



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO DEL  
PROYECTO: “OFICINA DE ATENCIÓN CIUDADANA DE LA  
ALCALDÍA DE GIRARDOT, MARACAY EDO. ARAGUA”.**

Trabajo Especial de Grado presentado por:

**THAINA DEL CARMEN RODRÍGUEZ MERCADO**

Como requisito parcial para optar al título de  
Especialista en Gerencia de Proyectos.

Tutor:  
Ing Emmanuel López

Caracas, Junio de 2007

Caracas, 28 de Junio de 2007

Coordinador  
Programa Gerencia de Proyectos  
Dirección General de los Estudios de Postgrado  
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)  
Presente.-

Referencia: **Aprobación de  
Tutor**

Tengo a bien dirigirme a Usted a fin de informarle que he leído y revisado el borrador final del Trabajo Especial de Grado titulado "**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO DEL PROYECTO: "OFICINA DE ATENCIÓN CIUDADANA DE LA ALCALDÍA DE GIRARDOT, MARACAY ESTADO ARAGUA"**", presentado por la Ing Thaina Del Carmen Rodríguez Mercado, titular de la cédula de identidad N° **15.364.405**, como parte de los requisitos para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

A partir de dicha revisión, considero que el mencionado Trabajo Especial de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación por el distinguido Jurado que tenga(n) a bien designar.

Atentamente,

Ing Emmanuel López C.  
C. I. N° 3.189.576

## DEDICATORIA

*A mis seres más queridos,  
Que sé que abrirán este libro  
y se detendrán en esta página:  
“Tu futuro,  
es el resultado de la voluntad que pones  
en la forja de tu vida”*

*Con mucho cariño: Thaina*

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Católica Andrés Bello (**UCAB**), por permitir mi especialización en tan prestigiosa casa de estudios.

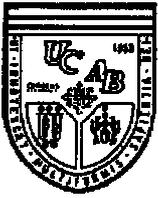
Al profesor, **Ing. Emmanuel López**, tutor de este trabajo, quien me aportó su colaboración y orientación en la elaboración del mismo.

A la profesora **Maritza Farrera**, quien me brindó su apoyo en varias fases del desarrollo del trabajo especial de grado.

A la profesora, mi tía, **Lic. Msc. Gelyna Mercado**, que me brindó su ayuda profesional en el desarrollo de este trabajo.

A la **Alcaldía de Girardot** que me abrió sus puertas para poder aplicar mis conocimientos en ese estudio.

A todos Muchas Gracias.....



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO DEL PROYECTO:  
“OFICINA DE ATENCIÓN CIUDADANA DE LA ALCALDÍA DE GIRARDOT,  
MARACAY EDO. ARAGUA”.**

Trabajo Especial de Grado

Autor: **Thaina Del C. Rodríguez M.**

Tutor.: **Emmanuel López**

Fecha: Junio de 2007

**RESUMEN**

La evaluación de la calidad en organismos públicos, es un área que cada día toma más fuerza a nivel mundial, ya que se hace énfasis en diagnosticar el grado de calidad de los servicios prestados al ciudadano. El presente estudio se enfoca en la evaluación de la calidad del producto del proyecto “Oficina de Atención Ciudadana de la Alcaldía del Municipio Girardot” en Maracay, Estado Aragua. La investigación se realizó bajo la modalidad de estudio evaluativo, bajo un diseño no experimental, de campo y transeccional. El proyecto “Oficina de Atención Ciudadana” estuvo guiado por los parámetros del “Modelo Ciudadanía” aplicado en los organismos públicos españoles. Para la evaluación se utilizaron encuestas, aplicadas a una muestra probabilística seleccionada al azar, de la población involucrada, constituida tanto por los funcionarios de la mencionada Oficina como por los usuarios de la misma. Otra herramienta utilizada fue la herramienta de evaluación diseñada según criterios del PMBOK (para evaluación del proceso), con escala de estimación. Ambas fueron diseñadas por el investigador para su aplicación en este estudio en particular. Los resultados obtenidos fueron una población de usuarios insatisfechos con el servicio en algunas áreas y conformes en otras. Por otra parte a pesar del funcionamiento aceptable de la Oficina, este proyecto no posee un plan de gestión, aseguramiento y control de la calidad bien definidos, lo que ocasiona las fallas en algunas áreas de servicio de la oficina. Por lo tanto se recomienda optimizar y mejorar los planes de gestión, aseguramiento y control de la calidad para así mejorar la eficiencia y eficacia de dicha Oficina.

**Descriptor:** Calidad, Evaluación de la calidad, Proyecto, Planes de gestión.

## ÍNDICE

	pp.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
INDICE.....	v
INDICE DE TABLAS.....	vii
INDICE DE GRÁFICOS.....	ix
INDICE DE FIGURAS.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULOS	
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
Contexto y delimitación del problema.....	3
Interrogantes de la investigación.....	4
Objetivos de la investigación.....	4
Justificación de la investigación.....	5
Alcance y delimitación.....	6
Limitaciones.....	6
II MARCO TEÓRICO.....	7
Antecedentes de la investigación.....	7
Bases teóricas.....	9
Calidad.....	9
Servicio.....	11
Servicios de Calidad.....	17
Calidad de Servicio.....	19
Calidad total.....	23
Evaluación.....	25
Modelo Ciudadanía.....	32
Bases legales.....	46
Constitución Nacional.....	46
Ley del Sistema Venezolano para la Calidad.....	46

III MARCO METODOLOGICO.....	48
Tipo y diseño de la investigación.....	48
Población y muestra.....	49
Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	51
Procedimientos.....	52
Factores o variables a considerar.....	53
IV ANALISIS DE RESULTADOS.....	55
Alcaldía de Girardot.....	55
Proyecto “Oficina de Atención Ciudadana”.....	55
Resultados de la encuesta.....	58
Resultados de la evaluación.....	90
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
Conclusiones.....	94
Recomendaciones.....	95
REFERENCIAS.....	96
ANEXOS.....	99
A.    Glosario de términos.....	100
B.    Validación de instrumentos.....	102
C.    Encuesta aplicada a personal trabajador de la oficina de atención ciudadana y usuarios de la misma.....	103
D.    Herramienta de evaluación diseñada según criterios del PMBOK.....	107

## INDICE DE TABLAS

	pp.
1	Clasificación de la muestra..... 51
2	Resultados de la habilidad para realizar un servicio eficiente..... 59
3	Resultados de la habilidad para realizar un servicio eficiente, muestra usuarios..... 60
4	Resultados de la habilidad para realizar un servicio eficiente, muestra empleados..... 60
5	Resultados de disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido..... 62
6	Resultados de disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido, muestra usuarios..... 63
7	Resultados de disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido, muestra empleados..... 63
8	Resultados de conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza... 66
9	Resultados de conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza, muestra usuarios..... 67
10	Resultados de conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza, muestra empleados..... 68
11	Resultados de atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes..... 70
12	Resultados de atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes, muestra usuarios..... 71
13	Resultados de atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes, muestra empleados..... 71
14	Resultados de apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales y comunicación..... 73
15	Resultados de apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales y comunicación, muestra usuarios..... 74

	pp.
16	Resultados de apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales y comunicación, muestra empleados..... 75
17	Resultados de conocimientos técnicos de los empleados..... 77
18	Resultados de conocimientos técnicos de los empleados, muestra usuarios..... 77
19	Resultados de conocimientos técnicos de los empleados, muestra empleados..... 78
20	Resultados de la satisfacción al cliente..... 80
21	Resultados de la satisfacción al cliente, muestra usuarios..... 81
22	Resultados de la satisfacción al cliente, muestra empleados..... 81
23	Resultados de la influencia de los instrumentos en las mejoras de calidad de atención al usuario..... 83
24	Resultados de la influencia de los instrumentos en las mejoras de calidad de atención al usuario, muestra usuarios..... 84
25	Resultados de la influencia de los instrumentos en las mejoras de calidad de atención al usuario, muestra empleados..... 84
26	Resultados de accesibilidad de información a través de los instrumentos diseñados..... 86
28	Resultados de accesibilidad de información a través de los instrumentos diseñados, muestra usuarios ..... 86
28	Resultados de accesibilidad de información a través de los instrumentos diseñados, muestra empleados ..... 87

## INDICE DE GRÁFICOS

	pp.
1	Resultados de la habilidad para realizar un servicio eficiente..... 59
2	Resultados de la habilidad para realizar un servicio eficiente, muestra usuarios..... 60
3	Resultados de la habilidad para realizar un servicio eficiente, muestra empleados..... 60
4	Resultados de disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido..... 62
5	Resultados de disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido, muestra usuarios..... 63
6	Resultados de disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido, muestra empleados..... 64
7	Resultados de conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza... 66
8	Resultados de conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza, muestra usuarios..... 67
9	Resultados de conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza, muestra empleados..... 68
10	Resultados de atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes..... 70
11	Resultados de atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes, muestra usuarios..... 71
12	Resultados de atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes, muestra empleados..... 72
13	Resultados de apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales y comunicación..... 73
14	Resultados de apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales y comunicación, muestra usuarios..... 74

	pp.
15	Resultados de apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales y comunicación, muestra empleados..... 75
16	Resultados de conocimientos técnicos de los empleados..... 77
17	Resultados de conocimientos técnicos de los empleados, muestra usuarios..... 78
18	Resultados de conocimientos técnicos de los empleados, muestra empleados..... 79
19	Resultados de la satisfacción al cliente..... 80
20	Resultados de la satisfacción al cliente, muestra usuarios..... 81
21	Resultados de la satisfacción al cliente, muestra empleados..... 82
22	Resultados de la influencia de los instrumentos en las mejoras de calidad de atención al usuario..... 83
23	Resultados de la influencia de los instrumentos en las mejoras de calidad de atención al usuario, muestra usuarios..... 84
24	Resultados de la influencia de los instrumentos en las mejoras de calidad de atención al usuario, muestra empleados..... 85
25	Resultados de accesibilidad de información a través de los instrumentos diseñados..... 86
26	Resultados de accesibilidad de información a través de los instrumentos diseñados, muestra usuarios ..... 87
27	Resultados de accesibilidad de información a través de los instrumentos diseñados, muestra empleados ..... 88
28	Resultados de planificación, control y aseguramiento de la calidad..... 93

**INDICE DE FIGURAS**

		pp.
1	Triángulo del servicio.....	17
2	Representación gráfica de la estructura del Modelo Ciudadanía.....	39
3	Organigrama de la Oficina de Atención Ciudadana.....	57

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años el tema de la calidad ha adquirido considerable relevancia en las instituciones públicas, tanto a nivel nacional como internacional. En nuestro país es de suma importancia la calidad de atención al público, enfocada a la satisfacción del usuario.

Actualmente, la satisfacción de los usuarios es utilizada como un indicador para evaluar las intervenciones de los servicios públicos, pues nos proporciona información sobre la calidad percibida en los aspectos de estructura, procesos y resultados.

Si bien la calidad es un término difícil de definir, se debe tomar en cuenta que las dimensiones que considera el usuario para explicarla; se centran en la eficiencia, accesibilidad, relaciones interpersonales, continuidad, comodidad y oportunidad de la atención.

En Venezuela, el sector público enfrenta realidades parecidas y pese a los esfuerzos por brindar un mejor servicio, los usuarios siguen manifestando insatisfacción por la atención que reciben. Uno de los problemas observados empíricamente en la Alcaldía de Girardot, es la expresión de los usuarios por la atención que reciben. Se evidencia en ocasiones, trato descortés por parte del personal. Largas colas para efectuar engorrosos trámites administrativos así como desorientación del usuario y prolongados tiempos de espera para recibir atención.

Por lo expuesto anteriormente, se realizó la evaluación del producto del proyecto: “Oficina de Atención Ciudadana”, para determinar, la situación actual de dicha oficina. Para ello se utilizaron ciertas técnicas y herramientas, que permiten tener una clara visión de lo que sucede en el diario desarrollo de las actividades del sistema.

El presente documento presenta los resultados de la investigación realizada y se estructuró en cinco capítulos que a continuación se describen:

Capítulo I, se hace el planteamiento del problema, objetivos generales y específicos, justificación de la investigación, alcance y delimitación y limitaciones del proyecto.

En el Capítulo II se describe el marco teórico en el cual se ofrecen los antecedentes, las bases teóricas y las bases legales que sustentan la investigación.

En el Capítulo III, denominado Marco Metodológico, se detalla el tipo de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, el procedimiento de la investigación y las variables a considerar.

En el Capítulo IV, se presentan los análisis de los resultados, así como una breve descripción del proyecto en estudio.

En el Capítulo V, se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El presente capítulo esta constituido por los siguientes aspectos: el planteamiento del problema, los objetivos, tanto general como específico que se persiguen con el estudio, justificación de la investigación alcance y delimitación y limitaciones. En los siguientes párrafos se presentan en ese respectivo orden.

#### **1.1 Contexto y Delimitación del Problema**

Los organismos públicos son el ente fundamental de la nación y por consiguiente el pilar de apoyo de la ciudadanía en general, la inquietud de desarrollar un tema relacionado con la calidad de atención al usuario surge de observar que existen varios organismos públicos donde los procesos se tornan lentos, interfiriendo en la necesidad del ciudadano de obtener una respuesta a sus problemas.

La Alcaldía del Municipio Girardot tiene como misión convertir al Municipio Girardot en un municipio social, económica y ecológicamente sustentable, a través de la promoción del empleo productivo y la corresponsabilidad ciudadana en el ejercicio del gobierno municipal.

Su visión, la consolidación del Municipio Girardot como el más productivo e importante del Estado, a través del fortalecimiento de la vocación agro productiva, desarrollando las potencialidades de diversificación de la actividad comercial y el impulso de procesos de gobierno a escala de la gente; así como las posibilidades de convertir las ventajas comparativas que ofrecen los recursos naturales en ventajas competitivas; con alto compromiso para el impulso del bienestar social de los ciudadanos, en el marco de una gestión local democrática, protagónica, participativa y de creciente autonomía, como expresión de un gobierno comunitario.

Con la finalidad de alcanzar los aspectos contemplados en la misión y visión de la Alcaldía de Girardot, se ha creado la oficina de Atención Ciudadana, basada en los lineamientos del Modelo Ciudadanía de origen español, la cual es de reciente data, por lo que se hace interesante verificar los resultados del funcionamiento de dicha oficina dentro de la alcaldía y la satisfacción de los usuarios.

## **1.2 Interrogantes de la Investigación**

¿Satisface la “Oficina de Atención Ciudadana de la Alcaldía de Girardot, Maracay Edo. Aragua”, las necesidades del cliente?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general.**

Evaluar la calidad del resultado del proyecto: “Oficina de Atención Ciudadana de la Alcaldía de Girardot, Maracay Edo. Aragua”.

### **1.3.2 Objetivos específicos.**

- Determinar el nivel de la calidad actual de la Oficina de Atención Ciudadana de la Alcaldía del Municipio Girardot, Maracay, Estado Aragua.

- Describir la metodología basada en las técnicas y herramientas propuestas por el Project Management Institute (PMI)
- Verificar el grado de calidad de la Oficina de Atención Ciudadana, como producto del proyecto ejecutado.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

Los organismos públicos del país son entes fundamentales en el desarrollo social del país y representan aquellos lugares donde los ciudadanos pueden obtener respuestas a ciertos procesos o ayuda en diversas circunstancias.

Por consiguiente presentan una característica notoria en sus instalaciones y es la deficiente atención al usuario que se apersona a buscar información, en la actualidad, algunos entes como la alcaldía de Girardot han implementado la Oficina de Atención Ciudadana, la cual se encarga de informar, orientar y asesorar al ciudadano, según el requerimiento de información de diferentes direcciones y empresas paramunicipales.

Es decir, estos servicios se apoyan en la sistematización de información a fin de optimizar las respuestas que demanda la ciudadanía y de esta manera lograr el éxito de los servicios públicos prestados en la institución.

En efecto, dicha oficina tiene tres años de creación por lo que se hace necesario evaluar los resultados de su implementación. Una vez realizado el presente estudio se podrá concluir si se obtuvieron los resultados de calidad de prestación del servicio esperados en la conceptualización y formulación del proyecto.

Adicionalmente, el presente estudio puede servir de referencia a nuevos trabajos, e inclusive, las alcaldías lo pueden tomar como referencia para tomar medidas correctivas, en caso de que sea necesario, para mejorar sus servicios.

### **1.5 Alcance y Delimitación**

El objetivo primordial del proyecto es la evaluación de la calidad de los efectos del resultado del proyecto: “Oficina de Atención Ciudadana de la Alcaldía de Girardot, Maracay Estado. Aragua”. Por consiguiente, este estudio arrojará resultados referentes a los niveles de satisfacción al cliente y la evaluación del proyecto. No implicando así, algún sistema de intervención del servicio actual.

La culminación satisfactoria de estudio a realizar, permitirá el desarrollo de nuevas investigaciones relacionadas con el tema, bien sea de la misma alcaldía o en otras. También servirá de apoyo para que la Oficina de Atención Ciudadana tome medidas de mejora al servicio que ofrece.

### **1.6 Limitaciones**

Dentro de las limitaciones se encuentra la poca información referente a la Oficina de Atención Ciudadana de la Alcaldía de Girardot, que aunque es un proyecto ya culminado, no se dispuso de información relevante que pudiera ser utilizada en la presente investigación.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta el marco teórico que comprende los antecedentes en los cuales se basó la investigación, la teoría desarrollada referente al tema en estudio, incluyendo conceptos de calidad, servicio, servicios de calidad, calidad del servicio, evaluación de la calidad, evaluación de servicios y el Modelo Ciudadanía. Y por último las bases legales en las que se sustenta el trabajo especial de grado.

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

Zambrano (2006), presentó el estudio **“Evaluación del grado de satisfacción de los estudiantes y profesores con respecto a la calidad del servicio ofrecido por la unidad administrativa de los estudios de postgrado de la UCAB - Montalbán”**, a la Universidad Católica Andrés Bello, para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos, bajo la modalidad de investigación evaluativa bajo un diseño no experimental, de campo y transeccional.

La autora llegó a la conclusión de que si existen procesos realizados en momentos críticos, la atención al cliente no es la deseada, ni se cumple con el tiempo establecido de respuesta, creando insatisfacción en el cliente; también se comprobó que hay hacinamiento del personal en las instalaciones de la Unidad Administrativa cuando se realizan varios procesos simultáneos; de igual manera no se cuenta con el recurso humano y equipos suficientes para apoyar las gestiones que presta la Unidad Administrativa.

La autora utilizó como instrumento para la recolección de información un cuestionario de tipo estructurado, el cual fue aplicado a los profesores y estudiantes por igual.

Este estudio permite identificar las herramientas utilizadas y relacionarlas con la investigación a realizar, además las conclusiones nos indican que la percepción del cliente ante el servicio prestado es el indicador más confiable para la evaluación de la calidad de los servicios.

Cuetos (2001), presentó el Trabajo de Grado de Maestría, titulado “**Estrategias de Apoyo a la Diferenciación basadas en el Nuevo Paradigma de Atención al Cliente para las Empresas Comercializadoras de Tecnología de Punta del Estado Portuguesa**”, bajo la modalidad de proyecto factible sustentado en una investigación de campo de tipo descriptivo.

La autora afirma que existe insatisfacción de los clientes por parte del servicio que reciben de las empresas, en lo que respecta a la atención recibida, tiempo de respuesta, condiciones del servicio, información recibida, valor del servicio, comunicación y servicio postventa; aún cuando para los gerentes la calidad del servicio es un elemento importante pero los clientes no lo perciben así, por lo que no están de acuerdo con el valor del servicio y con la calidad del mismo; ya que los clientes cuando valoran la calidad de un servicio, no disocian sus componentes, lo juzgan como un todo, lo que prevalece es la impresión del conjunto, y por ello, cuando existe algún defecto en un elemento de un servicio, el cliente tiende a generalizar los defectos a todo el servicio.

