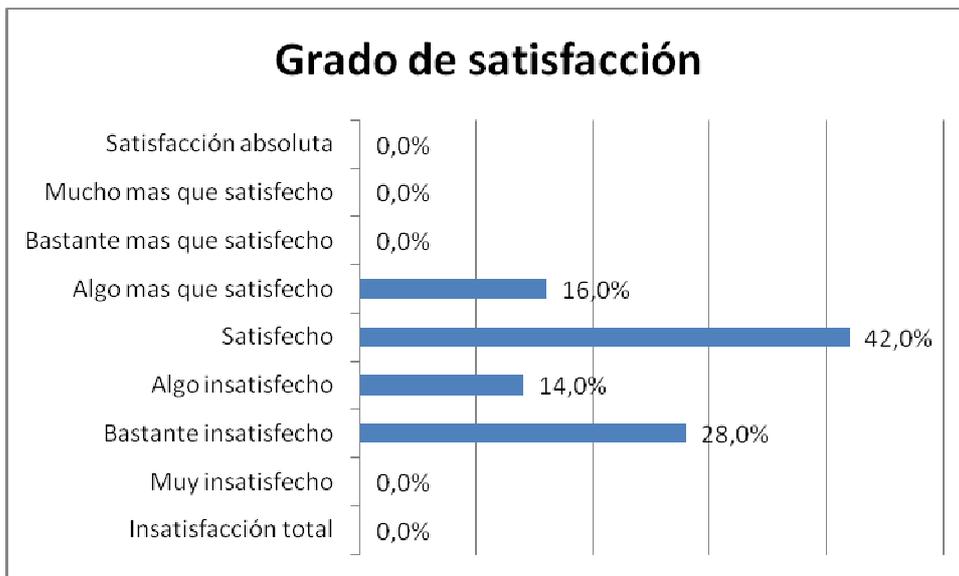
El 40% de los encuestados se los observó por debajo de la línea de satisfacción, encontrando al 16% “bastante insatisfecho” con el tiempo de cumplimiento del trabajo. El resto “satisfecho”. Media (- 0,32)

7.4.5 Eficiencia de la APR



La población encuestada encontró eficiente el servicio del APR. Del 78% que esperaba encontrar “pocos errores” o ningún error, el 56% así lo percibió, por lo que observaron falencias no esperadas por los usuarios. Media de Expectativa: 2,1 y Media de Percepción: 1,92.

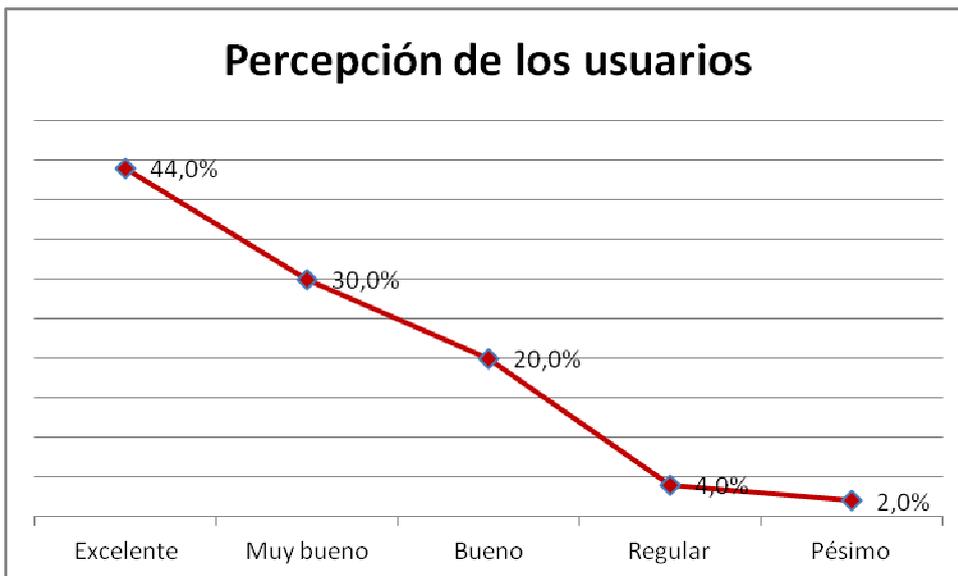
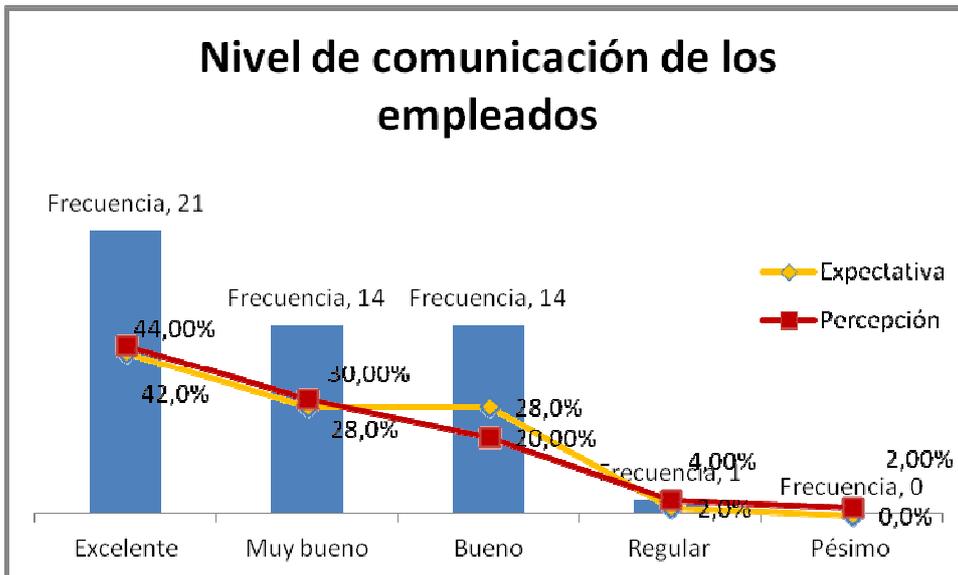
Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense



El 42% de la población no se encuentra satisfecho con la eficiencia del servicio que presta el APR. Mientras que el 58% sí lo encuentra eficiente, aunque no mas allá de eso. Ningún encuestado logra el grado de “bastante mas que satisfecho” en esta sub dimensión. Media : (-0,54)

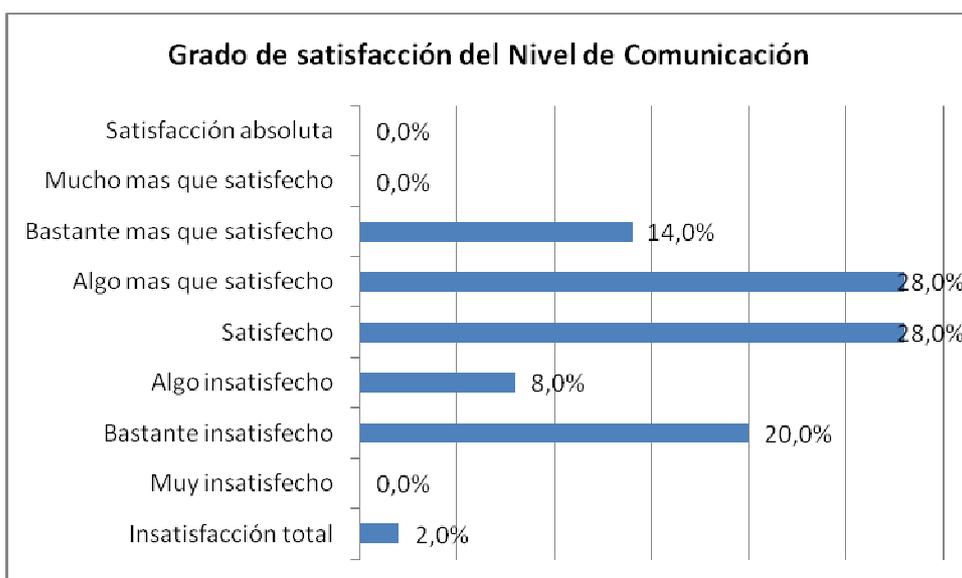
7.5 DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA

7.5.1 Nivel de comunicación del usuario con el empleado



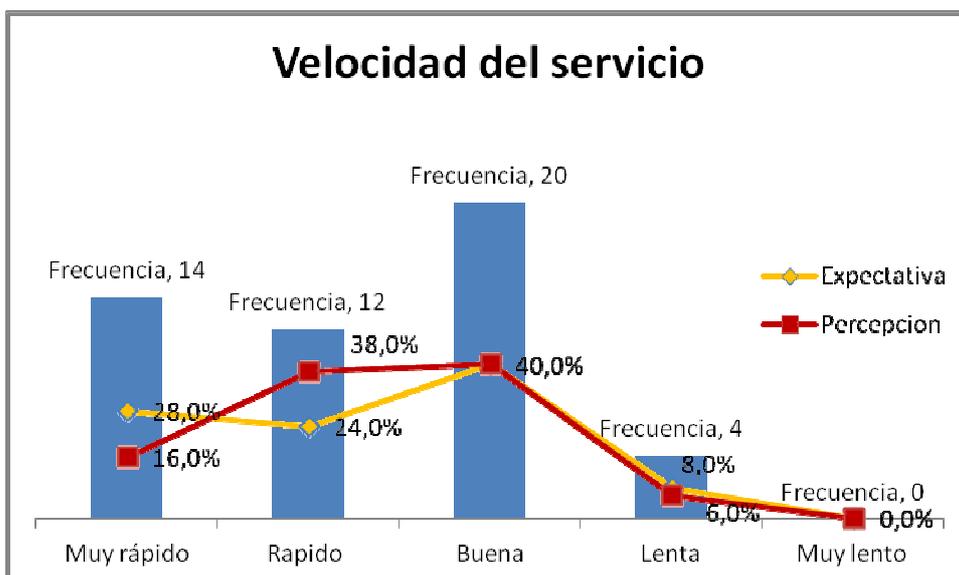
Los usuarios del Servicio de APR coinciden en las expectativas con la percepción en el nivel de comunicación. El 94% encontró buena comunicación con los empleados. Media de Expectativa: 1,90 y Media de Percepción: 1,90.

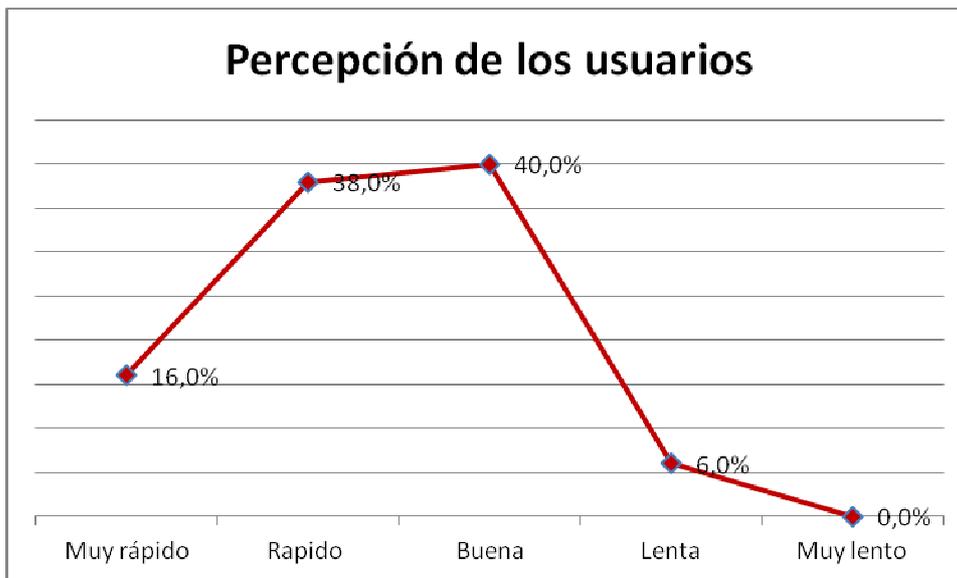
Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense



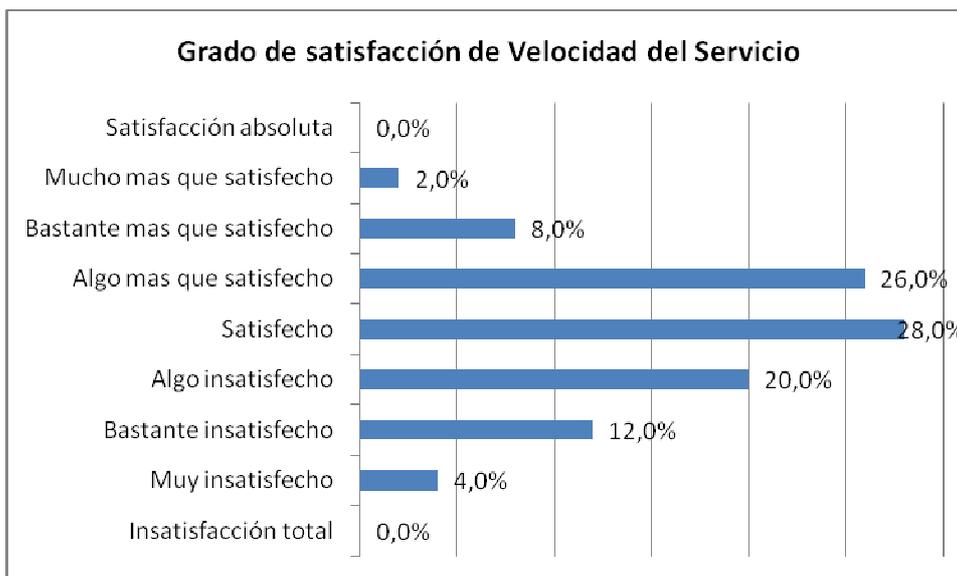
El 70% de la población se encuentra satisfecho en relación a esta sub dimensión y tan solo el 2% con “insatisfacción total”, marcando por primera vez en la investigación que aparece esta graduación negativa (-4). Media: 0.

