

---

FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

# DIAGNÓSTICO Y MEJORA DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN FÍSICA HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN  
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Elizabeth Torres Serrano

Tutores: Dr.C. Froilán Alexander Parra Suárez  
MSc. José Andrés Zaldívar Chacón

HOLGUÍN 2021



## *DEDICATORIA*

*A mis padres y a mi hermana por apoyarme en todo momento y sostener mí mano a lo largo de este camino.*

### *AGRADECIMIENTOS*

*A mi padre por ser mi ejemplo a seguir, el faro que me guía, por enseñarme y apoyarme en cada momento.*

*A mi madre por todo su amor y dedicación, por ser mi pilar fundamental.*

*A mi hermana por sostenerme y ayudarme a levantarme cada vez que me caía.*

*A mi familia por la confianza, el apoyo y el cariño.*

*A todos mis amigos que siempre han estado ahí para mí, por su apoyo incondicional y su eterno amor.*

*A mis tutores por su guía y sus consejos.*

*A todos mis profesores que durante estos cinco años me han formado como futura profesional.*

*A todos aquellos que de una forma u otra me han acompañado en este maravilloso viaje de crecimiento personal y profesional.*

*A todos, gracias.*

## **Resumen**

La gestión de la calidad en los servicios se ha convertido en tarea imprescindible para las entidades de servicios públicos. El convencimiento de que el sector público debe tener un papel fundamental en la renovación económica y social, por tratarse del principal protagonista económico que impulsa el crecimiento de la sociedad, es cada vez mayor. La Administración Pública tiene ante sí el reto de mejorar la eficacia, la productividad y la calidad de sus servicios, donde conocer las expectativas y las percepciones de los clientes es la base y primer paso para lograrlo. Teniendo en cuenta lo anterior el presente trabajo de diploma fue desarrollado en la Dirección Municipal de Planificación Física Holguín, con el objetivo de diagnosticar y mejorar la calidad percibida por los usuarios de los servicios brindados. Para el desarrollo de la investigación se aplicaron métodos teóricos como el deductivo y el análisis síntesis y empíricos como entrevistas, encuestas, observación directa y revisión de documentos, asociados a este tipo de investigación. El instrumento principal aplicado fue el cuestionario SERVQUAL que permitió medir la calidad del servicio desde la perspectiva ciudadana, identificando las brechas existentes entre las expectativas de los usuarios y sus percepciones del servicio, brechas que permitieron desde el enfoque de la mejora continua proponer una serie de acciones que contribuirán a lograr mejores resultados en la satisfacción del cliente.

## **Abstract**

Service quality management has become an essential task for public service organizations. There is a growing conviction that the public sector must play a fundamental role in economic and social renewal, as the main economic protagonist driving the growth of society. The Public Administration faces the challenge of improving the efficiency, productivity and quality of its services, where knowing the expectations and perceptions of customers is the basis and first step to achieve it. Taking into account the above, the present diploma paper was developed in the Municipal Office of Physical Planning in Holguín, with the objective of diagnosing and improving the quality in the service provision process. For the development of the research, theoretical and empirical methods were applied. The theoretical being the analysis-synthesis and the deductive one; as for the empirical there are the interviews, surveys, direct observation and document review, associated to this type of research. The main instrument applied was the SERVQUAL questionnaire, which made it possible to measure the quality of the service from the citizen's perspective, identifying the existing gaps between the users' expectations and their perceptions of the service, gaps that made possible, from the continuous improvement approach, to propose a series of actions that will contribute to achieve better results in customer satisfaction.

## Índice

Introducción.....	1
<b>Capítulo I. Marco teórico práctico referencial de la investigación.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Calidad en los servicios públicos.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Medición y mejora de la calidad en los servicios públicos.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.1 Medición de la calidad en los servicios públicos.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.2 Mejora de la calidad de los servicios.....</b>	<b>23</b>
<b>1.3 Panorama actual de la calidad en el proceso de prestación del servicio en la Dirección Municipal de Planificación Física Holguín.....</b>	<b>25</b>
<b>Capítulo II. Medición y mejora de la calidad del servicio en la Dirección Municipal de Planificación Física Holguín.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1 Descripción del modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml, Berry (1988).....</b>	<b>30</b>
<b>2.2 Aplicación del modelo SERVQUAL en la Dirección Municipal de Planificación Física Holguín.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3 Formulación del plan de mejora.....</b>	<b>53</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>61</b>
<b>Recomendaciones:.....</b>	<b>62</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>63</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>67</b>

## Introducción

El mundo empresarial y de los servicios ha direccionado sus actividades tanto administrativas como de reducción hacia el desarrollo de una buena calidad del servicio ofrecida al cliente, tomando en cuenta que la calidad del servicio no solo es un atributo sino una herramienta estratégica para la administración (Morocho Revollo y Burgos Chávez, 2018). El estudio de la calidad es un área de interés debido al impacto que genera en las instituciones en términos de reducción de costos, lealtad de los clientes, rentabilidad, entre otros (Yépez-Chamorro, Ricaurte-Cepeda, Jurado, 2018).

La calidad de servicio, es un hábito que se desarrolla y practica por las organizaciones con el fin de interpretar necesidades y expectativas en sus clientes ofrecerles en consecuencia un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, oportuno, seguro y confiable. La calidad, puede definirse como el conjunto de aspectos y características de un producto o servicio que guardan relación con su capacidad de satisfacer las necesidades expresadas o latentes del cliente (Morocho Revollo y Burgos Chávez, 2018).

La calidad, vista como la integración de todos los aspectos y elementos que participan en la prestación de un servicio, es de vital importancia para lograr niveles razonables de satisfacción del cliente-consumidor.

La necesidad de asumir una perspectiva de funcionamiento de las administraciones públicas desde la calidad se ha concretado a partir de los últimos años, en la que la administración pública comenzó a realizarse con un enfoque de calidad, experimentando importantes cambios en la gestión pública y sus relaciones con la sociedad, la mayoría de estos cambios han surtido efecto en los modelos de gestión en implementación de políticas públicas (Aguilera Izaguirre, 2014).

De lo anterior se deduce la importancia de gestionar los servicios públicos desde los enfoques actuales de la gestión de la calidad en los servicios.

El servicio público constituye una de las actividades de la Administración Pública más empleadas tradicionalmente para solventar las exigencias de la colectividad. Cada necesidad es satisfecha con un servicio específico y cada Estado determina cómo prestarlo. La forma de prestación del servicio caracteriza, a su vez, al tipo de Estado y a su sistema político (Núñez Torres, 2019).

El Servicio Público es el conjunto de prestaciones reservadas en cada Estado a la Administración Pública y tienen por finalidad ayudar a las personas que lo necesiten, debe favorecer la realización efectiva de la igualdad y del bienestar social. Suelen tener un carácter gratuito y tienen una presencia significativa en los países que siguen modelos políticos-económicos orientados hacia el bienestar social. Se sustenta en los principios de Igualdad, Continuidad, Mutabilidad, Calidad y Asequibilidad (Tamayo Pineda y Tabares Neyra, 2018)

Dado que el sector de servicios ganó un papel importante en la economía global, la calidad del servicio atrajo la atención de muchos autores; así, los gobiernos de todo el mundo han introducido reformas en la provisión de servicios públicos inspiradas en el cambio a una nueva gestión pública y un enfoque orientado al cliente (Martinović, Pavlić y Tolić, 2017).

Los servicios públicos por sus características, entre las que se encuentran que son prestados sin fines de lucro, muchas veces pensados como un derecho, ofrecidos básicamente por entidades gubernamentales, con recursos limitados y la diversidad de consumidores en su educación, condiciones de vidas tanto económicas como sociales, fundamentan la necesidad de que las organizaciones se gestionen enfocadas en la calidad, para lo cual en primera instancia habría de tener herramientas para su medición, en función de poder planificar las acciones que conlleven a niveles mayores de satisfacción de las necesidades de los



consumidores, que no es más que la población propia de lugar donde se realizan estos servicios.

Es responsabilidad de los gobiernos locales y nacionales gestionar los servicios públicos desde los enfoques más actuales de la calidad. El enfoque de gestión de la calidad debe propiciar un incremento en los niveles de satisfacción de los consumidores de servicios públicos

Específicamente Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), definen la calidad de servicio percibida como el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad de este, que resulta de la comparación entre las expectativas de los consumidores (lo que ellos creen que las empresas de servicios deben ofrecer) y sus percepciones sobre los resultados del servicio ofrecido. En este sentido, proponen un instrumento de medida (denominado SERVQUAL por las palabras en inglés Service Quality) para evaluar la calidad del servicio a partir de las diferencias o brechas (gap) entre las expectativas y las percepciones, caracterizadas en 5 criterios clave o dimensiones: confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad/competencia, empatía y aspectos tangibles.

La escala SERVQUAL, entre los métodos existentes, ha sido ampliamente aceptada y utilizada en numerosos contextos, demostrando así que puede ser una herramienta eficaz y adecuada para medir la calidad del servicio en las distintas organizaciones. Este enfoque considera un análisis de encuesta basado en la evaluación de la calidad del servicio percibida y esperada por parte de los clientes. Esta escala se basa en cuestionarios aplicados de manera directa a los usuarios, incorporando aspectos cuantitativos y cualitativos agrupados en las cinco dimensiones (Ganga Contreras, Alarcón Henríquez y Pedraja Rejas, 2019).

El modelo SERVQUAL ha demostrado su eficacia en múltiples estudios para la medición de la calidad de los servicios, tanto en los servicios brindados por empresas y servidores como para los servicios públicos ofertados por el estado.

En nuestra sociedad, el sector público juega un rol preponderante y decisivo, lo que determina que el servicio al ciudadano es razón de ser del Estado y de su administración pública. Muchos servicios básicos de la población están garantizados constitucionalmente y tienen un carácter gratuito y universal.

En la actualidad, es un interés priorizado del país garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población, y el rediseño de las políticas vigentes, según las posibilidades de la economía (Iglesias Morell, 2015). El proceso de actualización del modelo económico cubano, expresado en los “Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución” incluye a la calidad en 50 lineamientos, lo cual evidencia la importancia que se le da a la calidad en ese proceso de perfeccionamiento.

Según el análisis realizado por Zaldívar Chacón (2016) de por qué gran parte de los servicios incumplen con algunos de los requisitos de calidad, se aprecia en que no se identifica un liderazgo de las autoridades administrativas, para que los servicios de las entidades que dirigen cumplan con los requisitos de calidad establecidos en los documentos normalizativos, estas entidades no trabajan con el objetivo estratégico de satisfacer las necesidades y expectativas contraídas en sus contratos para la satisfacción final de los consumidores de tales servicios, igualmente existe insuficiente atención a la calidad, la normalización y la metrología por parte de los órganos de la administración local del poder popular (CAP/CAM) al no estar definida esta función en su infraestructura de administración y gestión lo cual impacta a su vez en una limitada comprensión e implementación de los programas de normalización, metrología y cultura por la calidad por parte de los directivos de las entidades que le son subordinadas. Este último aspecto está siendo abordado con mayor intencionalidad, a partir de la actualización del reglamento de los Órganos Locales del Poder Popular (ANPP, 2020) y de las Estrategias de Desarrollo

Municipal, pero por aún no han logrado impactar en el mejoramiento de la calidad de los servicios.

De los objetivos de la administración pública, los relacionados con el mejoramiento de la calidad de vida de la población y garantizar el desarrollo económico del país, se ven limitados en su cumplimiento por el Consejo de Administración Provincial (CAP) y los Consejos de Administración Municipales (CAM) del municipio Holguín al poseer esta poca objetividad en la evaluación de la calidad y su gestión al nivel local, al no estar definida la función por la calidad.

Específicamente en la Dirección Municipal de Planificación Física Holguín perteneciente a la Asamblea Municipal del Poder Popular, donde se centrará el estudio, se pudo apreciar, mediante la revisión documental de balances, informes al consejo de dirección, entrevistas y la observación directa, que no se tiene trazada una política de calidad ni objetivos para su cumplimiento así y no está definida la función de calidad dentro de la entidad. Se evidencia un desconocimiento del nivel de satisfacción de los clientes con el servicio, así como la carencia de un método de evaluación de la calidad. No se realizan estudios de la satisfacción del cliente con la calidad del servicio recibido. Existe por parte de la dirección un insuficiente liderazgo por la calidad motivado por la carencia de conocimientos sobre la gestión de la calidad en particular y la gestión pública en general.

Es por ello, que en esta investigación se decidió definir como **problema profesional**: las deficiencias en la calidad de los servicios brindados en la Dirección Municipal de Planificación Física Holguín afectan la satisfacción de los usuarios.

El **objeto de investigación** lo constituye la calidad en los servicios públicos. Persiguiendo como **objetivo general**: diagnosticar y mejorar la calidad percibida por los usuarios de los servicios brindados en La Dirección Municipal de Planificación Física Holguín.

Para cumplir el objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Elaborar el marco teórico referencial de la calidad en los servicios y la calidad en los servicios públicos en la entidad objeto de la investigación con la ayuda de bibliografía actualizada.
2. Medir la calidad percibida por los usuarios del servicio brindado en la entidad objeto de estudio.
3. Proponer acciones que permitan una mejora en la calidad del servicio brindado lo cual garantice la satisfacción de los usuarios.

El **campo de acción** lo constituye la medición y mejora de la calidad del servicio que brinda la Dirección Municipal de Planificación Física Holguín. Para fundamentar el problema planteado se formula la **idea a defender** siguiente: La medición de la calidad percibida por los usuarios de la Dirección Municipal de Planificación Física Holguín permite identificar los problemas que afectan la calidad del servicio ofrecido y proponer acciones de mejora.

Para materializar los objetivos propuestos se requiere de la aplicación de diversos métodos tales científicos de la investigación del nivel teórico, empírico y estadísticos.

Del nivel teórico se destacan:

Deductivo: para razonar y explica la realidad partiendo de teorías generales hacia casos particulares, definir los elementos teóricos fundamentales.

Análisis y síntesis: para el análisis de la bibliografía utilizada y permite el tratamiento y resumen de los aspectos más relevantes de la información.

Del nivel empírico:

la observación directa, entrevistas, encuestas, el método de la escala SERVQUAL, la revisión documental.

Para la presentación de los resultados el trabajo se ha estructurado en dos capítulos; el capítulo I: contiene el marco teórico referencial que sustenta la investigación y el capítulo II: describe el modelo seleccionado y su posterior

aplicación. Se presentan además conclusiones generales, recomendaciones derivadas de la investigación y un conjunto de anexos como complemento de los resultados expuestos, favoreciendo la comprensión y desarrollo del tema propuesto.

## **Capítulo I. Marco teórico práctico referencial de la investigación**

### **1.1 Calidad en los servicios públicos**

Antes de iniciar el estudio de la calidad en la prestación de los servicios públicos primero se debe definir lo que se entiende por calidad, se puede decir que este concepto ha ido evolucionando a través del tiempo. La revisión de la bibliografía que sustenta teóricamente la calidad testifica diversidad de acepciones, pues sobre dicho concepto se ha escrito mucho. Inicialmente la calidad era vista desde el ámbito interno de la organización, para Armand Feigenbaum este término hacía referencia a “un modo de vida corporativo, un modo de administrar la organización” (Aldana y otros, 2010).