Este estudio, le da relevancia a la importancia del cliente como figura importante dentro de la calidad del servicio, así como la descomposición de todos los elementos que integran el servicio de una empresa u organismo.

## 2.2 Bases Teóricas

### 2.2.1 Calidad

El termino calidad, se define como todos los productos/servicios que se hacen por profesionales preparados y con los procedimientos técnicos correctos, que satisfacen las necesidades de los clientes, con unos costes adecuados, proporcionando éxito a la empresa, con valores y principios éticos y satisfacción de los trabajadores. (Hernández, 2001)

El PMI establece, citando a la American Society of Quality, calidad “es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

Evans y Lindsay (2000), la definen como una mezcla de perfección, consistencia, eliminación de desperdicio, rapidez de entrega, cumplimiento de políticas y procedimientos, proporcionar un producto bueno y utilizable, hacerlo bien a la primera, agradar o satisfacer a los clientes, servicio total al cliente.

Hoyer y Hoyer citan de la revista Quality Progress (2001) a Deming, donde la perspectiva es claramente consistente con la definición de calidad de nivel dos y menciona como argumentos principales los siguientes: La calidad tiene que estar definida en términos de satisfacción del cliente; La calidad es multidimensional. Es virtualmente imposible definir calidad de un producto o servicio en términos de una simple característica o agente; Hay definitivamente diferentes grados de calidad. Como calidad es esencialmente equitativo a la satisfacción del cliente, la calidad del producto A es mayor a la calidad del producto B, para un cliente en específico. Es decir, si A satisface las necesidades del cliente en un mayor grado que lo hace B.

También citan a Shewhart, donde los puntos esenciales son: Existen dos características de calidad: subjetiva (lo que el cliente quiere) y objetiva (propiedades del

producto, independientemente de lo que el cliente quiere); Una importante dimensión de calidad es el valor recibido por el precio pagado; Los estándares de calidad deben ser expresados en términos físicos y características cuantitativamente medibles de los productos; La estadística debe ser usada para tomar información sobre el gran potencial que tienen muchos productos y servicios y traducirlas en características medibles de un producto específico que satisfaga al mercado.

### **Gestión de la Calidad**

El PMI establece que la gestión de la calidad moderna complementa la dirección de proyectos, por ejemplo ambas disciplinas reconocen la importancia de:

Satisfacción del cliente: entender, evaluar, definir y gestionar las expectativas, de modo que se cumplan los requisitos del cliente. Esto requiere una combinación de conformidad con los requisitos del cliente (el proyecto debe producir lo que dijo que produciría) y ser adecuado para su uso (el producto o servicio debe satisfacer las necesidades reales).

La prevención sobre la inspección: el coste de prevenir errores es generalmente mucho menor que el coste de corregirlos cuando son detectados por una inspección.

Responsabilidad de la dirección: el éxito requiere la participación de todos los miembros del equipo, pero proporcionar todos los recursos necesarios para lograr dicho éxito sigue siendo responsabilidad de la dirección.

Mejora continua: El ciclo planificar-hacer-revisar-actuar, es la base para la mejora de la calidad (según la definición de Shewhart, modificada por Deming, en el manual de la ASQ, paginas 13-14, American Society for Quality, 1999). Además las iniciativas de mejora de la calidad emprendidas por la organización ejecutante, tales como TQM y Six Sigma, pueden mejorar la calidad de la dirección del proyecto así como la calidad del producto del proyecto. Los modelos de mejora de procesos incluyen Malcolm Baldrige, CMM y CMMI.

Es por ello, que el coste de la calidad se refiere al coste total de todos los esfuerzos relacionados con la calidad, las decisiones del proyecto pueden causar un impacto sobre los costes operativos de la calidad, como resultado de devoluciones de productos, reclamaciones de garantía y campañas de retirada de productos.

Sin embargo la naturaleza temporal del proyecto significa que las inversiones en mejoras de la calidad del producto, especialmente en lo que se refiere a prevención y evaluación de defectos, a menudo pueden ser asumidas por la organización adquirente, en lugar del proyecto, ya que es posible que el proyecto no dure lo suficiente como para recoger los beneficios.

### **2.2.2 Servicio**

Según Albrecht y Zemke (2004), servicio, dentro del contexto analizado por Levitt, es una relación permanente entre comprador y vendedor, cuyo objeto consiste en que el comprador siga contento con el vendedor después del negocio. Ésta es una relación que surge no con fines vagos de imagen para el público sino con fines económicos vitales. La relación comprador-vendedor no es un simple contrato de fideicomiso entre dos individuos, sino una promesa de continuar el contacto entre dos entidades económicas para beneficio mutuo.

Según la serie de normas ISO 9000, un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente, al menos, una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

- Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil);
- Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos);

- La entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento);
- La creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes).

### **Características del servicio**

- El servicio es intangible: El cliente que recibe un servicio no puede manejar nada tangible.
- La producción y consumo del servicio se realizan en el mismo momento: No es posible crear un almacén de servicios.
- El servicio no puede verse antes de su despacho: El cliente debe confiar en el proveedor del servicio.
- La etapa inicial juega un papel crítico.
- El comprador (cliente) también participa en el desempeño del servicio.
- Ya que el servicio es el resultado de una interacción entre vendedor y comprador, todo error siendo altamente visible, es siempre “oficial”, como consecuencia, es muy importante estar listo para aplicar acciones correctivas.

No todas estas características están presentes en todo servicio, sin embargo un proveedor de servicios debe estar conciente de aquellas que son pertinentes en su caso particular.

### **Los beneficios del servicio**

El comprador (cliente) del servicio, percibe dos tipos de beneficios:

Los beneficios explícitos: Aquellos que se le solicitan (exigen) claramente al proveedor.

Los beneficios implícitos: No se mencionan durante las negociaciones, pero si se requieren en la evaluación final. Generalmente implícito significa que es habitual o una práctica común para la organización prestadora del servicio, sus clientes y otras partes interesadas.

La norma ISO 9000:2000 define requisito como “Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”.

Por lo anterior, en la planificación del servicio es muy importante definir aquellas actividades que no están directamente relacionadas con la esencia del servicio, pero que sin embargo lo hacen mucho máspreciado, es decir que le aportan valor agregado.

El servicio puede compararse con una flor: El componente técnico es el Cáliz o centro, y los componentes suaves son los pétalos. Aunque la belleza de la flor se deriva de sus pétalos, la función principal es desarrollada por el cáliz. Sin embargo, si sólo un pétalo es imperfecto, puede hacer que la flor entera sea desechada.

A menudo, el futuro comprador (cliente) del servicio, no comunica sus expectativas completamente, dejando algunas implícitas. Solo al finalizar el servicio, mencionará estos o aquellos componentes no declarados, más aún si éstos no han sido descuidados. Por ende, es muy importante que todas las necesidades, tanto las indicadas (explícitas) como las implícitas estén claramente definidas desde el comienzo.

La Norma ISO 9001:2000 en relación con la realización del servicio y más concretamente en lo referente a la determinación de los requisitos relacionados con el producto (servicio), numeral 7.2.1, apartados (a) y (b) establece:

“La organización debe determinar:

- a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.
- b) Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido. ”

Por ende, estos requisitos deben ser revisados entre la organización y el cliente, antes de que ésta se comprometa a proporcionar o prestar el servicio al cliente. Esto lo establece la misma norma en el numeral 7.2.2.

### **El Ciclo del Servicio**

Albrecht y Zemke (2004), aseveran que una de las formas obvias de empezar a pensar en la calidad del servicio de una organización es hacer un inventario de los momentos de verdad en ese negocio en particular. Para ayudar al proceso de su pensamiento visualice su organización como si estuviera tratando con el cliente en términos de un ciclo del servicio, una secuencia repetible de acontecimientos en que diferentes personas tratan de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en cada punto. El ciclo empieza en el primer punto de contacto entre el cliente y su organización. Puede ser el instante en que el cliente ve su anuncio, recibe una llamada de su vendedor o inicia una encuesta telefónica. O puede ser cualquier otro acontecimiento que empiece el proceso del negocio. Termina, sólo temporalmente, cuando el cliente considera que el servicio está completo, y se reinicia cuando éste decide regresar por más.

### **Triángulo de Servicio**

Estos mismos autores (2004) explican que, “así como necesitamos un modelo como el ciclo del servicio para comprender las perspectivas del cliente, necesitamos también un modelo orientado hacia la compañía para ayudar a los directivos a meditar en lo que necesitan hacer”.

Es útil pensar en la compañía y en el cliente como íntimamente vinculados en una especie triangular de relación, como se muestra en la figura 1. Este triángulo del servicio, representa los tres elementos de estrategia del servicio, gente y sistemas, los cuales giran más o menos alrededor del cliente en una interacción creativa.

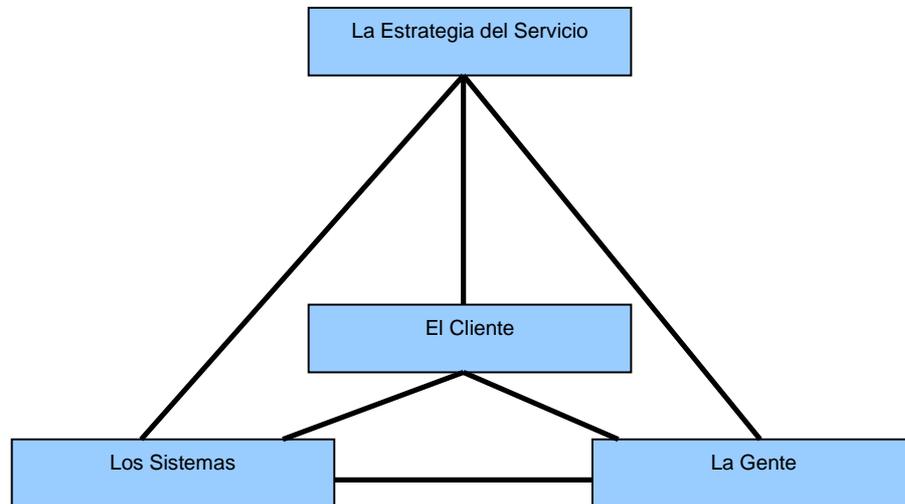
Este modelo de triángulo es radicalmente diferente de los organigramas típicos que se utilizan tradicionalmente para pensar en las operaciones comerciales. Representa un proceso más bien que una estructura, y nos obliga a incluir al cliente en nuestra concepción del negocio.

Una vez que se tenga una concepción clara de la estructura motivacional del cliente, se necesita desarrollar una especie de modelo factible para el servicio. Es necesario ponerse de acuerdo en la estrategia básica del negocio que sirva para diferenciar a una compañía de los competidores, en la mentalidad y en la experiencia de los clientes. La estrategia del servicio tiene que significar algo concreto y valioso para el cliente, algo para lo cual éste quiere pagar.

Una vez bien comprendidas las motivaciones de compra del cliente y con un concepto para el servicio que ubique una compañía ventajosamente en el mundo de los negocios, hay que explorar luego la interacción entre la estrategia, la gente de la organización y los sistemas de que disponen para hacer su trabajo. Cada una de las líneas del diagrama puede representar una dimensión importante de impacto.

- La línea que va de la estrategia del servicio al consumidor representa el proceso de comunicar la estrategia al mercado. No es de ninguna manera suficiente dar buen servicio, o que el propio servicio sea exclusivamente mejor en alguna forma; el cliente tiene que conocer ese hecho para que se produzca algún beneficio a favor de la empresa.
- Las líneas que conecta al cliente con la gente de la organización. Es el punto de contacto, la continuación de la interacción que responde por la mayor parte de los momentos de verdad. Es esta interacción la que ofrece la mejor oportunidad de ganar o perder, y para el esfuerzo creativo.
- Otra línea muy interesante en la figura del triángulo del servicio conecta al cliente con los sistemas que presuntamente ayudan a prestar el servicio. Estos sistemas pueden incluir sistemas procedimentales abstractos, así como equipos físicos. Cuando el interés del cliente se trata como una idea tardía en el diseño de sistema de prestación de servicios, virtualmente la situación se programa para la mediocridad y la insatisfacción.
- La línea que conecta la estrategia del servicio con los sistemas sugiere que el diseño y despliegue de los sistemas físicos y administrativos se deben deducir lógicamente de la definición de la estrategia del servicio. Esto parece obvio, pero dada la resistencia inercial al cambio que hay en la mayor parte de las grandes empresas, a veces parece como un precepto utópico.
- Y finalmente, la línea que va entre la estrategia del servicio y la gente que atiende al público, sugiere que las personas que prestan el servicio necesitan disfrutar de una filosofía claramente definida por parte de la gerencia. Sin cierto sentido de un enfoque, claridad y prioridad, es difícil para ellas concentrar su atención en la calidad del servicio. Los momentos de verdad tienden a deteriorarse y regresar hacia la mediocridad.

**Figura 01: El triángulo del servicio**



**Fuente Albrecht y Zemke. Gerencia del Servicio. 2004**

### 2.2.3 Servicios de calidad

#### Consideraciones éticas del servicio de calidad.

No es posible un servicio de calidad que vaya en contra de los principios éticos de las personas. Las empresas deben promover y mantener una política de calidad basada en valores y principios éticos.

#### Características del servicio de calidad:

- Debe cumplir sus objetivos.
- Debe servir para lo que se diseñó.
- Debe ser adecuado para el uso.
- Debe solucionar las necesidades.
- Debe proporcionar resultados.

## **Componentes de un servicio de calidad**

Hernández (2001) propone los siguientes elementos como componentes de un servicio de calidad:

Efectividad: El profesional está formado. Los materiales y máquinas son adecuados. Se hacen las operaciones que son correctas. Los procedimientos son los idóneos.

Eficacia científico – técnica: Es satisfactorio para el cliente. La aceptación por parte del público es buena. El cliente lo percibe como adecuado. El cliente está contento con los resultados.

Eficiencia: Comprende los siguientes campos:

- Satisfacción del profesional: Remuneraciones y reconocimiento. El trabajador es clave en la calidad. Los profesionales contentos participan.
- Satisfacción para el cliente. Tiene un precio adecuado. Proporciona beneficios a la empresa. Los profesionales utilizan el tiempo bien. La relación costes - beneficios es buena.
- La continuidad: Cada profesional tiene que hacer bien su trabajo en beneficio de sus compañeros y del cliente externo. Todos los trabajadores somos clientes a su vez de nuestros compañeros, esto se denomina servicio al cliente interno.
- Accesibilidad: Geográfica: un producto debe ser fácilmente loggable para el cliente en el espacio. Tiempo y cultural: en cuestión de comprensión cultural.

### **2.2.4 Calidad del servicio**

Calidad de servicio es la capacidad de dar un buen servicio. La calidad de servicio es un factor determinante e importante en el éxito de una empresa, si ofrece un buen servicio tendrá clientes satisfechos y a gusto de consumir el “bien” que vende. Un cliente satisfecho es la mejor publicidad que puede tener una empresa. Como factor importante, una empresa siempre debe invertir todos los recursos necesarios (tiempo, dinero, estudio de mercado, etc.) para ofrecer un servicio de calidad.

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios (Mendoza, 1994).

Así mismo la calidad del servicio se basa también, en satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entregan. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija intervención para rebasar sus expectativas.

### **Gestión de la calidad del servicio.**

Se requiere de un sistema que gestione la calidad de los servicios. Aquí es pertinente establecer el ciclo del servicio para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente.

La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos.

El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente.

Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hace la empresa.

### **Importancia de Medir la Calidad en el Servicio**

Rodríguez (2000) de la ITESM, señala que si una empresa está seriamente decidida a enfocarse al cliente y mejorar el nivel de servicio que ofrece, es necesario que desarrolle medios objetivos para medir su desempeño. En el mismo artículo cita a

Horovitz (1993), donde las mediciones permiten hacer muchas cosas a una compañía:

- Saber dónde se encuentra en relación con una referencia determinada;
- Comprobar la homogeneidad;
- Identificar los puntos fuertes y débiles;
- Centrar los esfuerzos;
- Dirigir y controlar el progreso;
- Cuantificar logros, y
- Aumentar el conocimiento de la calidad de servicio.

Tal como Deming dijo, “lo que no se mide no se conoce”. Ninguna empresa puede integrarse a la mejora continua si no tiene un pleno conocimiento de sus áreas de oportunidad. Entonces, es necesario medir, saber en qué posición se encuentra la organización y si se está realizando algún progreso en comparación con los objetivos determinados.

En primera instancia, las medidas de desempeño de cualquier empresa deben dividirse en dos categorías:

Medidas internas: Relativas al desempeño de los empleados y los procesos dentro de la organización, incluyendo, por ejemplo, índices de errores y productividad.

Medidas externas: Aquellos componentes de servicio que son percibidos por los clientes, por ejemplo, seguridad y tiempo de respuesta. Es evidente que las medidas internas están directamente relacionadas con las medidas externas, de hecho, reflejan las mismas cosas, pero desde diferentes perspectivas (el punto de vista de la organización y el punto de vista del cliente). Pero, ¿Cómo se puede medir lo intangible? Conceptos de este tipo, debido a sus características pueden ser difíciles de medir, pero es posible lograrlo a través de las manifestaciones tangibles, es decir, las cosas asociadas que se pueden medir o palpar. “Las mediciones para alcanzar o mejorar con respecto a un

determinado nivel de referencia son válidas en tanto que dicha referencia refleje con precisión las expectativas de servicio a los clientes. De no ser así, una compañía está creando la perfección sin propósito alguno: el elefante blanco, totalmente inútil, del proverbio”.

Entonces, es preciso dejar claro que ninguna medición tiene valor en sí misma, es decir, sin referencia, ya que su significado se pierde. Si se trata de medir la Calidad en el Servicio, las mediciones solo adquieren significado al compararse con los resultados de encuestas de satisfacción al cliente. Los estándares de servicio que establezca cualquier compañía, deben ser expresados en términos de que se le debe dar al cliente en cada momento de su relación con la compañía. Posteriormente, estos estándares pueden traducirse a otras medidas numéricas de operación interna y asignar una persona responsable de cumplir un determinado estándar. Especificar requisitos, sin vincularlos a miembros del personal o sin definir métodos de medición viables, es desperdiciar el tiempo.

Por otra parte, decir a los clientes que una compañía ofrece buena calidad de servicio, muchas veces no es suficiente; hace falta proporcionar pruebas tangibles, por lo que se pueden utilizar los estándares establecidos asociados a una buena campaña de comunicación centrada en la calidad de servicio. La compañía Equito & Law (Horovitz, 1993) hizo algo sumamente innovador. Publicó sus estándares en forma de folleto comunicativo publicitario, tanto para sus asesores financieros como para clientes. El folleto también exponía lo que la compañía estaba haciendo en materia de calidad en el servicio. Por supuesto que la compañía solo publicaba estándares una vez que estaba segura de poder cumplirlos y estaba comprometida con esto. Desde una perspectiva estratégica la comunicación de estándares y esfuerzos organizacionales reforzó la posición de Equity & Law como una empresa que ofrece servicios y productos de primera calidad.

Para obtener una medida cuantitativa que refleje o describa las características de cualquier objeto o concepto, se crean instrumentos capaces de realizar dicha medición. Los instrumentos usados para estas descripciones a través de números no son perfectos, sin embargo, se debe cuidar que sean lo suficientemente confiables y válidos para que los resultados obtenidos en cualquier investigación sean, a su vez, útiles.

### **Administración de la Calidad del Servicio**

Para Evans (2000)

“La estrategia clave para empresas de servicio es cumplir o exceder las expectativas de calidad del servicio de los clientes o usuarios. Dichas expectativas se forman por experiencias pasadas, publicidad pasada de boca en boca y publicidad propia de la dependencia. El cliente o usuario puede comprar el servicio recibido con el servicio esperado; si el servicio recibido está por debajo del servicio esperado, los clientes experimentan cierta frustración; en comparación si el servicio recibido cumple con sus expectativas o las excede, el cliente está listo para utilizar el servicio otra vez, con la diferencia de que su percepción será positiva”.

