



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

Memoria, para optar al Título de Contador Público y Auditor

**“PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN: ESTUDIO DE  
LA CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL USUARIO”**

**CASO DE ESTUDIO: SECTOR DE TESORERÍA GENERAL DE LA  
REPUBLICA, EN LAS SEDES DE CONCEPCIÓN Y TALCAHUANO**

**ESTUDIANTES:**

CLAUDIA FAÚNDEZ PUENTES  
ANGHIERETH MORA HERRERA

**PROFESOR GUIA:**

HECTOR SALDÍA BAHAMONDE

CONCEPCIÓN, Marzo del 2018.

## **Agradecimientos**

En esta etapa importante de mi formación como profesional íntegro, agradecer a mi familia y amigos cercanos por el apoyo brindado, por confiar siempre en mis capacidades y ofrecerme siempre una palabra de aliento.

Agradecer a Dios por guiarme, protegerme y darme el valor para retomar mis estudios que los tenía pendientes, y ahora observo el camino recorrido y estoy a un paso de lograrlo.

Agradecer a la Universidad del Bío Bío por ser una institución que me dio las herramientas necesarias para fortalecer mis conocimientos, para desarrollar mis habilidades blandas. Al cuerpo docente por otorgarme la formación como profesional, a cambiar el pensamiento y convertirlo en análisis y entendimiento.

Y finalmente agradecer a mis compañeros de carrera que han sido un apoyo diario y constante, que han experimentado los mismos pasos que yo he dado como alumno.

Atte. Claudia Faúndez Puentes.

## **Agradecimientos**

Ha finalizado una etapa más en mi vida, la cual no hubiera sido posible sin el constante apoyo de Dios y mi familia, a quienes hoy en día les agradezco.

A Dios por guiarme y acompañarme en cada paso que doy a lo largo de la vida, y ayudarme a cumplir mis metas y objetivos.

A mis padres Cecilia Herrera y Ricardo Mora por enseñarme valores, por apoyarme en cada etapa a lo largo de mi vida, por creer y confiar en mí, por escucharme y darme animo por cada momento en el que me frustre pensando que no podía, gracias por ayudarme a finalizar esta linda etapa y por enseñarme que con perseverancia todo se puede, son un gran ejemplo para mí.

A mis hermanas, Nadelin Mora y Biarly Mora, que son el regalo más lindo que tengo, las que me motivan a seguir con cada proyecto y cada objetivo, por escucharme y apoyarme en cada momento, por darme tantos momentos de inagotables sonrisas, por soportar mi mal humor en este proceso, gracias por comprenderme y hacer esto más fácil, han sido un pilar fundamental en esta etapa.

Sin ellos esto sería totalmente distinto, este proceso estuvo marcado de momentos de alegrías, tristezas, enojos, rabias, estrés, pero ustedes han sido un apoyo fundamental para terminar esta etapa, Gracias por creer y confiar en mí.

Anghiereth Annhaiz Mora Herrera

## **Agradecimientos Especiales**

No hubiera sido posible culminar con este proceso sin la ayuda de Héctor Saldía, nuestro profesor guía, quien nos apoyó y nos brindó sus conocimientos cuando lo requerimos.

Tesorería General de la República oficina Concepción y Talcahuano, por acogernos durante la toma de encuestas, que fue muestra clave en el desarrollo de la investigación.

Al Cuerpo Docente de la Universidad del Bío Bío, quienes ayudaron en nuestra formación, tanto en el desarrollo de las habilidades blandas, como también a ver la vida desde otra perspectiva; más profesional.

Y finalmente a compañeros y cercanos que tuvimos durante el proceso de la carrera, quienes nos brindaron alegrías y fueron un apoyo durante el transcurso de los cuatro años de universidad.