Para muchas organizaciones basta con cumplir los procesos según las especificaciones para decir que un producto o servicio es de calidad, sin embargo, las concepciones actuales de calidad han ido evolucionando al punto de considerar el ámbito externo de la organización jugando un papel importante en la calidad, el cliente externo. A partir de esta perspectiva la mayoría de las definiciones de calidad se centran en el cliente.

Según Ishikawa (1992) la calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Harrington (1993), sostiene que la calidad desde el punto de vista del cliente, es satisfacer sus expectativas a un costo que le signifique valor, entiéndase por valor al beneficio físico que el cliente percibe en los productos, de modo que éstos sean más útiles, satisfactorios y deseables.

Para Juran y Gryna (1995) la calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto.

De acuerdo con Camisón, Cruz, y González (2006) la calidad puede abordarse específicamente desde la perspectiva de la conformidad de las especificaciones, la satisfacción de las expectativas del cliente, la excelencia de un producto o servicio o, como es actualmente manejado, un concepto global e integrador que involucra a toda la organización.

Según Morocho Revolledo y Burgos Chávez (2018) la calidad se define como el conjunto de aspectos y características de un producto o servicio que guardan relación con su capacidad de satisfacer las necesidades expresadas o latentes.

También se define como el reflejo de la satisfacción de los clientes internos y externos, no se puede obtener calidad en los servicios si no existe una empresa de calidad, con un ambiente y clima laboral ideal para que los empleados que tienen contacto con los consumidores finales demuestren lo mejor de sí mismos y de la compañía, de acuerdo con la definición dada por Kaoru Ishikawa como el equivalente a la satisfacción del cliente (Ibañez Rodríguez y Vargas Estrada, 2020). Tomando como referencia los conceptos anteriores se puede determinar que la calidad es un concepto globalizado donde converge el ámbito interno y externo de la organización, llevando a cabo los procesos, cumpliendo las especificaciones necesarias y de esta manera cumplir con las necesidades y expectativas de sus consumidores finales. Se asume este concepto dándole así un peso importante a los clientes y a su percepción de calidad.

De acuerdo con Vives Cruz (2019), diversos autores coinciden en afirmar que la calidad siempre se presenta como un elemento de mayor dificultad en la gestión de los servicios que de los productos, debido a los primeros poseen características intrínsecas.

Los clientes tienen una serie de necesidades, requisitos y expectativas. Una empresa proporciona calidad cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los consumidores; si en todo momento trata de satisfacer la

inmensa mayoría de sus necesidades estará proporcionando calidad (Juran y Godfrey, 1988).

La calidad del servicio es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cualitativos y cuantitativos, de un producto o servicio principal (Larrea, 1991).

Para Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993), el concepto de calidad frecuente en el sector de los bienes, no es extensible al hablar de servicios, al ser inherente y esencialmente inmaterial, heterogéneo y transitorios, los servicios requieren de un marco distinto para la explicación de la calidad. Grönroos (1984) y Parasuraman et al. (1993) definen calidad del servicio simplemente, como la diferencia entre las expectativas del consumidor y sus percepciones.

Según Pizzo (2013), citado por Morocho Revollo y Burgos Chávez (2018) la calidad del servicio es un hábito que se desarrolla y practica por las organizaciones con el fin de interpretar necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles en consecuencia un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, oportuno y confiable.

Desde el punto de vista organizacional, la calidad en el servicio es la orientación que siguen todos los recursos de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes incluyendo a todos los empleados y no solo a los que tienen trato directo con el cliente (Kotler y Keller, 2012).

La calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la calidad de los bienes, ya que la ausencia de evidencia o elementos tangibles obliga a los usuarios a depender de otros elementos. Los servicios presentan características propias que hacen compleja su evaluación, de acuerdo a Cuellar y Pino (2009), las siguientes características hacen diferenciadores a los servicios de los productos:



- Intangibilidad: los servicios no pueden ser vistos, ni probados, ni sentidos, ni escuchados, ni gustados, antes de ser comprados.
- Complejidad: existen múltiples factores que inciden en la calidad del servicio.
- Simultaneidad: de producción y consumo.
- Heterogeneidad: se prestan servicios de diferente índole.
- Otras, como la estacionalidad, la inseparabilidad o la caducidad.

Estas características propias de los servicios hacen que sea más complejo analizar las expectativas y las percepciones de los clientes sobre ellos que cuando se trata de un producto. Por ejemplo, en el sector industrial cuando un cliente se dirige a un proveedor para comprar un producto, exige unos requisitos, generalmente en forma de especificaciones del producto: dimensiones, planos o características del funcionamiento.

En el sector de los servicios no siempre existen esas especificaciones, que son sustituidas por las expectativas de los clientes. La calidad de cualquier servicio depende, fundamentalmente, de lo bien que funcione de forma integrada todos los elementos que intervienen en el proceso de prestación del servicio y de la capacidad que tengan estos elementos de satisfacer las expectativas de los clientes.

La evaluación de la calidad del servicio por parte del cliente, es un proceso que nos permite determinar o medir la calidad real del servicio, para ello debe desarrollarse y establecer estándares para poder comparar los resultados obtenidos de cada período evaluado (Cuatrecasas, 2012).

Es por esto, que conocer de antemano las expectativas del cliente es sumamente importante para toda empresa o entidad prestadora de servicios, debido a que saber con antelación lo que esperan los clientes es un paso de avance hacia un servicio de calidad.

La evaluación de un cliente respecto de la gente de la organización, hace necesario efectuar una evaluación realista de las personas y la organización para alcanzar la calidad de servicio que se tiene en mente (Cortés, 2017). Se hace necesario evaluar el servicio y la calidad en la prestación del servicio, para tal fin debemos entender al cliente, quien requiere siempre nuevas acciones que cumplan y excedan sus expectativas (Verástegui León, 2018).

La evaluación por parte de los clientes externos pasa por la percepción que tengan respecto de la prestación de nuestros servicios, allí es donde deben dirigirse nuestras acciones por desarrollar una verdadera Gestión de la Calidad teniendo como principal objetivo mejorar la percepción de los clientes respecto de la empresa y sus servicios (Zeithaml, 2014).

En el mundo actual la calidad de los servicios es sumamente importante para las empresas cumplir con su objetivo asegurando largas y fructíferas relaciones con sus clientes y para los consumidores en el sentido de recibir un excelente trato que resuelva su necesidad. En los últimos años la calidad de los servicios públicos se ha convertido en motivo de interés, en busca siempre de la obtención de mejores resultados para la población, proporcionar el mínimo de riesgos tanto para el usuario como para los proveedores y un adecuado aprovechamiento de los recursos disponibles.

Un servicio público no es más que un conjunto de actividades llevadas a cabo por la Administración Pública con el objetivo de satisfacer las necesidades de una colectividad. De acuerdo a Tamayo Pineda y Tabares Neyra (2018), es el conjunto de prestaciones reservadas en cada Estado a la Administración Pública y tienen por finalidad ayudar a las personas que lo necesiten. Es la actividad desarrollada por una institución pública o privada con el fin de satisfacer una necesidad social determinada, por tanto, deben favorecer la realización efectiva de la igualdad y del

bienestar social. Tienen una presencia significativa en los países que siguen modelos políticos-económicos orientados hacia el bienestar social.

Por lo general los servicios públicos tienen un carácter gratuito o su costo es muy bajo o está subsidiado pues su finalidad no es el lucro sino satisfacer un conjunto de necesidades de carácter social. Su importancia radica en la necesidad de satisfacer determinadas exigencias para el buen funcionamiento de la sociedad.

El Estado dirige la actividad, fija parámetros generales de la prestación de los servicios en cuestión y los regula al establecer las condiciones técnicas, económicas, medioambientales y de calidad. Además, ejerce la función de control ya que debe garantizar una prestación eficiente y adecuada de cada servicio y velar en todo momento y de manera sistemática por la protección de los derechos de los usuarios de esos servicios (Tamayo Pineda y Tabares Neyra, 2018).

Si se desea definir lo que es la calidad aplicada a los servicios públicos se puede encontrar que la bibliografía es mucho menos extensa. El interés por la calidad en los servicios públicos es un fenómeno muy reciente que viene enmarcado sobre todo por el profundo y rápido cambio que se está produciendo en la administración pública y en la relación que establece con los ciudadanos (Gadea, 2000).

Cuando se habla de calidad en los servicios públicos se habla de la evolución que ha tenido toda la administración pública hacia la mejora continua, con el objetivo de optimizar las condiciones en que se entregan los servicios a los ciudadanos. La Administración tiene la responsabilidad constitucional de prestar el Servicio Público y hacerlo con calidad, escogiendo las vías idóneas para ello.

De acuerdo con Gadea (2000) los servicios públicos, en relación a la calidad, tienen algunos aspectos diferenciales respecto de los que se ofertan en régimen privado y que se deben de tener bien presentes:

- El objetivo de los servicios públicos es maximizar el bien público, cosa bastante interpretable, a diferencia de la cuenta de resultados, objetivo final a maximizar en los servicios privados
- Han de garantizar la igualdad/equidad en su prestación
- Frecuentemente se ofertan en régimen de monopolio/oligopolio. Tienen el “mercado” cautivo, sin los mecanismos habituales de competencia (en todo caso, la competencia es por comparación territorial o cronológica)
- Los usuarios (los que hacen uso) de los servicios no coinciden siempre con los clientes (los que los pagan). Sea como sea, unos servicios públicos de calidad han de dar satisfacción tanto a los usuarios como a los clientes
- Se produce un veredicto indirecto sobre su bondad: la reelección o no de sus últimos responsables.

Al considerar mejorar la calidad en la prestación de los servicios públicos se puede ver desde dos enfoques diferentes. El punto de vista de la administración pública y el punto de vista del ciudadano, se debe conocer que ambas visiones no siempre concuerdan.

Cuando la administración se plantea la mejora de sus servicios lo hace a partir de sus criterios, informaciones y experiencias lo que transforma en acciones encaminadas a lograr la calidad deseada, a esto se le llama calidad “programada”. Al mismo tiempo los ciudadanos que desean adquirir este servicio se forman una serie de expectativas de cómo debería ser este servicio, a esas expectativas se les llama calidad “esperada”. La calidad “programada” por la administración y la calidad “esperada” por los ciudadanos no tienen por qué coincidir.

Una vez llevada a cabo las acciones de mejora por parte de la administración aparece una tercera calidad, la calidad “ejecutada” la que depende en gran medida

de la capacidad de la administración de poner en práctica exitosamente lo planificado. Ambas calidades deben coincidir en su mayor parte.

Si se ve desde el punto de vista del ciudadano una vez adquirido el servicio aparece la calidad “percibida”. Lógicamente por mucho que la calidad “programada” se acerque a la calidad “ejecutada” si inicialmente lo que los ciudadanos esperaban recibir como un servicio de calidad no coincide con la idea de la administración de lo que es el mismo, no será posible que la calidad “esperada” coincida con la calidad “percibida” (Gadea, 2000).

Con anterioridad se hace referencia a la dificultad que supone evaluar la calidad de los servicios, es por esto, que poseer un conocimiento profundo sobre las expectativas del cliente es vital para los proveedores de servicios, debido a que saber lo que espera el usuario es el primer paso y, posiblemente, el más crítico para brindar un servicio de buena calidad (Kumar, Sujit y Charles, 2018).

Es necesario conocer entonces cuales son los aspectos a partir de los cuales los ciudadanos evalúan el servicio y cuál es la calidad percibida por los mismos. Esta perspectiva supone admitir que la determinación de la calidad en los servicios debe estar basada fundamentalmente en las percepciones que los clientes tienen sobre este (Ganga Contreras y otros, 2019).

Los conceptos de calidad percibida y satisfacción se encuentran estrechamente relacionados, en tal medida que algunos autores han sugerido que ambos conceptos deben considerarse sinónimos. Otros autores, en tanto, indican que aún no está claro si la satisfacción de los clientes produce calidad percibida o si la calidad de los servicios conduce a la satisfacción. Incluso hay autores que afirman que la calidad precede y es antecedida por la satisfacción (Ganga Contreras y otros, 2019).

De acuerdo con Parasuraman, Zeithaml y Berry (1996) la calidad del servicio percibida se define como el juicio global del cliente acerca de la excelencia o

superioridad de este, que resulta de la comparación entre las expectativas de los consumidores (lo que ellos creen que las empresas de servicios deben ofrecer) y sus percepciones sobre los resultados del servicio ofrecido.

A la hora de evaluar la calidad de servicio y en ausencia de criterios de carácter objetivo es necesario realizar un diagnóstico de este, a partir del análisis de las percepciones de los clientes o usuarios con relación al servicio recibido (Matsumoto, 2014).

Es primordial para lograr una opinión de calidad del servicio que el servicio logre satisfacer o superar las expectativas de los ciudadanos, logrando de esta manera que queden satisfechos con el servicio obtenido y suplan sus necesidades.

Por consiguiente, para que una organización logre mejorar su calidad de servicio se deben seguir dos pasos principales, el primero y el más importante corresponde a la medición de la calidad para después centrarse en los aspectos más relevantes y/o aquellos en los que el nivel de desempeño sea menor (Rezaei y otros, 2018).

Debido a la importancia y la inminente necesidad de mejora de la calidad de los servicios públicos, como constató la revisión bibliográfica, se hace necesario conocer las demandas y percepciones ciudadanas acerca de los servicios, o sea medir la calidad percibida. Sin descuidar los elementos determinantes para lograr servicios de calidad desde el punto de vista de la organización que los brinda.

## **1.2 Medición y mejora de la calidad en los servicios públicos**

### **1.2.1 Medición de la calidad en los servicios públicos**

Medir la calidad percibida de los servicios es esencial para las organizaciones ya que supone conocer cuáles son las expectativas de sus clientes, determinar las fortalezas y debilidades del proceso de prestación del servicio y de esta manera crear planes de mejoras y establecer objetivos. Es imprescindible medir y hacerlo de manera continua para conocer en qué posición se encuentra la organización de

cara al cliente y sus expectativas y de esta manera evaluar el progreso en comparación con los objetivos fijados.

La importancia de ofrecer un servicio de calidad ha sido objeto de muchos estudios, y de ahí el interés en el desarrollo de modelos que permitan su medida, existen una diversidad de métodos y herramientas para medir el desarrollo de la calidad del servicio.

Esta cuestión ha sido estudiada por dos escuelas fundamentales, la nórdica y la norteamericana, quienes han desarrollado varios modelos basados en dos paradigmas: el de la disconformidad y el del desempeño.

La escuela nórdica distingue tres dimensiones básicas de la calidad: la técnica, la funcional y la imagen. De los tres elementos de este modelo teórico, solamente la imagen presenta rasgos externos, se proyecta hacia el exterior; pero desde adentro de la organización. Tanto el "qué" (calidad técnica), como el "cómo" (calidad funcional) constituyen elementos internos. Es preciso destacar la importancia que se atribuye al factor humano (Sánchez Castro, 2016).