Existen una serie de prioridades básicas en las operaciones como son: costo, calidad, confiabilidad del producto. La calidad se puede dividir en dos categorías: calidad del producto y calidad del proceso. La manera de establecer el nivel adecuado de calidad de un producto o servicio es pensar en los requerimientos del cliente, mientras que la calidad en los procesos es crucial, pues se relaciona de manera directa con la confiabilidad de éste.

#### **2.2.5 Calidad Total**

Calidad total es un estilo global de gestión, que utiliza las contribuciones de todas las personas de la organización para mejorar continuamente, lo que hace que los clientes se sientan satisfechos. El objetivo: alcanzar consistentemente las expectativas del cliente.

Es decir, constituye una manera de hacer las cosas que se impone a través de toda la empresa, involucrando a cada una de las etapas de producción y cuyos beneficios deberían hacerse sentir tanto para los empresarios y clientes, como para los empleados de una compañía.

### **Características de la Calidad Total**

Visión de largo plazo: calidad total implica transformaciones y sobre todo, trabajo de cada persona involucrada en la firma y orientada hacia el consumidor. Usualmente sus resultados no son inmediatos. Es necesario persistir en el tiempo, para lograr el éxito esperado a través de la corrección aplicación del proceso de calidad y los estudios de retorno que medirán la satisfacción de nuestros consumidores.

Por tanto, el compromiso de la alta gerencia, es una necesidad evidente, ya que la iniciativa envuelve a toda la compañía, por ello no se puede llevar a cabo sin el apoyo de la Gerencia General. La alta Gerencia no sólo no puede estar ausente, si no que es necesario que establezca liderazgo en los programas tendientes a lograr satisfacción a través de la calidad, predicando con el ejemplo.

En cuanto, a la administración participativa, dicha participación se expresa en recolección y análisis de datos, generación y discusión de ideas, entre muchos otros aspectos. Requiere de la participación de todos sus integrantes

Y el trabajo en equipo, es visto como la satisfacción que depende de muchos factores, donde es necesario enfrentar los problemas y el desarrollo de los procesos en equipo. En la empresa, el trabajo coordinado permitirá descubrir fuentes de errores y fallas y, consecuentemente tomar medidas correctivas para ir mejorando.

### **2.2.6 Evaluación**

Es el proceso mediante el cual se trata de determinar, de la forma más sistemática y objetiva posible, la relevancia, efectividad e impacto de las distintas actividades, según los objetivos marcados previamente. Evaluar es comparar con unos patrones o modelos de atención correcta con el fin de valorar en que medida se ajusta la realidad a los mismos.

La evaluación debe aportar racionalidad a las decisiones y esto da lugar a tres situaciones:

- Adecuación de los recursos y programas a las necesidades.
- La preocupación por conocer el impacto de los programas.
- La importancia para la mejora de la calidad de la asistencia.

#### **Los criterios de calidad en la evaluación.**

Criterio de calidad es la norma que especifica las condiciones que deben cumplir determinados aspectos relevantes de la atención sanitaria para que pueda ser considerada de calidad. Los criterios son la referencia para evaluar la calidad.

Las circunstancias que se deben tener en cuenta en la elaboración de los criterios de calidad son las siguientes:

- Participación de los profesionales implicados.
- Referidos a los objetivos a conseguir.
- Sencillos y concretos en su enunciado y definición.
- En número reducido, pero escogidos.
- Teniendo en cuenta las posibles excepciones.
- Fundamentados en conocimientos actualizados y la evidencia científica.

- Adecuado al contexto del trabajo cotidiano.
- Ser realistas y aceptables por los profesionales.

Pueden ser de diferentes tipos:

Según el grado de especificación:

- Criterios implícitos: el enunciado del criterio se realiza mediante una consideración de tipo subjetivo. Son definidos por profesionales y suelen ser recomendaciones generales.
- Criterios explícitos: describe el criterio de forma objetiva.

Según los aspectos de la atención evaluada:

- Criterios de estructura: son más fáciles de utilizar. Se tratará de evaluaciones que se relacionarán menos con los resultados de la atención.
- Criterios basados en procesos: se basan en actividades que los profesionales hacen, están más relacionados con los resultados que con los datos.
- Criterios basados en los resultados: proporcionan una valoración más cercana a la atención realizada.

La elaboración de criterios debe ser consecuencia de un proceso de discusión y consenso entre los profesionales implicados y debe tenerse en cuenta:

- Ser aceptados por los profesionales que se someten a la evaluación.
- Estar presentes los profesionales implicados para poder participar.
- Formularse en términos de resultado más que en el proceso.
- Ser sencillos en su formulación y constar por escrito.
- Utilización del menor número posible.
- Basados en evidencias científicas disponibles, en cada momento.

- Ser realistas en relación a las condiciones de trabajo del centro.
- Deben acompañarse de las declaraciones y excepciones correspondientes.

### **Evaluación del servicio**

El único juez del servicio es el cliente. El ve “la gran pantalla”, mientras que el proveedor ve sólo fotografías. La evaluación del cliente se basa en una comparación de sus expectativas con lo que ha recibido. Esta expectativa se basa en:

- La naturaleza del servicio.
- Las necesidades personales
- Las experiencias previas.
- La imagen del proveedor.
- La información de otras personas.

### **Evaluación de la Calidad**

En un concepto general, es un examen global y sistemático de una organización que va a permitir obtener un diagnóstico del grado de calidad de los servicios prestados al ciudadano, analizando todos los elementos de la organización, tanto agentes (medios y procesos) como resultados.

Es por ello que la evaluación de la calidad es comprendida como aquellas actividades realizadas por una empresa, institución u organización en general, para conocer la calidad en ésta. Supervisa las actividades del control de calidad.

A veces se define como "el control del control de la calidad". Habitualmente se utilizan modelos de la calidad o referenciales, que permiten estandarizar el proceso de la evaluación y sus resultados, y por ello comparar.

Dentro de los modelos de la calidad más conocidos en el mundo están el de Deming, Malcom Baldrige, EFQM, etc. En algunas ocasiones hay modelos sectoriales o locales, como en España el modelo Ciudadanía, propio del sector público. Y otros, métodos también aplicados en esta área son: SERVQUAL, Método de Kendall y Modelos de Frontera. (Aiteco Consultores, 2005-2006)

Según Cinterfor/OIT (1996) la evaluación de la calidad se puede realizar en cinco fases:

1. El estudio de la institución y de sus características: En esta primera fase, se reúnen informaciones generales y las más significativas. Para ello la institución facilita sus catálogos de presentación y complementa un cuestionario que habrá recibido previamente, sobre:
  - Consistencia empresarial: perfil de la empresa, actividades, programas y servicios, tipo de clientes, aspectos comerciales, infraestructura, disponibilidad.
  - Información técnico-profesional: características profesionales de sus técnicos y formadores, metodología, procedimientos y herramientas utilizados, productos y servicios desarrollados, innovación.
  - Lista completa de los clientes: todos los de los últimos seis meses, si son menos de 15, los del último año.
  
2. Encuesta calificativa a los clientes: Un tipo de encuesta calificativa es aquella donde se entrevistan telefónicamente a no menos de 10 clientes seleccionados al azar. Si existen diversas categorías de clientes, o de diferentes áreas de formación se incluirán en la muestra. La información suministrada, de manera confidencial, es cualitativa y cuantitativa (según una escala de 1 a 4).

La encuesta tiene tres componentes:

- El nivel de satisfacción general.
- La valoración de los aspectos y variables más significativas del servicio recibido: etapa de preparación, diseño, desarrollo, seguimiento, formadores o técnicos, medios y recursos utilizados, relaciones de la institución con la empresa, organización y gestión, instalaciones (si son suministradas por la institución), relación calidad-precio.
- Se les pide que señalen los puntos fuertes y que hagan sugerencias de mejoras en los aspectos que los justifiquen.

El uso de cuestionarios constituye una forma sencilla de realizar una evaluación. A través de la respuesta de una serie de preguntas se puede efectuar un diagnóstico de la organización y saber cual es su comportamiento respecto a los criterios que componen el modelo utilizado. No se intenta hacer un examen exhaustivo de todos los criterios y subcriterios que lo integran, pero si se recogen los aspectos más importantes a ser evaluados.

El uso del cuestionario ayudará a la organización a establecer las orientaciones futuras, permitirá comparar sus resultados con los de otras organizaciones que usen el mismo cuestionario, todo ello orientado hacia el funcionamiento de la organización en la mejora continua.

3. Visita a la institución evaluada: Tras el estudio previo y la encuesta calificativa, la entidad recibe la visita del evaluador quien le transmite el resultado del estudio sobre satisfacción de los clientes, contrasta la información proporcionada anteriormente por la propia institución, y recoge aclaraciones o datos complementarios.

El feedback de los clientes aportado por el evaluador en forma anónima, puede constituir una referencia eficaz para la mejora permanente de la institución.

4. Elaboración del informe: Según el criterio establecido en el método Q\*For, para que el informe de evaluación resulte positivo y la institución sea reconocida de calidad, deben mostrarse satisfechos o muy satisfechos al menos un 80% de los clientes contactados. Éste describe el procedimiento seguido y los criterios aplicados, se presentan y analizan, cualitativa y estadísticamente, los resultados de la evaluación por parte de los clientes, tanto en general como los aspectos específicos; se resumen las informaciones significativas sobre el organismo, y se formula una síntesis destacando los puntos fuertes y los puntos de mejora. El informe es transmitido a la institución evaluada, que cuenta con un plazo de quince días para advertir de eventuales errores.

5. El Comité de Expertos: Para el seguimiento, apoyo y mejora del sistema, existe un Comité de Expertos de asociaciones profesionales de formación y desarrollo de recursos humanos, de organismos con competencias en formación, de asociaciones empresariales o sindicales, de instituciones de formación y desarrollo, y de profesionales de empresas. Su autoridad reside en su calidad de los expertos; y si bien no son, formalmente, representantes de sus instituciones, pueden ser considerados como representativos de las mismas.

Para Hernández (2001), la evaluación debe aportar racionalidad a las decisiones y esto da lugar a tres situaciones:

- Adecuación de los recursos y programas a las necesidades.
- La preocupación por conocer el impacto de los programas.
- La importancia para la mejora de la calidad de la asistencia.

**Ciclo de la evaluación.**

- Especificación del tema de la evaluación.
- Establecimiento de criterios para la evaluación.
- Adecuación de la periodicidad y la responsabilidad de la evaluación.

**Especificación del tema de la evaluación.**

- ¿Qué se evalúa y para qué se evalúa?
- ¿Quién realiza la recogida de datos?
- ¿Quién realiza la evaluación de los datos recogidos?
- ¿Qué metodología utilizamos para identificar la población que se debe evaluar?
- ¿Qué limitaciones puede tener la evaluación?
- ¿Qué conclusiones pueden tomarse?

**Etapas de la evaluación.**

- Identificación de problemas.
- Establecimiento de prioridades.
- Análisis de los problemas.
- Objetivos y metas / Población diana.
- Actividades.
- Coordinación de recursos.
- Implantación de las medidas.
- Evaluación.

### **2.2.7 Modelo Ciudadanía**

#### **Definición**

Es un documento elaborado por los miembros del Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos (OCSP) y de la Sección Técnica de Modelos de Referencia de la Comisión de Modernización y Calidad de la Federación Española de Municipios y Provincias. Su creación es producto de los esfuerzos de dichas oficinas por adecuar los modelos de calidad ya existentes.

#### **Origen**

El Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos (Observatorio CSP) es una organización sin ánimo de lucro fundada en 1998 por directivos de organizaciones públicas de los diferentes niveles competenciales y territoriales de España con el fin de promover los principios y los valores de la Calidad Total en ese ámbito.

Para alcanzar sus objetivos el observatorio CSP se propuso organizar y convocar el primer premio específico y de carácter estatal, de modo que las unidades y organismos de cualquiera de las diferentes Administraciones Públicas españolas tuvieran a su alcance, por primera vez, un mecanismo propio de reconocimiento.

Con el Premio Ciudadanía, denominado así para subrayar su enfoque, el Observatorio CSP su Círculo de Promotores – integrado por tres gobiernos locales, dos gobiernos provinciales, tres gobiernos autónomos, tres organismos de la Administración General del Estado y una Universidad – alcanzaron el primer objetivo y pusieron fin, a principios de 1999, a la anómala situación según la cual España era uno de los pocos países avanzados que no contaba con un instrumento para reconocer el esfuerzo de quienes trabajaban por la mejora de los servicios públicos desde la perspectiva de la Gestión de Calidad.

Desde el primer momento, los fundadores del Observatorio CSP decidieron diseñar un sistema de evaluación lo más adaptado posible a la situación y la sensibilidad de los diversos servicios públicos de nuestro país. Entonces desde muchos lugares, se realizaba una seria crítica a la situación de los modelos de calidad que, en ese momento, no habían sabido encontrar el lenguaje y el tono más adecuado para favorecer una rápida progresión de la estrategia de la Calidad en el seno de las diferentes administraciones.

La posición de búsqueda de un sistema adaptado se mantuvo en las dos direcciones que ocupaban el debate de buena parte de los expertos en gestión pública en Europa: tanto en lo relativo a que se debía procurar – si organizaciones de calidad o iniciativas de calidad- como en lo relativo al modelo de evaluación.

La primera disyuntiva se cerró optando por mantener un equilibrio entre quienes defendían premiar las iniciativas y quienes argumentaban la mayor idoneidad de premiar las organizaciones, sea cual fuera su tamaño. El Premio Ciudadanía se dotó de un sistema mixto por el que se reconocen iniciativas producidas dentro de una organización, con la misma ponderación.

La segunda de las elecciones fijaba un escenario entre utilizar uno de los modelos implantados (Deming, EFQM...) o diseñar un modelo que recogiese la tradición y los valores de cualquiera de ellos- en fin, los de la Calidad Total- pero de nuevo cuño para los servicios públicos.

El Grupo de Trabajo que el Observatorio constituyó al efecto, se inclinó por esta segunda posición.

Tras estudiar la estructura y las ideas de los modelos más relevantes, se creó el **Modelo Ciudadanía**.

En abril de 1999, el Círculo de Promotores de la Primera Edición del Premio Ciudadanía, aprobó las bases que contenían estos dos elementos: un sistema mixto de evaluación y un modelo propio. Ambos se presentaron públicamente en el marco de un seminario celebrado bajo el título: “La evaluación de los Servicios Públicos desde la perspectiva de los Premios a la Calidad en el contexto Europeo”, en el que participaron expertos de Italia –Sra. Belloti-Gran Bretaña-Sr. Perites y Alemania-Sra. Lofler-además de instituciones y ponentes españoles. Precisamente los trabajos de análisis en los premios a la calidad de esta última Elke Loffler publicados en España en documentos INAP, por el MAP, fueron uno de los más determinantes en la estructura del premio Ciudadanía. Cinterfor/OIT (1996)

Tras la renovación del Círculo de Promotores para la Segunda Edición del Premio, en 2001 se realizó una mejora de las bases, redefiniendo el papel de los evaluadores y Jurado y simplificado la documentación a presentar, principalmente. El Modelo Ciudadanía mantiene el contenido de su primera versión que es sobre la que se ha trabajado la adaptación presente.

Para esta edición se celebraron seminarios específicos de explicación de las Bases y del Modelo de evaluación en varias ciudades del país que permitieron registrar diez candidaturas que superaron una evaluación independiente con este Modelo y se suman al grupo de instituciones españolas que asumen el reto de competir por alcanzar un galardón de Calidad Total y que permiten que otras conozcan y aprendan de su experiencia.

En pocos años el Modelo Ciudadanía, ha provocado un gran interés más allá de su primigenia función como modelo para la evaluación de candidaturas al Premio Ciudadanía. Especialmente tras el trabajo de Bruno Juanes y Juli Blanco en “Modelos de Calidad en la Administración Pública”, de la editorial Díaz de Santos, se le está reclamando por instituciones y expertos un papel al modo tradicional, es decir, como

instrumento para a evaluación de servicios públicos y como modelo hacia la excelencia, ámbito en el que ahora da los primeros pasos.

### **Conceptos propios del Modelo Ciudadanía**

Aunque la estructura del Modelo Ciudadanía y su representación grafica, pudieran hacer pensar en un modelo muy diferente a los más conocidos, comparte los principios de la excelencia con otros modelos, especialmente con la serie ISO 9000:2000 y el Premio Europeo a la Calidad (EFQM). Mantiene con ellos un perfil muy coincidente en la mayoría de los conceptos fundamentales de la excelencia o principios de gestión de la calidad, Gestión por procesos, Implicación de las personas, Mejora continua, Desarrollo de alianzas y Responsabilidad Social.

En cuanto a la orientación al cliente (ciudadano en nuestro caso) y liderazgo, el modelo ciudadanía propone una ampliación expresa en dos direcciones: en el primer concepto incluyendo entorno y sociedad, y en el segundo abriendo un espacio para el liderazgo político. (FEMP, 2003)

La mayor diferencia dentro de la conciencia con otros modelos más conocidos se establece en el concepto de aceptación de resultados, ya que el bloque de los efectos en el modelo ciudadanía solo fía la constatación de buenos resultados en una institución pública al análisis de la satisfacción de recursos humanos, ciudadanos, entorno y sociedad, y por lo tanto es un modelo extraordinariamente comprometido con la orientación al cliente. (FEMP, 2003)

De otros modelos menos conocidos en Europa, como el Malcom Baldrige, el modelo Ciudadanía toma el ejemplo de situar en primer plano la información pero desde la nueva acepción de la comunicación, disciplina imprescindible en la construcción de las expectativas y en la asunción de compromisos públicos hoy en día. (FEMP, 2003)

Existen otras pequeñas peculiaridades que se va descubriendo a medida que se leen criterios y subcriterios e incluso orientadores, como pueda ser la reflexión sobre el Marco Pragmático y Competencial y la función de la Planificación Estratégica, la interpretación de las alianzas, mucho más allá que con los proveedores, la dimensión de los elementos como la gestión del conocimiento, etc. (FEMP, 2003)

Por otro lado, el concepto Ciudadanía propone un concepto nuevo- no en el panorama de la Gestión Pública, donde esta muy consolidado- como es el de la conectividad. La necesidad de establecer puentes entre los propios servicios de una organización y con otras administraciones, a fin de superar las fracturas competenciales, da una oportunidad al modelo para abrir franca la puerta al concepto de excelencia no competitiva, explorado muy recientemente también por alguna de las empresas privadas mas innovadoras. Cinterfor/OIT (1996)

### **Valores de referencia**

Para el Modelo Ciudadanía, una organización pública de calidad es aquella:

1. Que entre sus objetivos programáticos e institucionales incluye obtener la satisfacción de sus empleados, clientes y de la ciudadanía.
2. Que favorece que sus líderes políticos expresen su compromiso con esos objetivos, se anticipen a los problemas de la organización y a la evolución de las necesidades de la ciudadanía.
3. Que fomenta que sus directivos se impliquen en la mejora continua para alcanzar los resultados establecidos y gestionen dando ejemplo y tomando decisiones sobre hechos y datos.

4. Que planifica, identifica prioridades, mide y evalúa sus efectos, innova y rediseña los servicios que presta.
5. Que actúa complementariamente, promueve la cultura de la colaboración y supera las fracturas competenciales.
6. Que promueve la participación de los empleados y reconoce a quienes se esfuerzan.
7. Que gestiona sus recursos materiales defendiendo el interés público.
8. Que incorpora herramientas tecnológicas a las funciones más próximas a la perspectiva de la ciudadanía.
9. Que tiene un buen sistema de información y seguimiento del gasto público que permite tomar decisiones sobre datos fiables.
10. Que establece relaciones fructíferas con otras instituciones u organizaciones.
11. Que evidencia el respeto por el entorno y por el medio ambiente y desarrolla políticas de ahorro de recursos escasos.
12. Que invierte en formación de sus empleados y en desarrollo de los conocimientos.
13. Que analiza las expectativas de la sociedad y escucha a la ciudadanía estableciendo mecanismos activos de participación.