## Índice General

Agradecimientos .....	2
Abstract .....	10
Resumen Ejecutivo .....	12
CAPÍTULO I. MARCO TEORICO: CALIDAD Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE.....	14
1. Gestión De Calidad En Chile.....	14
1.1 Beneficios Externos De Implementar Un Sistema De Gestión De Calidad: .....	15
1.2 La Crisis Actual Del Servicio.....	15
1.3 Principios De La Gestión De Calidad.....	18
1.4 Calidad De Servicio Al Cliente .....	21
1.5 Calidad Del Servicio Público .....	25
1.5.1 Calidad: .....	30
1.5.2 Servicios:.....	30
1.6 Características Del Servicio .....	32
1.7 Servicio Público:.....	33
1.8 Cliente: .....	34
1.8.1 Servicio al Cliente: .....	34
1.8.2 Satisfacción del Cliente:.....	35
1.8.3 Calidad Percibida:.....	36
1.8.4 Calidad real: .....	37
1.8.5 Calidad esperada:.....	37
1.9 Objetivos o Metas:.....	37
1.9.1 Atención Personalizada:.....	38
1.10 Dimensiones Del Servicio .....	38

1.11	El Valor En Los Servicios.....	39
1.12	Beneficio: .....	39
1.12.1	Tipos de Beneficios: .....	40
CAPITULO II: PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN .....		42
2.	Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) .....	42
2.1	Actores que participan en el Programa de Mejoramiento de la Gestión:.....	43
2.2	Programa Marco del PMG .....	47
2.3	Medios de Verificación por etapas: .....	54
2.4	Formulación de los Programas de Mejoramiento de la Gestión: .....	63
2.4.1	Evaluación del Programa de Mejoramiento de laGestión:.....	65
2.5	Tesorería General de la República (TGR) .....	66
2.5.1	Programa de Mejoramiento de la Gestión en Tesorería General de la República.....	66
2.5.2	Política de Calidad Tesorería General de la República, versión 12 (31-02-2017). 71	
CAPITULO III: ESTUDIO EMPÍRICO.....		74
3.	Planteamiento Del Problema De Investigación .....	74
3.1	Enfoque De La Investigación .....	76
3.2	Diseño De Investigación .....	76
3.3	Objetivo General.....	77
3.3.1	Objetivos Específicos.....	77
3.4	Justificación Del Proyecto Propuesto .....	77
3.5	Hipótesis.....	78
4.	Metodología De Investigación.....	78
4.1	Instrumento De Medición.....	79

5.	Análisis Descriptivo De Las Medias .....	80
5.1	Medias De Satisfacción Y Calidad De Atención Al Cliente.....	80
6.	Análisis correspondiente a Tesorería General de la República Oficina .....	81
	Concepción. ....	81
7.	Medias de Satisfacción y Calidad de Atención al Cliente en Tesorería General de la República Talcahuano.....	95
	CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y LIMITACIONES .....	111
8.	Conclusión de Medias comparativas de Tesorería General de la República de la Ciudad de Concepción y Talcahuano.....	111
9.	Conclusión Parte Teórica.....	113
10.	Limitaciones De La Investigación .....	115
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	117

## **Tablas**

Tabla N° 1: Diferencias Del Control De Calidad Y La Gestión De Calidad .....	20
Tabla 2: Elementos de Calidad de Servicio.....	23
Tabla 3: Red de Expertos distribuidos por áreas .....	46
Tabla N° 4: Área de Programa de Mejoramiento de la Gestión.....	50
Tabla 5: Medio de verificación Etapa 1 .....	56
Tabla 6: Medio de verificación Etapa 2 .....	57
Tabla 7: Medio de verificación Etapa 3 .....	58
Tabla 8: Medio de verificación Etapa 5 .....	59
Tabla 9: Formulación y Cumplimiento PMG 2010 .....	67
Tabla 10: Formulación y Cumplimiento PMG 2011 .....	68
Tabla 11: Formulación y Cumplimiento PMG 2012 .....	68