La escuela norteamericana considera al cliente como el único juez de la calidad; al plantear que la calidad percibida es el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, considerada una actitud, relacionada, aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Por otro lado, algunos autores defienden la calidad como un fenómeno actitudinal que debe ser medida en función única del desempeño, resultado o percepción y en el que no se deben tomar en cuenta las expectativas.

A continuación, se hará un análisis de algunos de los modelos empleados para medir la calidad del servicio.

- Modelo SERVMAN. (Gronroos, 1978-1979, 1981 -1984, 1987-1988, 1990, 1994; Lehtinen, 1982, 1991; Gummerson, 1978): concibe la calidad como

percibida y presenta como peculiaridad el intento de establecer nexos causales entre gaps internos y externos. Su enfoque en los procesos lo distingue de otros modelos de este paradigma. Incluye dos variables que son retomadas por el modelo de la cadena Servicio Utilidad, la motivación del personal y la creación de condiciones adecuadas. El SERVMAN centra su atención en las personas, la creación de condiciones adecuadas, la motivación y destaca el rol gerencial en su desarrollo. Por ello ha sido connotado como un modelo de tendencia humanista (Frías Jiménez y otros, 2016).

- Modelo de la Imagen (escuela nórdica). (Gronroos, 1984): centra su interés en cómo la discrepancia expectativas-percepciones se deriva de la imagen, construida a partir de la distinción que el autor realiza entre calidad técnica y calidad funcional, así como, de las acciones de marketing, fundamentalmente mediante los elementos integrantes del proceso de la comunicación externa. Un detalle importante consiste en considerar la proyección de imagen como un elemento generador de expectativas. Es un modelo teórico, no matemático, que, si bien resume la tradición europea, tiene un marcado enfoque interno. Vincula más a la calidad percibida a la imagen, que con la satisfacción del cliente; cuando se ha probado que la calidad antecede a estos dos constructos y no logra integrar el análisis y la diagnosis a la evaluación (Sánchez Castro, 2016).
- Modelo EVALPROC: es un modelo para la medición y evaluación de la calidad del servicio constituido en su formulación semántica por dos palabras claves: Evaluación + Proceso, se indica con ello que el enfoque esencial del mismo se soporta en la teoría de sistema a la que le es consustancial la consideración del enfoque de proceso. Esta última consideración lo distingue del resto de los métodos de evaluación de la calidad conocidos. Considera inputs y outputs e incorpora al proceso como tal y establece el concepto de "cadena" y de relaciones causa-efecto, al considerar los outputs como función del proceso, a



éste como función de la estructura y a ésta como función de los inputs, sin descartar la existencia de relaciones entre cada elemento y los outputs. (Sánchez Castro, 2016).

- Modelo del Desempeño Evaluado (escuela norteamericana). (Theas, 1990-1994): es fundamentado a partir de la teoría de los modelos actitudinales clásicos de punto ideal. En vez de usar las expectativas como estándar de comparación, se utiliza un punto ideal clásico y un punto ideal factible. Theas desarrolla el modelo de calidad percibida por evaluación del desempeño, pero en vez de utilizar las expectativas como estándar de comparación, recurre a lo que él llama punto ideal clásico y punto ideal factible. Sin embargo, aquí también la calidad percibida se concibe como la diferencia entre desempeño percibido del servicio prestado y el punto ideal. Es uno de los modelos menos abordados en la literatura y para su aplicación práctica, aunque resuelve la discusión sobre las expectativas a partir de un enfoque económico, el uso de las expectativas normalizadas no se ajusta a la naturaleza de las características reales de los clientes y es poco viable en la práctica (Frías Jiménez y otros, 2016).
- Modelo Multiescenario. (Bolton y Drew, 1991): se basa en la valoración del cliente de la calidad del servicio y el valor. Introduce elementos nuevos como los conceptos de valor del servicio, comportamiento e intenciones del cliente, de recomendar el servicio a otros o de repetir la compra. Refleja la idea de articular calidad, valor del servicio, satisfacción y variables de comportamiento, dando la idea del encadenamiento. Sitúa la gestión de la calidad del servicio totalmente en el campo de la Economía, con lo cual se puede no sólo estudiar el sistema de relaciones que tal concepto presupone, sino establecer estrategias para su posterior cuantificación. Su dificultad radica fundamentalmente, según Valls Figueroa (2006), en la complejidad de la medición del valor percibido. Si a los anteriores modelos se les critica por

basarse en el paradigma de la disconformidad y por utilizar otros constructos para evaluar la calidad (satisfacción del cliente, imagen, etc.), la medición del valor percibido por el cliente resulta un constructo mucho más subjetivo y complejo de medir (Sánchez Castro, 2016).

- Modelo SERVPERF (escuela norteamericana): el modelo nace como resultado de las investigaciones realizadas por (Cronin y Taylor, 1992, 1994) en 8 empresas de servicios. J. Joseph Cronin, en el momento de enunciarlo se desempeñaba como profesor asociado de Marketing en la Universidad Estatal de la Florida, mientras que Steven A. Taylor fungía como profesor Asistente de Marketing. El estudio se desarrolló, precisamente, en el momento en que este último era candidato a Doctor en esta propia Universidad. Según su criterio, la literatura revisada sugiere que la operacionalización del concepto calidad del servicio se confunde con el concepto de satisfacción y el de actitud. La propuesta fue validar un método alternativo para evaluar la calidad del servicio percibida y la significación de las relaciones entre calidad del servicio, satisfacción del cliente e intenciones de volver a comprar (Sánchez Castro, 2016).
- Modelo SERVQUAL (escuela norteamericana). (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985): es una potente técnica de investigación que permite realizar mediciones del nivel de calidad de cualquier empresa de servicios, conocer qué expectativas tienen los clientes y cómo aprecian el servicio; diagnostica de manera global el proceso de servicio objeto de estudio. Es el modelo que más popularidad alcanzó en los años 80 y durante la primera mitad de la década de los 90. Sus autores han creado la teoría de los gaps, los cuales constituyen la esencia del modelo; valora la brecha entre las expectativas y su percepción de la calidad del servicio en cinco dimensiones: elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Tanto el modelo SERVPERF y SERVQUAL son los instrumentos para medir la calidad del servicio en diferentes tipos de empresas. El modelo SERVPERF debe su nombre a la exclusiva atención que presta a la valoración del desempeño (SERVice PERFormance) para medir la calidad de servicio. Bajo este contexto, el SERVPERF se estructura de las mismas preguntas y dimensiones que el modelo SERVQUAL, sin embargo, la diferencia radica en la eliminación de la parte que hace mención a las expectativas de los clientes. Es decir, la escala SERVPERF tiene su base únicamente y exclusivamente en las percepciones, eliminando de esta manera las expectativas y reduciendo entonces a la mitad las preguntas planteadas (Bonilla Jurado, Guerrero Luzuriaga, López Bravo, 2018).

Como se ha abordado anteriormente el primer paso para conocer la calidad percibida de los servicios públicos es identificar las expectativas de los ciudadanos en torno a sus principales atributos.

En ocasiones, por razones diversas como el tiempo, el presupuesto con el que se cuenta o la oportunidad, no es posible indagar con antelación sobre cuáles son las expectativas de los usuarios sobre el servicio a evaluar. Hoy en día existen varios modelos que han identificado los atributos de un servicio en torno a los cuales se configuran las expectativas de los ciudadanos y, por tanto, su satisfacción (Cuellar Martín y Pino Matute, 2009).

Uno de esos modelos es el conocido modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988) propone cinco dimensiones (ver Figura 1.1) generales del servicio, cada una de las cuales se subdivide a su vez en varios atributos.

1. Elementos tangibles: en referencia a los rasgos físicos, materiales y a la apariencia de los empleados.
2. Fiabilidad: mide la capacidad de la organización para cumplir con lo prometido y hacerlo sin errores.

3. Capacidad de respuesta: mide la voluntad de ayuda a los usuarios y la rapidez y agilidad del servicio.
4. Seguridad: se refiere al conocimiento y profesionalidad de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad; a la gestión y control de los peligros y riesgos; y a la ética, veracidad y confianza en el servicio que se realiza.
5. Empatía: mide la atención esmerada e individualizada, la facilidad de acceso a la información, la existencia de información completa y real en un lenguaje comprensible, la capacidad de escuchar y el esfuerzo por conocer y entender las necesidades.

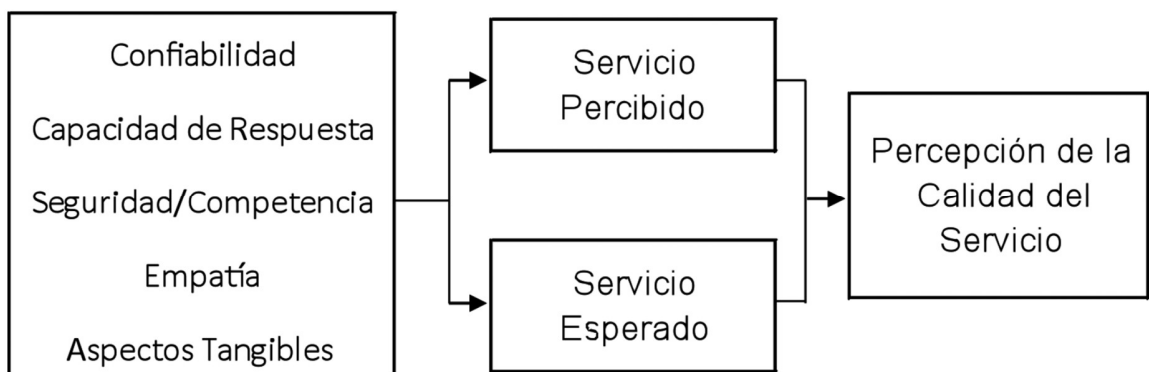


Figura 1.1 Dimensiones del modelo SERVQUAL. Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)

En este modelo se establece que el cliente espera un servicio (expectativa) y supone recibirá, consciente o inconscientemente evalúa ciertas características (dimensiones del servicio) durante la prestación del mismo, lo que le permite tener impresiones al respecto (percepción) y emite un juicio una vez terminado éste (Beltrán, González, Lizardi y Portugal, 2016).

Si se considera necesario, este modelo se puede adaptar o complementar para añadirle las características específicas que respondan a las necesidades de investigación de una empresa.

Cuando se persigue identificar áreas relacionadas con las deficiencias de la calidad del servicio para una posible intervención de los administradores o gestores, la escala SERVQUAL se destaca debido a su superior poder de diagnóstico. (Jain y Gupta, 2004)

Por esta razón, SERVQUAL, es una de las principales fuentes de información para que las administraciones de servicios públicos conozcan las percepciones de los ciudadanos y proponer y/o implementar mejoras para tener ciudadanos satisfechos. Mediante la revisión de la bibliografía se ha constatado que la filosofía del SERVQUAL es la más utilizada en la medición de la calidad de los servicios públicos. Este método ha sido utilizado con éxito en una serie de investigaciones entre las cuales se encuentra: Barranco, Cáceres, Cívicos, Díaz-Vilela, Hernández y Puyol (2002) (Centro Ocupacional), Estrada, Parra y Pineda (2011) (Biblioteca Central Universidad de Antioquia), Cabello y Chirinos (2012) (Servicios de Salud) Ganga Contreras, Alarcón Henríquez y Pedraja Rejas (2019) (Juzgado de Garantía) y López López (2020) (Gestión Municipal) arrojando resultados positivos. Lo anterior demuestra la flexibilidad y adaptabilidad del método que permite su utilización en diferentes servicios respondiendo así las necesidades de la investigación. Permite la medición de las expectativas de los usuarios.

Para darle cumplimiento al objetivo de esta investigación la autora considera que el modelo que más se adapta al estudio de la calidad en los servicios públicos es el modelo SERVQUAL.

### **1.2.2 Mejora de la calidad de los servicios**

Uno de los procesos fundamentales para lograr la calidad de los servicios es la mejora continua, la que puede definirse como como:

Un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes (Sullivan, 1994). Ello significa un esfuerzo por desarrollar una filosofía que intente optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio, obteniendo como resultado minimizar costos u optimizar la rentabilidad de las organizaciones, incrementar en nivel de satisfacción en la atención al cliente y lograr incrementar el posicionamiento de la organización en el mercado (Verástegui León, 2018).

Según (Deming, 1996), la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca. Con ello reflejar la esencia de la calidad permite a las organizaciones mantenerse competitivas a través del tiempo.

El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo (Verástegui León, 2018).

Una de las metodologías de mejora más utilizadas y la que se emplea en esta investigación es la metodología PHVA también conocida como ciclo de Deming, por cuanto requiere menor tiempo de implementación, baja inversión para la implementación de la metodología y se adecua al tipo de empresa en que se desarrolla la investigación.

El ciclo PHVA “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewhart, y fue popularizado luego por W. Edwards Deming, razón por la cual es frecuentemente conocido como “El ciclo de Deming” Dentro del contexto de un SGC (Sistema de Gestión de Calidad), el PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del

proceso como en otros procesos del SGC (Ibañez Rodríguez y Vargas Estrada, 2020).

Según Alcalde San Miguel (2009) en un ambiente de calidad la identificación y resolución de problemas debe ser la práctica habitual en el trabajo diario. En este sentido, los empleados pueden intervenir en estas actividades sin tener los conocimientos y técnicas adecuadas.

#### **Las etapas del círculo de Deming.**

1. **Planear:** en esta etapa se debe definir los planes y la visión de la meta que tiene la empresa, posterior a esto es necesario realizar un diagnóstico y luego se debe definir una posible solución.
2. **Hacer:** en la etapa del hacer se debe trabajar con base en el posible plan de solución que se definió en la etapa de planear, el objetivo de esta etapa es medir las tareas y el tiempo, esto se puede hacer con un diagrama de Gantt.
3. **Verificar:** acá se comparan los resultados planeados con los obtenidos, por lo cual se establece un indicador de medición.
4. **Actuar:** en esta etapa se concluye en ciclo de Deming si se cumplió con el objetivo en la etapa de verificar en este caso se documentas y sistematizan los indicadores, si por el contrario no se lograron los objetivos entonces se debe actuar y corregir la teoría de solución hasta que los resultados sean positivos.

#### **1.3 Panorama actual de la calidad en el proceso de prestación del servicio en la Dirección Municipal de Planificación Física Holguín**

En la actualidad la calidad de los servicios públicos se ha convertido en un objetivo fundamental de la Administración Pública dado que los servicios públicos de calidad son el mejor medio para construir sociedades sostenibles, equitativas y democráticas. La ciudadanía exige una administración más cercana a sus demandas y necesidades, con servicios eficientes, eficaces y transparentes que simplifiquen los trámites.