7.5.2 Velocidad del servicio



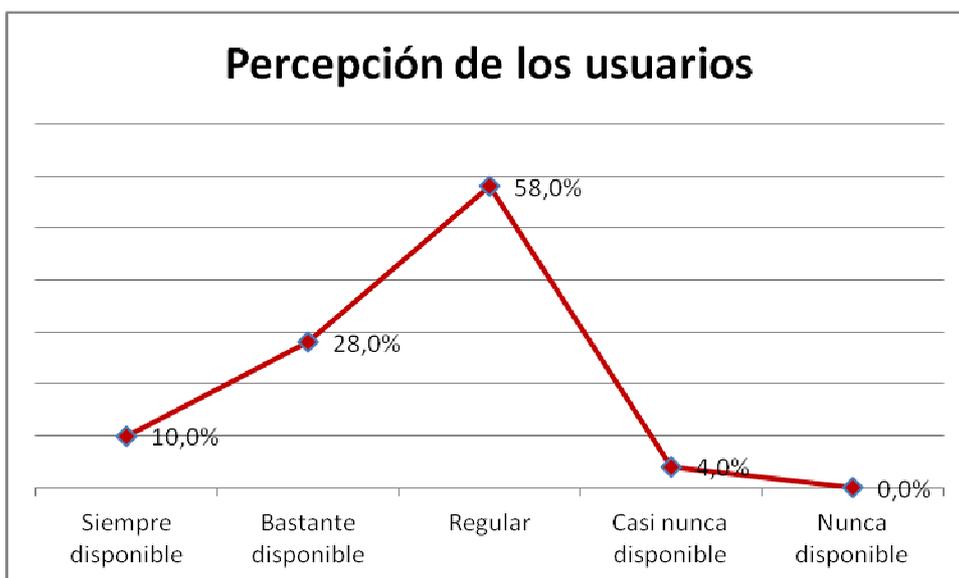
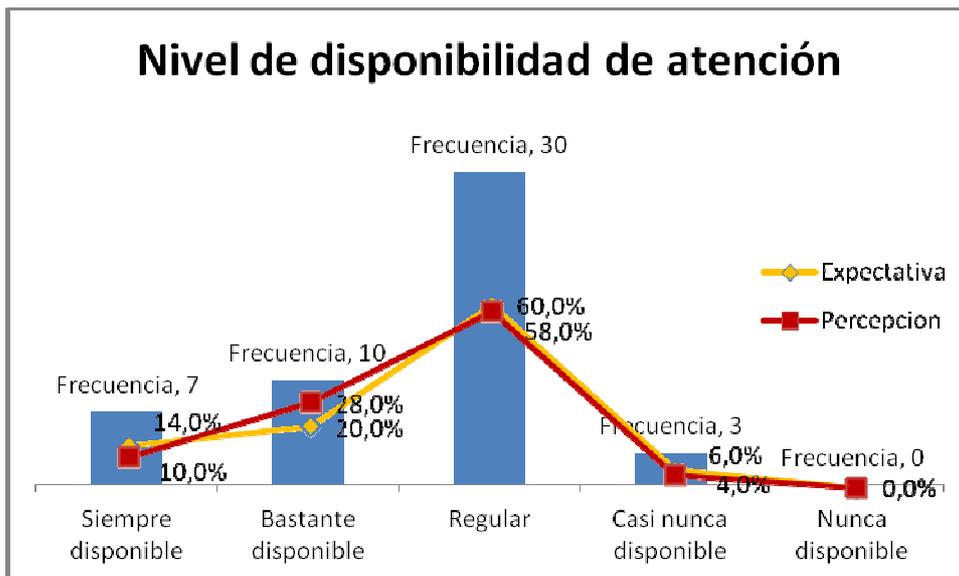


En general hay coincidencia entre lo esperado y lo percibido por los usuarios. Solo una mínima parte percibe y encuentra lenta la velocidad del servicio. Media de Expectativa: 2,28 y Media de Percepción: 2,36.



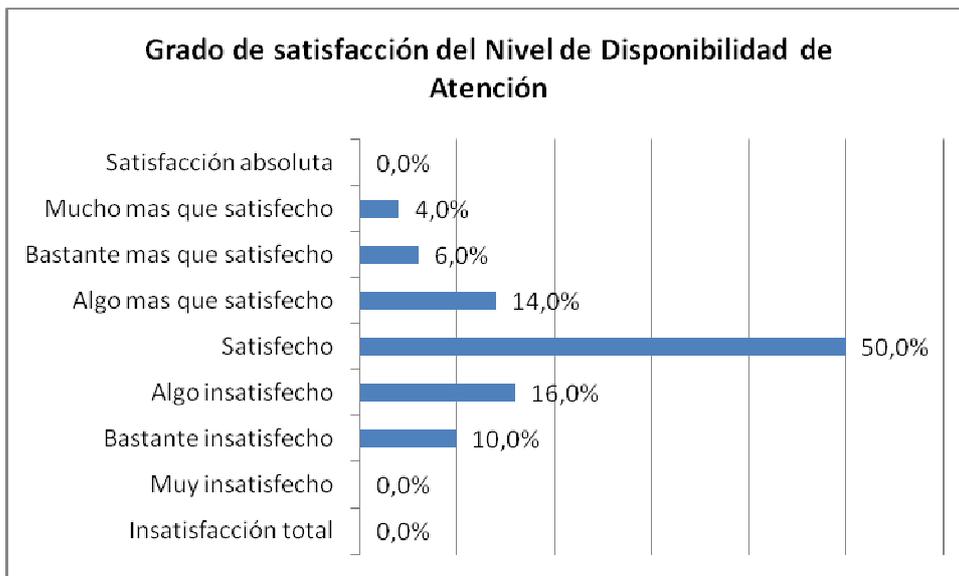
Si bien la mayoría de la población se encuentra satisfecha, se aprecia gran amplitud en los grados de satisfacción de la velocidad del servicio, toda vez que se encuentran casos “mucho mas que satisfechos” y otros “muy satisfechos”. Media: (-0,08)

7.5.3 Nivel de disponibilidad en la atención



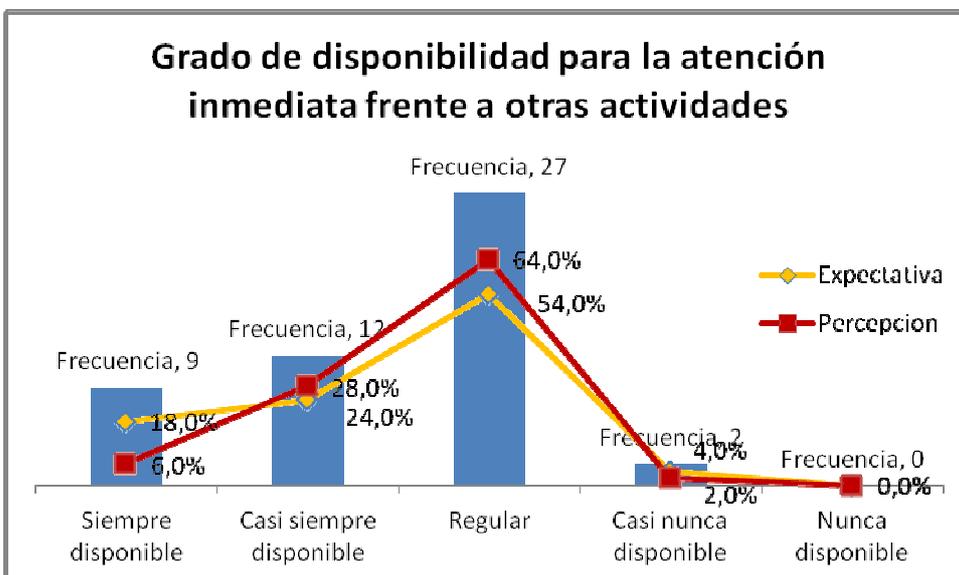
Los usuarios del servicio encuentran con las expectativas satisfechas que tenían al ingresar al APR. Media de Expectativa: 2,58 y Media de Percepción: 2,56.

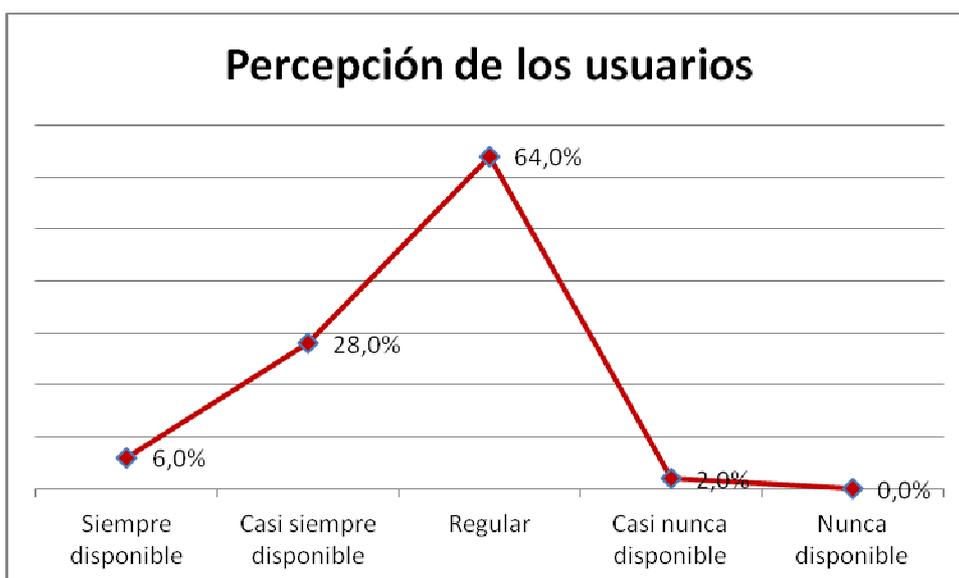
Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense



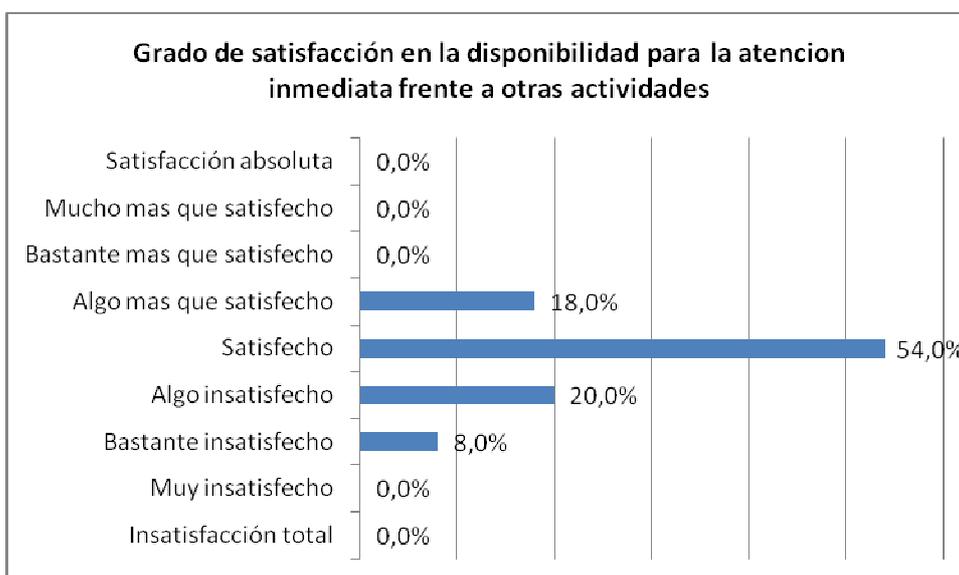
La mayor parte de la población se encuentra satisfecha con el nivel de disponibilidad de atención. Media: 0,02.

7.5.4 Grado de disponibilidad para la atención inmediata frente a otras actividades





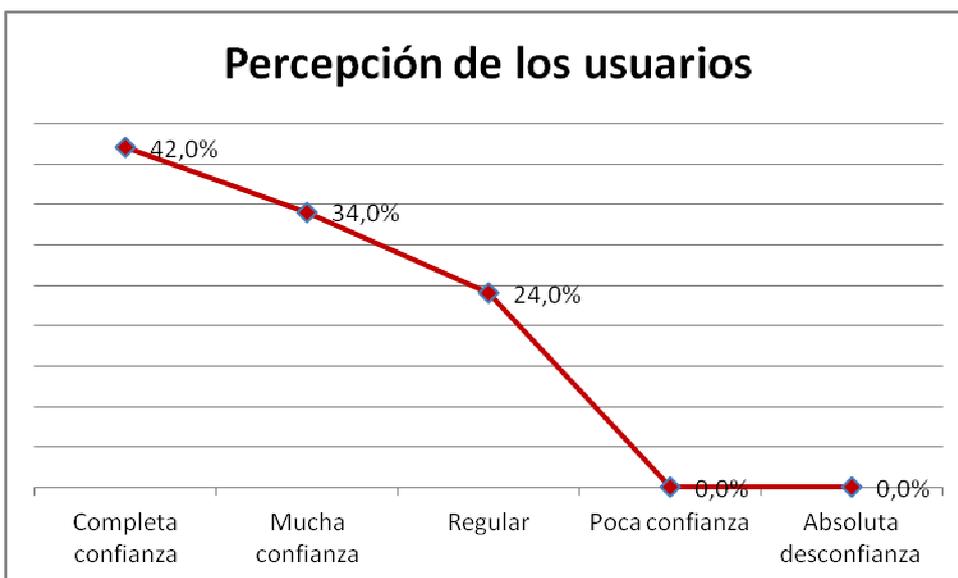
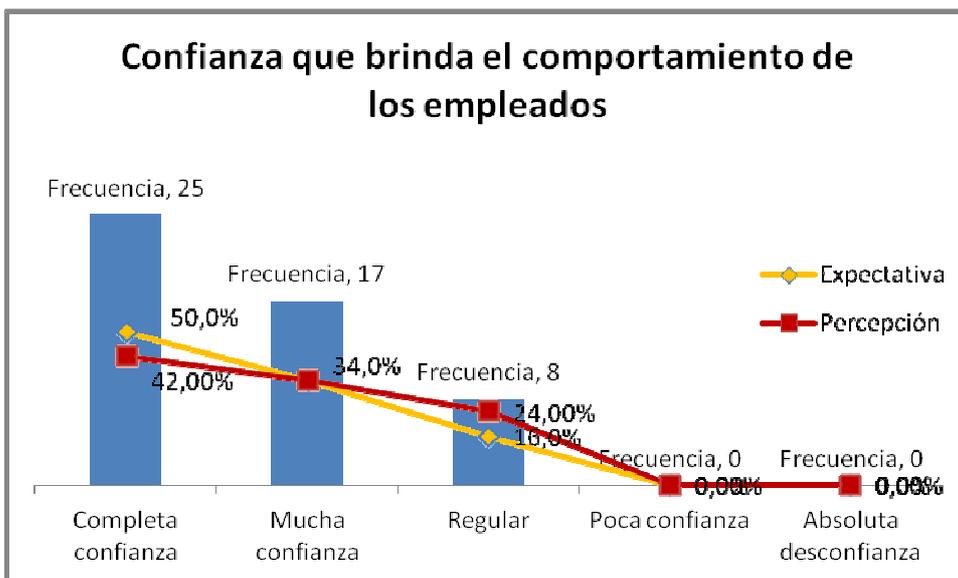
Se observó que los encuestados encontraron, básicamente en su mayoría, una disponibilidad “regular” para la atención inmediata en comparación a otras actividades, apareciendo una mínima discrepancia entre lo percibido y lo esperado. Media de Expectativa: 2,44 y Media de Percepción: 2,52.