14. Que interactúa, se integra en el entorno, sus organizaciones, los actores y los grupos interesados, y evalúa sus relaciones.
15. Que incorpora a su política de recursos humanos el estudio del clima laboral y las opiniones de sus empleados.
16. Que establece índices y recoge la perspectiva de los clientes, incluyendo sus quejas y sugerencias, para rediseñar los servicios y reconocer a las unidades que cumplen con los objetivos.
17. Que impulsa la creatividad y la innovación en sus procesos.
18. Que define normas y estándares, que establece o adopta métodos y procedimientos, que los mide, revisa y mejora.
19. Que cohesiona la organización con un sistema de comunicación interna.
20. Que publica las características de los servicios que presta y ofrece datos sobre el cumplimiento de sus objetivos y la percepción ciudadana.

### **Estructura**

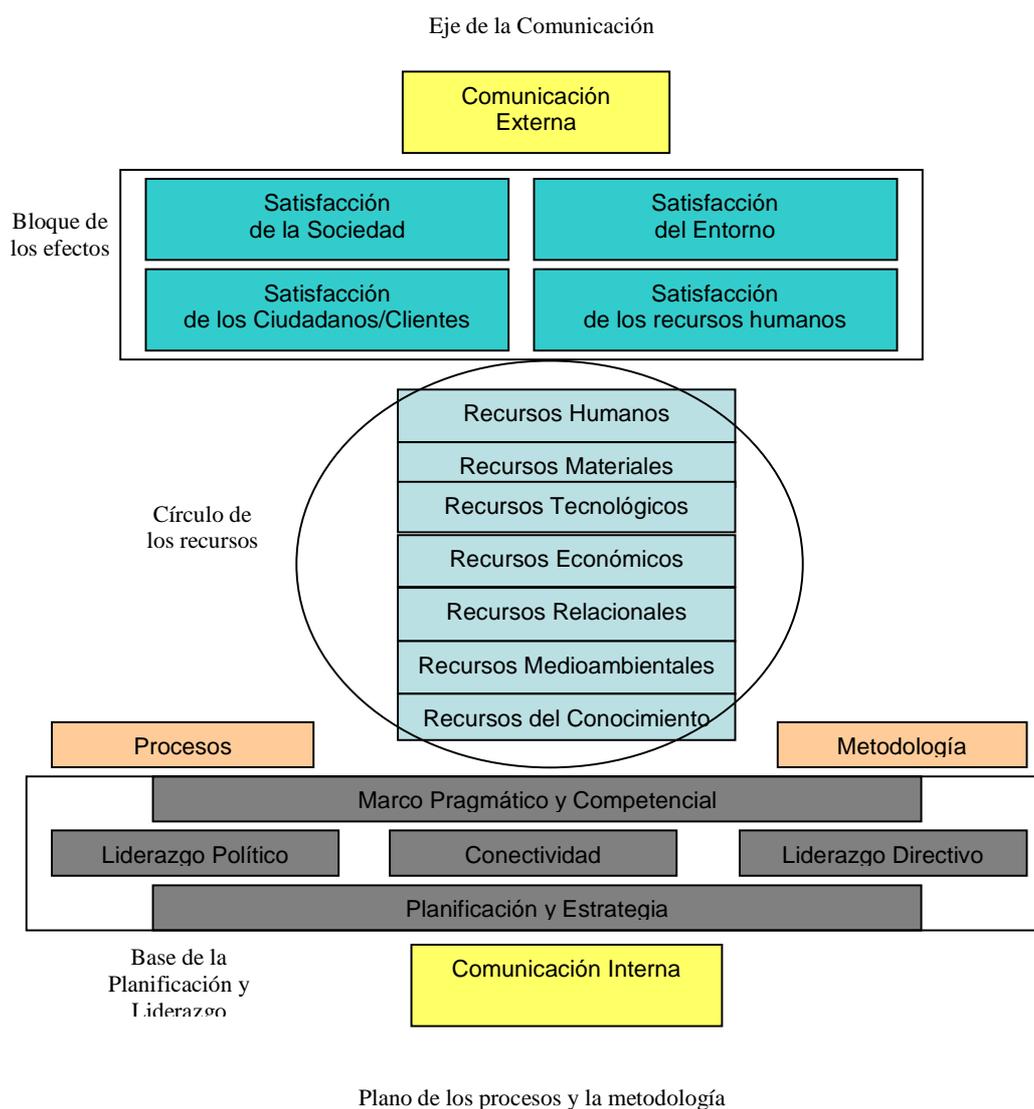
El Modelo Ciudadanía se estructura en cinco variables, veinte criterios, cincuenta subcriterios y más de un centenar de orientadores, que en conjunto permiten evaluar las organizaciones públicas desde la perspectiva de los principios y valores de la calidad y la mejora de los Servicios Públicos.

Para ello el Modelo Ciudadanía realiza una exposición del contenido de las variables, una descripción de los criterios, se efectúan preguntas que facilitaran los aspectos que ha de mostrar la evaluación referida a cada uno de los subcriterios y se

enuncian los orientadores que propone el modelo, sin que estos últimos tengan carácter limitativo.

En la figura 02, se representa gráficamente la estructura del Modelo Ciudadanía.

**Figura 02 Representación gráfica de la estructura del Modelo Ciudadanía**



**Fuente: FEMP, 2003**

**Primera Variable: Base de la Planificación y el Liderazgo**

Una organización pública de Calidad ha de tener definida su posición frente a la satisfacción de las expectativas de los ciudadanos que utilizan los servicios que presta desde el marco programático de sus políticas y desde el conjunto de normas que perfila su ámbito competencial. Además ha de saber compaginar el impulso transformador de los liderazgos político y directivo hacia la mejora continua, evidenciando su compromiso con la formulación de objetivos y su planificación, y con los valores de la Calidad en su despliegue estratégico, su evaluación y su rediseño. Desde la Misión y la Visión de la organización hasta la prestación de los servicios, se ha de inferir profundidad y transversalidad a la acción pública, evitando la discontinuidad, focalizados hacia el ciudadano.

**Criterio 1: Marco Programático y Competencial:** En las organizaciones públicas los líderes políticos y más altos directivos, han de renovar sus mandatos desde firmes compromisos establecidos con los electores, sobre las necesidades de la comunidad y de los usuarios de los servicios que se prestan.

El conjunto legislativo y competencial ha de incorporar posiciones inequívocas sobre la orientación al ciudadano y la mejora continua de una manera efectiva, eficiente y equitativa.

**Criterio 2: Liderazgo Político:** El papel de los dirigentes políticos en las organizaciones públicas, en la creación de la visión estratégica, la fijación de objetivos a largo plazo determinando las oportunidades de futuro, la plasmación presupuestaria de las decisiones, etc. ha de incluir el enfoque al ciudadano, el establecimiento de canales directos con ellos y el impulso en las políticas desde la perspectiva de la Calidad. Su involucración en la comunicación con los directivos, hacia la organización en general y los ciudadanos, ha de ser visible y evaluable.

**Criterio 3: Liderazgo Directivo:** Los directivos públicos deben ser los impulsores de la cultura de Calidad, desde una concepción de liderazgo participativo, motivador de los equipos que dirigen y actuando como mediadores, entre los objetivos a largo plazo, la actuación de los empleados públicos y los recursos de que disponen, y las necesidades de los ciudadanos.

**Criterio 4: Planificación y Estrategia:** La política y la estrategia deben constituir en las organizaciones de Calidad los fundamentos de la planificación de las actividades y el establecimiento de objetivos. Los procesos y los planes se deben seguir, adecuar y revisar, disponiendo de información relevante. La innovación y la mejora continua, la evaluación y el establecimiento de prioridades y de indicadores y la calendarización han de tener una presencia clara y evaluable en la cultura de la organización.

**Criterio 5: Conectividad:** Los organismos públicos han de contemplar en sus objetivos la superación de las fracturas competenciales entre administraciones y la eliminación de zonas de sombra entre unidades de la misma organización. Por ello han de evitar segmentos poblacionales no atendidos y territorios no cubiertos por falta de conexión entre sus despliegues competencial y programático. Asimismo, han de evitar solapamientos que produzcan gastos innecesarios, duplicidades e interferencias en las competencias o actuaciones de otras organizaciones o entre unidades de la misma organización.

### **Segunda Variable: Círculo de los recursos**

La administración de todos los recursos de la organización pública (materiales, tecnológicos, relacionales, económicos, humanos, medioambientales y del conocimiento) han de orientarse hacia la obtención de los resultados y los efectos fijados en cuanto a satisfacción de los ciudadanos de una forma medible y evaluable.

**Criterio 6: Recursos Humanos:** Los empleados públicos, funcionarios y trabajadores en general, son el recurso más importante y el que define el modo de hacer de una organización pública si se logra su participación en los objetivos del organismo. Las organizaciones públicas han de incentivar a sus empleados, atender sus iniciativas en la mejora de los servicios, adaptar sus capacidades a las necesidades de los ciudadanos, para, mejorando continuamente el clima laboral, obtener su mejor rendimiento y satisfacer las expectativas de los ciudadanos.

**Criterio 7: Recursos Materiales:** Los espacios, los edificios, el mobiliario, la maquinaria, en definitiva, los bienes y activos, han de estar en disposición de ser utilizados para el cumplimiento de los fines de la organización y la obtención de la satisfacción de la ciudadanía. Por ello han de estar inventariados, mantenidos y administrados desde la perspectiva de la Calidad.

**Criterio 8: Recursos Tecnológicos.:** Las nuevas tecnologías están ofreciendo una nueva dimensión en la mejora de los servicios que se prestan a los ciudadanos, tanto en la simplificación y potenciación de los procesos de apoyo como en los de la prestación directa.

Una organización de Calidad es aquella que utiliza los recursos tecnológicos incrementando el rendimiento de sus unidades, para acercar las organizaciones públicas a los ciudadanos, poniendo al alcance de ellos tanto las potencialidades informativas como las de gestión.

**Criterio 9: Recursos Económicos:** La mejor asignación de los recursos económicos a la satisfacción de las expectativas de los ciudadanos, obliga a los organismos públicos a planificar, identificando las necesidades adecuadamente y priorizando, a gestionar con eficiencia, tanto globalmente como en cada unidad, y a evaluar mediante indicadores.

**Criterio 10: Recursos Relacionales:** La búsqueda de sinergias, definiendo ámbitos de encuentro con otras instituciones o entidades, el impulso al intercambio de experiencias y conocimientos y la identificación de grupos, asociaciones, etc. con cuya concurrencia se puede avanzar en la innovación y mejora de los servicios públicos enfocados a los ciudadanos, son valores emergentes que definen una organización de Calidad.

**Criterio 11: Recursos Medioambientales:** La incorporación de energías renovables, la adecuación al entorno, el ahorro energético y el respeto al medio ambiente son factores intrínsecos a una organización pública de Calidad orientada a los valores ciudadanos.

**Criterio 12: Recursos del Conocimiento:** La formación y el aprendizaje continuo, el establecimiento de sistemas para reflexionar sobre las experiencias de éxito y la generalización y publicación del conocimiento adquirido son exigencias de una organización pública orientada al ciudadano.

### **Tercera Variable: Bloque de los efectos**

La determinación de los objetivos y el despliegue de las actividades, la administración de los recursos de la organización pública, produce unos efectos orientados hacia la satisfacción de las personas que con mayor o menor intensidad están vinculadas a ella y teniendo en cuenta que la dimensión de la ciudadanía tiene varias perspectivas. Los propios empleados, los ciudadanos/clientes, los entornos más inmediatos y la sociedad han de ser los destinatarios de los mejores esfuerzos de la organización.

**Criterio 13: Satisfacción de la Sociedad:** La actuación de las organizaciones públicas no solo afecta a los ciudadanos /clientes, a los que son usuarios directos de los servicios públicos, sino que influye sobre muchos otros colectivos, y produce expectativas sobre muchos otros, usuarios potenciales o no.

**Criterio 14: Satisfacción del Entorno:** Las organizaciones públicas desarrollan su actividad fuertemente vinculadas a unos entornos a los que se deben, con perfiles e intensidades tan diversas como los de los proveedores, las organizaciones sociales más cercanas, la vecinales, otras instituciones similares, etc. Actualmente, las organizaciones públicas que pretendan alcanzar una Gestión de Calidad, han de sensibilizarse con su entorno y definir políticas específicas a este respecto.

**Criterio 15: Satisfacción de los Recursos Humanos:** Una organización que funciona con Calidad es una organización que ha conseguido y mantiene un Clima Laboral positivo. Su medición y la incorporación de los índices de Clima a la política de Recursos Humanos, definen una organización que pretende satisfacer las expectativas de la Ciudadanía.

**Criterio 16: Satisfacción del Ciudadano / Cliente:** Una organización pública de Calidad ha de identificar a sus ciudadanos/clientes y enfocar sus objetivos decididamente a conocer, definir y medir sus expectativas, para satisfacerlas, incorporando información relevante al diseño de los servicios y a las políticas convergentes.

#### **Cuarta Variable: Plano de los procesos y metodología**

La gestión por procesos y la utilización de métodos generalizados y adaptados a las necesidades de la organización han de impregnar el modo de hacer de cada una de las unidades y elementos que la integran. La procedimentación y la manualización, la priorización y el registro de actividades, la definición del acceso a los archivos y a la información en general han de estar incorporados al modo de concebir la organización.

**Criterio 17: Procesos:** La gestión de una organización ha de concebirse por sus procesos, que han de ser identificados, definidos, evaluados, revisados y mejorados,

desde una perspectiva global y con enfoque ciudadano, promoviendo la innovación y la creatividad.

**Criterio 18: Metodología:** La formulación de los modelos y los procedimientos, la manualización y registro de actividades, la documentación del cumplimiento de objetivos y compromisos, concebidos desde una perspectiva general y con vocación de servicio al ciudadano, son actividades y herramientas de una organización pública de Calidad.

#### **Quinta variable: Eje de la comunicación**

Una organización pública ha de conocer las necesidades y las expectativas de la sociedad y de los ciudadanos/clientes: les ha de escuchar. Además ha de conocer la valoración que hacen de las actividades de los servicios que se prestan, y por ello ha de recoger información. Por otro lado, ha de contribuir a la conformación de la opinión pública y la orientación de las expectativas en las materias que son de su competencia. Y, desde luego, ha de analizar, tratar, conducir, registrar un enorme volumen de información que se produce por el funcionamiento corriente de la organización.

**Criterio 19: Comunicación Interna:** El esquema de diálogo interno, tanto en los campos técnico como laboral, es el sistema nervioso de cualquier organización y por ello, el impulso y aseguramiento de los flujos de información constituyen parte del eje central de una organización pública de Calidad.

**Criterio 20: Comunicación Externa:** Una organización pública de Calidad es la que construye sus relaciones con el exterior desde la posición de escuchar previamente la voz y las demandas de sus ciudadanos, de un modo abierto y transparente. La sociedad mediática exige una posición atenta a las demandas informativas y a las opiniones expresadas en los medios de comunicación.

### 2.3 Bases Legales

Las bases legales utilizadas en esta investigación están constituidas por las referencias legales y normativas que hacen referencia al tema en estudio, éstas son:

Artículo 117 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), el cual establece lo siguiente:

**Artículo 117:** Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

La Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, (2002), Gaceta Oficial Ordinaria N° 37.543, señala lo siguiente:

#### **Ley del Sistema Venezolano para la Calidad**

**Artículo 1:** La Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, decreta la siguiente Ley cuyo objetivo consiste en desarrollar los principios orientadores que en materia de calidad consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, determinar sus bases políticas y diseñar el marco legal que regule el Sistema Venezolano para la Calidad. Asimismo, establecer los mecanismos necesarios que permitan garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el país, a través de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación, Reglamentaciones, Técnicas y Ensayos.

**Artículo 3:** La acción del Estado en materia de calidad, de acuerdo con esta Ley estará dirigida a:

3. Elaboración e intercambio de bienes;
4. Prestación de servicios;
5. Importación, distribución y expendio de bienes;
6. Exportación de bienes y servicios y;
7. Educación y promoción de la calidad.

**Artículo 5:** Las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que produzcan bienes, o presten servicios sujetos a reglamentaciones técnicas, o los comercialicen, deberán suministrar la información y la documentación necesaria que permita la posterior comprobación de la calidad de los mismos. Así mismo deberá colaborar con el personal autorizado por el Ministerio de la Producción y el Comercio, o con los organismos que este Ministerio autorice, para el cumplimiento de las funciones establecidas en esta Ley y su Reglamento.

**Artículo 6:** Las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, están obligadas a proporcionar bienes y prestar servicios de calidad. Estos bienes y servicios deberán cumplir con las reglamentaciones técnicas que a tal efecto se dicten.

En el caso de que dichos bienes o servicios estén basados en normas, según lo establecido en esta Ley, para el ámbito de desarrollo voluntario de sistemas de calidad, las no conformidades del cumplimiento con normas se podrán dirimir o decidir a través de formulas basadas en los procedimientos de Evaluación de la Conformidad entre partes involucradas.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El Capítulo III comprende toda la información referente a la metodología empleada en la investigación, considerándose los siguientes aspectos: tipo de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos, procedimiento de investigación y las variables a considerar.

#### **3.1 Tipo y Diseño de Investigación**

La investigación realizada se puede definir como un estudio de tipo evaluativo que de acuerdo con Yáber y Valarino (2005), busca evaluar aspectos de un fenómeno a investigar.

La investigación evaluativa tiene como propósito la sistemática determinación de la calidad o valor de programas, proyectos, planes, intervenciones. El problema se formula como un enunciado interrogativo acerca de la adecuación entre medios-fines en instituciones, programas, proyectos, planes o intervenciones. Se fundamenta en el enfoque de sistemas. La principal acción a desarrollar puede utilizar los siguientes verbos: diagnosticar, justipreciar, valorar, apreciar.

Para Hernández y Otros (1991) los estudios descriptivos: Buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido análisis, es decir, buscan saber quién, dónde, cuándo, cómo y por qué del sujeto de estudio, y principalmente miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

Es un tipo de investigación que corresponde a los proyectos de aplicación en los programas de especialización. El “Diagnóstico del sistema de calidad de una empresa de servicios de información”; la “Evaluación de los servicios de atención al cliente de una empresa de alimentos” y el “Análisis de mercado para un centro integral de desarrollo infantil en el norte de la ciudad” son ejemplos de proyectos de aplicación que emplean investigación evaluativa.

En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

La investigación descriptiva requiere de un considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder, se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito. Pueden ofrecer la posibilidad de predicciones rudimentarias.

### **3.2 Población y Muestra**

La población definida en esta investigación estuvo constituida por los habitantes del Municipio Girardot en la ciudad de Maracay Edo. Aragua, que según el censo del año 2001, está definida por un total de 396.125 habitantes., así como por el personal de la Oficina de Atención Ciudadana de la Alcaldía del Municipio Girardot (Maracay).

La muestra se dividió en dos estratos, el primero se encuentra definido por aquellos usuarios del servicio de la Oficina de Atención Ciudadana y la cantidad determinada por la aplicación de muestra probabilística, el segundo estrato está definido por el personal de la Oficina de Atención Ciudadana.

En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos, esto se obtiene definiendo las características de la

población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria y/o mecánica de las unidades de análisis. (Hernández, 1991).

Para obtener una muestra probabilística es necesario entender los siguientes términos:

Población: (N), es un conjunto de elementos.

Muestra: (n), es un subconjunto de la población N.

Probabilidad de éxito (p); q= (1-p)

Nivel de confianza (Z)

Error de la muestra (e)

La muestra de usuarios de la Oficina de Atención Ciudadana, se calculó a través de:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

Se tomaron los siguientes datos:

Z = 2, para un nivel de confiabilidad del 95%

N = 396.125 habitantes

p=50% (fijado por el investigador)

q= (1-p)=50%

e=10% (fijado por el investigador),

Dando como resultado una muestra de cien (100) personas.

La muestra del estrato determinado por el personal de la Oficina de Atención Ciudadana es de diez (10) personas.