La Dirección Municipal de Planificación Física de Holguín (DMPF), de nacionalidad cubana, perteneciente a la Asamblea Municipal de Poder Popular y subordinada a la Dirección Provincial de Planificación Física Holguín, es genéricamente una figura organizacional a partir de la cual se organizan todos sus procesos de prestación de servicios. Existe de manera permanente, en correspondencia con las características de los procesos que la tipifican. Para cumplir su misión y funciones, se organiza desde el órgano central como Unidad de Base estatal presupuestada subordinada al Consejo de la Administración de la Asamblea Municipal del Poder popular con Identidad Monolítica que integra al Sistema de Direcciones de la entidad Provincial y Nacional de Planificación Física, respondiendo realmente a varios procesos definidos en la organización.

La Planificación Física es la actividad estatal fundamental que ejerce la Dirección Municipal de Planificación Física a partir de los conceptos y métodos del Ordenamiento Territorial y el Urbanismo y de las políticas económicas, sociales, culturales y medio-ambientales de la sociedad, estableciendo las regulaciones y controlando las transformaciones estructurales del territorio a los diferentes niveles del planeamiento físico, dando la localización de las actividades productivas y no productivas.

Su misión es dirigir, gestionar, tramitar, regular trámites y controlar la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en materia de ordenamiento territorial, urbanismo, los aspectos del diseño y la arquitectura relacionados con este último, el control de los procesos: inversionista, de trámite; la inspección territorial así como el catastro que se realizan como gestión para obtener la autorización de construir y disponer de: las Regulaciones Territoriales y Urbanas del uso y ocupación del suelo en los 25 asentamientos poblacionales o su cambio e inicio de obras; obteniendo la



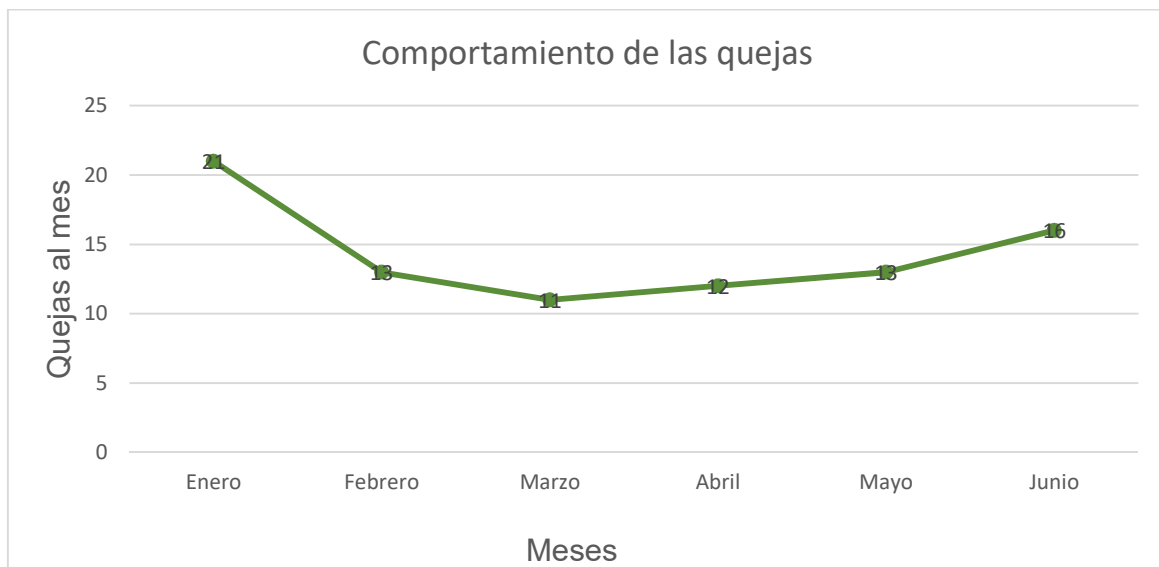
certificación de la terminación o demolición, cumpliendo con las regulaciones establecidas en los instrumentos del Plan General de Ordenamiento Territorial y Urbanismo del municipio holguinero.

Actualmente es un interés priorizado del país elevar sistemáticamente la calidad de los servicios que se brindan a la población por lo que se decidió realizar el estudio en la DMPF Holguín. Para detectar las deficiencias que afectan la calidad del servicio brindado se hace una revisión de informes de Balance, analizando resultados de Auditorías Internas, informes de la Dirección e informes del Consejo de Dirección.

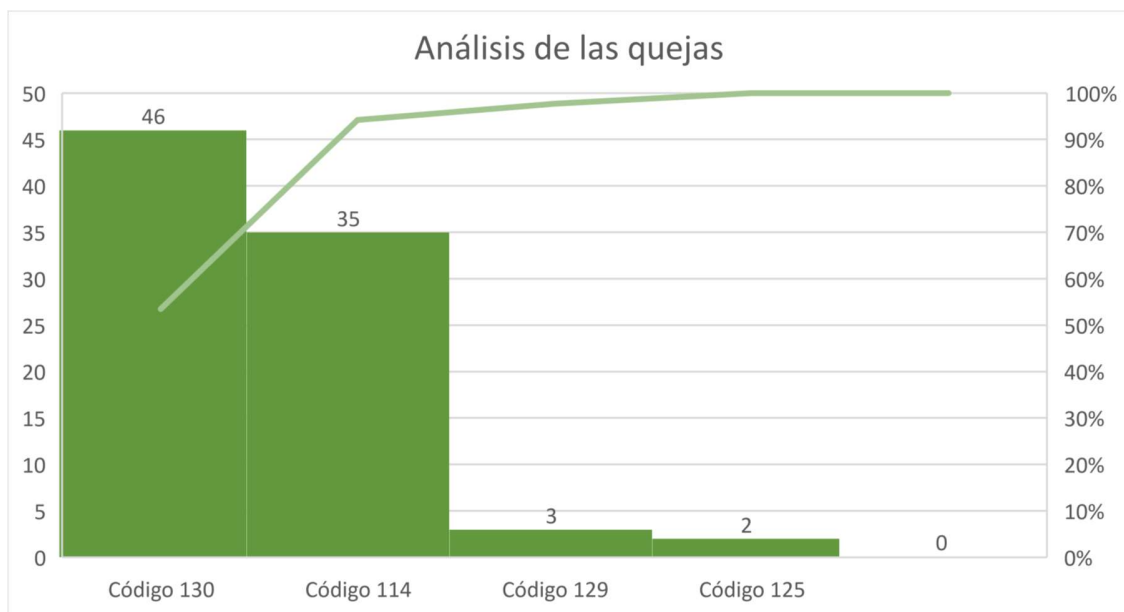
Además, mediante entrevistas a especialistas de la Dirección Municipal de Planificación Física Holguín, la observación directa a la cotidianidad del trabajo; la revisión de documentos, además de entrevistas informales a los trabajadores se encontró un conjunto deficiencias presentadas por esta entidad, las más importantes se listan a continuación:

1. No se tiene trazada una política de calidad
2. No se tienen definidos los objetivos de calidad
3. No está definida la función de calidad dentro de la entidad
4. Se evidencia un desconocimiento del nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio
5. No se realizan estudios de la satisfacción de los usuarios con la calidad del servicio
6. No consta un método de evaluación de la calidad.
7. Existe un insuficiente liderazgo por la calidad.
8. El comportamiento de las quejas en el periodo enero-junio del año 2021 se ha visto marcado por el contexto actual vivido producto a la pandemia de Covid-19, ver figura 1.1, luego de la revisión de los registros de quejas y un análisis realizado mediante un diagrama de Pareto ver figura 1.2, se advierte

que el 95% de las quejas vienen dadas por el código 130 Otro Asuntos (54%) referido a las demoras en los disimiles trámites y el código 114 denominado Solares (41%) lo cual hace referencia a la excesiva demora en la entrega de estos a los solicitantes, mientras que el 5% de las quejas se deben a los códigos 129 denominado Sobre Trabajadores, Dirigentes y Funcionarios y 3% debido al código 125 denominado Construcciones Ilegales, de manera general se puede apreciar que el mayor por ciento de las quejas recogidas en este periodo es a causa de la demora en los trámites.



**Figura 1.2 Comportamiento de las quejas por mes.**



**Figura 1.3 Análisis de las quejas en el periodo enero-junio.**

Es por esto, que se hace necesario disponer de un modelo para medir la calidad percibida por los usuarios y en base a ello proponer y desarrollar acciones de mejora de la calidad del servicio que permitan revertir la situación. Dicho procedimiento se describe en el capítulo 2 a continuación, así como los resultados de su aplicación.

## **Capítulo II. Medición y mejora de la calidad del servicio en la Dirección Municipal de Planificación Física Holguín**

El presente capítulo se divide en dos epígrafes. En el primer epígrafe se describe el modelo seleccionado orientado a medir la calidad en instituciones de servicios públicos, luego el segundo expone los resultados fundamentales de su aplicación parcial en la Dirección Municipal de Planificación Física Holguín; como una vía de conocer el estado de la calidad de estos servicios.

### **2.1 Descripción del modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml, Berry (1988).**

#### **Modelo de las brechas**

Las brechas que proponen los autores del Servqual; indican diferencias entre los aspectos importantes de un servicio. Las brechas identifican cinco distancias que causan problemas en la entrega del servicio y que influyen en la evaluación final que los clientes hacen respecto a la calidad del servicio.

A continuación, se presentan las 5 brechas que proponen los autores de Servqual:

- Brecha 1: Diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos de la empresa. Si los directivos de la organización no comprenden las necesidades de los clientes, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones para lograr la satisfacción de esas necesidades y expectativas
- Brecha 2: Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las normas de calidad. El factor que debe estar presente para evitar esta brecha es la traducción de las expectativas, conocida a especificaciones de las normas de la calidad del servicio.

- Brecha 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen
- Brecha 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Para el Servqual, uno de los factores claves en la formación de las expectativas, es la comunicación externa de la organización proveedora. Las promesas que la empresa hace, y la publicidad que realiza afectarán a las expectativas
- Brecha 5: Es la brecha global. Es la diferencia entre las expectativas de los clientes frente a las percepciones de ellos.

Las 5 brechas mencionadas permiten detectar los aspectos en los que está fallando la entidad, ya sea en la seguridad, capacidad de respuesta, fiabilidad y elementos tangibles, y permiten a la entidad tomar las medidas correctas para eliminar estas brechas y aumentar la calidad en el servicio público. En el estudio se analizó solo la brecha cinco, que engloba las otras cuatro brechas.

El Método SERVQUAL requiere la opinión de los clientes respecto de los ítems del cuestionario.

Este cuestionario está compuesto por tres partes, la cuales serán detalladas a continuación:

- La primera parte, tiene como objetivo medir las expectativas del consumidor frente a un servicio determinado, mediante la realización de afirmaciones respecto a como debiera ser el servicio prestado por una organización ideal del mismo tipo, o sea lo esperado
- La segunda parte, mide la percepción del cliente respecto a la calidad del servicio brindado, tomando como base, el desempeño efectivo de esa

organización, lo que debe quedar claro es que la persona evaluada debe conocer la organización o haber tenido alguna experiencia de ésta.

- La tercera sección, pretende cuantificar las evaluaciones de los clientes respecto la importancia relativa de las 5 dimensiones.

Este cuestionario se puede adaptar a las necesidades de medición de un estudio específico, así como a las características de la organización dónde se aplique.

### **Alfa de Cronbach**

El modelo Servqual implica el cálculo de alfa de Cronbach, que es el valor que demuestra que las encuestas se encuentran libres de errores aleatorios. El alfa de Cronbach permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las  $n$  variables observadas.

Para valores inferiores a 0,6 se considera que los ítems tienen baja fiabilidad, y para valores de 0,6 a 1 se considera que los ítems tienen alta fiabilidad.

### **Análisis del índice de la calidad del servicio**

Como se mencionó, el instrumento de medición de la calidad del servicio está compuesto por las cinco dimensiones. Para obtener el resultado del índice de la calidad del servicio para cada dimensión, se debe calcular la diferencia entre las percepciones y las expectativas, es decir, las brechas. Lo primero que se debe calcular para obtener el resultado de las brechas, es el cálculo del promedio de cada ítem.

Una vez calculadas las brechas de las percepciones y expectativas, se deben tomar en cuenta las ponderaciones de cada dimensión. Esta ponderación se realiza distribuyendo 100 puntos entre las cinco dimensiones. Se debe distribuir de acuerdo a la importancia que los clientes den a cada dimensión. Estas ponderaciones que los clientes dieron a cada dimensión, son importantes para calcular la brecha ponderada.

Para calcular la calificación global SERVQUAL ponderada se siguen los siguientes pasos: (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1993)

- Por cada cliente se calcula la puntuación SERVQUAL promedio de cada uno de los cinco criterios.
- Por cada cliente, multiplicar la puntuación SERVQUAL de cada criterio (paso anterior) por la importancia relativa asignada a cada dimensión.
- Para cada cliente, se suma la puntuación SERVQUAL ponderada (paso anterior) de los cinco criterios y se obtiene la puntuación SERVQUAL ponderada combinada
- Obtener el promedio de las puntuaciones del paso anterior.

La ecuación que presenta este modelo es:

$$ICS = \sum_{i=1}^n w(Des_i - Exp_i)$$

Siendo:

*Des<sub>i</sub>* = Valores de medida de la percepción de desempeño para la característica *i* del servicio

*Exp<sub>i</sub>* = Valores de medida de la expectativa de desempeño para la característica *i* del servicio

*ICS* = Índice de calidad del servicio

*w<sub>j</sub>* = Importancia o ponderación de la dimensión

### **Instrumento para medir la calidad percibida y las expectativas.**

Se evaluó la calidad percibida de los usuarios por medio de la técnica SERVQUAL a través de un cuestionario, el que recogió 17 indicadores que representan las cinco dimensiones señaladas por Parasuraman, Zeithaml y Berry, medidos en una escala Likert de 5 puntos que va desde “5= Muy de acuerdo hasta 1= Muy en desacuerdo”. El modelo fue adaptado para reflejar mejor las características específicas del servicio.

El cuestionario incluyó perfil de los encuestados: sexo, edad, nivel educacional y motivo por el cual se encontraba como usuario en la DMPF al momento de aplicación del mismo.

En el (**Anexo 1**) se puede observar el cuestionario final, el cual evalúa la importancia de 17 componentes de calidad de servicio, que representan las dimensiones del SERVQUAL.

### **Participantes y procedimientos de recolección**

El cuestionario se aplicó a las personas mayores de 18 años, que se encontraban como usuarios en la DMPF en el mes de septiembre del 2021. Se empleó, en ambos casos muestreo por conveniencia debido a que a causa de la situación epidemiológica de la provincia y municipio Holguín marcada por la pandemia de Covid-19 la entidad no se encontraba prestando servicios, y durante este mes se retomaron algunos de ellos paulatinamente, de igual forma se dependía mayormente de la disposición de los usuarios a realizar la encuesta.

Finalmente, el método de recogida de la información fue la encuesta presencial, donde el entrevistador primeramente se presentaba a los usuarios y les ofrecía una breve descripción de la intención del estudio, para luego solicitar su colaboración para rellenar el cuestionario con sus respectivas opiniones.