La mayor parte de la población se encontró “Satisfecha”, con una brecha uniforme hacia ambos lados del eje central 0, con leve tendencia por debajo de ella (28%). Media: (-0,18)

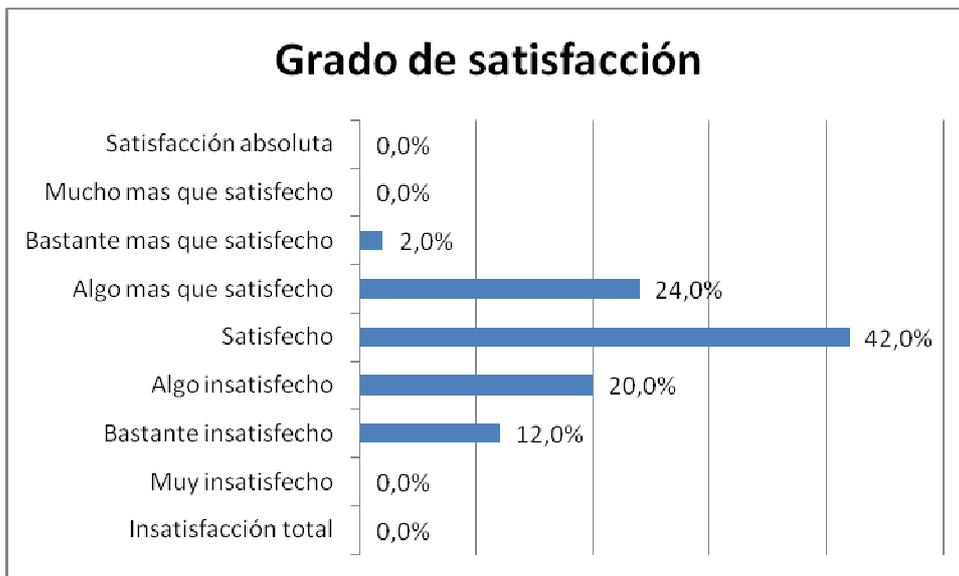
7.6. DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD

7.6.1 Confianza que brinda el comportamiento de los empleados



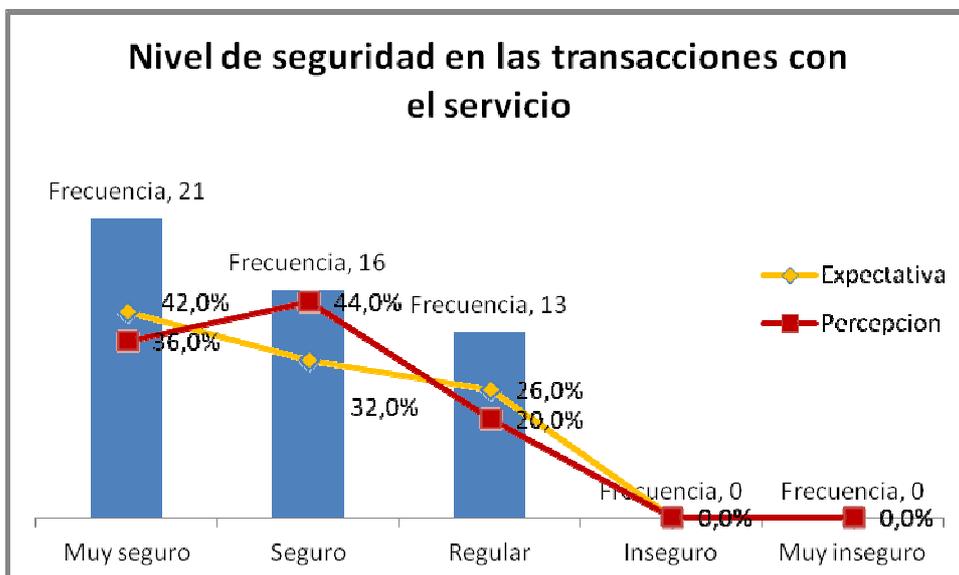
Básicamente, encuentran los usuarios congruencia con sus expectativas, la confianza brindada es buena en el 100% de los casos examinados. No se percibe desconfianza en ningún caso. Media de Expectativa: 1,66 y Media de Percepción: 1,82.

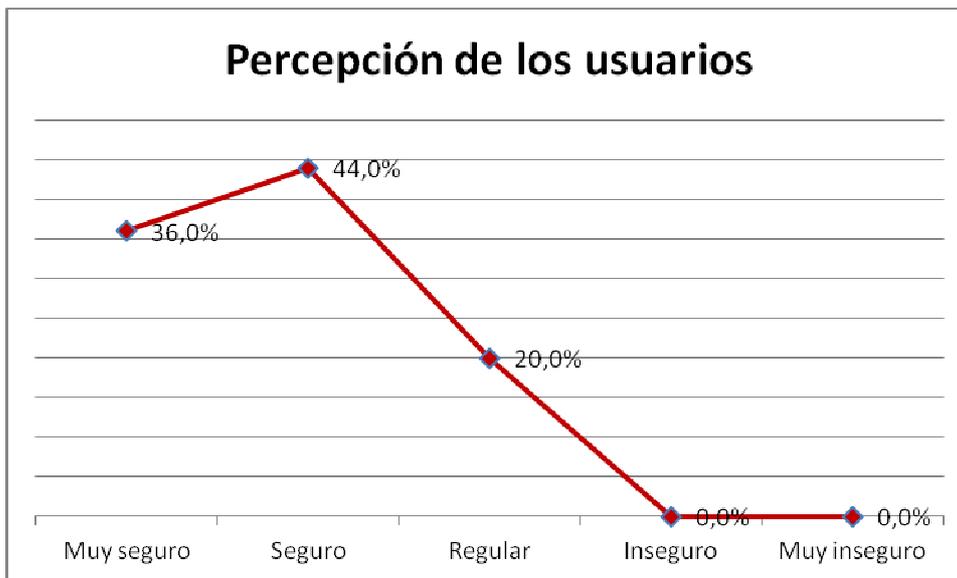
Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense



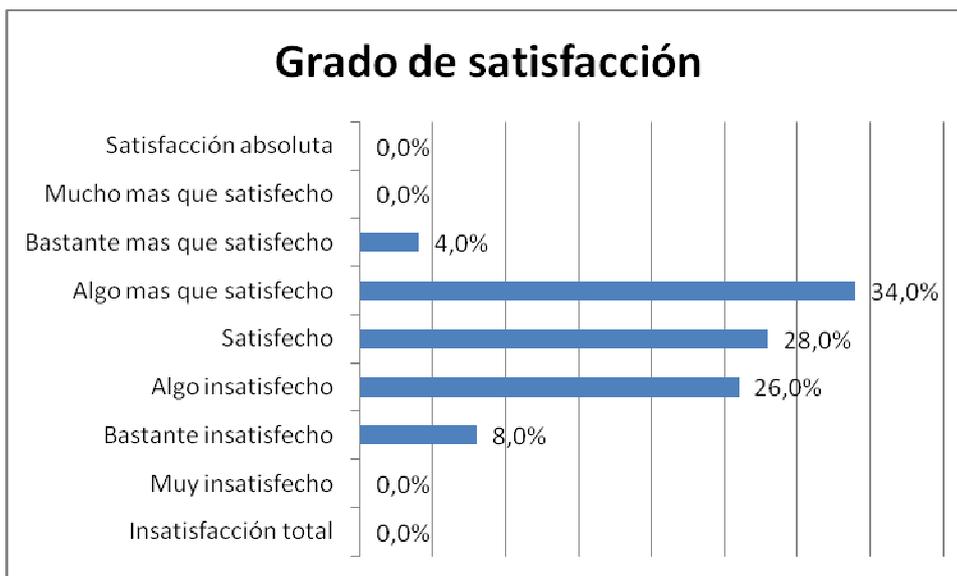
El 70% de la población se encuentra “satisfecho” en sus distintos grados, con la confianza brindada por los empleados. Aunque un 12% se encontró “bastante insatisfecho”, ya que esperaban encontrar completa confianza. Media: (- 0,16)

7.6.2 Nivel de seguridad que el usuario siente en sus transacciones con el servicio



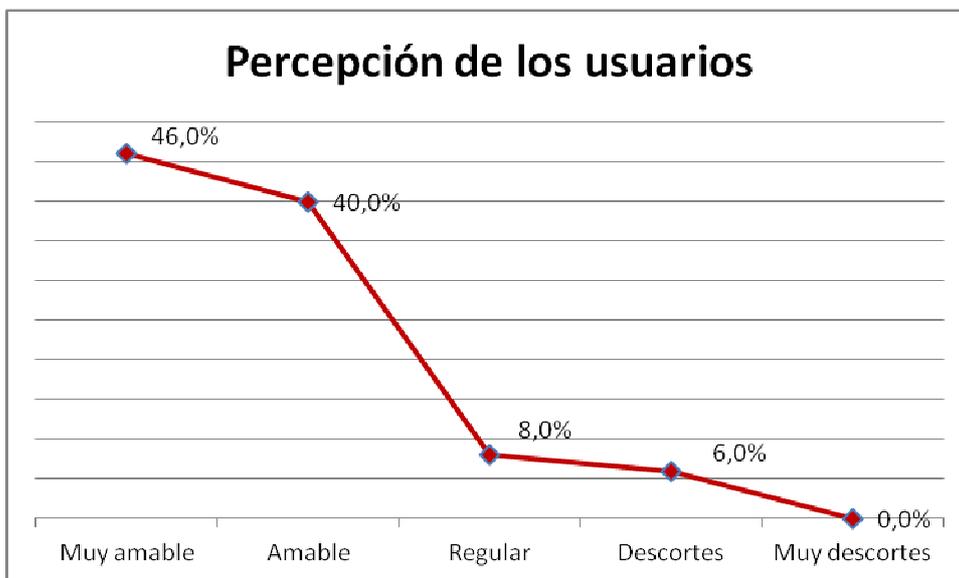
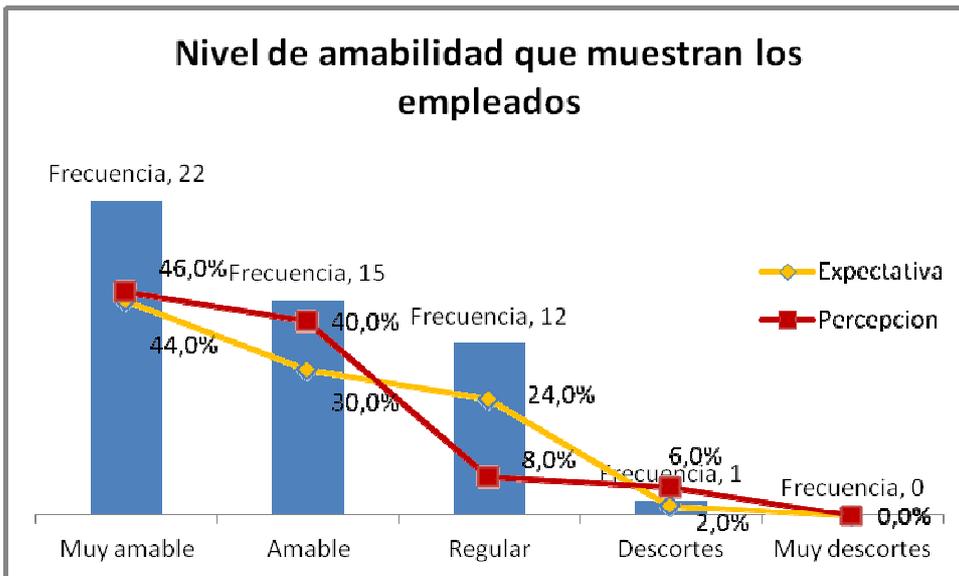


De un 74% que esperaban de “seguro” a “muy seguro” el nivel de las transacciones con el servicio, un 80% de la población las encontró de ese modo. Media de Expectativa: 1,84 y Media de Percepción: 1,84.