Los elementos de la muestra de usuarios fueron escogidos al azar. En resumen los datos para el estudio se muestran en la tabla 01.

**Tabla 01 Clasificación de la muestra**

<b>Estrato</b>	<b>Tipo de Muestra</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
1	Usuarios	396125	100
2	Personal de la oficina	10	10
		<b>Total</b>	<b>110</b>

**Fuente: La Autora (2007)**

### **3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

Según Hernández (1991), se utiliza el concepto de cuestionario como el conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

Un ejemplo de cuestionarios son las encuestas, El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, define la palabra encuesta de la siguiente manera: Averiguación o pesquisa

1. Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho.

Las encuestas son resúmenes de datos en un momento particular con la intención de:

- Describir la naturaleza de las condiciones existentes.
- Identificar normas o patrones contra los que se pueden comparar las condiciones existentes.
- Determinar las relaciones que existen entre acontecimientos específicos.

Las encuestas pueden variar en sus niveles de complejidad desde las que proporcionan simples informes de frecuencias a aquellas que presentan análisis de relaciones.

La finalidad general de una encuesta debe traducirse en propósito central específico. Una vez decidido y especificado el objetivo primario de la encuesta, la segunda fase del plan comprende la identificación y articulación de los temas subsidiarios que se relacionan con el objetivo central.

La especificación de la población es a quién se dirige: la investigación, y afecta las decisiones que debe tomar el investigador tanto sobre la muestra como los recursos. En una encuesta amplia, el investigador usualmente extrae una muestra de la población que estudiará, raramente intenta contactar con cada miembro

Los instrumentos utilizados en esta investigación son los cuestionarios (encuestas), que será aplicado tanto a los usuarios como a los trabajadores de la oficina, con la finalidad de obtener información necesaria el alcance de los objetivos. También se utilizará una herramienta de evaluación al proyecto en sí, la cual será aplicada por el investigador a la información actual del proyecto.

### **3.4 Procedimientos**

El procedimiento de la investigación consiste en la descripción de los pasos llevados a cabo en el desarrollo de la misma y que fueron ejecutados uno a uno para obtener los resultados finales del trabajo especial de grado. Primeramente se realizó la recolección de información a través de la investigación acerca del la Oficina de Atención Ciudadana, luego se aplicaron los diferentes instrumentos y técnicas, para posteriormente realizar el análisis de datos y resultados. Una vez realizada esta parte se

procede a obtener las conclusiones y realizar las respectivas recomendaciones al respecto. A continuación se describen estos pasos más detalladamente:

Primero se realizó la recolección de información a través de búsqueda documental del proyecto de Oficina de Atención Ciudadana, para ello se contactó directamente a la directora de la oficina Sra Ismara Vera, quien facilitó la información que se utilizó en este estudio.

También se aplicaron encuestas a los stakeholders relacionados con la Oficina de Atención Ciudadana, para así obtener información acerca de su funcionamiento y la perspectiva del usuario y del facilitador del servicio. Las preguntas utilizadas en las encuestas son de estimación.

Luego se aplicó la herramienta de evaluación diseñada según criterios del PMI (para evaluación del proceso) – con escala de estimación, la cual se basa en satisfacción al cliente, prevención de la inspección, responsabilidad de la dirección y mejora continua.

### **3.5 Factores o variables a considerar.**

#### **3.5.1 Identificación y definición de variables.**

- Situación de las diversas estrategias desarrolladas.
- Calidad actual a través de los instrumentos diseñados.
- Factibilidad y aplicabilidad de la metodología de evaluación diseñada.

#### **3.5.2 Operacionalización de las variables.**

- Grado percibido de funcionalidad de las estrategias implementadas para mejoras de la atención al ciudadano.

- Verificación de la continuidad de aplicación de los instrumentos en el estudio de calidad.
- Grado de factibilidad y aplicabilidad de los instrumentos y técnicas usados en la metodología de evaluación.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **4.1 Alcaldía de Girardot**

Su misión, convertir al Municipio Girardot en un Municipio social, económica y ecológicamente sustentable, a través de la promoción del empleo productivo y la corresponsabilidad ciudadana en el ejercicio del gobierno Municipal

Visión: La consolidación del Municipio Girardot como el más productivo e importante del Estado, a través del fortalecimiento de la vocación agroproductiva, desarrollando las potencialidades de diversificación de la actividad comercial y el impulso de procesos de gobierno a escala de la gente; así como las posibilidades de convertir las ventajas comparativas que ofrecen los recursos naturales en ventajas competitivas; con alto compromiso para el impulso del bienestar social de los ciudadanos, en el marco de una gestión local democrática, protagónica, participativa y de creciente autonomía, como expresión de un gobierno comunitario.

#### **4.2 Proyecto: “Oficina de Atención Ciudadana”**

##### **4.2.1 Reseña histórica:**

La Oficina de Atención Ciudadana del Municipio Girardot se fundó el 02 de septiembre de 2003.

Esta oficina se encuentra ubicada en la planta baja de las instalaciones del edificio sede de la Alcaldía de Girardot en Maracay Estado Aragua.

Dicha oficina se encargará de informar, orientar y asesorar al ciudadano, según el requerimiento de información de las diferentes direcciones y empresas paramunicipales. Estos servicios se apoyan en la sistematización de información a fin de optimizar las respuestas que demanda la ciudadanía y de esta manera lograr el éxito de los servicios públicos prestados en la institución.

#### **4.2.2 Misión:**

Orientar y satisfacer las necesidades e inquietudes de los contribuyentes y ciudadanos del Municipio Girardot del Estado Aragua; en relación a los trámites que deseen realizar en la Alcaldía y sus Empresas paramunicipales.

#### **4.2.3 Visión:**

Proporcionar el mejoramiento continuo de los servicios prestados en la alcaldía, mediante mecanismos necesarios para implementar y mejorar los sistemas de información, comunicación y atención, entre los ciudadanos y las direcciones que la integran y sus empresas paramunicipales, en pro de una mejor calidad de los servicios prestados dentro del municipio.

#### **4.2.4 Objetivo General:**

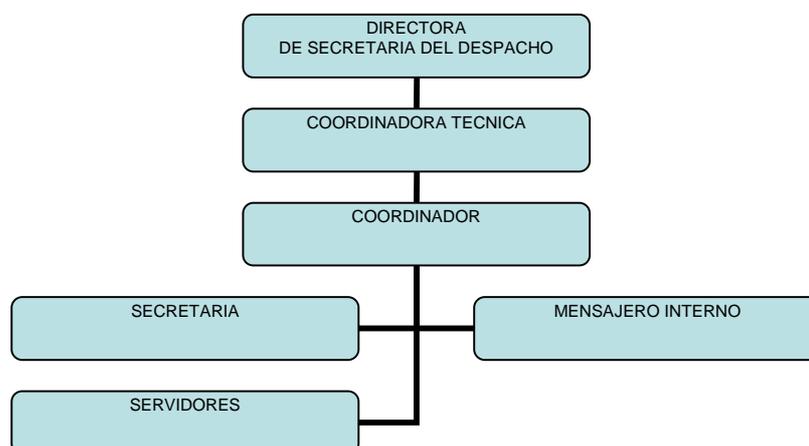
Orientar a los contribuyentes y ciudadanos del municipio Girardot, y a su vez intermediar entre estos y las diferentes direcciones que componen la alcaldía y sus empresas paramunicipales, con el propósito de agilizar los trámites o solicitudes del público.

#### 4.2.5 Objetivos Específicos:

- Identificar claramente los servicios prestados por la alcaldía y sus empresas paramunicipales a los ciudadanos y contribuyentes del municipio.
- Proporcionar a los ciudadanos e instituciones públicas y privadas, información general sobre las dependencias, servicios, procedimientos y ayudas competencias de la alcaldía.
- Indicar a los interesados sobre el estatus de tramitación de los procedimientos administrativos concernientes de la Alcaldía del Municipio Girardot, y la identidad de las autoridades y el personal bajo cuya responsabilidad se tramitan.

#### 4.2.6 Organigrama

**Figura 03 Organigrama de la oficina de atención ciudadana.**



**Fuente: Alcaldía de Girardot (2003)**

#### **4.2.7 Atención al ciudadano:**

Unidad de información: En esta área se orienta al ciudadano, dando la información requerida por este de manera detallada, clara y rápida. El tipo de información que ésta suministra está relacionada con las oficinas, direcciones y empresas paramunicipales que comprenden la alcaldía.

Atención directa: en esta área se emiten los estados de cuenta relacionados con los tributos municipales, tramitación de solvencias, recepción de correspondencias y solicitud de audiencias ante el despacho del alcalde, así como la formulación de denuncias, quejas, reclamos y sugerencias. También se suministra información más detallada acerca de las oficinas, direcciones y empresas paramunicipales de esta alcaldía.

Línea 0-800-ALCALDE: Este es un servicio gratuito para los ciudadanos, donde podrán solicitar el estatus de sus trámites, saldo de los tributos municipales, formulación de denuncias, quejas, reclamos y sugerencias.

#### **4.3 Resultados de la encuesta.**

Una vez aplicada la encuesta en días de funcionamiento normal de la Oficina de Atención Ciudadana a la muestra seleccionada, se obtuvieron los siguientes resultados. Los cuales se clasifican por grupos, de acuerdo a las dimensiones en estudio.

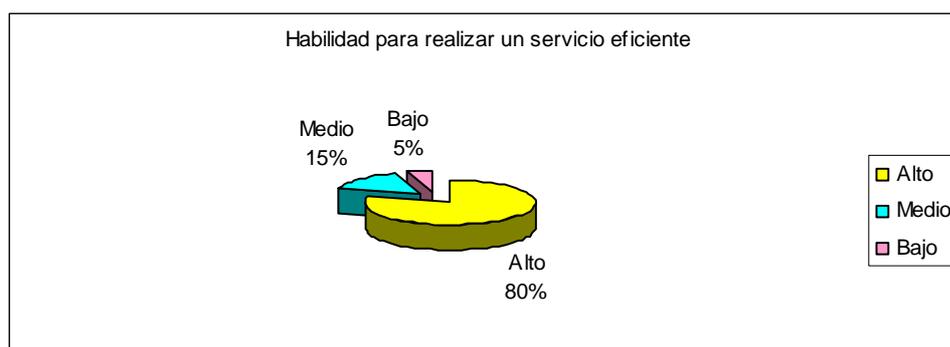
### Habilidad para realizar un servicio eficiente

**Tabla 02 Resultados de habilidad para realizar un servicio eficiente, e muestra total**

Pregunta	Muestra Total	%Alto	Muestra Total	%Medio	Muestra Total	%Bajo
1	82	75	23	21	5	5
2	93	85	11	10	6	5
<i>Promedio</i>		<i>80</i>		<i>15</i>		<i>5</i>

Fuente: La Autora (2007)

**Grafico 01 Resultados de habilidad para realizar un servicio eficiente**

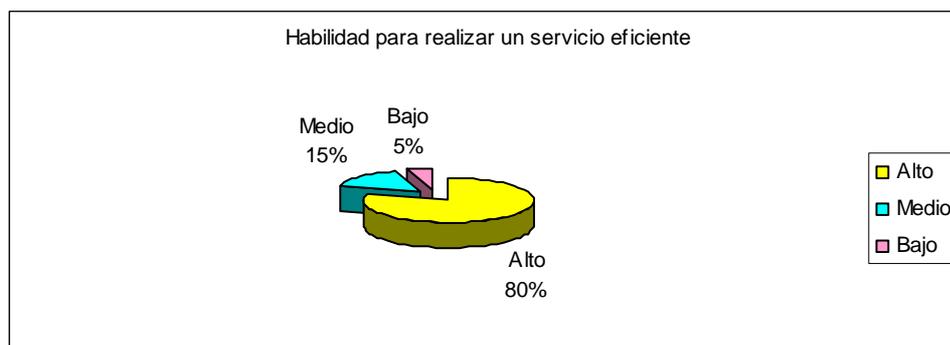


Fuente: La Autora (2007)

**Tabla 03 Resultados de habilidad para realizar un servicio eficiente.****Muestra usuarios**

Pregunta	Muestra Usuarios	%Alto	Muestra Usuarios	%Medio	Muestra Usuarios	%Bajo
1	75	75	20	20	5	5
2	85	85	10	10	5	5
<i>Promedio</i>		80		15		5

Fuente: La Autora (2007)

**Grafico 02 Resultados de habilidad para realizar un servicio eficiente, muestra usuarios**

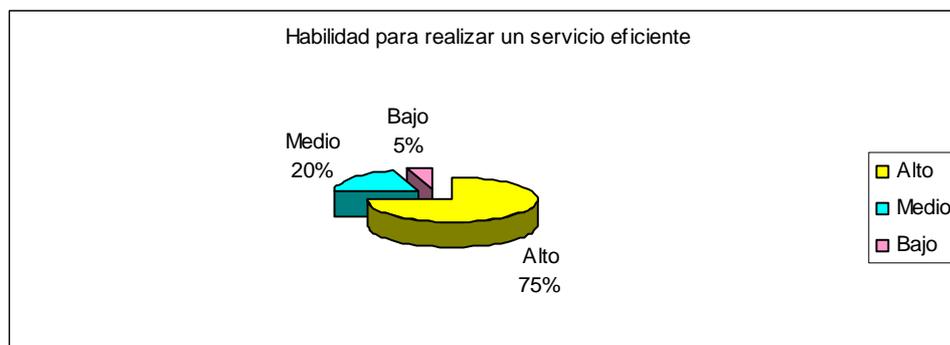
Fuente: La Autora (2007)

**Tabla 04 Resultados de habilidad para realizar un servicio eficiente.****Muestra empleados**

Pregunta	Muestra Empleados	%Alto	Muestra Empleados	%Medio	Muestra Empleados	%Bajo
1	7	70	3	30	0	0
2	8	80	1	10	1	10
<i>Promedio</i>		75		20		5

Fuente: La Autora (2007)

### Grafico 03 Resultados de habilidad para realizar un servicio eficiente, muestra empleados



**Fuente: La Autora (2007)**

Los resultados indican que el 80% de la muestra opinan que la habilidad para realizar el servicio es buena, lo que indica que la atención en la oficina está bien organizada. Por otro lado un 15% opina que la eficiencia no es buena y un bajo número de personas (5%) opina que el servicio no es eficiente.

Para el 80% de los usuarios la habilidad desarrollada en el servicio es buena, el 15% no está muy de acuerdo y el 5% está en desacuerdo. En caso de los empleados el 75% opina que la habilidad en el servicio es buena, el 20% no está muy conforme y el restante 5%, no cree que exista habilidad en el servicio prestado.

En términos generales los valores demuestran que la oficina funciona de manera eficiente y que el público se encuentra satisfecho con el servicio que se ofrece, ofreciendo óptimos resultados aunque un 5% no está de acuerdo con el servicio, es un porcentaje mínimo de descontento. En el caso de los empleados estos opinan que no existe una buena habilidad en la prestación de servicios. Observándose que existe una diferencia entre lo que opinan los propios empleados de la oficina y los usuarios de la misma.

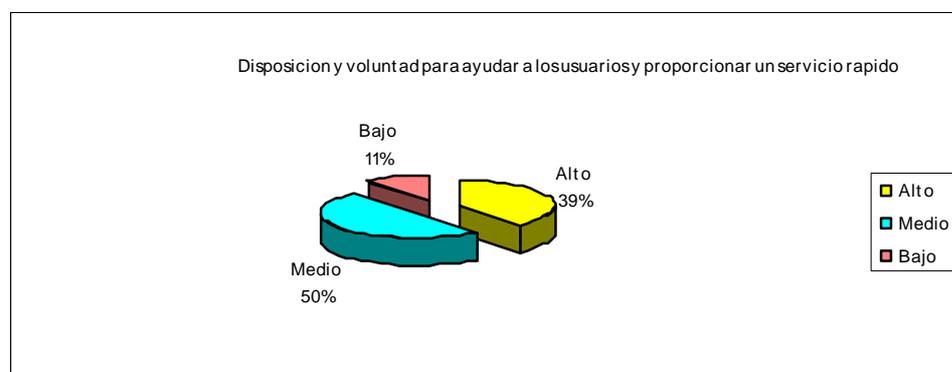
**Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.**

**Tabla 05 Resultados de disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido, en muestra total**

Pregunta	Muestra Total	%Alto	Muestra Total	%Medio	Muestra Total	%Bajo
3	39	35	60	55	11	10
4	68	62	32	29	10	9
5	22	20	72	65	16	15
<i>Promedio</i>		39		50		11

**Fuente: La Autora (2007)**

**Gráfico 04 Resultados de disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido. En muestra total.**



**Fuente: La Autora (2007)**

**Tabla 06 Resultados de disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido, en muestra usuarios**

Pregunta	Muestra Usuarios	%Alto	Muestra Usuarios	%Medio	Muestra Usuarios	%Bajo
3	35	35	55	55	10	10
4	65	65	25	25	10	10
5	20	20	65	65	15	15
<i>Promedio</i>		40		48		12

Fuente: La Autora (2007)

**Gráfico 05 Resultados de disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido muestra usuarios.**



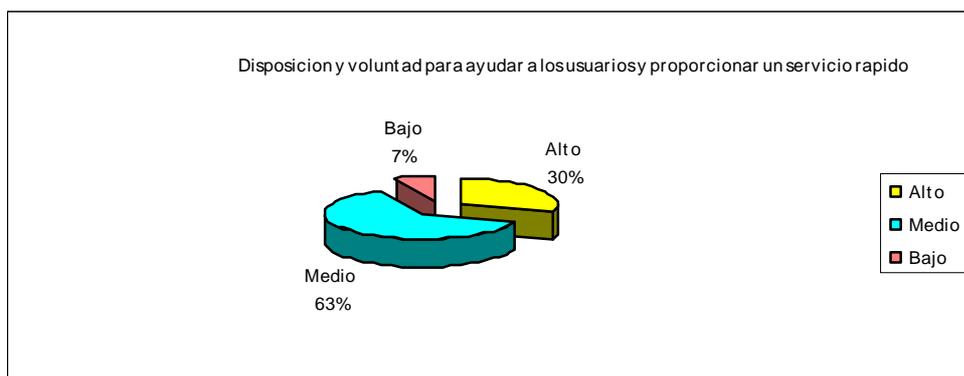
Fuente: La Autora (2007)

**Tabla 07 Resultados de disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido, en muestra empleados**

Pregunta	Muestra Empleados	%Alto	Muestra Empleados	%Medio	Muestra Empleados	%Bajo
3	4	40	5	50	1	10
4	3	30	7	70	0	0
5	2	20	7	70	1	10
<i>Promedio</i>		30		63		7

Fuente: La Autora (2007)

**Gráfico 06 Resultados de disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido muestra empleados.**



**Fuente: La Autora (2007)**

Los números indican que un 39 % de las personas encuestadas piensa que existe voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido. El 50% de los encuestados opina que esta dimensión no es tan tomada en cuenta por lo empleados de la oficina y el 11% piensa que no existe voluntad y disposición para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.

Por su parte los usuarios de la oficina consideran que la disposición y voluntad para ayudar a lo usuarios y proporcionar un servicio, no es buena, ya que los resultados arrojan un 40% de la muestra, conforme, 48% medianamente conforme y el 12 % inconforme.

Para los empleados este ítem está cubierto por los facilitadores del servicio, ya que el 63% de la muestra indica su conformidad, y un mínimo porcentaje del 7% esta en desacuerdo.

Según los resultados, las personas no están satisfechas con la voluntad para ayudar a los usuarios y la rapidez de servicio, ya que existe una diferencia de 11% entre las personas que están totalmente satisfechas y las que están medianamente satisfechas.