Tabla 12: Indicador de Desempeño: .....	68
Tabla 13: Formulación y Cumplimiento PMG 2013 .....	69
Tabla 14: Indicador de Desempeño .....	69
Tabla 15: Formulación y Cumplimiento PMG 2014 .....	70
Tabla 16: Indicador Desempeño .....	70
Tabla N° 17 : Variaciones de Encuestas .....	79
Tabla N° 18: Escalas de Likert .....	80
Tabla N° 19: Medias Tesorería General de la República Oficina Concepción.....	81
Tabla N° 20: Medias de Tesorería General de la República oficina Talcahuano.....	95

## **Ilustraciones**

Grafico N° 1: Ingreso a Tesorería.....	82
Grafico N° 2: Atención Personalizada .....	83
Grafico N° 3: Rapidez y eficiencia en la atención.....	84
Grafico N° 4: Tiempo de espera .....	85
Grafico N° 5: Confianza del personal .....	86
Grafico N° 6: Trato y nivel de efectividad de parte del personal .....	87
Grafico N° 7: Resolución de dudas.....	88
Grafico N° 8: Horario de atención .....	89
Grafico N° 9: Cantidad de información proporcionada .....	90
Grafico N° 10: Ayuda por parte de la entidad .....	91
Grafico N° 11: Contenidos de página web .....	92
Grafico N° 12: Información activa y disponible en la oficina de Tesorería.....	93
Grafico N° 13: Tecnologías en Tesorería General de la República.....	94
Grafico 14: Ingreso a Tesorería .....	96
Grafico 15: Atención Personalizada .....	97
Grafico 16: Rapidez y eficiencia en la atención .....	98
Grafico 17: Tiempo de espera.....	99
Grafico 18: Trato y nivel de efectividad de parte del personal .....	101



Grafico 19; Resolución de dudas .....	102
Grafico 20: Horario de Atención .....	103
Grafico 21: Cantidad de Información Proporcionada .....	104
Grafico 22: Ayuda por parte de la Entidad.....	105
Grafico 23: Contenido de página Web.....	106
Grafico 24: Información activa y disponible en oficina de tesorería.....	107
Gráfico 25: Tecnología en Tesorería General de la República .....	108

## **Abstract**

The investigation rises since the concern to know how the public bodies address in regard to service quality management that they give to their costumers and the service itself as a whole. Since the last time we have seen at the oral and writing media, diverse news about the society discontent in general regarding the attention given for the public bodies. That's why is needed to know whether the improvements implemented the latest years are perceived, if is reflected in the surroundings in general, either by the waiting time decreasing. The request's answer time, that the attention rooms be in well placed, the whole staff is whilling to replay all the concerns and they be kind, fullfiling of working hours,

The investigation comes from the desire to know how do the Public Organizations deal with the quality of the customer service and with the service itself as a whole. Lately, we have seen through the written or oral means of communication a variety of news on the discontent of the society generally speaking about the service given by the public entity, and for this, it is necessary to know if the improvements that have been promised since the last few years have actually taken shape, and also to know if it has been reflected toward our environment. This should happen through the decrease of the waiting time, decreased time of the reply of our requires, that the offices of the customer service be in optimal conditions, that the users be able to explain and respond any doubts, fulfilment of the work horary among many other expectations. From this point of view, in this presentation will be discussed one of the programs of the public areas management, what is the focus of the continuous improvement of these services versus the perception that the users/consumers have about the given service. As we know, the

management programs are intern and most of us don't know much about it, and for this reason, it should be more visible to the society. This investigation it's relevant because it should show the variety of the different points of view of the customers about the public entities and in this case focussing on the service given by the General Treasury of the Republic that is located in Concepción and Talcahuano and showing different results of the process.