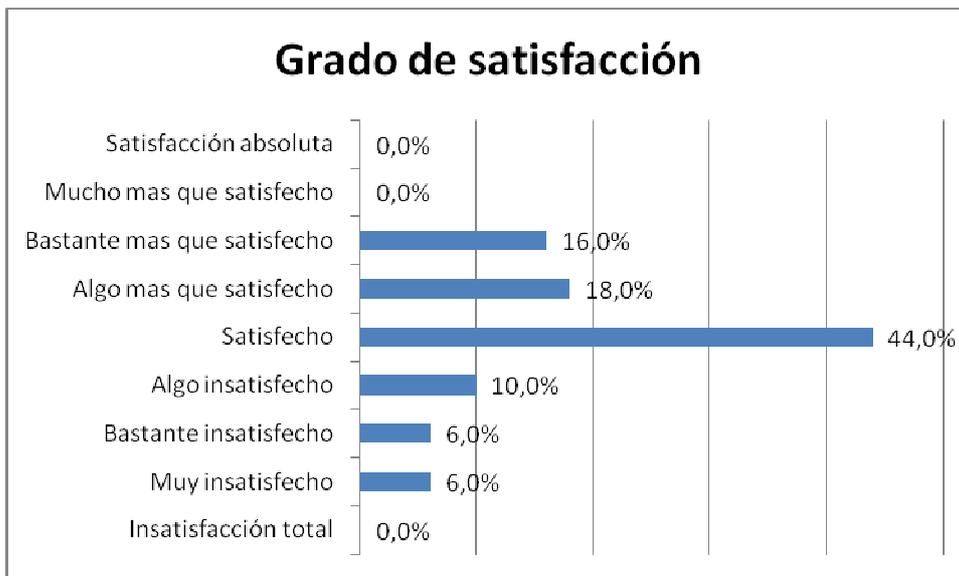
El 66% de los usuarios se encuentran satisfechos en distintos grados en el nivel de seguridad, sobre un 34% que se encuentra algo insatisfecho. Media: 0.

7.6.3 Nivel de amabilidad que muestran los empleados del servicio



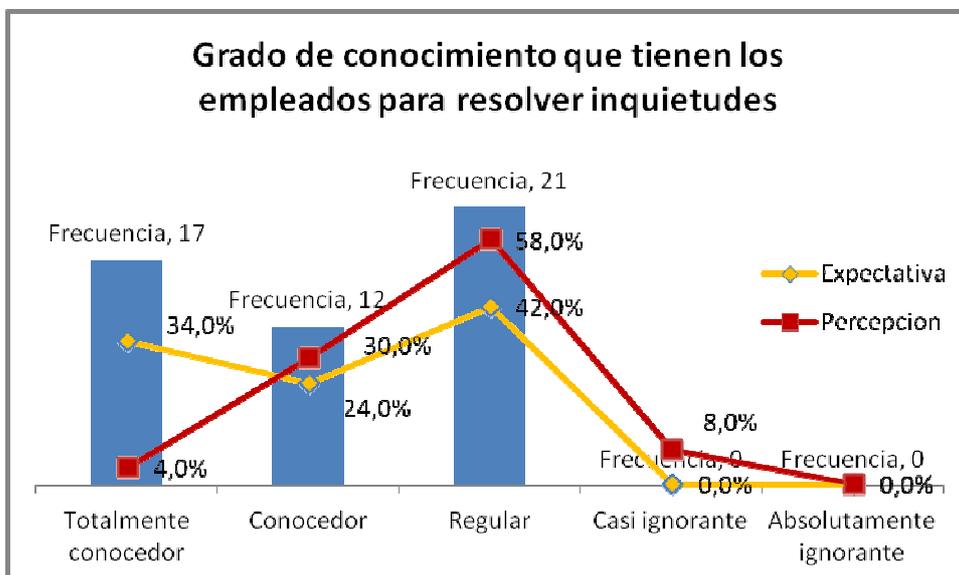
El 86% de los encuestados encontró una superación en el nivel de amabilidad de los empleados aunque se destaca el 6% que los percibió “Descorteses” cuando solo lo esperaba de ese modo solo el 2%. Media de Expectativa: 1,84 y Media de Percepción: 1,74.

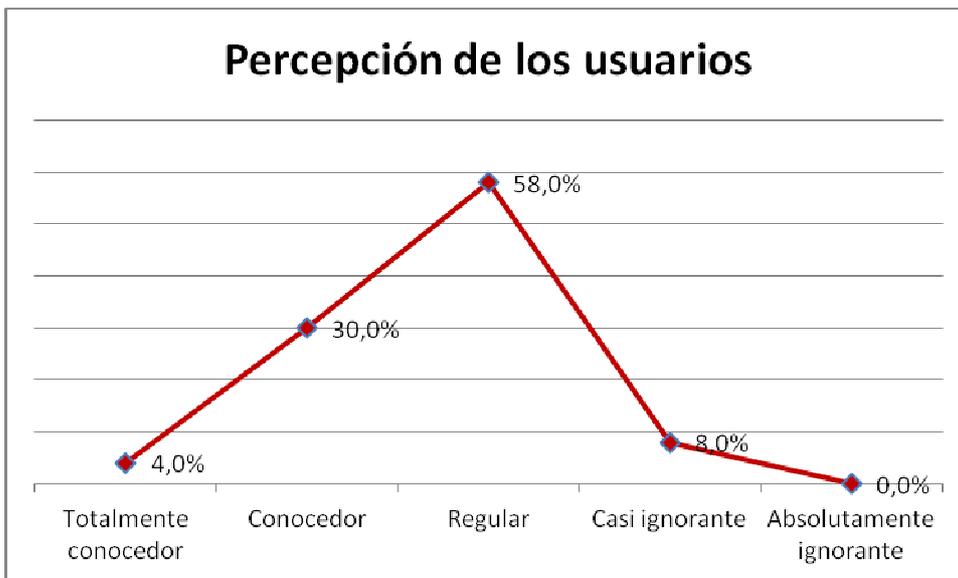
Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense



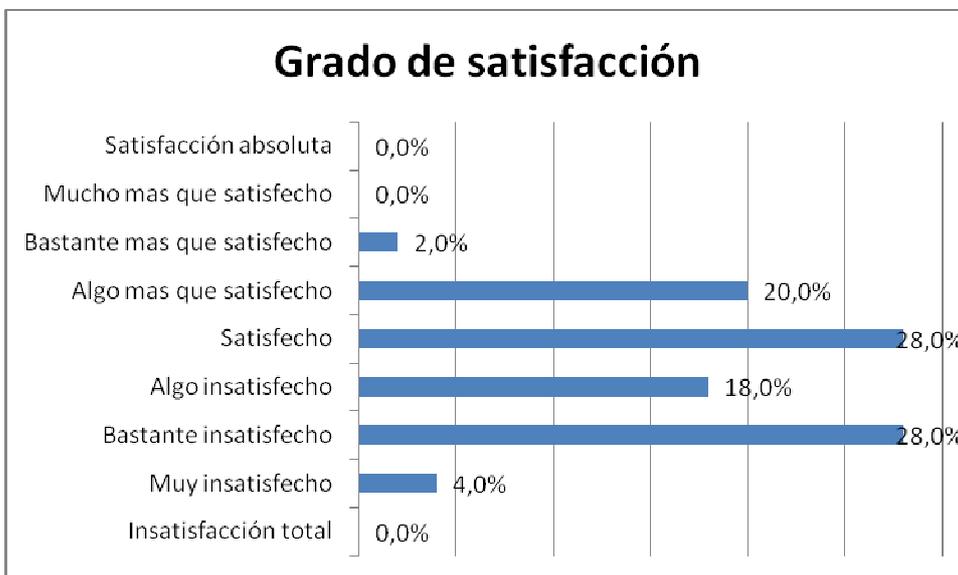
Un importante porcentaje de la población encuestada (78%) dentro de los niveles de satisfacción positiva, aunque se evidencia un grado de insatisfacción frente a lo que no esperaban encontrar y así lo hicieron. Media: 0,10

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





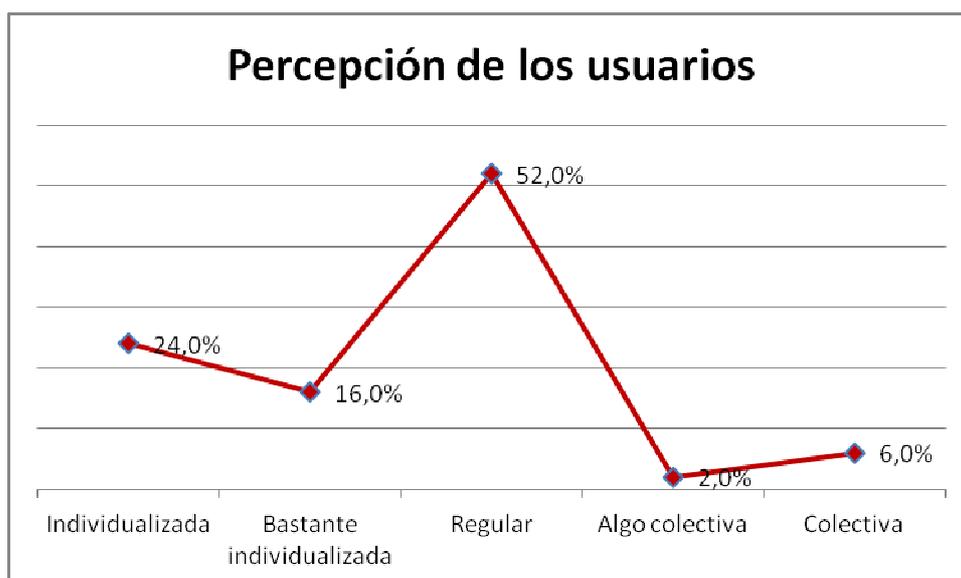
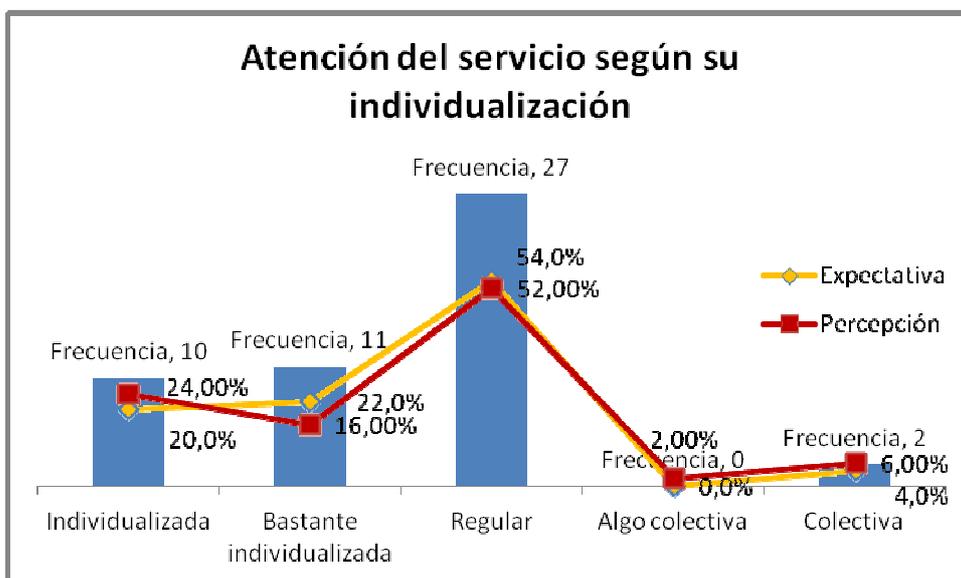
Se aprecia en esta sub dimensión la percepción negativa respecto a lo esperado por los usuarios. Ellos no encontraron empleados que conozcan total y hábilmente lo necesario para resolver sus inquietudes. Incluso, un 8% los encontró “casi ignorantes”. Media de Expectativa: 2,08 y Media de Percepción: 2,70.



Se observó en la muestra un alto grado de insatisfacción con peso importante en “bastante insatisfecho” (28%). Media (-0,62)

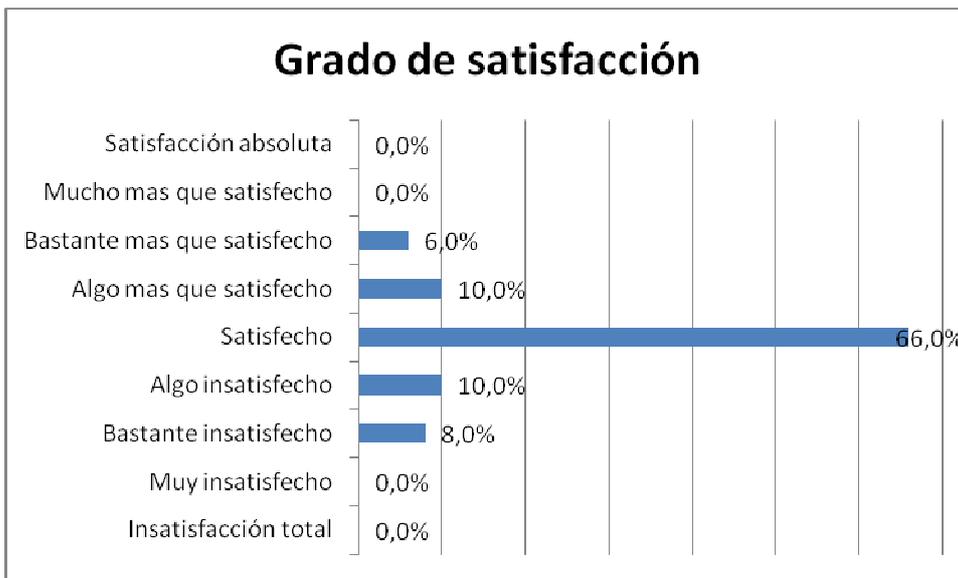
7.7. DIMENSIÓN 5: EMPATÍA

7.7.1 La atención del servicio según su individualización



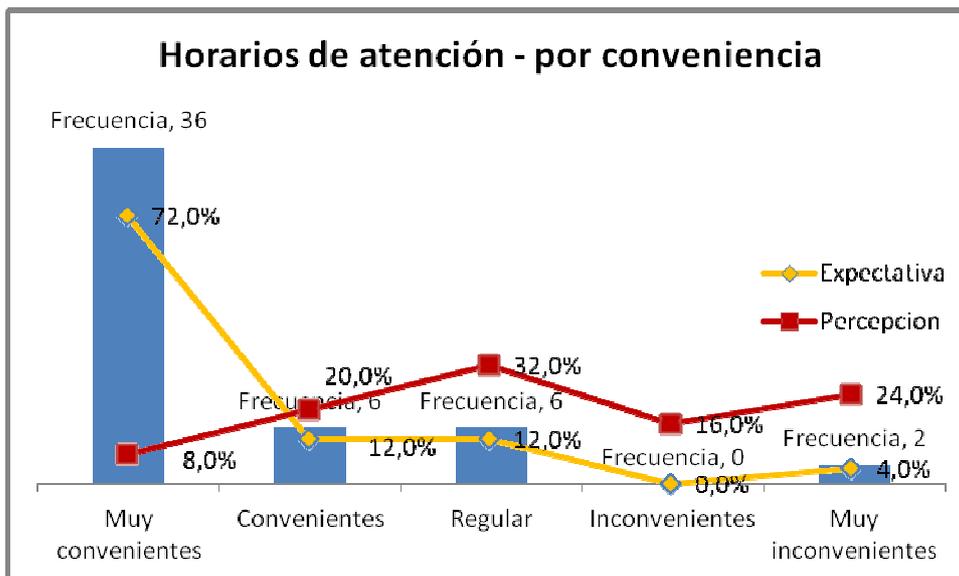
Es coincide en general, la percepción con la expectativa de los usuarios. La mitad de los encuestados los espera y percibe como regular. Media de Expectativa: 2,46 y Media de Percepción: 2,5.