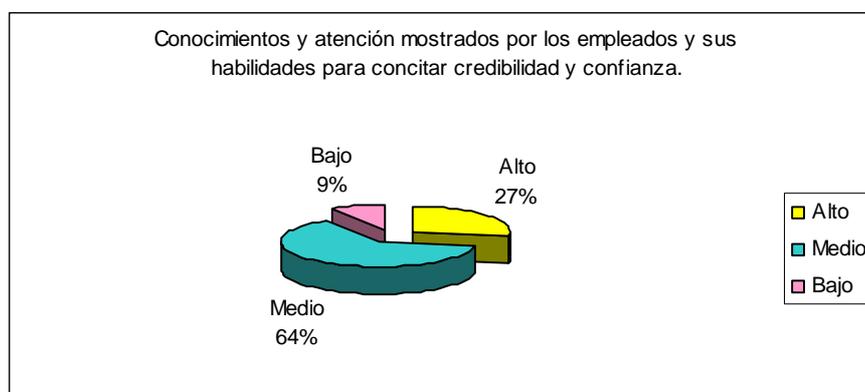
**Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.**

**Tabla 08 Resultados de conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza, muestra total**

Pregunta	Muestra Total	%Alto	Muestra Total	%Medio	Muestra Total	%Bajo
6	34	31	71	65	5	5
7	26	24	69	63	15	14
<i>Promedio</i>		27		64		9

**Fuente: La Autora (2007)**

**Gráfico 07 Resultados de conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.**



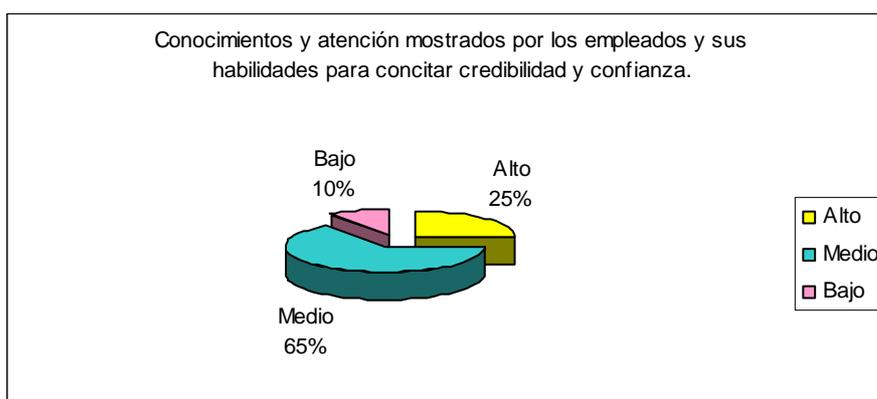
**Fuente: La Autora (2007)**

**Tabla 09 Resultados de conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza, muestra usuarios**

Pregunta	Muestra Usuarios	%Alto	Muestra Usuarios	%Medio	Muestra Usuarios	%Bajo
6	30	30	65	65	5	5
7	20	20	65	65	15	15
<i>Promedio</i>		25		65		10

**Fuente: La Autora (2007)**

**Gráfico 08 Resultados de conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza, muestra usuarios**



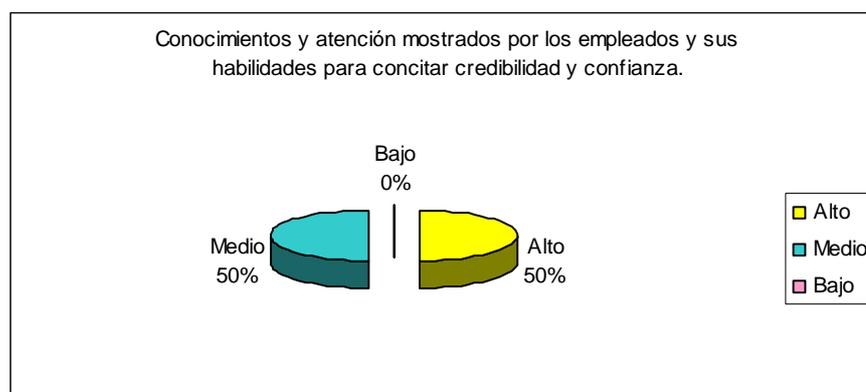
**Fuente: La Autora (2007)**

**Tabla 10 Resultados de conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza, muestra empleados**

Pregunta	Muestra Empleados	%Alto	Muestra Empleados	%Medio	Muestra Empleados	%Bajo
6	4	40	6	60	0	0
7	6	60	4	40	0	0
<i>Promedio</i>		<i>50</i>		<i>50</i>		<i>0</i>

**Fuente: La Autora (2007)**

**Gráfico 09 Resultados de conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza, muestra empleados**



**Fuente: La Autora (2007)**

Según el gráfico, el 27% de las personas considera que el personal posee conocimientos y habilidades, que pueden garantizar credibilidad y confianza, un 64% no está muy de acuerdo en que el personal de la oficina está bien preparado, y por último el 9% de la muestra definitivamente cree que el personal no posee conocimientos.

Desglosando los resultados, en usuarios y empleados hay una notoria diferencia en las opiniones de cada estrato, para los usuarios, el personal no posee los suficientes conocimientos y habilidades, que pueden garantizar credibilidad y confianza, ya que los resultados muestran un 25% conforme, 65% medianamente conforme y el restante 10% inconforme.

En contraste el personal de la oficina, se encuentra dividido en dos opiniones los que creen que el personal esta bien preparado y los que no apoyan esa opinión en su totalidad.

Los resultados de este gráfico son bastante claros y aunque las personas están de acuerdo con muchos aspectos anteriormente mencionados, específicamente en este que esta basado en los conocimientos y habilidades, que pueden garantizar credibilidad y confianza por parte de los empleados, el público no esta conforme, ya que un 25% es un numero un poco bajo si se estuviera hablando de óptimos resultados.

**Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.**

**Tabla 11 Resultados de atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes, muestra total**

Pregunta	Muestra Total	%Alto	Muestra Total	%Medio	Muestra Total	%Bajo
8	33	30	65	59	12	11
<i>Promedio</i>		30		59		11

**Fuente: La Autora (2007)**

**Gráfico 10 Resultados de atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.**



**Fuente: La Autora (2007)**

**Tabla 12 Resultados de atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes, muestra usuarios**

Pregunta	Muestra Usuarios	%Alto	Muestra Usuarios	%Medio	Muestra Usuarios	%Bajo
8	30	30	60	60	10	10
<i>Promedio</i>		<i>30</i>		<i>60</i>		<i>10</i>

**Fuente: La Autora (2007)**

**Gráfico 11 Resultados de atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes, muestra usuarios.**



**Fuente: La Autora (2007)**

**Tabla 13 Resultados de atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes, muestra empleados.**

Pregunta	Muestra Empleados	%Alto	Muestra Empleados	%Medio	Muestra Empleados	%Bajo
8	3	30	5	50	2	20
<i>Promedio</i>		<i>30</i>		<i>50</i>		<i>20</i>

**Fuente: La Autora (2007)**

**Gráfico 12 Resultados de atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes, muestra empleados.**



**Fuente: La Autora (2007)**

El 30% de la muestra manifiesta que existe atención personalizada por parte de la organización. Un 59% opina que la atención personalizada es escasa el 11% restante piensa que no existe atención personalizada.

Para los usuarios la atención personalizada no es totalmente cubierta por los prestadores del servicio, ya que el mayor porcentaje de la muestra (60%), se encuentra en el nivel medio de la clasificación. Se puede decir que hay cierta concordancia con las opiniones de los empleados, ya que para ellos solo un 30% está totalmente de acuerdo con que la atención personalizada es buena y un 50% no está totalmente de acuerdo.

En cuanto a la atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes, se ve claramente que existe una estrecha relación con los resultados de conocimientos y habilidades, que pueden garantizar credibilidad y confianza por parte de los empleados, ya que la mayor parte de la muestra no está totalmente de acuerdo con la forma que la alcaldía proporciona una atención personalizada a los clientes, así como un notorio porcentaje de 11%, está en total desacuerdo, número bastante alto en relación con el porcentaje del grupo conforme (30%).

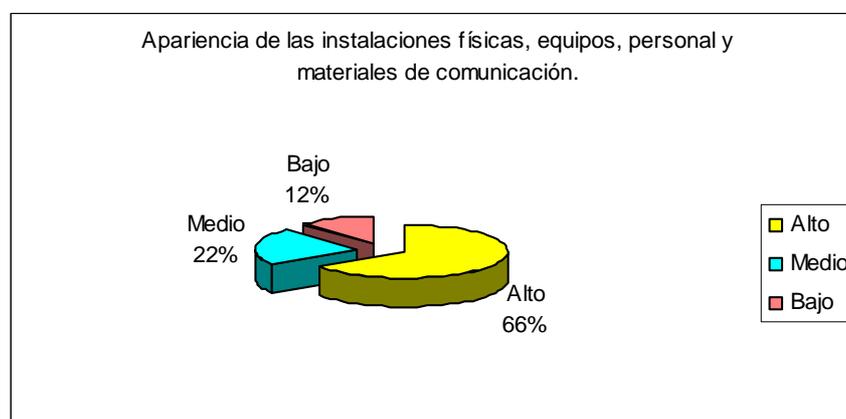
**Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.**

**Tabla 14 Resultados de apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación, muestra total**

Pregunta	Muestra Total	%Alto	Muestra Total	%Medio	Muestra Total	%Bajo
9	78	71	22	20	10	9
10	85	77	20	18	5	5
11	77	70	17	15	16	15
12	50	45	38	35	22	20
<i>Promedio</i>		66		22		12

**Fuente: La Autora (2007)**

**Gráfico 13 Resultados de apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.**



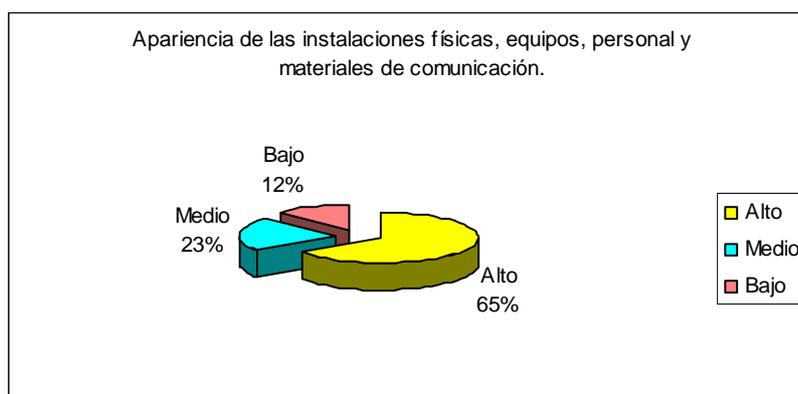
**Fuente: La Autora (2007)**

**Tabla 15 Resultados de apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación muestra usuarios.**

Pregunta	Muestra Usuarios	%Alto	Muestra Usuarios	%Medio	Muestra Usuarios	%Bajo
9	70	70	20	20	10	10
10	75	75	20	20	5	5
11	70	70	15	15	15	15
12	45	45	35	35	20	20
<i>Promedio</i>		65		23		12

**Fuente: La Autora (2007)**

**Gráfico 14 Resultados de apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación, muestra usuarios**



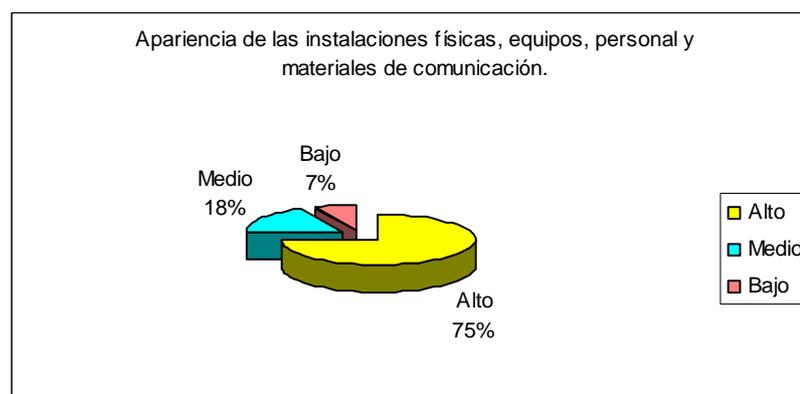
**Fuente: La Autora (2007)**

**Tabla 16 Resultados de apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación muestra empleados.**

Pregunta	Muestra Empleados	%Alto	Muestra Empleados	%Medio	Muestra Empleados	%Bajo
9	8	80	2	20	0	0
10	10	100	0	0	0	0
11	7	70	2	20	1	10
12	5	50	3	30	2	20
<i>Promedio</i>		<i>75</i>		<i>18</i>		<i>7</i>

**Fuente: La Autora (2007)**

**Gráfico 15 Resultados de apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación, muestra empleados.**



**Fuente: La Autora (2007)**

Los resultados indican que la mayoría de las personas (66%) están satisfechas con la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. El 22% considera que no son muy buenas y el 12% las considera inadecuadas.

El estrato de usuarios está conforme con las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación, ya que solo un 12% se encuentra insatisfecho.

Para el estrato de empleados el 75% de la muestra opina que la oficina presenta cualidades satisfactorias en este ítem. Solo un bajo porcentaje del 8%, está en desacuerdo.

En resumen, acerca de, las instalaciones físicas, las personas opinan que todos los materiales, equipos, materiales de comunicación son buenas, a pesar que existe una parte de la muestra que no esté totalmente de acuerdo, se asume que las condiciones son buenas o por los menos llenan los requerimientos del público.

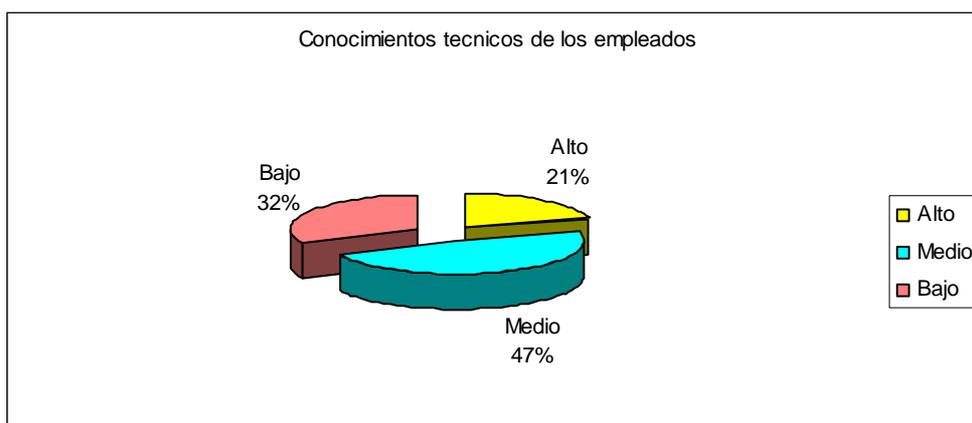
## Conocimientos técnicos de los empleados

**Tabla 17 Resultados de conocimientos técnicos de los empleados, muestra total**

Pregunta	Muestra Total	%Alto	Muestra Total	%Medio	Muestra Total	%Bajo
15	23	21	52	47	35	32
<i>Promedio</i>		21		47		32

Fuente: La Autora (2007)

**Gráfico 16 Resultados de conocimientos técnicos de los empleados**



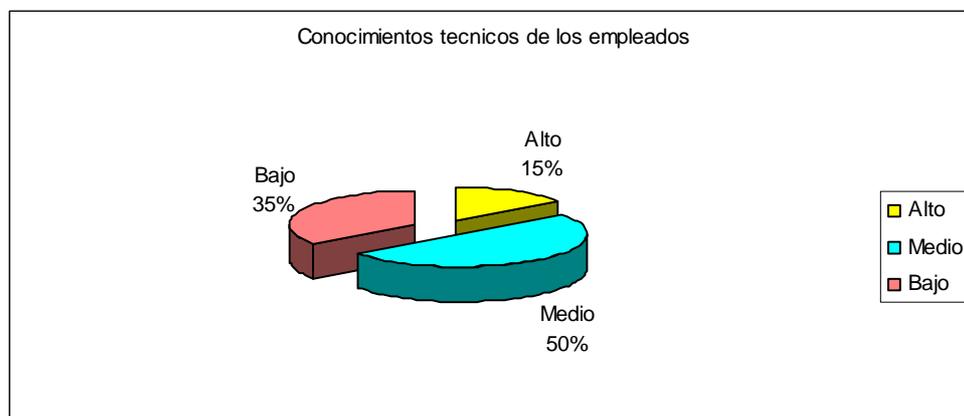
Fuente: La Autora (2007)

**Tabla 18 Resultados de conocimientos técnicos de los empleados, muestra usuarios**

Pregunta	Muestra Usuarios	%Alto	Muestra Usuarios	%Medio	Muestra Usuarios	%Bajo
15	15	15	50	50	35	35
<i>Promedio</i>		15		50		35

Fuente: La Autora (2007)

**Gráfico 17 Resultados de conocimientos técnicos de los empleados, muestra usuarios**



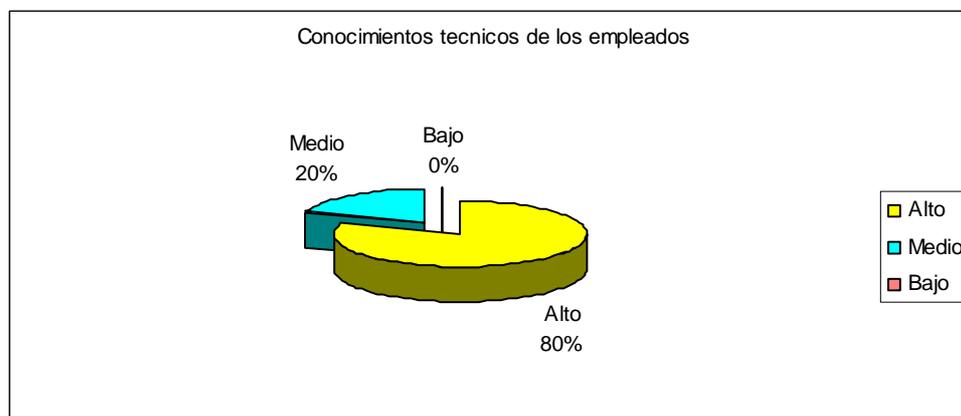
**Fuente: La Autora (2007)**

**Tabla 19 Resultados de conocimientos técnicos de los empleados, muestra empleados**

Pregunta	Muestra Empleados	%Alto	Muestra Empleados	%Medio	Muestra Empleados	%Bajo
15	8	80	2	20	0	0
<i>Promedio</i>		<i>80</i>		<i>20</i>		<i>0</i>

**Fuente: La Autora (2007)**

**Gráfico 18 Resultados de conocimientos técnicos de los empleados, muestra empleados**



**Fuente: La Autora (2007)**

El 21% de la muestra considera que los empleados tienen conocimientos técnicos, el 47% cree que los empleados no poseen suficientes conocimientos y el 32% considera que el personal no maneja eficientemente los conocimientos técnicos.

Para los usuarios, los conocimientos técnicos de los empleados no son buenos, ya que solo el 15% está de acuerdo, en que son buenos. Para los empleados, la situación se visualiza totalmente distinta, el 80% de este estrato considera que los conocimientos de los empleados son buenos y el 20%, considera que aún existen fallas en este aspecto.

Es bueno hacer referencia, que para medir el nivel de conocimientos de un personal específico, se deben utilizar técnicas mucho más complejas que una encuesta, sin embargo, es importante tomar en cuenta la opinión del público que día a día está en contacto con los servidores de la oficina. En términos generales la población muestral indica que el personal no posee suficientes conocimientos técnicos apropiados a la información que maneja y proporciona a los usuarios.