## **2.2 Aplicación del modelo SERVQUAL en la Dirección Municipal de Planificación Física Holguín**

Se procedió a la aplicación del modelo propuesto según los epígrafes anteriores para la medición de la calidad de los servicios públicos en la Dirección Municipal de Planificación Física Holguín, se evaluó la calidad del servicio, se planificaron y propusieron acciones de mejora.

### **Análisis de los resultados de la aplicación del cuestionario SERVQUAL**



A continuación, se presentan los resultados de mayor relevancia del estudio, estos fueron analizados y se identificó la diferencia (gap) entre la expectativa y la percepción del usuario.

El cuestionario fue aplicado a un total de 50 usuarios que se encontraban solicitando servicios en el momento de la encuesta.

**Tabla 2.1 Perfil de los encuestados**

Sexo		Edad				
Hombre	Mujer	18 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	50 a 59 años	60 años o más
24	26	9	11	10	16	4
42%	52%	18%	22%	20%	32%	8%
Nivel educacional						
Nivel medio		Nivel medio superior		Nivel superior		
8		20		22		
16%		40%		44%		
Motivo de su visita						
Trámite	Solicitud de información		Denuncia		Otros	
35	10		3		2	
70%	20%		6%		4%	

Fuente: Diseño propio, basado en encuesta.

Tal como puede observarse en la **Tabla 2.1**, el 52% de los encuestados son mujeres, el 32% se encuentran en un rango de edad de 50 a 59 años, el 44% tiene educación superior y el 70% acuden a la entidad por motivos de trámites.

Los resultados de la aplicación de la encuesta de expectativas y la encuesta de percepción se encuentran reflejados en el **(Anexo 2)**

Al calcular el Alfa de Cronbach que se basa en la correlación media entre los puntos, arrojó un valor de 0,636 para las expectativas y 0,799 para las percepciones, lo que indica una adecuada fiabilidad del instrumento.

De igual manera se calculó el Alfa de Cronbach para cada dimensión utilizando la herramienta Excel, arrojando los siguientes resultados:

**Tabla 2.2 Alfa de Cronbach por dimensión**

Dimensión	Alfa de Cronbach	
	Expectativa	Percepción
Aspectos tangibles	0.9422	1.00
Empatía	0.9233	1.00
Fiabilidad	0.9838	0.99
Seguridad	1.00	1.00
Capacidad de respuesta	0.9945	1.00

Se observa que cada una de las dimensiones presentan una medida de precisión estable y los datos son consistentes entre sí, la fiabilidad es alta.

Una vez comprobada la fiabilidad del instrumento se pasa a realizar el análisis del índice de calidad del servicio, primeramente, se debe calcular las brechas entre las expectativas y las percepciones lo que se observa en la tabla 2.3.

El cálculo de las brechas muestra para cada una de las dimensiones valores negativos lo que quiere decir que las percepciones acerca del servicio quedaron por debajo de las expectativas de los clientes, cabe resaltar que la dimensión más afectada es la fiabilidad, dentro de esta dimensión el aspecto que mayor incidencia negativa tiene corresponde al tiempo de demora de los servicios en comparación con el tiempo en que promete serán brindados.

**Tabla 2.3 Brechas entre las expectativas y las percepciones**

		Valor esperado		Valor percibido		Brecha
		Promedio	Desv. Est	Promedio	Desv. Est	
	Tangibles	4.08	0.72	2.88	1.00	-1.20
	Empatía	4.44	0.61	2.81	0.93	-1.63
	Fiabilidad	4.65	0.58	2.09	0.84	-2.56
	Seguridad	4.96	0.21	3.22	1.09	-1.74
	Cap. Resp.	4.79	0.43	2.65	0.81	-2.14
Tangibles	T1	3.46	0.57887999	2.72	0.70101967	-0.74
	T2	4.26	0.59965977	3.68	0.71256937	-0.58
	T3	4.52	0.50467205	2.24	0.9806287	-2.28
Empatía	E1	4.32	0.68332919	2.6	0.94760708	-1.72
	E2	4.52	0.57993666	2.78	0.93219075	-1.74
	E3	4.48	0.5436085	3.06	0.8668498	-1.42
Fiabilidad	F1	3.96	0.60474316	2.28	0.70101967	-1.68
	F2	4.98	0.14142136	2.26	0.82832509	-2.72
	F3	5	0	1.72	0.70101967	-3.28
	F4	4.64	0.48487322	2.1	0.99488488	-2.54
Seguridad	S1	4.98	0.14142136	2.34	0.96065454	-2.64
	S2	5	0	4.16	0.6180945	-0.84
	S3	4.84	0.37032804	3.58	0.7309485	-1.26
	S4	5	0	2.78	0.7082603	-2.22
Cap. Resp	CR1	4.68	0.51269596	2.9	0.83909572	-1.78
	CR2	4.82	0.38808793	2.86	0.72871147	-1.96
	CR3	4.86	0.35050983	2.18	0.66055017	-2.68

A continuación, se realizó el análisis por cada dimensión para determinar las brechas que surgieron.

1. Análisis Dimensión de tangibilidad: Para esta dimensión se aplicaron tres preguntas en la primera parte del análisis se realizaron los respectivos estadísticos para cada pregunta se tuvo en cuenta la media, desviación estándar y la varianza como se muestra en la Tabla 2.4.

**Tabla 2.4 Análisis estadístico dimensión tangibilidad**

	Media	Varianza	Desviación
¿Las instalaciones físicas son visualmente atractivas?	2.72	0.4816	0.701019666
¿Los funcionarios tienen buena apariencia?	3.68	0.4976	0.712569366
¿Las instalaciones del servicio son amplias, cómodas y funcionales?	2.24	0.9424	0.980628703

En la tabla 2.4 presentada para los estadígrafos de tangibilidad para la pregunta 1 se obtuvo una media de 2.72 (es decir el promedio de los valores obtenidos) por lo cual, las instalaciones físicas carecen de atractivo, se tiene una desviación de estándar de 0.70 es decir que el 70% de los datos se encuentran concentrados en un mismo rango de calificación, también se obtuvo una varianza de 0.482 es decir que los datos se encuentran en un rango medio de dispersión de datos.

Después de obtener los datos estadísticos que nos permiten observar la confiabilidad de los resultados se procedió a revisar cada una de las 3 preguntas que conformar la dimensión, en la tabla 2.5 se presenta el promedio que se obtuvo.

**Tabla 2.5 Promedio por pregunta**

<b>Dimensión tangibilidad</b>	
Pregunta	Promedio
¿Las instalaciones físicas son visualmente atractivas?	2.72
¿Los funcionarios tienen buena apariencia?	3.68
¿Las instalaciones del servicio son amplias, cómodas y funcionales?	2.24

Al revisar los resultados obtenidos donde se registran los promedios, se ve reflejado que la pregunta que más valor obtuvo por los usuarios encuestados fue la AT2 (¿Los funcionarios tienen buena apariencia?) con un promedio de 3.68 teniendo en cuenta que la escala es de 1 a 5 donde cinco es el puntaje más alto en esta dimensión los clientes encuentran a los trabajadores pulcros, en cuanto a la pregunta que obtuvo una valoración más baja se encuentra la AT3 (¿Las instalaciones del servicio son amplias, cómodas y funcionales?), es decir que para la dimensión de tangibilidad se presentan deficiencias en cuanto a la comodidad y funcionalidad de las instalaciones.

Promedio por declaraciones: Para este análisis se presenta la pregunta analizada en la dimensión, con su respectivo puntaje obtenido en cuanto a la expectativa y percepción que tenía un cliente, adicional se genera el resultado de la brecha.

Según lo obtenido en la tabla 2.6 la brecha más grande se encuentra en la pregunta 3 ¿Las instalaciones del servicio son amplias, cómodas y funcionales? Tiene un rango de -2.28 lo que sugiere que para los usuarios este ítem es el que menos se cumple en la dimensión

**Tabla 2.6 Brecha de la dimensión aspectos tangibles**

<b>Dimensión tangibilidad</b>			
Pregunta	Expectativas	Percepción	Brecha
¿Las instalaciones físicas son visualmente atractivas?	3.46	2.72	-0.74
¿Los funcionarios tienen buena apariencia?	4.26	3.68	-0.58
¿Las instalaciones del servicio son amplias, cómodas y funcionales?	4.52	2.24	-2.28
Promedio	<b>4.08</b>	<b>2.88</b>	<b>-1.2</b>

2. Análisis Dimensión de Empatía: Para esta dimensión se aplicaron tres preguntas, en la primera parte del análisis se realizaron los respectivos estadísticos para cada pregunta se tuvo en cuenta la media, desviación estándar y la varianza como se muestra en la tabla 2.7.

**Tabla 2.7 Análisis estadístico dimensión empatía**

	Media	Varianza	Desviación
¿La entidad comprende las necesidades específicas de sus usuarios y da a sus clientes una atención individualizada?	2.6	0.88	0.947607083
¿El servicio tiene horarios amplios y flexibles, convenientes para sus clientes?	2.78	0.8516	0.932190749
¿La entidad tiene funcionarios que ofrecen una atención personalizada a sus clientes?	3.06	0.7364	0.866849798

Para la pregunta 2 se obtuvo una media de 2.78 (es decir el promedio de los valores obtenidos) por lo tanto el servicio no tiene horarios amplios y flexibles que

favorezcan a los usuarios, se tiene una desviación de estándar de 0.93 es decir que el 93% de los datos se encuentran concentrados en un mismo rango de calificación, también se obtuvo una varianza de 0.85 es decir que los datos se encuentran en un rango medio de dispersión de datos.

Después de obtener los datos estadísticos que nos permiten observar la confiabilidad de los resultados se procedió a revisar cada una de las 3 preguntas que conformar la dimensión, a continuación, se presenta el promedio que se obtuvo:

**Tabla 2.8 Promedio por pregunta**

<b>Dimensión empatía</b>	
Pregunta	Promedio
¿La entidad comprende las necesidades específicas de sus usuarios y da a sus clientes una atención individualizada?	2.6
¿El servicio tiene horarios amplios y flexibles, convenientes para sus clientes?	2.78
¿La entidad tiene funcionarios que ofrecen una atención personalizada a sus clientes?	3.06

Al revisar los resultados obtenidos se observa que la pregunta que más valor obtuvo por los clientes encuestados fue la E3 (¿La entidad tiene funcionarios que ofrecen una atención personalizada a sus clientes?) con un promedio de 3.06 teniendo en cuenta que la escala es de 1 a 5 donde cinco es el puntaje más alto en esta dimensión los clientes sienten que en cierta medida los funcionarios de la entidad ofrecen atención personalizada, de igual forma como se puede observar que la pregunta que más baja valoración obtuvo fue E1 (¿La entidad comprende las necesidades específicas de sus usuarios y da a sus clientes una atención

individualizada?) los clientes no sienten que la entidad como conjunto comprenda sus necesidades y de atención individualizada de acuerdo a las mismas por lo tanto presentara una brecha alta.

Promedio por declaraciones: Para este análisis se presenta la pregunta analizada en la dimensión, con su respectivo puntaje obtenido en cuanto a la expectativa percepción.

**Tabla 2.9 Brecha de la dimensión empatía**

<b>Dimensión empatía</b>			
Pregunta	Expectativas	Percepción	Brecha
¿La entidad comprende las necesidades específicas de sus usuarios y da a sus clientes una atención individualizada?	4.32	2.6	-1.72
¿El servicio tiene horarios amplios y flexibles, convenientes para sus clientes?	4.52	2.78	-1.74
¿La entidad tiene funcionarios que ofrecen una atención personalizada a sus clientes?	4.48	3.06	-1.42
Promedio	<b>4.44</b>	<b>2.81</b>	<b>-1.63</b>

Como se puede observar en la tabla la brecha más grande se encuentra en la pregunta ¿El servicio tiene horarios amplios y flexibles, convenientes para sus clientes? tiene un rango de -1.74 lo que sugiere que para los clientes este ítem es el que menos se cumple en la dimensión y debe ser tratado para mejorar la calificación de la dimensión.



3. Análisis Dimensión de Fiabilidad: Para esta dimensión se aplicaron cuatro preguntas en la primera parte del análisis se realizaron los respectivos estadísticos para cada pregunta se tuvo en cuenta la media, desviación estándar y la varianza como se muestra en la tabla 2.10:

Como se observa en la tabla 2.10 para la pregunta 1 se obtuvo una media de 2.28 (es decir el promedio de los valores obtenidos) por el servicio no dispone de toda la documentación e impresos necesarios para brindar un buen servicio, se tiene una desviación de estándar de 0.70 es decir que el 70% de los datos se encuentran concentrados en un mismo rango de calificación, también se obtuvo una varianza de 0.48 es decir que los datos se encuentran en un rango medio de dispersión de datos.

**Tabla 2.10 Análisis estadístico dimensión fiabilidad**

	Media	Varianza	Desviación
¿El servicio dispone de toda la documentación e impresos necesarios?	2.28	0.4816	0.701019666
¿En el servicio resuelven las consultas planteadas y es posible completar las gestiones?	2.26	0.6724	0.828325087
¿La entidad concluye el servicio en el tiempo prometido?	1.72	0.4816	0.701019666
¿Cuándo un usuario tiene un problema, la entidad muestra un sincero interés en solucionarlo?	2.1	0.97	0.994884877

Después de obtener los datos estadísticos que nos permiten observar la confiabilidad de los resultados se procedió a revisar cada una de las 4 preguntas

que conforman la dimensión, a continuación, en la tabla 2.11, se presenta el promedio que se obtuvo en cada una de las preguntas, lo que permite apreciar el comportamiento de cada una:

**Tabla 2.11 Promedio por pregunta**

<b>Dimensión fiabilidad</b>	
Pregunta	Promedio
¿El servicio dispone de toda la documentación e impresos necesarios?	2.28
¿En el servicio resuelven las consultas planteadas y es posible completar las gestiones?	2.26
¿La entidad concluye el servicio en el tiempo prometido?	1.72
¿Cuándo un usuario tiene un problema, la entidad muestra un sincero interés en solucionarlo?	2.1

Con los resultados obtenidos se puede concluir que la pregunta que más valor obtuvo por los clientes encuestados fue la F1 (¿El servicio dispone de toda la documentación e impresos necesarios?) con un promedio de 2.28 teniendo en cuenta que la escala es de 1 a 5 donde cinco es el puntaje más alto en esta dimensión los clientes encuentran a que el servicio no cuenta con toda la documentación e impreso necesarios que se consideran necesarios, de igual forma la pregunta F2 (¿En el servicio resuelven las consultas planteadas y es posible completar las gestiones?) obtuvo un promedio de 2.26, es importante resaltar que ambas preguntas obtienen los mayores valores dentro de la dimensión, pero no dejan de ser promedios muy bajos lo que indica grandes deficiencias en ambos aspectos, en cuanto a la pregunta F3 es la que presenta más dificultades en la

dimensión es decir que el tiempo en que se concluye el servicio no era lo que se tenía esperado y va a presentar una brecha alta.