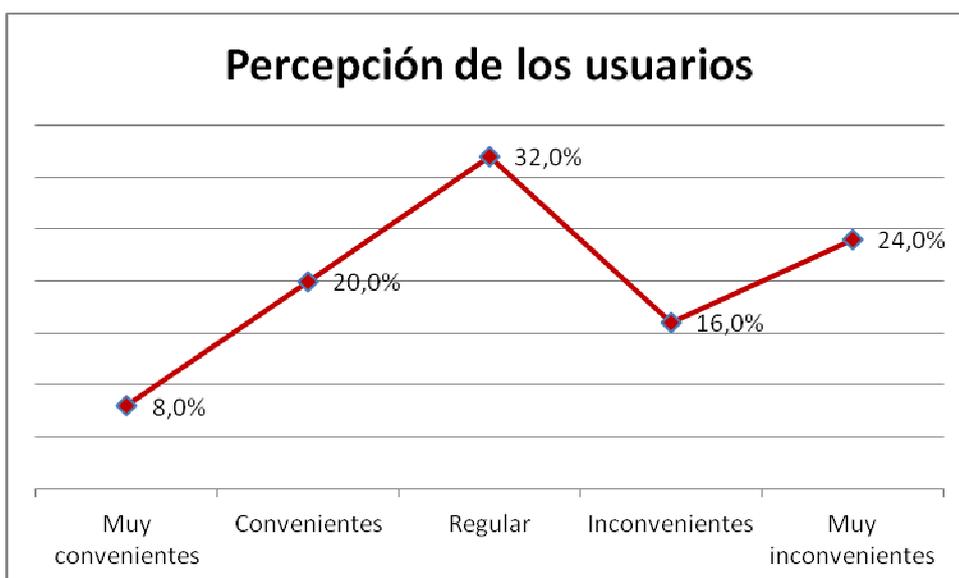
Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense



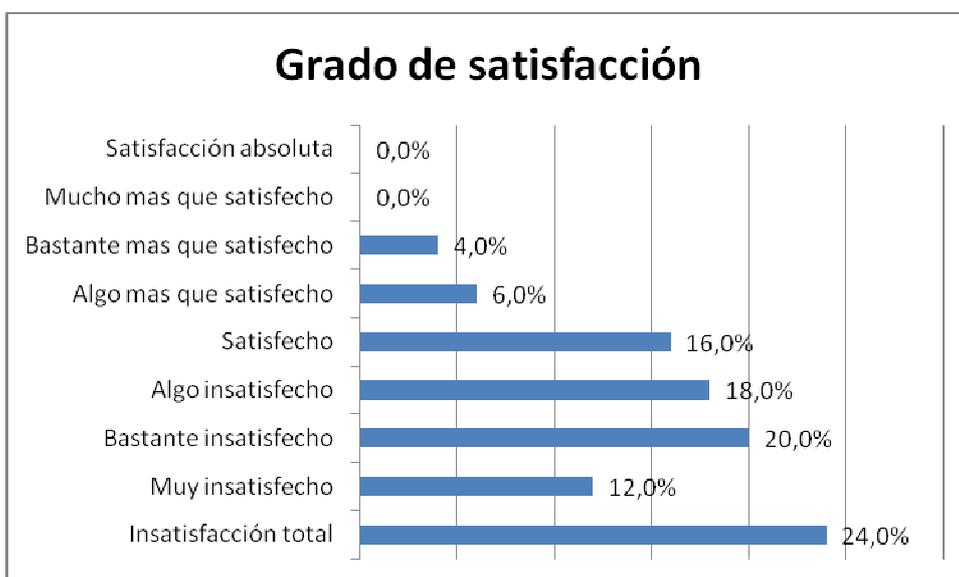
El gráfico es claramente ilustrativo, mostrando al 82% satisfecho, con el 66% en su punto medio. Media: (-0,04)

7.7.2 Los horarios de trabajo - por conveniencia.



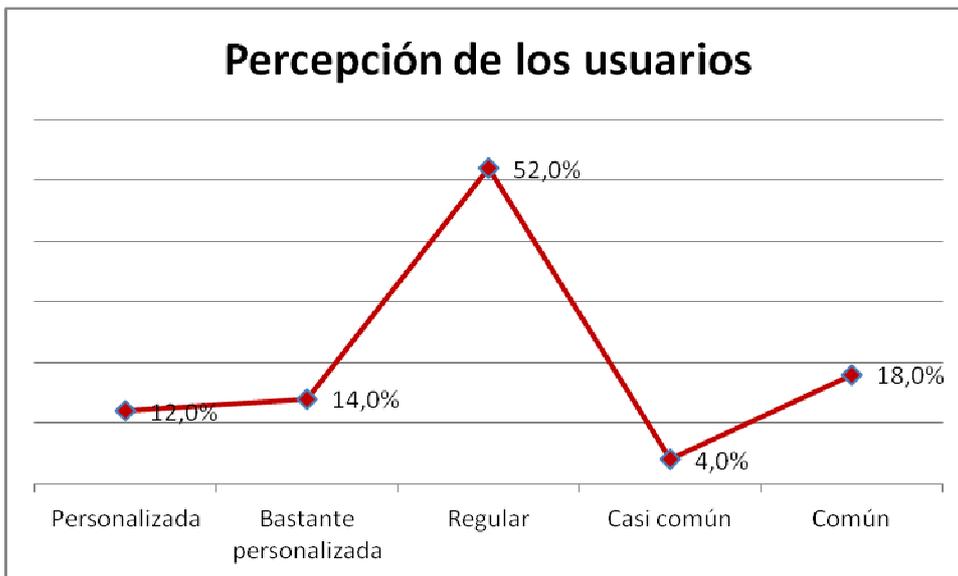
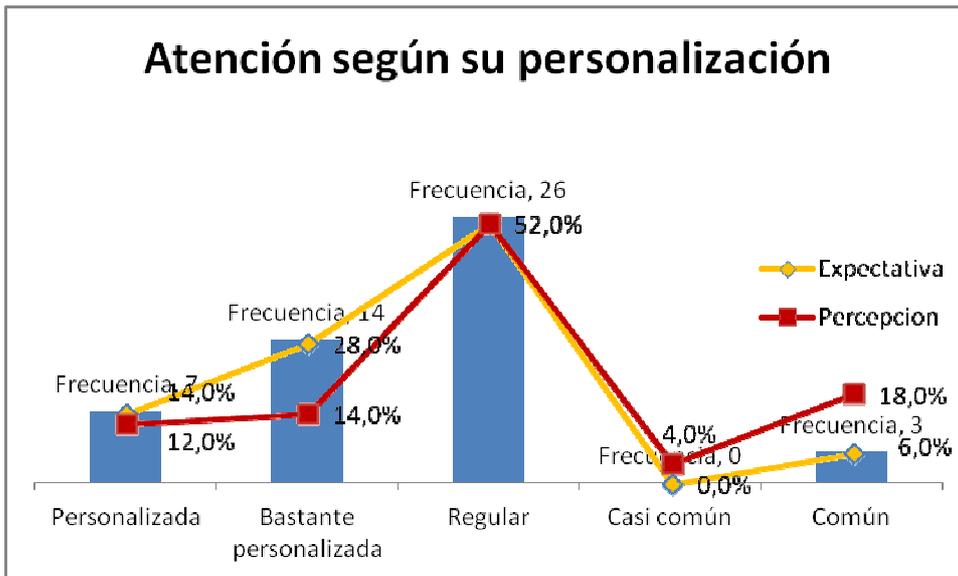


Se observó la mayor brecha negativa de esta investigación, encontrada entre lo esperado por los usuarios y lo percibido por ellos. Una amplia mayoría espera mayor amplitud horaria (40%). Un alto porcentaje los percibe como “muy inconvenientes” Media de Expectativa: 1,52 y Media de Percepción: 3,28.



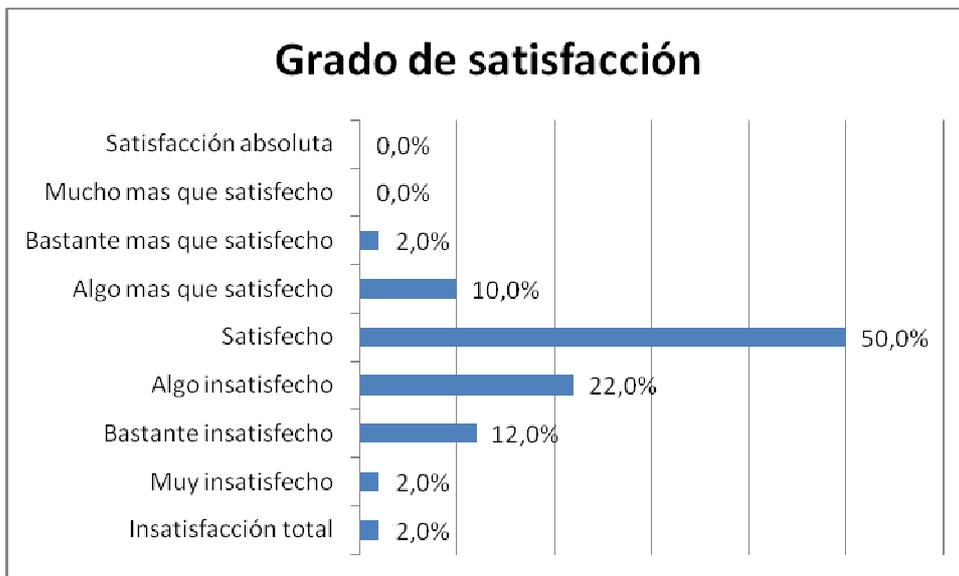
De la misma forma lo expresa el grado de satisfacción de los usuarios respecto a los horarios de atención, un alto grado de insatisfacción (74%). Media: (-1,76)

7.7.3 Atención del servicio según su personalización



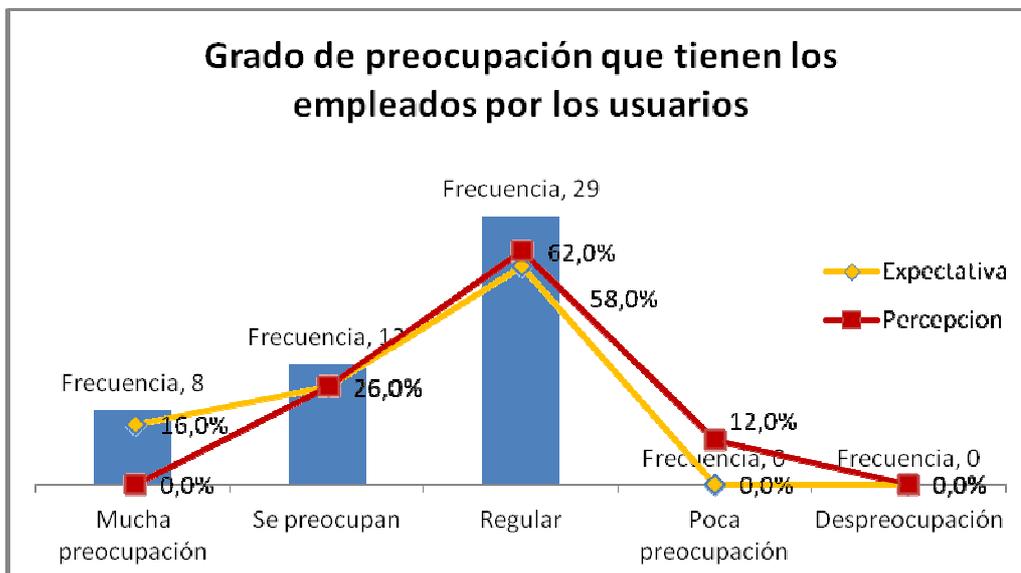
En el 78% de la población se observa que percibe personalizada la atención por los empleados, aunque la diferencia mas importante puede observarse en los que esperan que la atención fuera “bastante personalizada” (50% de ellos). Asimismo, se observó cierta compensación respecto a los usuarios que esperaron que la atención fuera impersonal (6%) con lo que percibió ese grupo de usuarios (18%). Media de Expectativa: 2,56 y Media de Percepción: 3,02.