## Satisfacción del cliente

**Tabla 20 Resultados de satisfacción del cliente, muestra total**

Pregunta	Muestra Total	%Alto	Muestra Total	%Medio	Muestra Total	%Bajo
16	27	25	73	66	10	9
17	20	18	85	77	5	5
18	29	26	71	65	10	9
<i>Promedio</i>		23		69		8

**Fuente: La Autora (2007)**

**Gráfico 19 Resultados de satisfacción del cliente**



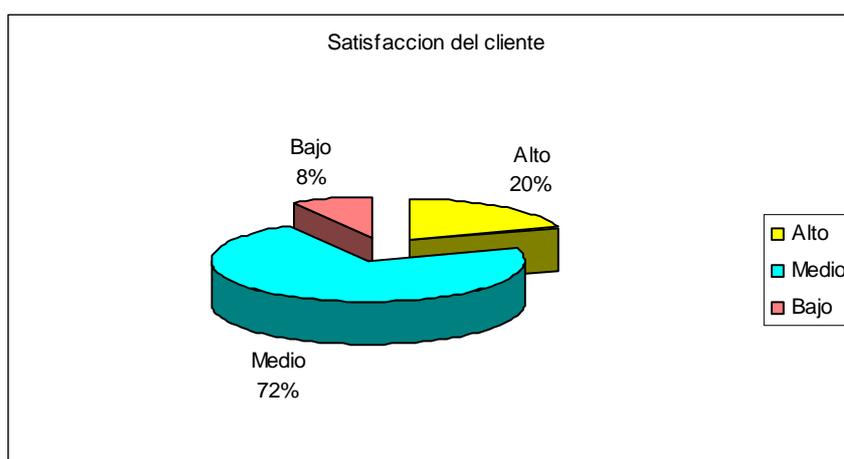
**Fuente: La Autora (2007)**

**Tabla 21 Resultados de satisfacción del cliente, muestra usuarios**

Pregunta	Muestra Usuarios	%Alto	Muestra Usuarios	%Medio	Muestra Usuarios	%Bajo
16	20	20	70	70	10	10
17	15	15	80	80	5	5
18	25	25	65	65	10	10
<i>Promedio</i>		20		72		8

**Fuente: La Autora (2007)**

**Gráfico 20 Resultados de satisfacción del cliente, muestra usuarios.**



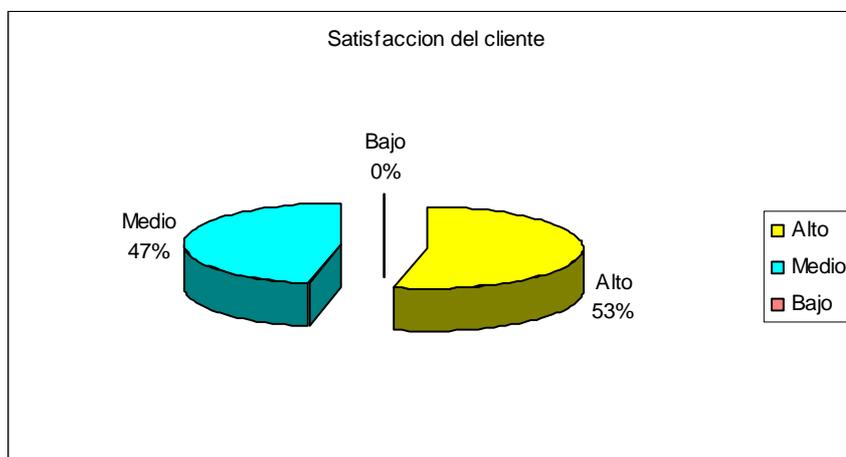
**Fuente: La Autora (2007)**

**Tabla 22 Resultados de satisfacción del cliente, muestra empleados**

Pregunta	Muestra Empleados	%Alto	Muestra Empleados	%Medio	Muestra Empleados	%Bajo
16	7	70	3	30	0	0
17	5	50	5	50	0	0
18	4	40	6	60	0	0
<i>Promedio</i>		53		47		0

**Fuente: La Autora (2007)**

**Gráfico 21 Resultados de satisfacción del cliente, muestra empleados.**



**Fuente: La Autora (2007)**

El gráfico indica que el 23% de los encuestados están satisfechos con los resultados, el 69% piensa que sus problemas no han sido suficientemente solventados y el 8% está insatisfecho.

Para el 20% de los usuarios, el servicio recibido es bueno, el 72% opina que no ha quedado suficientemente satisfecho y el restante 8% opina que la satisfacción al cliente no se cumple. En el caso de los empleados, opinan que el cliente queda satisfecho con el servicio prestado, situación que se maneja en el 53% de la muestra. El 47% restante considera que el cliente en algunas situaciones no queda totalmente satisfecho.

Los resultados relacionados con la satisfacción del cliente se enfoca en la conformidad de los usuarios con la solución de sus problemas, por lo que la mayoría de las personas encuestadas no están totalmente conformes, lo que indica que es un punto a tratar ya que este es uno de los principales objetivos de la oficina, y al no cumplir los requerimientos del cliente se cae en una falla que implica su intervención para mejoras del servicio.

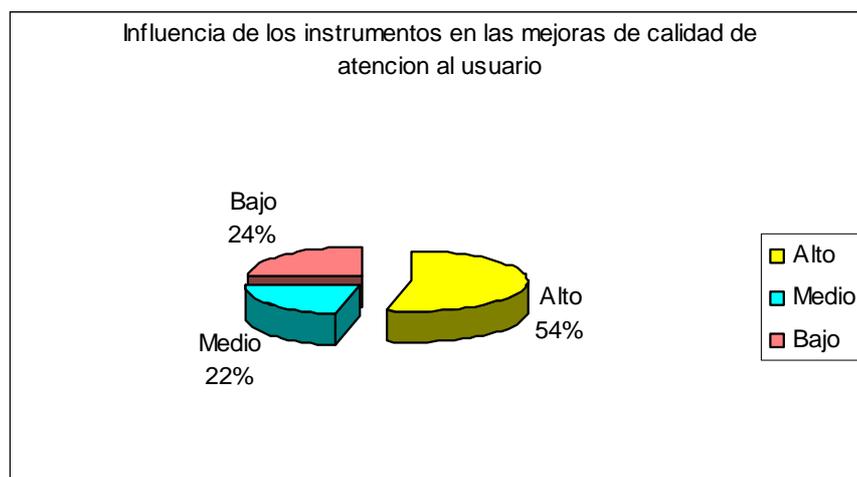
## Influencia de los instrumentos en las mejoras de calidad de atención al usuario

**Tabla 23 Resultados de influencia de los instrumentos en las mejoras de calidad de atención al usuario, muestra total**

Pregunta	Muestra Total	%Alto	Muestra Total	%Medio	Muestra Total	%Bajo
13	59	54	24	22	27	24
<i>Promedio</i>		54		22		24

Fuente: La Autora (2007)

**Gráfico 22 Resultados de influencia de los instrumentos en las mejoras de calidad de atención al usuario**



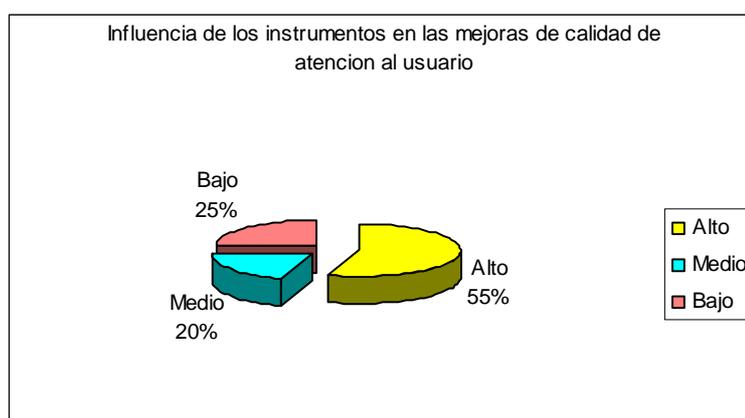
Fuente: La Autora (2007)

**Tabla 24 Resultados de influencia de los instrumentos en las mejoras de calidad de atención al usuario, muestra usuarios.**

Pregunta	Muestra Usuarios	%Alto	Muestra Usuarios	%Medio	Muestra Usuarios	%Bajo
13	55	55	20	20	25	25
<i>Promedio</i>		55		20		25

Fuente: La Autora (2007)

**Gráfico 23 Resultados de influencia de los instrumentos en las mejoras de calidad de atención al usuario, muestra usuarios**



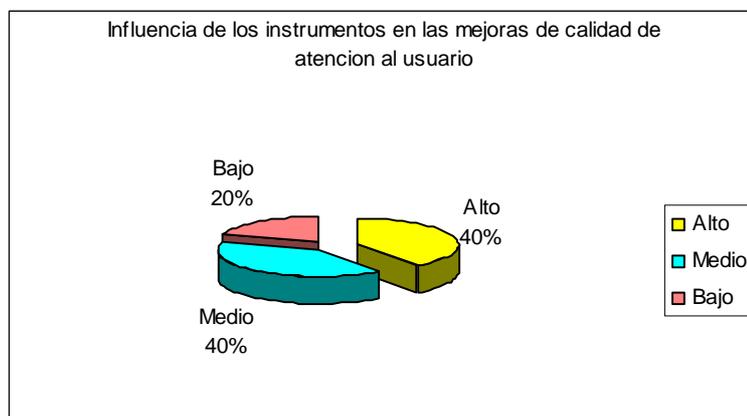
Fuente: La Autora (2007)

**Tabla 25 Resultados de influencia de los instrumentos en las mejoras de calidad de atención al usuario, muestra empleados.**

Pregunta	Muestra Empleados	%Alto	Muestra Empleados	%Medio	Muestra Empleados	%Bajo
13	4	40	4	40	2	20
<i>Promedio</i>		40		40		20

Fuente: La Autora (2007)

**Gráfico 24 Resultados de influencia de los instrumentos en las mejoras de calidad de atención al usuario, muestra empleados**



**Fuente: La Autora (2007)**

El 54% está de acuerdo en que existen mejoras en la atención, el 22% considera que no se hace mucho énfasis esta área y el 25% piensa que no hay mejoras.

En ambos estratos (usuarios y empleados) los resultados se encuentran dentro de unos valores parecidos, donde predomina la opinión de que existe influencia de los instrumentos en las mejoras de atención al usuario.

Al igual que los conocimientos técnicos de los usuarios la influencia de los instrumentos en las mejoras de calidad de atención al usuario, es un ítem cuya evaluación se basa en instrumentos más específicos, sin embargo a través de estas encuestas se busca analizar la perspectiva de los usuarios. A pesar de esto, la mitad de la muestra encuestada opina que, la intervención de instrumentos ha influido en la mejora de la calidad del servicio.

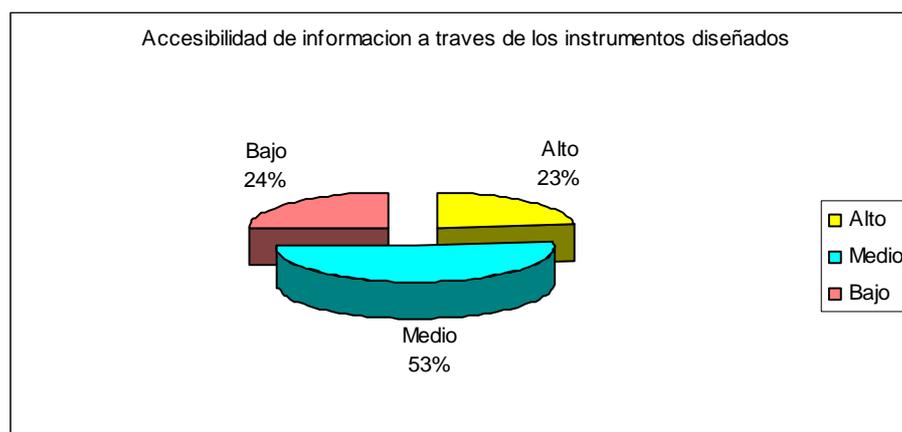
### Accesibilidad de información a través de los instrumentos diseñados

**Tabla 26 Resultados de accesibilidad de información a través de los instrumentos diseñados, muestra total**

Pregunta	Muestra Total	%Alto	Muestra Total	%Medio	Muestra Total	%Bajo
14	25	23	58	53	27	24
<i>Promedio</i>		23		53		24

Fuente: La Autora (2007)

**Gráfico 25 Resultados de accesibilidad de información a través de los instrumentos diseñados**



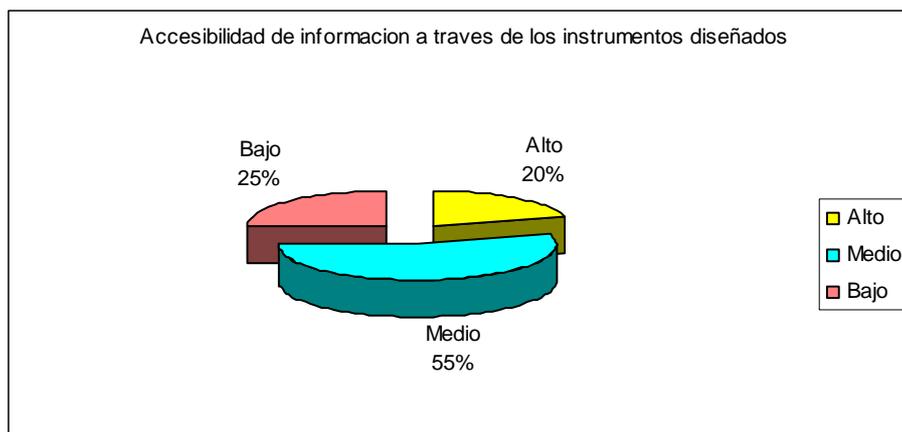
Fuente: La Autora (2007)

**Tabla 27 Resultados de accesibilidad de información a través de los instrumentos diseñados, muestra usuarios**

Pregunta	Muestra Usuarios	%Alto	Muestra Usuarios	%Medio	Muestra Usuarios	%Bajo
14	20	20	55	55	25	25
<i>Promedio</i>		20		55		25

Fuente: La Autora (2007)

**Gráfico 26 Resultados de accesibilidad de información a través de los instrumentos diseñados, muestra usuarios**



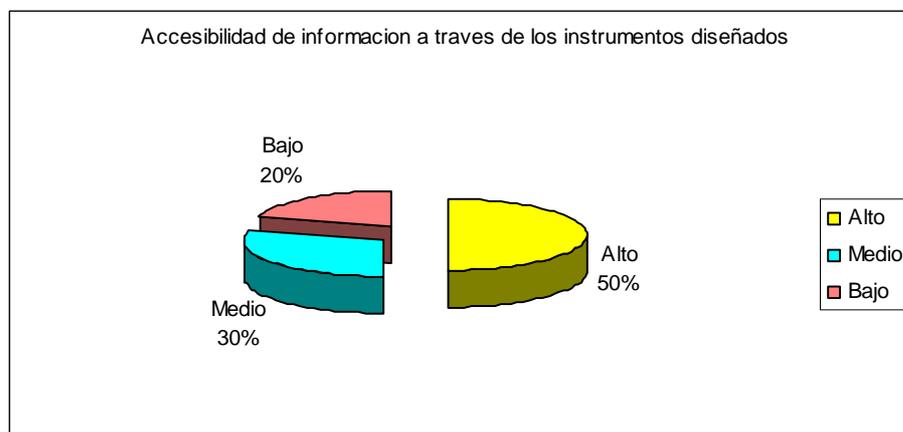
Fuente: La Autora (2007)

**Tabla 28 Resultados de accesibilidad de información a través de los instrumentos diseñados, muestra empleados**

Pregunta	Muestra Empleados	%Alto	Muestra Empleados	%Medio	Muestra Empleados	%Bajo
14	5	50	3	30	2	20
<i>Promedio</i>		<i>50</i>		<i>30</i>		<i>20</i>

Fuente: La Autora (2007)

**Gráfico 27 Resultados de accesibilidad de información a través de los instrumentos diseñados, muestra empleados**



**Fuente: La Autora (2007)**

Los resultados indican que el 23% de la muestra considera que existe accesibilidad a través de los instrumentos diseñados, el 53% piensa que no existe mucha accesibilidad y el 25% cree que no existe.

Existen marcadas diferencias de opiniones entre el estrato de usuarios y el estrato de empleados, ya que el 20% de los usuarios creen que existe accesibilidad a través de los instrumentos diseñados, para los empleados que opinan igual el porcentaje es de 50%. En cuanto a la opinión de que no están muy de acuerdo en que existe accesibilidad a través de los instrumentos diseñados, los usuarios se ubican en el 55% y los empleados en el 30%. Solo hay similitud en la opinión de que no existe accesibilidad a través de los instrumentos diseñados, donde los usuarios representan 25% y los empleados 20%

En este caso, a visión de la muestra existe accesibilidad de información a través de los instrumentos diseñados. En base a esto, se debe considerar que es necesario mejorar e intervenir aún más en las mejoras de los sistemas.

### **Análisis general**

Los resultados de las encuestas transmiten, que el grupo de personas encuestadas (muestra representativa de la población), no está totalmente conforme con las actividades y resultados ofrecidos por la Oficina de Atención Ciudadana, aunque existan algunas dimensiones estudiadas que presenten diferencias significativas en los criterios y opiniones de los usuarios.

En algunos ítems existen marcadas diferencias entre las opiniones de los estratos, esto se observa fácilmente donde se mide alguna capacidad o característica de los empleados de la oficina o directamente con la satisfacción del cliente.

Cabe destacar que hay algunas dimensiones que son muy poco conocidas por los usuarios, sin embargo, éstas fueron explicadas en el momento de aplicar la encuesta de manera que el usuario se ubicara en el tipo de información que se buscaba. Sin embargo, no hubo ningún tipo de inconveniente, ya que los encuestados dieron su opinión de acuerdo a la percepción que ellos tienen del tema.

#### 4.4 Resultados de la Evaluación

Una vez aplicada la herramienta de evaluación de proyectos se procedió a analizar los resultados.

Se realizó el estudio de planificación, aseguramiento y control de la calidad, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

##### **Del proceso de planificación de calidad**

**Entradas:** En la etapa de planificación de la calidad se identificó un bajo porcentaje, indicando la ausencia de reglas, normas y guías específicas del área de aplicación. Aunque existe la utilización del Modelo Ciudadanía como referencia para desarrollar el proyecto, no se observa una definición clara y formal del proyecto. Se evidencia indefinición de los productos entregables del proyecto, sin embargo posee objetivos definidos. En cuanto a las políticas, procedimientos y guías de calidad, bases de datos históricos tampoco se evidencian formalmente dentro del proyecto.

**Técnicas y Herramientas:** El porcentaje determinado en la evaluación de las técnicas y herramientas fue de 36%, lo que indica que no existe un estudio de costos y beneficios del proyecto. Por otro lado se evidenció la comparación o apoyo con otros proyectos similares reales, el Modelo Ciudadanía de origen español. En ninguna fase del proceso se tomó en cuenta ningún método estadístico de diseño de experimentos para ayudar a identificar los factores que puedan influir sobre variables específicas de un producto.

En el proyecto no se consideran estudios de costos en las inversiones. Además no se incluyen herramientas de planificación de calidad como tormentas de ideas, diagramas de afinidad, análisis de campos fuerza, técnica de grupo nominal, diagramas matriciales, diagramas de flujo y matrices de priorización.

**Salidas:** Los resultados indican que el proyecto no tiene claro un plan de gestión de la calidad, ni con estructuras organizativas bien definidas en cuanto a las responsabilidades, recursos y procedimientos para lograr la implementación de la gestión de la calidad. No se observaron métricas de calidad. Se observa cierta aplicación de listas de control de calidad, pero no en su totalidad.

Existe un plan de mejoras de los procesos no muy bien definido, ya que no se llegan a diferenciar aquellas actividades inútiles o que no agregan valor. No existe una definida línea base de calidad.

### **Del proceso de aseguramiento de la calidad**

**Entradas:** No está claramente definido un plan de gestión de la calidad que contenga los esfuerzos de la etapa inicial del proceso, métricas de calidad en términos específicos y un plan de mejoras del proceso.

Se observó información sobre el rendimiento de trabajo a través de supervisiones de productos entregables y procesos. Existen mediciones informales de control de la calidad, que contribuyen a la retroalimentación del proceso.