Promedio por declaraciones: Para este análisis se presenta la pregunta analizada en la dimensión, con su respectivo puntaje obtenido en cuanto a la expectativa y percepción que tenía un cliente, adicional se genera el resulta de la brecha:

**Tabla 2.12 Brecha de la dimensión fiabilidad**

<b>Dimensión fiabilidad</b>			
Pregunta	Expectativas	Percepción	Brecha
¿El servicio dispone de toda la documentación e impresos necesarios?	3.96	2.28	-1.68
¿En el servicio resuelven las consultas planteadas y es posible completar las gestiones?	4.98	2.26	-2.72
¿La entidad concluye el servicio en el tiempo prometido?	5	1.72	-3.28
¿Cuándo un usuario tiene un problema, la entidad muestra un sincero interés en solucionarlo?	4.64	2.1	-2.54
Promedio	<b>4.65</b>	<b>2.09</b>	<b>-2.56</b>

Según lo tabulado la brecha más grande se encuentra en la pregunta ¿La entidad concluye el servicio en el tiempo prometido? tiene un rango de -3.28 lo que sugiere que para los clientes este ítem es el que menos se cumple en la dimensión y debe ser tratada para mejorar la calificación de la dimensión.

4. Análisis Dimensión de Seguridad: Para esta dimensión se aplicaron cinco preguntas, en la primera parte del análisis se realizaron los respectivos

estadísticos para cada pregunta se tuvo en cuenta la media, desviación estándar y la varianza. Estos resultados se muestran en la tabla 2.13.

**Tabla 2.13 Análisis estadístico dimensión seguridad**

	Media	Varianza	Desviación
¿Los funcionarios transmiten confianza con su proceder?	2.34	0.9044	0.960654539
¿Los funcionarios tratan a los usuarios de forma amable y cortés?	4.16	0.3744	0.618094504
¿Los funcionarios demuestran conocer a fondo los asuntos que tratan?	3.58	0.5236	0.730948503
¿Sentimiento de seguridad con sus trámites realizados en la entidad?	2.78	0.4916	0.7082603

Con la tabla de estadígrafos presentados anteriormente se puede concluir que la pregunta 2 se obtuvo una media de 4,16 (es decir el promedio de los valores obtenidos) por lo tanto los funcionarios tratan a los usuarios de forma amable y cortés, se tiene una desviación de estándar de 0.62 es decir que el 62% de los datos se encuentran concentrados en un mismo rango de calificación, también se obtuvo una varianza de 0.37 es decir que los datos se encuentran en un rango medio de dispersión de datos.

Después de obtener los datos estadísticos que nos permiten observar la confiabilidad de los resultados se procedió a revisar cada una de las 4 preguntas que conforman la dimensión, en la tabla 2.14 se presenta el promedio que se obtuvo.

Se determina que la pregunta que más valor obtuvo por los clientes encuestados fue la S2 (¿Los funcionarios tratan a los usuarios de forma amable y cortés?) con un promedio de 4,16 teniendo en cuenta que la escala es de 1 a 5 donde cinco es el puntaje más alto en esta dimensión los clientes sienten que los funcionarios les dan

un trato amable y cortés, de igual forma al revisar los valores hay dos preguntas que obtienen los valores más bajos (¿Los funcionarios transmiten confianza con su proceder?) con un valor de 2.34 y (¿Sentimiento de seguridad con sus trámites realizados en la entidad ?) con un valor de 2.78 es decir que ambas quedan por debajo de las expectativas de los usuarios por lo que presentaran brechas importantes.

**Tabla 2.14 Promedio por pregunta**

<b>Dimensión seguridad</b>	
Pregunta	Promedio
¿Los funcionarios transmiten confianza con su proceder?	2.34
¿Los funcionarios tratan a los usuarios de forma amable y cortés?	4.16
¿Los funcionarios demuestran conocer a fondo los asuntos que tratan?	3.58
¿Sentimiento de seguridad con sus trámites realizados en la entidad?	2.78

Promedio por declaraciones: Para este análisis se presenta la pregunta analizada en la dimensión, con su respectivo puntaje obtenido en cuanto a la expectativa y percepción que tenía un cliente, adicional se genera el resulta de la brecha, ver tabla 2.15.

En el análisis de estos resultados se determinó que la brecha más grande se encuentra en la pregunta ¿Los funcionarios transmiten confianza con su proceder? tiene un rango de -2.64 lo que sugiere que para los clientes este ítem es el que menos se cumple en la dimensión y debe ser tratada para mejorar la calificación de la dimensión.

**Tabla 2.15 Brecha de la dimensión seguridad.**

<b>Dimensión seguridad</b>			
Pregunta	Expectativas	Percepción	Brecha
¿Los funcionarios transmiten confianza con su proceder?	4.98	2.34	-2.64
¿Los funcionarios tratan a los usuarios de forma amable y cortés?	5	4.16	-0.84
¿Los funcionarios demuestran conocer a fondo los asuntos que tratan?	4.84	3.58	-1.26
¿Sentimiento de seguridad con sus trámites realizados en la entidad?	5	2.78	-2.22
Promedio	<b>4.95</b>	<b>3.21</b>	<b>-1.74</b>

5. Análisis Dimensión de Capacidad de Respuesta: Para esta dimensión se aplicaron tres preguntas en la primera parte del análisis se realizaron los respectivos estadísticos para cada pregunta se tuvo en cuenta la media, desviación estándar y la varianza como se muestra en la tabla 2.16.

Como se observa en la tabla 2.16 para la pregunta 1 se obtuvo una media de 2.9 (es decir el promedio de los valores obtenidos) por lo tanto los funcionarios en la mayoría de las ocasiones se encuentran demasiado ocupados para responder las inquietudes de los usuarios y su disposición a dar información no es a mejor, se tiene una desviación de estándar de 0.839 es decir que el 84% de los datos se encuentran concentrados en un mismo rango de calificación, también se obtuvo una varianza de 0.69 es decir que los datos se encuentran en un rango medio de dispersión de datos.

**Tabla 2.16 Análisis estadístico dimensión capacidad de respuesta**

	Media	Varianza	Desviación
¿Los funcionarios nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus usuarios y están dispuestos a dar toda la información?	2.9	0.69	0.839095723
¿Los funcionarios le proporcionan ayuda cuando lo necesita?	2.86	0.5204	0.728711471
¿Los funcionarios ofrecen un servicio rápido a sus usuarios?	2.18	0.4276	0.660550173

Después de obtener los datos estadísticos que nos permiten observar la confiabilidad de los resultados se procedió a revisar cada una de las 3 preguntas que conformar la dimensión, en la tabla 2.17 se presenta el promedio que se obtuvo por cada una.

**Tabla 2.17 Promedio por pregunta**

<b>Dimensión capacidad de respuesta</b>	
Pregunta	Promedio
¿Los funcionarios nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus usuarios y están dispuestos a dar toda la información?	2.9
¿Los funcionarios le proporcionan ayuda cuando lo necesita?	2.86
¿Los funcionarios ofrecen un servicio rápido a sus usuarios?	2.18

Al observar los datos se ve reflejado que la pregunta que más valor obtuvo por los clientes encuestados fue la CR1 (¿Los funcionarios nunca están demasiado

ocupados para responder a las preguntas de sus usuarios y están dispuestos a dar toda la información?) con un promedio de 2.9 teniendo en cuenta que la escala es de 1 a 5 donde cinco es el puntaje más alto en esta dimensión los clientes encuentran que los colaboradores se encuentran mayormente ocupados para responder a sus preguntas, de igual forma la pregunta R2 (¿Los funcionarios le proporcionan ayuda cuando lo necesita?) obtuvo un buen puntaje un promedio de 2.86, a pesar de que estas dos preguntas obtienen los mayores puntajes dentro de la dimensión se hace evidente las deficiencias en torno a estos aspectos. En cuanto a la pregunta R3 es la que presenta el menor puntaje en la dimensión es decir que los funcionarios no presentan un servicio rápido y va a presentar una brecha alta. Promedio por declaraciones: Para este análisis se presenta la pregunta analizada en la dimensión, con su respectivo puntaje obtenido en cuanto a la expectativa y percepción que tenía un cliente, adicional se genera el resulta de la brecha:

**Tabla 2.18 Brecha de la dimensión capacidad de respuesta**

<b>Dimensión capacidad de respuesta</b>			
Pregunta	Expectativas	Percepción	Brecha
¿Los funcionarios nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus usuarios y están dispuestos a dar toda la información?	4.68	2.9	-1.78
¿Los funcionarios le proporcionan ayuda cuando lo necesita?	4.82	2.86	-1.96
¿Los funcionarios ofrecen un servicio rápido a sus usuarios?	4.86	2.18	-2.68
Promedio	<b>4.79</b>	<b>2.65</b>	<b>-2.14</b>



La brecha más grande se encuentra en la pregunta ¿Los funcionarios ofrecen un servicio rápido a sus usuarios? tiene un rango de -2.68 lo que sugiere que para los usuarios este ítem es el que menos se cumple en la dimensión y debe ser tratada para mejorar la calificación de la dimensión.

Una vez calculadas las brechas de percepción Vs expectativas, se tomó en cuenta las ponderaciones que se obtuvieron en cada dimensión, esta ponderación se realiza distribuyendo 100 puntos entre las cinco dimensiones de acuerdo al nivel de importancia que los usuarios del servicio den a cada dimensión lo que se observa en la tabla 2.19.

**Tabla 2.19 Ponderación de las dimensiones**

<b>Dimensión</b>	<b>Ponderación</b>
Aspectos tangibles	13.5
Empatía	15
Fiabilidad	24
Seguridad	30
Capacidad de respuesta	17.5
<b>Total</b>	<b>100</b>

Como se observa en la Tabla 2.19 la dimensión con mayor importancia para los usuarios de la entidad, fue la dimensión de seguridad, seguido por la dimensión de fiabilidad, capacidad de respuesta y empatía. La dimensión de aspectos tangibles fue considerada la menos importante por los usuarios.

Estas ponderaciones que los usuarios dieron a cada dimensión, son importantes para calcular la brecha ponderada.

La tabla 2.20 corresponde al análisis de las brechas tomando en cuenta las ponderaciones de cada dimensión, que fueron proporcionadas por los usuarios. Se

puede observar que, de acuerdo al estudio de la calidad del servicio, las brechas más significativas son de las dimensiones fiabilidad, seguridad y capacidad de respuesta con un resultado de -61.44, -52.2 y – 37.46 respectivamente, es por eso que se deben establecer acciones de mejora para estas dimensiones de forma prioritaria. Las dimensiones de empatía y aspectos tangibles presentan también brechas negativas significativas.

**Tabla 2.20 Análisis de las brechas ponderadas**

Dimensión	Peso	Puntajes obtenidos			Puntajes ponderados		
		Expect	Percep	Brecha	Expect	Percep	Brecha
Aspectos tangibles	13.5	4.08	2.88	-1.20	55.08	38.88	-16.2
Empatía	15	4.44	2.81	-1.63	66.60	42.15	-24.45
Fiabilidad	24	4.65	2.09	-2.56	111.6	50.16	-61.44
Seguridad	30	4.96	3.22	-1.74	148.8	96.6	-52.2
Capacidad de respuesta	17.5	4.79	2.65	-2.14	83.83	46.37	-37.46
	<b>100</b>			<b>-9.27</b>			<b>-191.75</b>

La tabla 2.20 corresponde al análisis de las brechas tomando en cuenta las ponderaciones de cada dimensión, que fueron proporcionadas por los usuarios. Se puede observar que, de acuerdo al estudio de la calidad del servicio, las brechas más significativas son de las dimensiones fiabilidad, seguridad y capacidad de respuesta con un resultado de -61.44, -52.2 y – 37.46 respectivamente, es por eso que se deben establecer acciones de mejora para estas dimensiones de forma prioritaria. Las dimensiones de empatía y aspectos tangibles presentan también brechas negativas significativas.

Al concluir con el análisis de los resultados de la situación actual de la entidad, colocan a esta en una situación desfavorable, se hace evidente la insatisfacción de los usuarios con el servicio recibido en la entidad, por lo que la calidad percibida por los mismos es baja, en ello influyen una serie de aspectos englobados en las cinco dimensiones, sobre los que se debe trabajar para aumentar la calidad del servicio brindado.

Para lograr una situación futura favorable se hace necesario el diseño e implementación de acciones para mejorar la calidad del servicio brindado en la DMPF.

### **2.3 Formulación del plan de mejora**

Después de obtener y analizar los resultados que arrojaron la aplicación del cuestionario a los usuarios, se realiza una propuesta de posibles acciones de mejora a implementar con el objetivo de mejorar la calidad del servicio brindado por la Dirección Municipal de Planificación Física Holguín.

#### **Ciclo de Deming**

Es el sistema más usado para implementar la mejora continua cuyo principal objetivo es la autoevaluación, también es conocido como el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) una vez se acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de esta forma las actividades son reevaluadas periódicamente y se pueden incorporar mejoras. En esta investigación se llegará hasta la propuesta del plan de acción.

Etapa 1 “Planear”: En esta etapa se trabaja en identificar el problema o actividades que se puedan mejorar, es decir se van a proponer acciones de mejoras por dimensión, teniendo en cuenta las expectativas que superaron a la percepción, la finalidad es revisar las brechas para poder cerrar las diferencias.

### **Propuestas para la dimensión de Tangibilidad:**

Teniendo en cuenta que esta dimensión evalúa la apariencia de las instalaciones, equipos, empleados y comunicación, es decir limpieza y presentación del personal, según los resultados esta dimensión obtuvo una brecha de -16.2, para mejorar la calidad del servicio en este aspecto la entidad debe reorganizar los locales de servicio, así como reamoblar las salas de espera para una mayor funcionalidad y lograr la comodidad de las instalaciones.

### **Propuesta para la dimensión de Fiabilidad:**

Esta dimensión evalúa la capacidad de proporcionar el servicio con precisión, a tiempo y de manera creíble, se requiere respetar los tiempos de servicio, y la información que se brinde debe tener la mayor precisión, según los resultados obtenidos esta dimensión obtuvo una brecha de -61.44 la cual es la más alta en comparación a las otras dimensiones, para mejorar la calidad de este servicio se sugiere que la entidad disponga de todos los impresos y documentos necesarios para informar de manera correcta a los usuarios acerca de los servicios, contar con murales informativos de acceso a los clientes, así como la divulgación mediante los medios de difusión masiva de la implementación de nuevas leyes y otros cambios que puedan ocurrir, realizar un estudio de reorganización de los servicios y los tiempos en que demora prestar el servicio, en función de las condiciones y recursos disponibles en la entidad para evitar así el incumplimiento de los plazos.