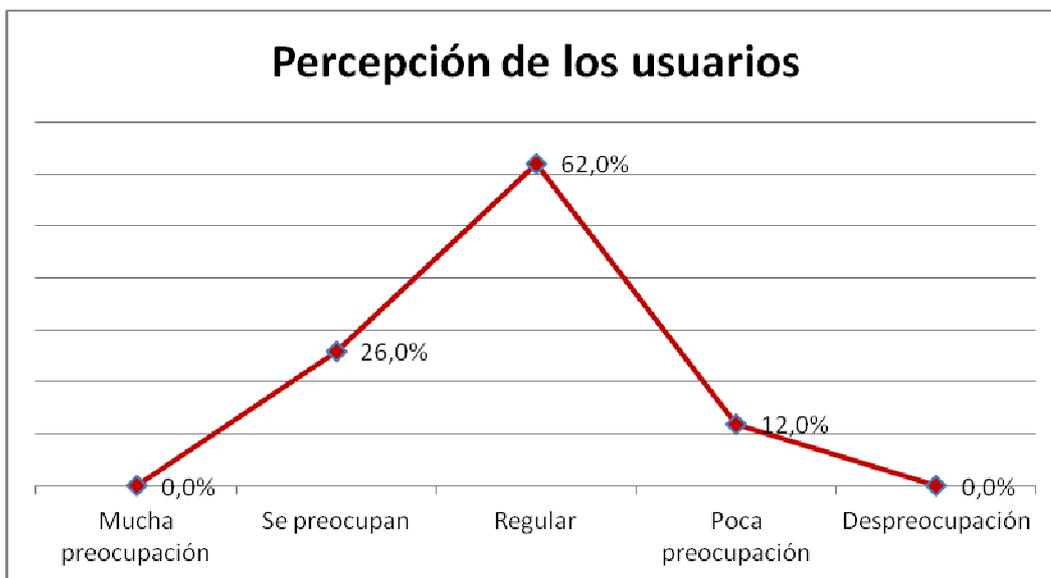
Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense



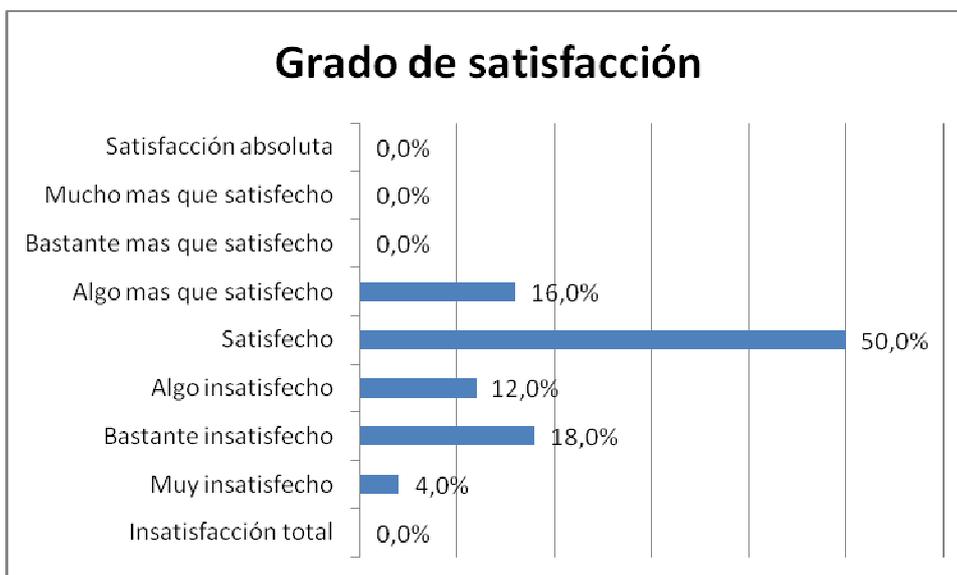
En esta sub dimensión el 62% se muestran satisfechos, aunque se evidencia el grado de insatisfacción frente a lo esperado (38%) Media: (-0,46).

7.7.4 Grado de preocupación que tienen los empleados con sus intereses





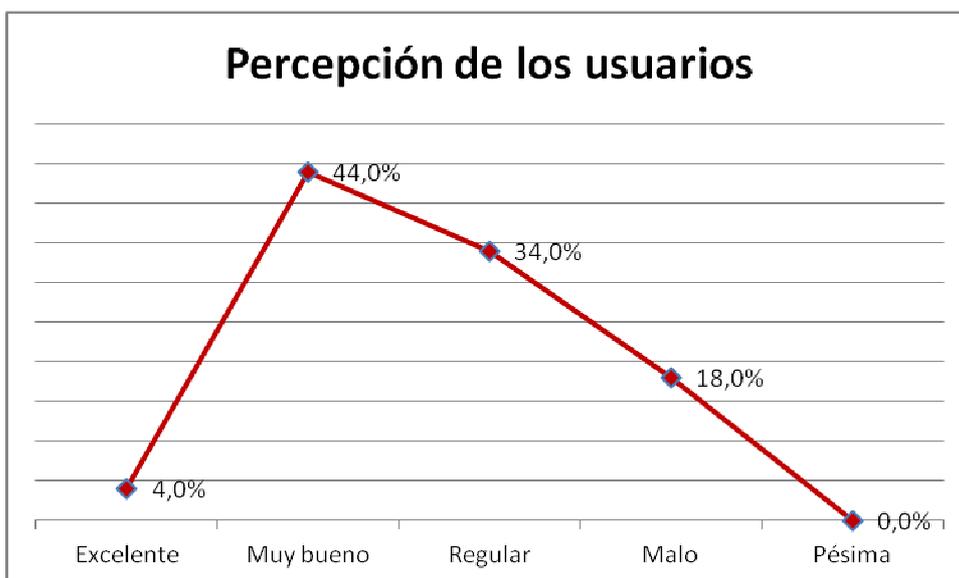
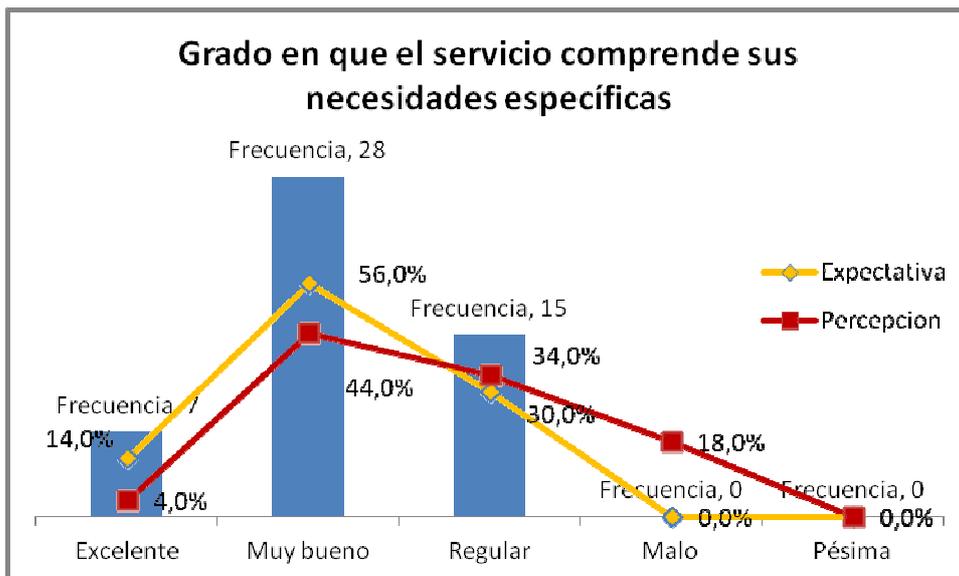
Los usuarios perciben que formalmente los empleados se preocupan por ellos aunque no esperan más de lo que se les ofrece. Sí puede observarse que hay un 12% de la población que encuentra poca preocupación por parte de los empleados. Media de Expectativa: 2,42 y Media de Percepción: 2,86.



El 50% de la población se halla satisfecho con el grado de preocupación de los empleados por ellos, aunque se concibe una leve sesgo hacia lo negativo, abordando el 18% el grado de “bastante insatisfecho”. Media: (-0,44)

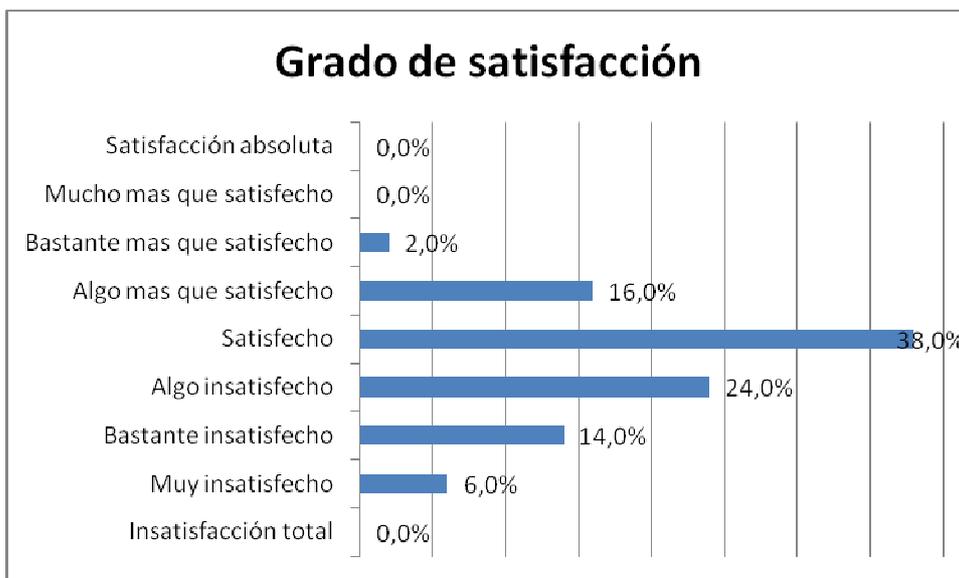
Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

7.7.5 Grado en que el servicio comprende las necesidades específicas



El 70% de los usuarios esperaba que el servicio comprendiera sus necesidades específicas, cuando solo el 48% así lo percibió. Pero el 18% lo consideró "malo". Media de Expectativa: 2,16 y Media de Percepción: 2,66.

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense



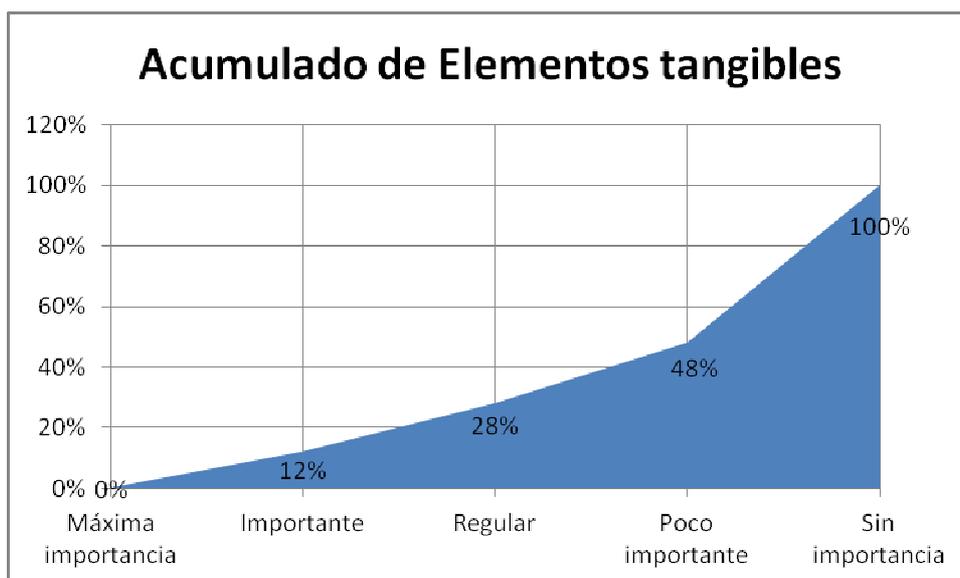
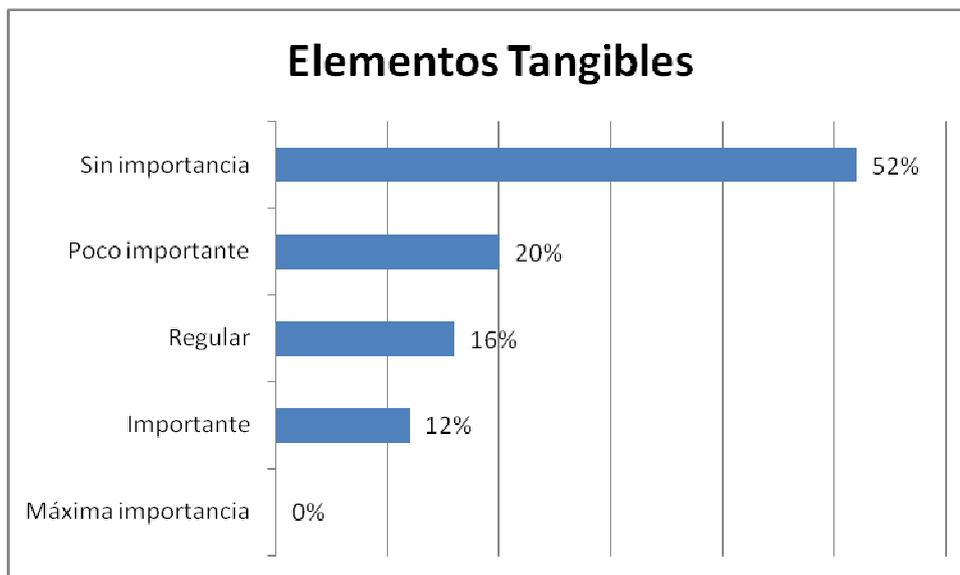
Resulta equitativo el nivel de satisfacción/insatisfacción de los usuarios, aunque se puede leer que el 44% de ellos se encuentra insatisfecho con el servicio en esta sub dimensión. Media: (-0,5)