A pesar de la falta de un plan de gestión de la calidad formal incluido en el proyecto, se ha hecho un seguimiento durante la elaboración del proyecto, tomando en cuenta de manera informal las solicitudes de cambio aprobadas pero no documentadas.

No se evidencia una clara aplicación de solicitudes de cambio, acciones correctivas, reparación de defectos, acciones preventivas implementadas sin embargo se detectó un esfuerzo por aplicar estas acciones en la ejecución del proyecto.

**Técnicas y Herramientas:** No se evidencia la utilización de técnicas y herramientas para el control de la calidad, ni se evidencia la realización de auditorías

durante el desarrollo del proyecto. Así como tampoco análisis de procesos para mejoras de la calidad.

**Salidas:** Se evidencia que existe planificación de aseguramiento de la calidad, en cuanto a la incrementación de la eficacia y eficiencia del proyecto, ya que se toma en cuenta los cambios solicitados y las acciones correctivas recomendadas. Se considera la utilización de actualizaciones de procesos.

### **Del proceso de control de calidad**

**Entradas:** Supervisar los resultados específicos del proyecto, para determinar si cumplen con las normas de calidad relevantes e identificar modos de eliminar las causas de un rendimiento insatisfactorio.

Al no existir un plan formal de gestión de la calidad, no se evidencia un control a través del mismo, ni de tablas de chequeo y control. Tampoco se detectan métricas de calidad. Se tiene conocimiento que se realizaron reuniones para revisar los avances y rendimientos del proyecto aunque no se plasmen formalmente en el proyecto.

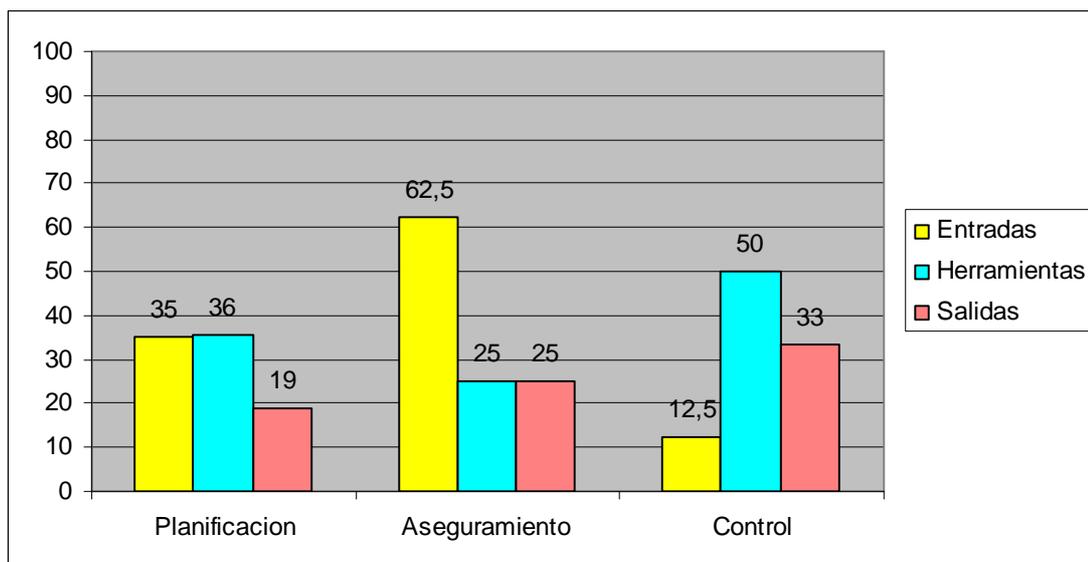
Sin embargo existe preocupación por la supervisión de la calidad de los productos entregables.

**Técnicas y herramientas:** los resultados indican que en el proyecto se consideró el uso de algunas de las 7 técnicas contenidas en el PMBOOK. Pero no se observa una lista definida de los entregables.

**Salidas:** A pesar de no evidenciarse una lista definida de los entregables así como métricas de calidad, reparación de defectos, línea base de calidad, acciones correctivas y preventivas, cambios solicitados reparación de defectos, se observa que el proyecto se desarrolla y dedica en velar la calidad de aquellos micro procesos que son

necesarios para la buena ejecución del mismo. Además es un proyecto que contiene información necesaria para su buena ejecución y garantizar la eficiencia del producto.

**Gráfico 28 Resultados de planificación, control y aseguramiento de la calidad.**



**Fuente: La Autora (2007)**

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

1. Los resultados indican que la Oficina de Atención Ciudadana presenta resultados de inconformidad por parte de los usuarios y empleados, en cuanto a habilidad para realizar un servicio eficiente, disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido, apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación y la influencia de los instrumentos en las mejoras de calidad de atención al usuario. Lo que significa que la oficina no se encuentra bien orientada en cuanto al enfoque inicial u objetivos.
2. En cuanto a dimensiones como: conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza, atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes, conocimientos técnicos de los empleados, satisfacción del cliente y accesibilidad de información a través de los instrumentos diseñados, los resultados indican que la gerencia de la oficina debe hacer énfasis en optimizar estas áreas ya que la percepción del cliente es que son poco eficientes.

3. Ahora en referencia al proyecto en sí, este no posee una clara planificación de la calidad, lo que podría estar influyendo en los resultados de las encuestas en cuanto al funcionamiento de la misma.
4. En cuanto al aseguramiento de la calidad el proyecto no tiene definido técnicas o herramientas, pero si hace énfasis en hacer mejoras del servicio. Eso podría explicar el hecho de que algunas áreas o dimensiones estudiadas son óptimas y otras no.
5. En cuanto al proceso de control de la calidad, no existe definición de cómo se ejecutará, sin embargo existe la preocupación de verificar el funcionamiento de la oficina y su correlación con los planteamientos iniciales.

### **RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda elaborar un plan de gestión de calidad, que contenga técnicas y herramientas que permitan mejorar la eficiencia y eficacia del proyecto, considerando una definición clara de funciones y responsabilidades.
2. Se recomienda la utilización de auditorias como herramienta para el aseguramiento de la calidad, así como seguimientos continuos de los resultados.
3. Se recomienda, retroalimentar la gestión de calidad y llevar un registro de las lecciones aprendidas, así como también el uso de los indicadores de gestión.
4. Utilizar tablas de chequeo y control para garantizar el control de la calidad, así como cualquier otra de las siete técnicas contenidas en el PMBOOK.

## REFERENCIAS

Aiteco Consultores. (2006). **Percepción de Calidad.**

Web:[http://www.aiteco.com/calidad/index.php?option=com\\_content&task=view  
&id=30](http://www.aiteco.com/calidad/index.php?option=com_content&task=view&id=30)

Albrecht, K. Zemke R. (2004). **Gerencia del Servicio.** (Segunda Edición). Panamericana Editorial Ltda. Colombia.

Cuetos, N. (2001). “**Estrategias de Apoyo a la Diferenciación basadas en el Nuevo Paradigma de Atención al Cliente para las Empresas Comercializadoras de Tecnología de Punta del Estado Portuguesa.** Trabajo de Grado de Maestría en Gerencia. Universidad Bicentennial de Aragua. Acarigua.

**Diccionario de la Real Academia española.** ( 2001 ) (Vigésima Segunda Edición).

<http://www.rae.es/>

Evans, J. y W. Lindsay. (2000). **Administración y Control de la Calidad.**

Internacional Thompson Editores. México.

FEMP. (2003). **Modelo Ciudadanía.** Un instrumento para la evaluación de los servicios públicos.

Hernández, N. (2001). **Evaluación de la Calidad.** [Documento WWW]

[http://perso.wanadoo.es/aniorte\\_nic/index.html](http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/index.html).

- Hernández, R., Collado C. y Lucio, P. (1991). **Metodología de la investigación**. (Segunda Edición). México
- Hoyer, R. y Hoyer, B. (2001). **¿Qué es Calidad?**  
Web:<http://www.eulatic.org/docs/CalidadCAPR.pdf>
- Mendoza, J. (1994). **Medición de la calidad del servicio**.  
<http://www.monografias.com/trabajos12/calser/calser.shtml>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1996-2006) Centro Interamericano de Investigación y *Documentación sobre Formación Profesional* (Cinterfor/OIT)  
<mailto:webmaster@cinterfor.org.uy?Subject=Email desde el web>
- Project Management Institute. (2004). **Una guía a los fundamentos de la dirección de proyectos (PMBOK® Guide)**. Estados Unidos de Norteamérica: Lexicomm Internacional Ltd.
- Rodríguez, M. (2000). **La Importancia de Medir la Calidad en el Servicio**. Recuperado en Mayo de 2006.
- Sabino, C. (2002). **El Proceso de Investigación**. Caracas: Editorial Panapo.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2005). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales** (Tercera Edición.). Caracas.
- Yáber, G. & Valarino E. (2005). **Tipología, fases y modelo de gestión para la investigación de postgrado en gerencia**. Venezuela.

Zambrano, Z. (2006). **“Evaluación del grado de satisfacción de los estudiantes y profesores con respecto a la calidad del servicio ofrecido por la unidad administrativa de los estudios de postgrado de la Ucab - Montalbán”**. Trabajo especial de grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

**ANEXOS**

## ANEXO A

### GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Cliente:** Es un ordenador que accede a recursos y servicios brindados por otro llamado servidor, generalmente en forma remota.

**INAP:** Instituto Nacional de Administración Pública. Es el centro de la Administración General del Estado, en España, responsable de la selección y formación de sus directivos y empleados públicos, que impulsa, asimismo, tareas de investigación y estudio al servicio del proceso de modernización de las Administraciones Públicas.

**Modelo Malcolm Baldrige:** Es el modelo de Calidad total más difundido en USA y en países de su entorno. Guarda muchas similitudes con el Modelo de la EFQM, aunque Baldrige es anterior a éste.

**MAP:** Ministerios de Administraciones Públicas de España.

**Modelo CMM:** Modelo de Capacidad y Madurez o CMM (Capability Maturity Model), es un modelo de evaluación de los procesos de una organización. Fue desarrollado inicialmente para los procesos relativos al software por la Universidad Carnegie-Mellon para el SEI (Software Engineering Institute).

**Modelo CMMI:** Modelo de Capacidad y Madurez en la Ingeniería de Sistemas fue publicado por el SEI en noviembre de 1995. Está dedicado a las actividades de ingeniería de sistemas.

**Modelo EFQM:** Se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo.

**Planificación Estratégica:** Es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos.

**PMBOK:** Es un estándar en la gestión de proyectos desarrollado por el Project Management Institute (PMI). Se encuentra disponible en 11 idiomas: inglés, español, chino simplificado, ruso, coreano, japonés, italiano, alemán, francés, portugués de Brasil y árabe.

**Six Sigma:** Es una metodología rigurosa, integradora y altamente efectiva para generar ahorro, maximizar la creación de valor a los clientes y la rentabilidad a los accionistas.

**TQM:** Empresa consultora experta en la aplicación del modelo europeo de la EFQM a la mejora de la gestión empresarial. Es miembro de la EFQM, desde 1993.

**Usuario:** Es la persona que utiliza o trabaja con algún objeto o que es destinaria de algún servicio público o privado, empresarial o profesional.

**ANEXO B****VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

Caracas, 29 de Junio de 2007

Coordinador  
Programa Gerencia de Proyectos  
Dirección General de los Estudios de Postgrado  
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)  
Presente.

Me dirijo a usted con la finalidad de informarle que una vez leído y revisado el Trabajo Especial de Grado titulado **“EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO DEL PROYECTO: “OFICINA DE ATENCIÓN CIUDADANA DE LA ALCALDÍA DE GIRARDOT, MARACAY ESTADO ARAGUA”**, presentado por la Ing. Thaina Del Carmen Rodríguez Mercado, titular de la cédula de identidad N° **15.364.405**, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Valido los instrumentos de evaluación diseñados y aplicados en dicho estudio.

Atentamente,

Lic. Msc. Gelyna Mercado Carabaño.

C. I. N° 6.068.106

## ANEXO C

### ENCUESTA APLICADA A PERSONAL TRABAJADOR DE LA OFICINA DE ATENCIÓN CIUDADANA Y USUARIOS DE LA MISMA.

Buenos Días (tardes):

Se está trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional de Postgrado acerca de la Oficina de Atención Ciudadana, del Municipio Girardot.

Se quiere pedir su ayuda para que conteste unas preguntas que no llevara mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. Gracias.

Solo coloque una x, en la casilla, que usted crea que corresponda a la pregunta, si la pregunta no es de su interés no es necesario que la responda.

#### **Habilidad para realizar un servicio eficiente**

1) El personal posee algún método para atender a sus usuarios?

\_\_\_\_Alto                      \_\_\_\_Medio                      \_\_\_\_Bajo

2) Existe una oficina de información principal?

\_\_\_\_Alto                      \_\_\_\_Medio                      \_\_\_\_Bajo

#### **Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido**

3) Existe voluntad para atender a los usuarios de manera rápida?

\_\_\_\_Alto                      \_\_\_\_Medio                      \_\_\_\_Bajo

4) Hay disposición del personal para buscar soluciones a los planteamientos de los usuarios?

\_\_\_\_\_Alto                      \_\_\_\_\_Medio                      \_\_\_\_\_Bajo

5) La solución del problema se hace de manera rápida?

\_\_\_\_\_Alto                      \_\_\_\_\_Medio                      \_\_\_\_\_Bajo

**Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.**

6) El personal maneja con propiedad la información que ofrece el servicio?

\_\_\_\_\_Alto                      \_\_\_\_\_Medio                      \_\_\_\_\_Bajo

7) Las respuestas a las solicitudes solucionan o minimizan las inquietudes de los clientes?

\_\_\_\_\_Alto                      \_\_\_\_\_Medio                      \_\_\_\_\_Bajo

**Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.**

8) Se da un seguimiento a los casos de manera individual?

\_\_\_\_\_Alto                      \_\_\_\_\_Medio                      \_\_\_\_\_Bajo

**Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.**

9) La capacidad del lugar de atención al usuario es suficiente para atender al público?

\_\_\_\_\_Alto                      \_\_\_\_\_Medio                      \_\_\_\_\_Bajo

10) El lugar posee sillas para atender al público?

\_\_\_\_\_Alto                      \_\_\_\_\_Medio                      \_\_\_\_\_Bajo

11) La oficina posee computadoras para manejar la información?

\_\_\_\_\_Alto                      \_\_\_\_\_Medio                      \_\_\_\_\_Bajo

12) El área de atención al usuario esta suficientemente ventilada?

\_\_\_\_\_Alto                      \_\_\_\_\_Medio                      \_\_\_\_\_Bajo

### **Influencia de los instrumentos en las mejoras de calidad de atención al usuario**

13) Se han aplicado técnicas de mejoramiento de la calidad, para los facilitadores del servicio?

\_\_\_\_\_Alto                      \_\_\_\_\_Medio                      \_\_\_\_\_Bajo

### **Accesibilidad de información a través de los instrumentos diseñados**

14) En caso de que se hayan aplicado instrumentos de mejoramiento de la calidad, se ha facilitado la información generada por esta a las personas?

\_\_\_\_\_Alto                      \_\_\_\_\_Medio                      \_\_\_\_\_Bajo

### **Conocimientos técnicos de los empleados**

15) El personal, encargado de la atención al usuario maneja la información solicitada con propiedad?

\_\_\_\_\_Alto                      \_\_\_\_\_Medio                      \_\_\_\_\_Bajo

### **Satisfacción del cliente**

16) El cliente recibe solución a sus problemas?

\_\_\_\_\_Alto                      \_\_\_\_\_Medio                      \_\_\_\_\_Bajo

17) El tiempo de solución a problemas es rápido?

\_\_\_\_\_Alto                      \_\_\_\_\_Medio                      \_\_\_\_\_Bajo

18) El cliente queda satisfecho con la solución aportada?

\_\_\_\_\_Alto                      \_\_\_\_\_Medio                      \_\_\_\_\_Bajo

## **ANEXO D**

### **HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DISEÑADA SEGÚN CRITERIOS DEL PMBOK**

Los ítems que componen al instrumento empleado para la evaluación de la gestión de la Calidad del proyecto, se basan en los lineamientos del PMI, descritos en el PMBOK. Se detectaron qué factores debía cumplir el proyecto, abarcando todos los procesos de Gestión de la Calidad. La escala de estimación aplicada en el cuestionario consta de tres valores posibles: Alto, Medio y Bajo.

#### **Planificación de la Calidad**

##### **Entradas**

1. Se encuentra definido el alcance del proyecto?
2. En la planificación de la Calidad se encuentran implícitos los entregables de alcance del proyecto?
3. Se realizó la investigación bajo estándares de metodología de desarrollo de proyectos?
4. Se consideraron políticas, normas o reglas específicas de calidad a seguir en el desarrollo del proyecto?
5. Se incorporó el producto del proyecto en la elaboración del plan de calidad?

**Herramientas y técnicas**

6. Se realizaron estudios comparativos con otros proyectos?
7. Se identificaron factores que pueden vincularse a potenciales problemas?

**Salidas**

8. Existe un plan formal de Gestión de la Calidad?
9. Posee el proyecto elementos de medición o algún tipo de métricas o factor de verificación de elementos de control de la calidad?
10. Están definidos los procedimientos necesarios para el control de la calidad?
11. Se poseen actualizaciones del plan maestro de ejecución?
12. Están definidos los recursos necesarios para el control de la calidad?
13. Están definidas las responsabilidades necesarias para el control de la calidad?

**Aseguramiento de la calidad****Entradas**

1. Existe un plan de gestión de la calidad?
2. Se han seguido los lineamientos y criterios establecidos en el plan de gestión de la Calidad?

3. Se han mejorado los procesos para el desarrollo del plan maestro?
4. Están especificados los aspectos que se van a evaluar para medir la calidad del proyecto?
5. Están definidas las métricas para desarrollar la evaluación de la calidad del proyecto?
6. Se ha realizado seguimiento al estatus de los entregables, realizando acciones correctivas, elaborando informes de avance globales y por entregables?
7. Se han procesado y dado respuesta a las solicitudes de cambio emanadas por los usuarios del proyecto?

### **Herramientas y Técnicas**

8. Se ha planificado implementar algún proceso de auditoria durante el transcurso del proyecto?
9. Se ha realizado un análisis de los procesos seguidos a fin de identificar debilidades y definir mejoras?

### **Salidas**

10. Los involucrados están dispuestos a tomar acciones para incrementar la eficacia y eficiencia del proyecto?
11. Se han solicitado los cambios de manera estructurada y documentada?

## **Control de la calidad**

### **Entradas**

1. Existe una definición del alcance como elemento de control?
2. Se poseen indicadores de características del producto?
3. Existen listas de verificación de los resultados esperados, en relación a los productos y procesos de proyectos?
4. Se elaboran y remiten a los interesados, informes que contemplan los avances y rendimientos del trabajo realizado, conclusiones sobre el estatus de los productos del proyecto y detalle de las acciones correctivas realizadas?

### **Herramientas y técnicas**

5. Se han utilizado alguna de las siete técnicas para el control de la calidad establecidas en el PMBOK (diagramas causa-efecto, de control, de flujo, de pareto, de comportamiento, de dispersión e histogramas)?
6. El muestreo estadístico ha sido una técnica utilizada para verificar el control de la calidad de los procesos y los entregables del proceso?
7. En cuanto a los sistemas informáticos identificados como entregables del proyecto, se han realizado las pruebas piloto y levantado sistemáticamente las observaciones emanadas por parte de los usuarios que elevaron los requerimientos del sistema?

8. Con respecto a los demás entregables, se tiene una lista de revisión, registros de observaciones emanadas por las partes interesadas?

### **Salidas**

9. Serán tomados en cuenta los resultados de las evaluaciones para el mejoramiento de las listas de control?
10. Existen indicadores cuantitativos que muestren si el proyecto se encuentra dentro de los parámetros de calidad provenientes de la planificación de la calidad?
11. Las observaciones y sugerencias realizadas por los usuarios a los sistemas informáticos han sido incorporadas al producto final y aprobadas por los mismos con la documentación correspondiente?