### **Propuesta para la dimensión de Capacidad de Respuesta:**

Esta dimensión evalúa la disposición y voluntad para ayudar a los usuarios que proporcionen un servicio rápido, según los resultados obtenidos esta dimensión obtuvo una brecha de -37.46 el cual es una brecha alta, según los encuestados sienten que los funcionarios no brindan un servicio rápido y su atención muchas veces no es buena, para esta dimensión se sugiere realizar la revisión de tiempos en la prestación del servicio, adicional se sugiere capacitaciones al personal donde

puedan generar habilidades de interacción con los usuarios, lo ideal es hacer sentir a los clientes como miembros importantes, satisfaciendo las necesidades.

**Propuesta para la dimensión de Seguridad:**

En esta dimensión se evalúa el conocimiento y atención mostrados por los trabajadores y las habilidades que tienen para generar credibilidad y confianza, según los resultados obtenidos esta dimensión tiene una brecha de -52.2, por lo tanto se sugiere a la entidad que los funcionarios deben conocer todos los servicios que se estén prestando para que puedan responder con rapidez y seguridad las inquietudes de los usuarios, se propone la realización de charlas grupales, crear espacios de intercambio con el objetivo de sistematizar conocimientos acerca de los procedimientos, los nuevos servicios o cambios que se realicen. La entidad debe concentrarse en la capacitación de todo el personal, para que ellos tengan la habilidad de ofrecer un servicio seguro, confiable, y libres de error.

**Propuesta para la dimensión de Empatía:**

En esta dimensión se evalúa la atención personalizada que tiene la empresa con sus clientes, según los resultados obtenidos esta dimensión obtuvo una brecha de -24.45 para disminuir esta diferencia se sugiere tener en cuenta la opinión de los usuarios, se debe fortalecer la atención al usuario, para ello se tienen las siguientes recomendaciones:

Crear canales de comunicación externos, buzones de sugerencias, dirección de correo para hacer llegar preguntas y responder las inquietudes, intercambio con los usuarios, es importante también el personal dedicado a esa tarea ya que una buena atención recibida de un miembro de la entidad, con actitudes positivas y capaz de ponerse en el lugar del cliente, permite superar dificultades y minimizar el error o problema, aumentando así el nivel de satisfacción, por lo tanto se debe brindar no solo un buen servicio, sino tener un seguimiento en los diferentes canales de

atención al cliente para controlar si algún usuario tiene inquietudes o se presentó alguna dificultad.

### **Cierre de Brechas.**

Basado en el modelo Servqual que tiene como finalidad medir la calidad del servicio, se utilizó la brecha No.5: brecha global, que hace referencia a la diferencia entre las expectativas de los clientes frente a las percepciones de los mismos clientes.

#### **Brecha No.1:**

En esta brecha se revisa la diferencia entre lo que esperan los clientes y lo que la administración de la empresa percibe que esperan, esta brecha se genera debido a la falta de interacción con los clientes, el no indagar por lo que esperan los clientes o la falta de preparación.

Es necesario que las directivas de la entidad tengan conocimiento y comprendan las necesidades específicas de los usuarios para poder desarrollar acciones que incidan eficazmente en la satisfacción de los mismos, por lo que se sugiere que la empresa realice estudios cada cierto periodo para obtener información de las expectativas que tiene los usuarios sobre los servicios prestados. Se puede recurrir a las técnicas tradicionales como las visitas a los usuarios, las encuestas, seguimiento en llamadas o por medio de un sistema de quejas.

#### **Brecha No.2:**

En esta brecha se revisa la diferencia entre las percepciones que tiene la administración acerca de las expectativas de los clientes y las especificaciones de la calidad real del servicio; esta brecha se genera por que la empresa no selecciona el diseño ni los estándares correctos.

Para cerrar esta brecha, la empresa debe diseñar los procesos del servicio con claridad, y debe evitar la simplificación de estos, o el dejarlos incompletos. También debe definir los estándares adecuados para que el personal de la entidad pueda entender cuáles son las prioridades de la administración y qué tipo de desempeño

es valioso. Otra forma de eliminar esta diferencia es fomentar por parte de la dirección de la entidad el correcto funcionamiento del flujo de comunicación interno, logrando la interrelación entre todas las áreas de trabajo, así como como entre jefes y subordinados para lograr que todos tengan la misma visión de los servicios que deben ser mejorados

**Brecha No.3:**

En esta brecha se revisa la diferencia entre las especificaciones de la calidad en el servicio y el servicio entregado esta brecha se genera debido a que no basta con solo conocer las expectativas y establecer especificaciones y estándares, la calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen, es la diferencia entre las especificaciones de la calidad en el servicio y el servicio entregado. Esto puede estar dado por la falta de capacitación de los funcionarios, la falta de trabajo en equipo, falta de recursos o el mal diseño de los procedimientos, puede estar dado de igual manera porque los funcionarios no saben la labor que deben desempeñar en la entidad, siente conflicto entre los usuarios y la administración, todo esto puede generar empleados insatisfechos.

Para cerrar esta brecha se propone la capacitación de los funcionarios para que puedan desempeñar mejor su labor, trazar estrategias de trabajo en equipo para lograr la integración del personal y se establezcan relaciones de trabajo.

**Brecha No. 4:**

Para el modelo Servqual de calidad de servicio uno de los factores clave en la formación de expectativas sobre el servicio, por parte del cliente, es por eso que en esta brecha se revisa la diferencia entre la entrega del servicio y lo que se les comunica a los clientes de este.

Se debe educar a los clientes, para evitar esta brecha. Se debe informar apropiadamente de los servicios que ofrece la entidad, y el tiempo que tardará en el proceso de servicio.

Las expectativas de los clientes son moldeadas por factores controlados por la entidad, así como también por factores incontrolables. Para disminuir la diferencia entre el desempeño del servicio y las promesas realizadas, la entidad debe enfocarse en los factores controlables que son; publicidad de la entidad y prestación del servicio. Por tanto, se debe revisar la información que se le da a los usuarios acerca de los servicios prestados, el tiempo de demora, no hacer falsas promesas, es importante controlar y modelar las expectativas de los usuarios.

Etapa 2 “Hacer”: En esta etapa se debe ejecutar el plan de acción, mediante la realización de las actividades planificadas, se definirán las actividades necesarias para mejorar la calidad del servicio, el tiempo que se llevarán en realizarlas, los objetivos y recursos necesarios.

**Tabla 2.1 Plan de acción.**

Plan de acción					
Acción	Objetivo	Responsable	Recurso	Fecha de cumplimiento	Fecha de control
Capacitación del personal	Informar de los procedimientos que se tienen en la prestación del servicio, mejorar el tiempo de atención al cliente, generar habilidades de interacción, ofrecer servicios seguros	Director de recursos humanos	Salas para los cursos, materiales didácticos textos	Enero 2022	Febrero 2022



**Tabla 2.1 Plan de acción. Continuación.**

Instalación de buzón de quejas o sugerencias en la entidad	Identificar deficiencias en el servicio, atender a todas las quejas e inquietudes de los usuarios insatisfechos	Dpto. de atención a la población	Personal de instalación	Diciembre 2021	Enero 2022
Investigación de los usuarios	Conocer las expectativas de los usuarios acerca del servicio	Dpto. de atención a la población	Encuestas, personal	Enero 2022 (deberá repetirse periódicamente)	Cada 6 meses
Seguimiento de quejas de los usuarios	Conocer si los clientes recibieron la atención requerida por parte de la entidad	Dpto. de atención a la población	Personal	Finales de noviembre 2021 (repetir mensualmente)	Cada mes
Reorganización de los locales de servicio	Lograr funcionalidad de las instalaciones	Director	Personal	Febrero 2022	Marzo 2022

**Tabla 2.1 Plan de acción. Continuación.**

Reamoblar las salas de espera	Lograr comodidad en las instalaciones	Director	Materiales	Febrero 2022	Marzo 2022
Realizar estudio de reorganización de los servicios y sus indicadores	Prestar servicios en tiempo, servicios completos donde se finalicen exitosamente todas las gestiones	Director	Personal	Diciembre 2021	Enero 2022

El plan de acción propuesto se elaboró tomando en cuenta las actividades que pueden acometerse en un periodo de tiempo corto y que sin dudas deben contribuir a la mejora del servicio en la entidad. Sin embargo, se cree que para dar solución a los problemas de la calidad del servicio detectados se deben realizar otras acciones encaminadas a perfeccionar el sistema de gestión de la calidad del servicio, dentro de las cuales se encuentran:

1. Definir una política de calidad para la entidad, así como objetivos a lograr en cuanto a calidad.
2. Definir indicadores para el control de la calidad en la prestación del servicio.
3. Definir la función de la calidad dentro de la estructura organizativa de la entidad y asignar un responsable de la misma.
4. Implementar un sistema de evaluación de la satisfacción de los clientes con el servicio, para ello se propone un diseño de encuesta de satisfacción (Anexo 3).

## Conclusiones

Una vez analizados los resultados de la investigación realizada y los objetivos planteados donde se logró medir tanto las expectativas como las percepciones de los clientes del proceso de prestación del servicio público en la entidad objeto de estudio, se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

1. La revisión bibliográfica realizada permitió constatar que la calidad en la prestación de los servicios públicos ocupa un lugar primordial dentro de la sociedad, transformándose en un factor clave para el bienestar de la ciudadanía y propiciando que se utilicen instrumentos y herramientas que permitan garantizar la máxima satisfacción del usuario, además de que existen aún deficiencias por resolver.
2. Existe una amplia base metodológica sobre la medición de la calidad de los servicios, sin embargo, el modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml, Berry (1988) constituye un instrumento muy valioso y muy completo e integral para ser aplicado en entidades que brindan servicios públicos.
3. La aplicación del modelo SERVQUAL en La Dirección Municipal de Planificación Física Holguín permitió identificar que la brecha existente entre las expectativas de los usuarios y sus percepciones es bastante alta (-191.75) lo que incide directamente en que la calidad percibida sea muy baja.
4. La aplicación del plan de acciones propuesto es pertinente para lograr una mejora a corto plazo en la calidad de los servicios en La Dirección Municipal de Planificación Física Holguín.

**Recomendaciones:**

1. Utilizar el instrumento de Servqual adaptado a las condiciones de la entidad de forma sistemática.
2. Implementar un sistema de calidad de la entidad definiendo sus principales categorías e instrumentos que permitan gestionar la calidad del servicio adecuadamente.
3. Incorporar resultados y experiencias obtenidos de la investigación para la toma de decisiones de la organización.
4. Realizar un nuevo diagnóstico para condiciones post pandemia que permitan visualizar otras posibles deficiencias que por las limitaciones propias de esta situación no fueron develadas.

## Bibliografía

1. Aguilera Izaguirre, G. (2014) La calidad y su incorporación en la administración pública. Sociedad, Estado y Territorio. Vol.3 No1 (5) ENERO-JUNIO. Pp 82-98.
2. Alcalde San Miguel, P. (2009). Calidad. Madrid, España: Paraninfo SA.
3. Aldana, L., Álvarez, M., Bernal, C., Díaz, M., Galindo, O., González, C. & Villegas, A. (2010) Administración por calidad. Sabana: Alfomega.
4. Beltrán, L., González, E., Lizardi, M., Portugal, J. (2016). Servqual: Evaluación de la calidad en el servicio en las áreas de catastro e ingresos del H. Ayuntamiento de Cajeme. Revista Digita El buzón de Pacioli: revista del departamento de contaduría y finanzas publicada por el Instituto tecnológico de Sonora.
5. Bigné, J.E., Moliner, M.A., Vallet, T.M. y Sánchez, J.(1997). Un Estudio Comparativo de los Instrumentos de Medición de la Calidad de los Servicios Públicos. Universitat Jaume I.
6. Bonilla Jurado, D., Guerrero Luzuriaga, A., López Bravo, O.E. (2018) Métodos para medir la calidad del servicio turístico en empresas de alojamiento. Revista científica Ciencia y Tecnología Vol 18 No. 19 págs. 165-180.
7. Camisón, C., Cruz, S., y González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson.
8. Cortés, J. (2017). Sistemas de Gestión de la Calidad - ISO 9001:2015. Malaga: ICB Editores
9. Cuatrecasas, L. (2012). Gestión de la Calidad Total. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

10. Cuellar Martin, E. y Pino Matute, E. (2009). Guía de evaluación de la calidad de los Servicio Públicos. In G. d. España (Ed.).
11. Frías Jiménez, R.A., González Arias, M., González Laucirica, A.M., Santa Cruz Rodríguez, D. (2016). Gestión de la Calidad en empresas de servicios. ISBN: 978-9978-25-090-7.
12. Gadea, A. (2000). Gestión de la calidad en los servicios públicos. La perspectiva de los ciudadanos, clientes y usuarios. Barcelona.
13. Ganga Contreras, F., Alarcón Henríquez, N. Pedraja Rejas, L. (2019). Medición de calidad de servicio mediante el modelo SERVQUAL: el caso del Juzgado de Garantía de la ciudad de Puerto Montt – Chile. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, vol. 27 N° 4, 2019, pp. 668-681
14. Harrington, J. (1993). Mejoramiento de Procesos en la Empresa. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
15. Ibañez Rodríguez, P.Y y Vargas Estrada, C.N (2020). Desarrollo de un modelo para la mejora continua en la calidad de los servicios de atención al cliente de los cinemas de cine Colombia Bogotá.
16. Iglesias Morell, A. (2015). Los servicios públicos a propósito de la actualización del modelo económico cubano. Folletos Gerenciales, Volumen XIX, No (1) Enero-Marzo, 2015, Páginas 60-66.
17. Ishikawa, K. (1994). ¿Qué es el control de la calidad?, Bogotá, La modalidad japonesa
18. Jurán, J., & Gryna, F. (1995). Análisis y Planeación de la Calidad del desarrollo del producto al uso. México: McGraw-Hill.
19. Kotler, P., y Keller, K. (2012). Dirección de marketing. México: Pearson.
20. Kumar, M., Sujit, K. y Charles, V. “Deriving managerial implications through SERVQUAL gap elasticity in UAE banking”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 35 Issue 4, pp. 940-964. 2018.

21. Martinović, M., Pavlić, I., & Tolić, M.Š. (2017). MEASUREMENT OF LOCAL PUBLIC SERVICES' QUALITY USING SERVQUAL: THE CASE OF DUBROVNIK. *Ekonomiska Misao i Praksa*, 593-610.
22. Matsumoto, R. "Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto". *Perspectivas*. N° 34, pp. 181-209. 2014.
23. Morocho Revolledo, T.C. y Burgos Chávez, V.S. (2018) Calidad de los servicios y satisfacción del cliente en la empresa Alpecorp SA, 2018. *Revista Valor Agregado*. Vol. 1, Núm. 1, p22-29
24. Núñez Tobías, L.N. y Juárez Mancilla, J. (2018). Análisis comparativo de modelos de evaluación de calidad en el servicio a partir de sus dimensiones y su relación con la satisfacción del cliente. *3C Empresa, investigación y pensamiento crítico*, 7(1), 49-59.
25. Núñez Torres, K. (2019) Los servicios públicos en Cuba. Especial referencia a la salud. *Luris Dictio*. No 24 pp 129-138.
26. Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry L. (1988) SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. Vol. 64, Issue 1, pp. 12-40.
27. Parasuraman, A. Zeithaml, Valery & Berry, L. L. (1993). Calidad total en la gestión de los servicios.
28. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1996.) "The Behavioral Consequences of Service Quality". *Journal of Marketing*. Vol. 60, Issue 2, pp. 31-46.
29. Rezaei, J., Kothadiya, O., Tavasszy L. y Kroesen, M. "Quality assessment of airline baggage handling systems using SERVQUAL and BWM". *Tourism Management*. Vol. 66, pp. 85-93. DOI: 10.1016/j.tourman.2017.11.009. 2018.