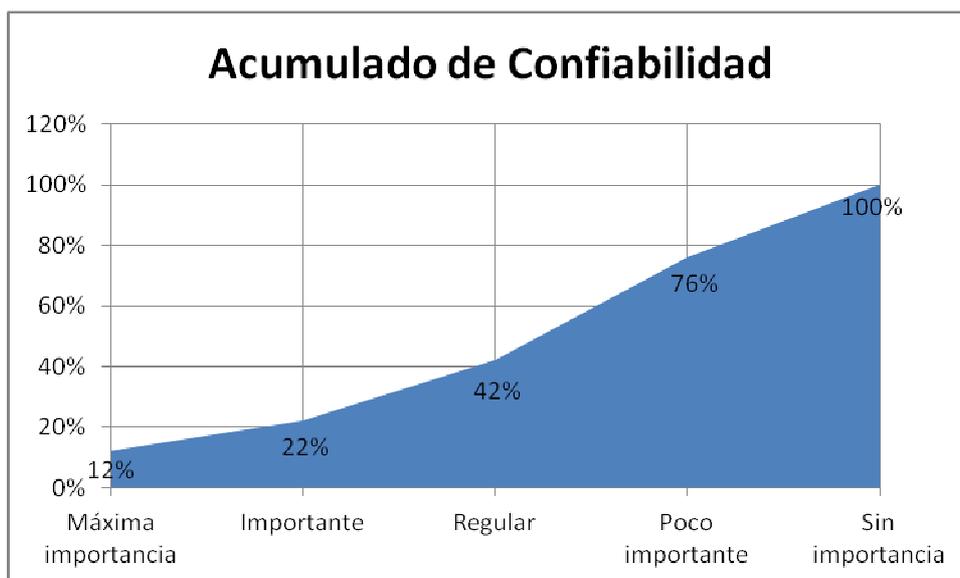
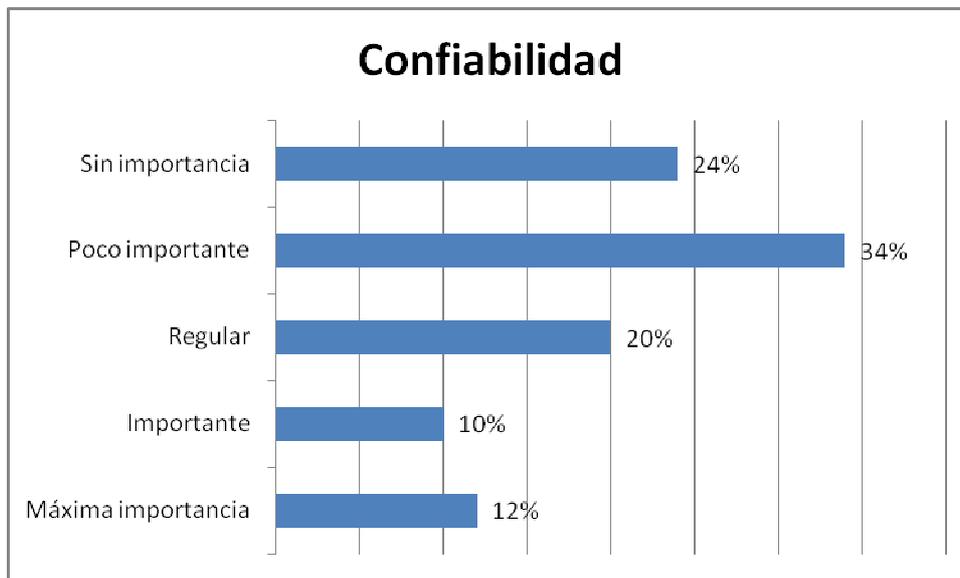
8. Grado de Importancia de las Dimensiones

	Importancia	Elementos tangibles	%	% acum	Confiabilidad	%	% acum	Capacidad de respuesta	%	% acum	Seguridad	%	% acum	Empatía	%	% acum
1	Máxima importancia	0	0%	0%	6	12%	12%	27	54%	54%	11	22%	22%	6	12%	12%
2	Importante	6	12%	12%	5	10%	22%	20	40%	94%	4	8%	30%	15	30%	42%
3	Regular	8	16%	28%	10	20%	42%	3	6%	100%	16	32%	62%	13	26%	68%
4	Poco importante	10	20%	48%	17	34%	76%	0	0%	100%	10	20%	82%	13	26%	94%
5	Sin importancia	26	52%	100%	12	24%	100%	0	0%	100%	9	18%	100%	3	6%	100%
	Totales	50	100%		50	100%		50	100%		50	100%		50	100%	

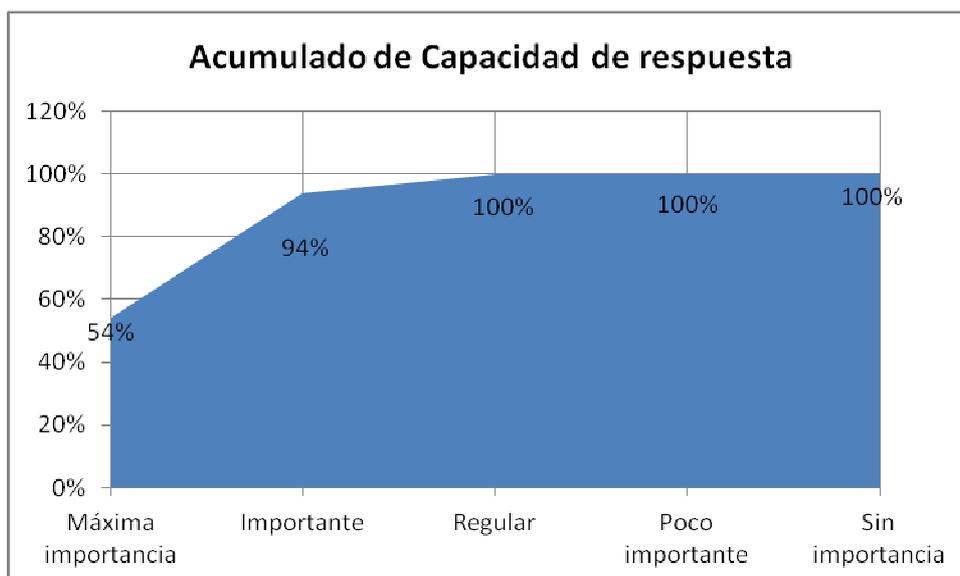
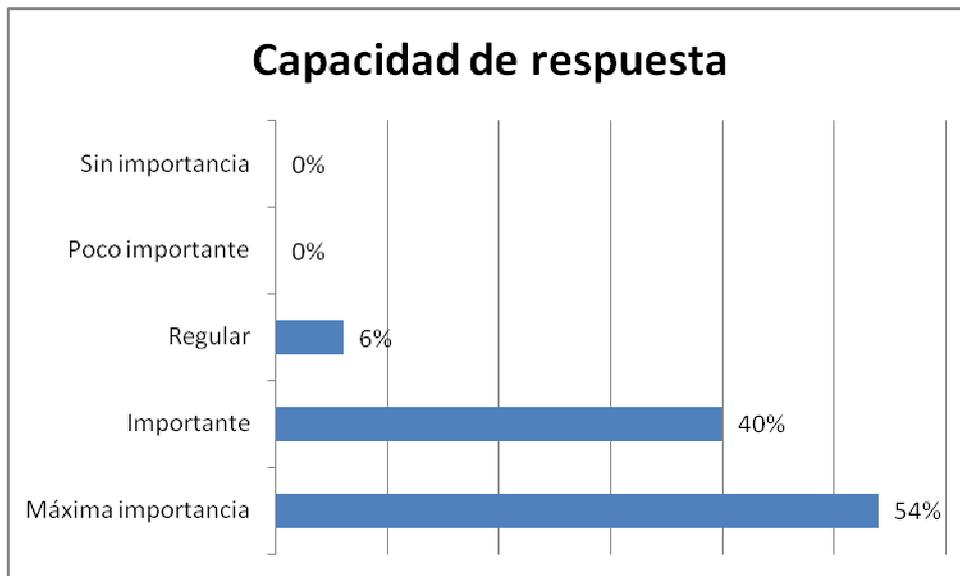
Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

8.1. Gráficos: Grado de Importancia de cada una de las Dimensiones

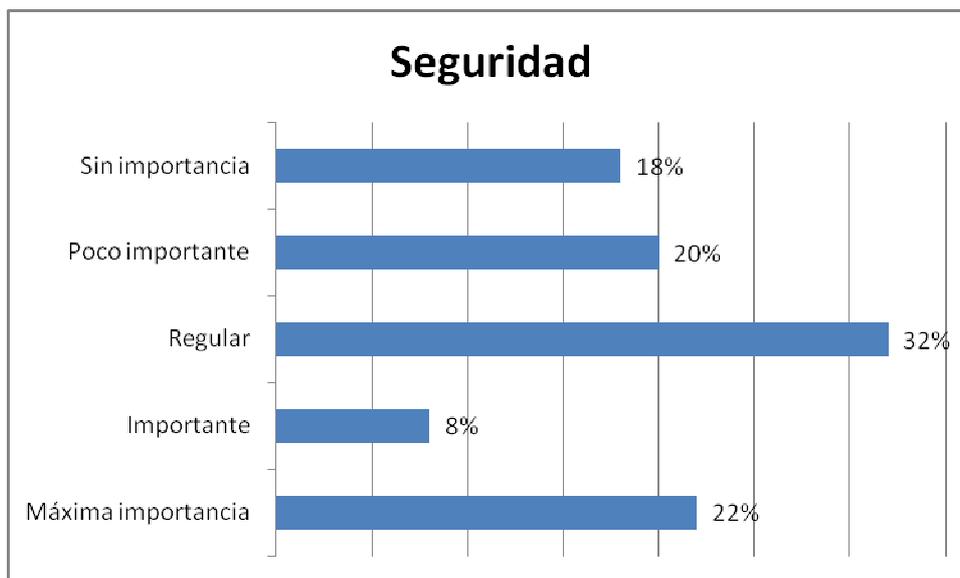




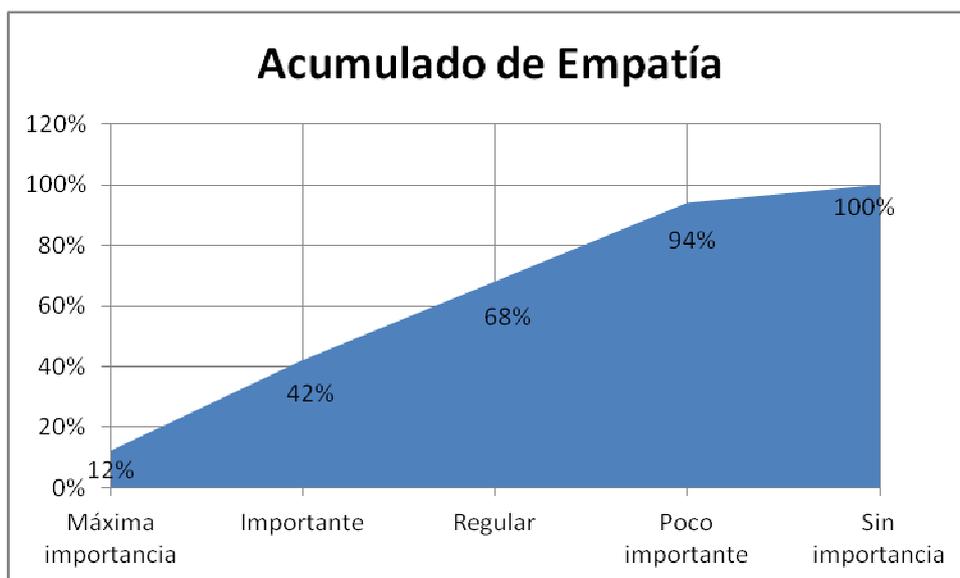
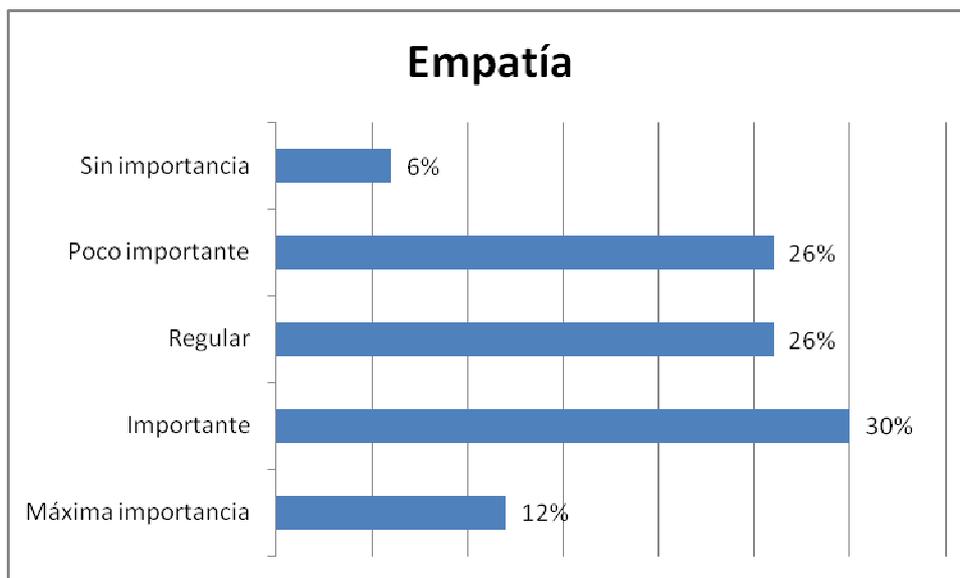
Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense



Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense



Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense



Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

8.2 Análisis del Grado de Satisfacción en "Capacidad De Respuesta", como Dimensión de Mayor Importancia

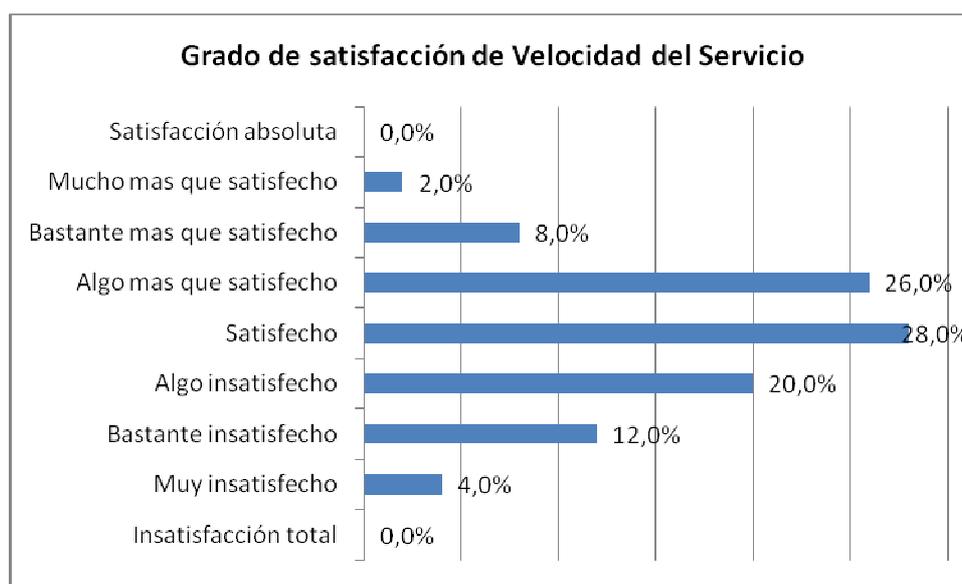
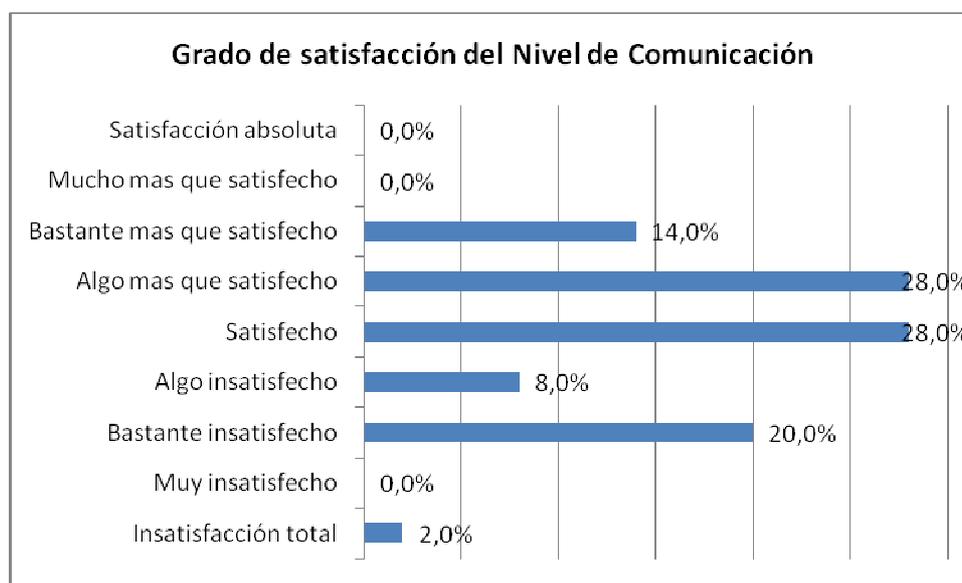
	Datos				
Importancia	Elementos tangibles	Confiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
Máxima importancia	0%	12%	54%	22%	12%
Importante	12%	10%	40%	8%	30%
Regular	16%	20%	6%	32%	26%
Poco importante	20%	34%	0%	20%	26%
Sin importancia	52%	24%	0%	18%	6%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%

	Datos				
Importancia	Elementos tangibles	Confiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
Máxima importancia	0%	12%	54%	22%	12%
Importante	12%	10%	40%	8%	30%
Total general	12%	22%	94%	30%	42%

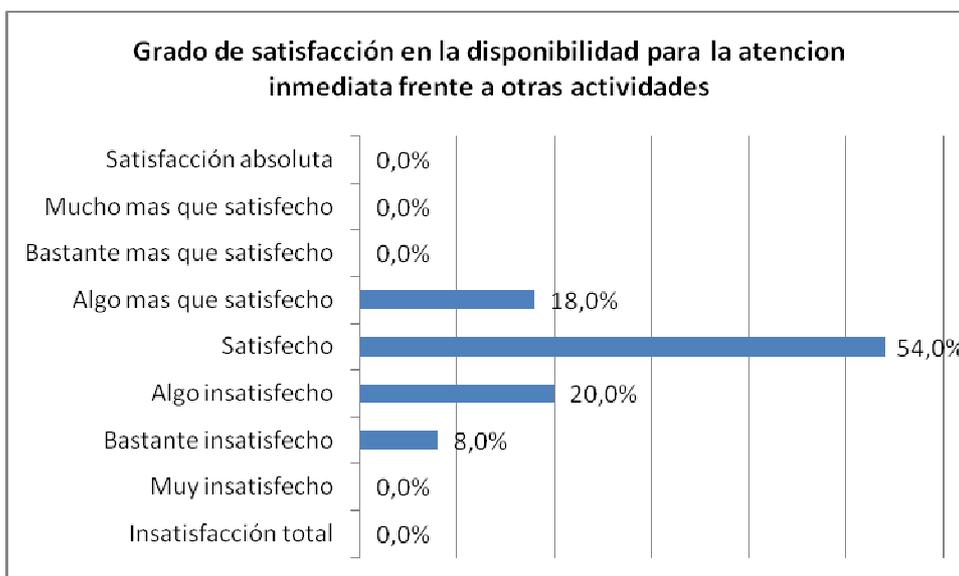
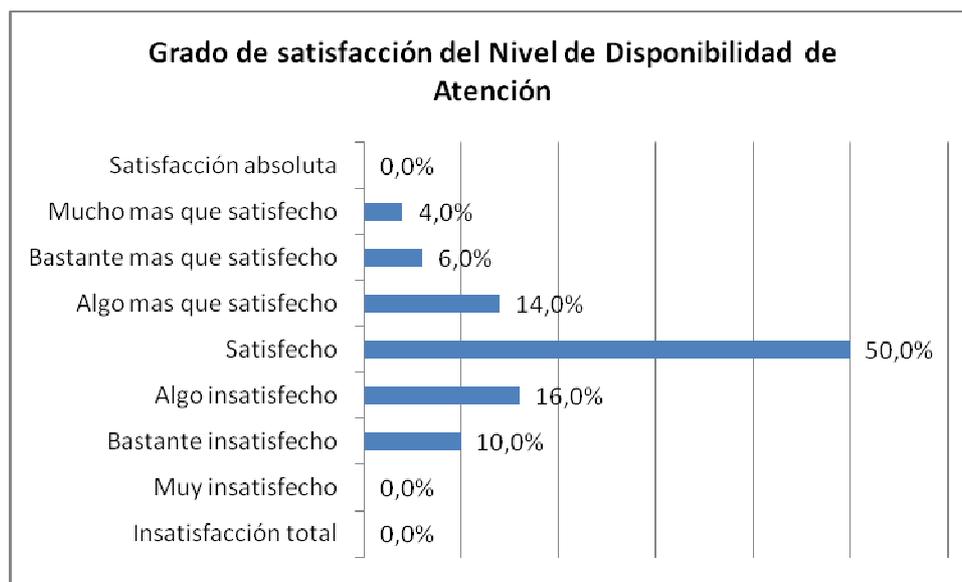
	Datos				
Importancia	Elementos tangibles	Confiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
Poco importante	20%	34%	0%	20%	26%
Sin importancia	52%	24%	0%	18%	6%
Total general	72%	58%	0%	38%	32%

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

Se referencian en los gráficos siguientes la calidad del servicio que presenta la Agencia de Recaudación Platense (APR).



Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense



9. Conclusiones

La Agencia de Recaudación Platense (APR) fue creada en febrero del año 2011 con objeto de ejecutar eficientemente la política fiscal del municipio.

En esta investigación se ha entendido fundamentalmente que la Secretaría APR es joven tomando en cuenta su creación y que la correcta adecuación del servicio por parte de los funcionarios, empleados y ciudadanos deberá perfeccionarse con su uso, y el requerimiento de los clientes internos y externos.

Como se observa de los resultados obtenidos los usuarios/clientes del servicio lo utilizan con una periodicidad no muy frecuente, en un promedio de dos veces al año. Su presencia, como su uso, no es habitual, dentro de las instalaciones por los mismos ciudadanos, atribuido a la innecesaria concurrencia reiterada al servicio. Hay una constante afluencia de usuarios.

En relación a la calificación del servicio de la APR, como un todo, fue descrito como bueno y excelente para el 78% de los encuestados.

De los resultados logrados en la evaluación de las cinco (5) dimensiones: Elementos Tangibles, Confiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía se concluye que los ciudadanos, se encuentran satisfechos con el servicio prestado por la APR. Nótese que no pretenden más de lo que, en general, se les ofrece, a excepción de la atención individualizada: los horarios de atención por conveniencia de ellos, con una marcada insatisfacción respecto a ese punto.

El atributo mas destacado respecto a la calidad del servicio es la capacidad de respuesta resultando que un 94% lo considera entre muy importante e importante. A los elementos tangibles se los califica como de menor importancia (72%: entre poco importante o sin importancia). A pesar de ello la percepción que tuvieron fue positiva en esta última dimensión.

Respecto a la dimensión capacidad de respuesta entendida como la “disposición y voluntad de los empleados para ayudar al usuario y proporcionar el servicio” se desarrolló un mayor análisis acerca de las respuestas.

Denota la investigación que en relación a las sub dimensiones de Capacidad de Respuesta, “el nivel de comunicación” que mantienen los empleados es

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

coincidente en general con sus expectativas (Promedio 0). El 42% de la población espera un nivel de comunicación de excelencia, encontrándolo en el servicio.

Respecto a la velocidad del servicio, el 78% de la muestra la percibió buena y rápida, si a ello se le agrega el 16% que la consideró muy rápida, se desprende que el 94% se encuentra considerablemente satisfecha con esta sub dimensión. El ciudadano platense es atendido con la rapidez requerida en el trámite/gestión que lo llevó a la APR, comparativamente con otros servicios públicos.

Nuevamente, en el nivel de disponibilidad de atención, el 60% de los usuarios coinciden en valorarlo como "regular", mientras que el 34% que espera un servicio de mayor disponibilidad, es superado por el 38% de los ciudadanos que así lo perciben. Solo una pequeña minoría de la muestra percibe cierto grado de insatisfacción.

Frente al grado de disponibilidad inmediata para la atención frente a otras actividades, el 54% de la población la encontró regular, cuando así lo esperaba el 64%. Aunque de la muestra surge que del 18% de la ciudadanía más exigente que pretendía un servicio siempre disponible, solo el 6% lo encontró de ese modo. Si bien, un alto porcentaje de la población se encuentra satisfecha, el 28% no lo está.

Es significativo destacar la ausencia de competidores en la prestación del servicio, y más allá del desafío en su condición de nuevo emprendimiento municipal, no se ha evidenciado insatisfacción por los usuarios para que la Agencia Platense de Recaudación deba corregir su eficiencia y dar un servicio mejor.

Los ciudadanos platenses están satisfechos con el servicio, aunque se aprecian varias áreas que brindan oportunidad de mejorar en las que puede trabajar la Agencia de Recaudación Platense lo que favorecerá una mejor calificación.

10. Bibliografía

- Deming WE. (1989): Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Díaz de Santos.
- Grima Cintas, P; Tort-Martorell, J (1995): Técnicas para la gestión de la calidad. Madrid: Díaz de Santos.
- Desarrollo de una cultura de calidad / Humberto Cantú Delgado; rev. téc. Jesús Cantú Rodríguez-- 2a ed.-- México: Editorial McGraw-Hill, c2001.
 - Dona Bedian, a. (1991): " La calidad de la atención médica. Definición y métodos de evaluación", Méjico: La Prensa Médica Mexicana.
 - Drummond, H. (1995): Qué es hoy la calidad total: el movimiento de la calidad. Bilbao: Deusto D.L.
 - Galgano, A. (1995): Los siete instrumentos de la calidad total: manual operativo. Madrid: Díaz de Santos.
 - Garau, J (2003): Guía para la implantación de la Norma ONG con Calidad. Barcelona INTRESS.
 - Garau, J.; Navarro E. (2000): "Apostando por un modelo de calidad propio para las ONG". Revista de Servicios Sociales y Política Social: Calidad 1 y 2, nº49 y 50.

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

11. Anexo: Encuesta

Encuesta N° _____

Encuesta dirigida los clientes del servicio de la Agencia de Recaudación Platense de la Municipalidad de La Plata

Objetivo

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

1.- ¿Con que frecuencia utiliza el servicio de ____?

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

2.- ¿Cómo calificaría la organización del servicio de ____?

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

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

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

Dimensión 1: Elementos Tangibles

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

Dimensión 2: Confiabilidad

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

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

Dimensión 3: Capacidad de Respuesta

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

Dimensión 4: Seguridad

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

Dimensión 5: Empatía

Atención individualizada que ofrece la organización a los clientes	Expectativa	Percepción
La atención del servicio según su individualización es... [1 =		

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

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

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

Elementos tangibles	
Confiabilidad	
Capacidad de respuesta	
Seguridad	
Empatía	

5.- Perfil del encuestado

Sexo 1 Hombre 2 Mujer

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

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

12. ANEXO

Marco Jurídico de las Municipalidades:

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

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

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

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

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

Por otra parte, el Decreto-Ley 6769/58-Ley Orgánica de las Municipalidades expresa en el art. 1º: *“La Administración local de los Partidos que forman la*

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

Provincia estará a cargo de una Municipalidad compuesta de un Departamento Ejecutivo, desempeñado por un ciudadano con el título de Intendente, y un Departamento Deliberativo, desempeñado por ciudadanos con el título de Concejal, y en el **Art 25°**: Las ordenanzas (dictadas exclusivamente por el Concejo Deliberante) deberán responder a los conceptos de ornato, sanidad, asistencia social, seguridad, moralidad, cultura, educación, protección, fomento, conservación y demás estimaciones encuadradas en su competencia constitucional que coordinen con las atribuciones provinciales y nacionales. Las mismas por el **Art. 27°**: (Texto según Dec-Ley 9117/78) que corresponde a la función deliberativa municipal reglamentar: 1.- La radicación, habilitación y funcionamiento de los establecimientos comerciales e industriales, en la medida que no se opongan a las normas que al respecto dicte la Provincia y que atribuyan competencia a organismos provinciales... 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...28.- Y toda otra materia vinculada a los conceptos y estimaciones contenidas en el artículo 25°.

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

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

Calidad del servicio de la Agencia de Recaudación Platense

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

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