30. Sánchez Castro, D. (2016). Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en la División Territorial ETECSA Holguín. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial Mención Calidad.
31. Tamayo Pineda, N. y Tabares Neyra, L.M. (2018) Servicios públicos, concesión administrativa y protección de los usuarios. Realidades. Estudio del Desarrollo Social: Cuba y América Latina. No 1 p 131-142
32. Valls Figueroa, W. (2006) Tendencias y Perspectivas de la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad de productos turísticos.
33. Verástegui León, P.A (2018) Diseño de la metodología del Ciclo de Deming (PHVA) de mejora continua para elevar el nivel de servicio al usuario en el departamento de registro y orientación del Sat Cajamarca.
34. Yépez-Chamorro MC, Ricaurte-Cepeda M, Jurado DM (2018). Calidad percibida de la atención en salud en una red pública del municipio de Pasto, Colombia. Univ. Salud. 20(2):97-110.
35. Zaldívar Chacón, J. A. (2016). Sistema de indicadores y bases para implementar la atención a la calidad como política pública por el Consejo de la Administración del Poder Popular de la provincia Holguín. (Tesis presentada en opción a la especialidad en administración pública). Universidad de La Habana, La Habana.
36. Zeithaml, V. (2014). Calidad Total y La Gestión de Servicios. Madrid: Editorial Díaz de Santos.



## Anexos

### Anexo 1. Cuestionario SERVQUAL expectativas y percepciones

Su opinión es muy importante para mejorar la calidad del servicio. Por esta razón le agradeceremos que conteste el siguiente cuestionario acerca de las expectativas referentes al servicio que espera recibir, trazar un círculo alrededor del número 1 significa Muy en desacuerdo, trazar un círculo alrededor del número 5 significa Muy de acuerdo:

Sexo:  masculino  femenino      Edad:  años

Nivel educacional:  nivel medio  nivel medio superior  nivel superior

Motivo de su visita:  Trámite  Solicitud de información  Denuncia  Otros

Cuestiones sobre DMPF					
Las instalaciones físicas de la entidad, deben ser atractivas.	1	2	3	4	5
Los funcionarios de la entidad deben verse pulcros.	1	2	3	4	5
Las instalaciones físicas de la entidad deben ser amplias, cómodas y funcionales.	1	2	3	4	5
La entidad debe entender las necesidades específicas de Uds. y dar atención individualizada a los clientes.	1	2	3	4	5
La entidad debe tener horarios de atención convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5
La entidad debe tener funcionarios que den atención personal, a cada uno de los clientes.	1	2	3	4	5
El servicio debe disponer de toda la documentación e impresos necesarios.	1	2	3	4	5
En el servicio se deben resolver las consultas planteadas y completar las gestiones.	1	2	3	4	5
La entidad debe proporcionar sus servicios en el momento en que promete hacerlo.	1	2	3	4	5
Cuando un usuario tiene un problema, la entidad debe mostrar un sincero interés en resolverlo.	1	2	3	4	5
El comportamiento de los funcionarios, debe infundir confianza en Ud.	1	2	3	4	5
Los funcionarios de la entidad deben ser corteses de manera constante con Ud.	1	2	3	4	5

**Anexo 1. Cuestionario SERVQUAL expectativas y percepciones.  
Continuación.**

Los funcionarios de la entidad, deben tener conocimiento para responder a las preguntas de los usuarios.	1	2	3	4	5
El usuario debe sentirse seguro en los trámites realizados en la entidad.	1	2	3	4	5
Los funcionarios de una entidad nunca deben estar demasiados ocupados para ayudarles.	1	2	3	4	5
Los funcionarios de una entidad, deben estar dispuestos a ayudarles.	1	2	3	4	5
Los funcionarios de una entidad deben dar un servicio rápido.	1	2	3	4	5

Su opinión es muy importante para mejorar la calidad del servicio. Por esta razón le agradeceremos que conteste el siguiente cuestionario acerca de las percepciones del servicio recibido, trazar un círculo alrededor del número 1 significa Muy en desacuerdo, trazar un círculo alrededor del número 5 significa Muy de acuerdo:

Sexo:  masculino  femenino      Edad:  años

Nivel educacional:  nivel medio  nivel medio superior  nivel superior

Motivo de su visita:  Trámite  Solicitud de información  Denuncia  Otros

Cuestiones sobre DMPF					
¿Las instalaciones físicas son visualmente atractivas?	1	2	3	4	5
¿Los funcionarios tienen buena apariencia?	1	2	3	4	5
¿Las instalaciones del servicio son amplias, cómodas y funcionales?	1	2	3	4	5
¿La entidad comprende las necesidades específicas de sus usuarios y da a sus clientes una atención individualizada?	1	2	3	4	5
¿El servicio tiene horarios amplios y flexibles, convenientes para sus clientes?	1	2	3	4	5
¿La entidad tiene funcionarios que ofrecen una atención personalizada a sus clientes?	1	2	3	4	5
¿El servicio dispone de toda la documentación e impresos necesarios?	1	2	3	4	5
¿En el servicio resuelven las consultas planteadas y es posible completar las gestiones?	1	2	3	4	5

### Anexo 1. Cuestionario SERVQUAL expectativas y percepciones. Continuación

¿La entidad concluye el servicio en el tiempo prometido?	1	2	3	4	5
¿Cuándo un usuario tiene un problema, la entidad muestra un sincero interés en solucionarlo?	1	2	3	4	5
¿Los funcionarios transmiten confianza con su proceder?	1	2	3	4	5
¿Los funcionarios tratan a los usuarios de forma amable y cortés?	1	2	3	4	5
¿Los funcionarios demuestran conocer a fondo los asuntos que tratan?	1	2	3	4	5
¿Sentimiento de seguridad con sus trámites realizados en la entidad?	1	2	3	4	5
¿Los funcionarios nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus usuarios y están dispuestos a dar toda la información?	1	2	3	4	5
¿Los funcionarios le proporcionan ayuda cuando lo necesita?	1	2	3	4	5
¿Los funcionarios ofrecen un servicio rápido a sus usuarios?	1	2	3	4	5

### Anexo 2 Resultado de la aplicación del cuestionario SERVQUAL expectativas y percepciones

#### Expectativas

Usuarios	Tangibles			Empatía			Fiabilidad				Seguridad				Capacidad de respuesta		
	AT1	AT2	AT3	E1	E2	E3	F1	F2	F3	F4	S1	S2	S3	S4	C1	C2	C3
U1	4	4	5	3	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4
U2	2	3	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	3	4	5
U3	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
U4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5
U5	3	3	4	4	5	4	3	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4

**Anexo 2 Resultado de la aplicación del cuestionario SERVQUAL expectativas y percepciones. Continuación.**

U6	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
U7	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5
U8	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
U9	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
U10	3	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
U11	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
U12	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
U13	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
U14	3	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
U15	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
U16	3	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
U17	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
U18	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
U19	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
U20	3	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
U21	3	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
U22	4	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
U23	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
U24	3	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
U25	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
U26	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
U27	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
U28	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
U29	3	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
U30	3	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
U31	3	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5

**Anexo 2 Resultado de la aplicación del cuestionario SERVQUAL expectativas y percepciones. Continuación.**

U32	3	5	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
U33	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
U34	2	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
U35	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
U36	3	4	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
U37	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
U38	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
U39	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
U40	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
U41	4	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
U42	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
U43	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
U44	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
U45	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
U46	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
U47	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
U48	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
U49	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
U50	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Percepción

USU ARI OS	Tangibles			Empatía			Fiabilidad				Seguridad				Capacidad de respuesta		
	AT1	AT2	AT3	E1	E2	E3	F1	F2	F3	F4	S1	S2	S3	S4	C1	C 2	C3
U1	2	4	2	2	1	4	2	2	1	1	3	4	3	3	1	2	2
U2	3	3	2	4	2	4	3	4	2	1	3	4	4	3	4	3	3
U3	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	2	1
U4	3	4	4	5	3	3	2	1	1	1	1	5	5	1	1	2	1
U5	3	5	1	4	4	5	1	4	1	5	5	5	4	3	3	5	2
U6	2	4	2	4	3	3	2	3	1	3	3	4	4	2	3	3	2
U7	4	4	2	2	3	4	3	3	1	1	3	4	4	3	3	3	2
U8	3	4	2	3	3	4	2	4	2	3	4	3	3	3	1	3	2
U9	2	3	4	2	4	3	2	3	1	1	3	3	4	3	3	2	2
U10	3	4	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	3	3	3	2	1
U11	2	3	2	1	1	2	2	1	1	1	1	3	3	3	4	2	1

**Anexo 2 Resultado de la aplicación del cuestionario SERVQUAL expectativas y percepciones. Continuación.**

U12	3	4	1	2	2	2	3	2	1	2	2	4	4	3	3	3	2
U13	3	4	4	3	4	3	3	2	2	3	3	4	5	3	4	3	2
U14	3	5	2	2	2	3	4	3	2	2	2	4	4	3	1	2	2
U15	2	3	2	4	3	4	2	2	2	3	2	3	5	3	2	2	1
U16	2	3	2	3	3	4	1	2	2	3	3	4	4	3	3	2	1
U17	4	5	1	1	1	2	3	1	1	1	2	3	3	3	3	2	1
U18	3	4	2	2	3	4	3	3	3	3	4	5	2	2	4	3	2
U19	2	3	4	3	4	4	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3
U20	4	3	1	2	3	3	2	2	2	3	4	4	3	3	3	2	2
U21	2	3	4	2	2	3	2	2	2	1	1	4	4	2	3	3	3
U22	3	4	2	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4	2	4	3	3
U23	3	5	2	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
U24	3	3	1	2	3	4	3	3	2	1	1	4	4	3	3	3	3

U25	2	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1	1	4	4	2	2	3	2
-----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**Anexo 2 Resultado de la aplicación del cuestionario SERVQUAL expectativas y percepciones. Continuación.**

U26	4	5	2	2	3	3	3	2	2	3	2	4	3	3	4	4	3
U27	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	2	3	4	3
U28	2	3	1	3	3	2	2	1	1	1	1	4	3	3	3	4	2
U29	4	5	2	3	3	3	2	1	1	1	1	4	4	3	3	3	2
U30	3	4	4	3	3	4	2	2	2	3	2	5	4	4	3	3	2
U31	2	4	1	2	2	3	2	2	2	3	2	5	4	4	3	3	2
U32	3	3	3	1	1	2	1	1	1	1	1	5	4	4	3	3	2
U33	3	4	3	3	2	2	2	1	1	3	3	4	3	3	4	4	3
U34	2	3	1	2	2	3	1	1	1	1	1	4	3	3	3	4	3
U35	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	5	4	4	4	4	3
U36	4	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	5	4	4	4	4	3
U37	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	2	4	4	3	3	3	3



U38	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	3	4	3	2	2
-----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**Anexo 2 Resultado de la aplicación del cuestionario SERVQUAL expectativas y percepciones. Continuación.**

U39	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2
U40	4	3	3	3	4	2	3	2	2	2	2	5	3	3	3	3	2
U41	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	4	4	2	3	2	2
U42	2	4	2	2	3	3	2	2	2	2	2	4	4	2	1	2	2
U43	3	5	1	2	4	3	3	3	2	2	2	5	3	2	3	2	2
U44	2	3	3	2	3	4	2	2	2	2	2	5	3	3	3	3	2
U45	3	4	2	3	3	3	3	3	2	2	2	5	4	2	3	2	3
U46	3	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
U47	2	3	2	3	2	2	2	3	1	2	3	4	3	2	3	3	3
U48	2	3	3	2	3	3	2	2	1	1	1	4	4	2	3	3	2
U49	3	4	4	2	3	3	2	2	1	1	2	4	3	3	3	3	2
U50	2	4	2	2	3	3	2	2	1	1	2	5	4	3	3	3	2

**Anexo 3 Propuesta de encuesta de satisfacción**

**Encuesta de Satisfacción:**

Su opinión es muy importante para mejorar la calidad del servicio. Por esta razón le agradeceremos que conteste el siguiente cuestionario:

Antes de acudir al servicio, ¿disponía de información sobre él?

\_Si                      \_No

¿Las instalaciones del servicio son fácilmente localizables?

\_Si                      \_No

¿Las instalaciones del servicio son amplias, cómodas y funcionales?

\_Si                      \_No

¿El servicio dispone de toda la documentación e impresos necesarios?

\_Si                      \_No

¿La información suministrada es rigurosa, suficiente y útil?

\_Siempre    \_Casi siempre    \_A veces    \_Casi nunca    \_Nunca

¿En el servicio resuelven las consultas planteadas?

\_Siempre    \_Casi siempre    \_A veces    \_Casi nunca    \_Nunca

¿En el servicio es posible completar las gestiones?

\_Siempre    \_Casi siempre    \_A veces    \_Casi nunca    \_Nunca

¿El servicio tiene horarios amplios y flexibles?

\_Si                      \_No

¿Los funcionarios están dispuestos a dar toda la información?

\_Siempre    \_Casi siempre    \_A veces    \_Casi nunca    \_Nunca

¿Los funcionarios están demasiado ocupados en otras cosas?

\_Siempre    \_Casi siempre    \_A veces    \_Casi nunca    \_Nunca

### **Anexo 3 Propuesta de encuesta de satisfacción. Continuación.**

¿El tiempo de espera haciendo cola es reducido?

\_Si                      \_No

¿Los funcionarios transmiten confianza con su proceder?

\_Si                      \_No

¿Los funcionarios demuestran conocer a fondo los asuntos que tratan?

\_Si                      \_No

¿Los funcionarios tratan a los usuarios de forma amable y cortés?

Siempre    Casi siempre    A veces    Casi nunca    Nunca

¿Entiende claramente la información que le dan los funcionarios?

Siempre    Casi siempre    A veces    Casi nunca    Nunca

¿Los funcionarios le proporcionan ayuda cuando lo necesita?

Siempre    Casi siempre    A veces    Casi nunca    Nunca

En general la atención que ha recibido en el servicio ha sido:

Muy buena    Buena    Regular    Mala    Muy mala

Respecto de lo que esperaba usted recibir, la atención que ha recibido en el servicio ha sido:

Mucho mejor    Mejor    Mas o menos igual    Peor    Mucho peor

¿Cuán satisfecho se encuentra del servicio en general?

Muy satisfecho    Satisfecho    Poco satisfecho    Nada satisfecho

¿Tiene algún otro comentario, pregunta o inquietud?

---

---

---