## **Resumen Ejecutivo**

La investigación surge desde la inquietud de saber cómo afrontan los Organismos Públicos en cuanto a gestión la calidad de servicio que entregan al cliente y el servicio en sí como un todo; ya que en el último tiempo se ha visto en los medios de comunicación oral y escrita diversas noticias sobre el descontento que presenta la sociedad en general con la atención brindada por las entidades públicas, por lo que es necesario saber si se perciben las mejoras que se han implementado durante los últimos años, si es que se ve reflejada directamente al entorno en general, ya sea por la disminución de los tiempos de espera, el tiempo de respuesta a las solicitudes, que la oficina de atención se encuentre en óptimas condiciones, que los funcionarios estén dispuestos a responder inquietudes y sean cordiales, cumplimientos de horarios de atención, entre otras; dando el espacio para que los usuarios se sientan conformes o desconformes por parte del sistema público. Desde este punto de vista se analizará en la presente investigación uno de los programas de gestión del sector público, en qué se focaliza en mejora continua de los servicios versus la percepción que los usuarios/beneficiarios poseen respecto del servicio entregado, si bien los programas de gestión son internos y la mayoría de las personas lo desconocen; estos deben a lo menos hacerse notas notar en la sociedad.

Esta investigación es relevante para demostrar las diversas percepciones que tiene el cliente sobre las entidades públicas, en este caso enfocándose en el servicio prestado por Tesorería General de la Republica, en las sedes de Concepción y Talcahuano, evidenciando diversos resultados de aquello.

# CAPÍTULO I:

---

## Calidad y Satisfacción de Cliente

**CAPÍTULO I. MARCO TEORICO: CALIDAD Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE****1. Gestión De Calidad En Chile**

Entre las iniciativas que se tuvo en Chile en cuanto a la modernización de la gestión pública, es que en octubre de 1997 se publicó el Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública, en el que se obtuvo la implementación de incentivos referidos a la calidad de la gestión, a través de la Ley N°19.553 denominada Programa de Mejoramiento de la Gestión

**Beneficios Internos De Implementar Un Sistema De Gestión De Calidad:<sup>1</sup>**

- Aumento de motivación por parte de los empleados
- Condiciones laborales adecuadas para los trabajadores
- Reducción de reclamos o diversas sanciones que se podrían presentar por la mala atención que pudiese prestar una organización
- Compromiso de los eslabones principales de la organización, mejorando el ambiente laboral.
- Mayor publicidad positiva de la organización, mostrándola como apta para confiar en ellos.
- Cargos debidamente delimitados, mejorando el desempeño de la organización, ya que al no estar delimitados puede existir estancamiento de las tareas a realizar dentro de esta, perjudicando los tiempos que se dan para la realización de las diversas acciones.

<sup>1</sup> Beneficios de implementar ISO 9000 en <http://www.mujeresdeempresa.com/los-beneficios-de-implementar-iso-9000/>

**1.1 Beneficios Externos De Implementar Un Sistema De Gestión De Calidad:**

- Clientes tienden a confiar más en el personal que les entrega el servicio, ya sea por el buen desempeño que muestran, respondiendo acorde a las necesidades del ente receptor del servicio.
- Confianza para el entorno de que los servicios entregados están funcionando debidamente como el reglamento lo muestra.
- Menor descontento al cliente, siendo beneficiados por la calidad entregada en la organización.

**1.2 La Crisis Actual Del Servicio**

El servicio al cliente por mucho tiempo se ha mantenido como un problema a nivel de país, sobre todo en las entidades públicas, ya que los usuarios son más exigentes y en muchas ocasiones el personal esta desmotivado, por ende la atención que se entregará no será la adecuada, como también ha estado en completo debate y discusión de porque las entidades públicas generalmente entregan una mala calidad de atención a sus usuarios, ya que el gobierno les sustenta sus respectivos salarios, esto es lo que no se ha percibido a nivel de usuario, existiendo poco compromiso y tolerancia con las personas que van por esos servicios.

Crisis, tal vez es una palabra un tanto exagerada, pero hace muchos años que se viene enfatizando la mala atención que se les da a los usuarios, brindándoles una pésima experiencia, generándoles un descontento, por lo que estos debido al problema mencionado, optan por servicios privados o en su defecto cuando el servicio es netamente público buscan

días de menos afluencia o bien hacen filas a las afueras de la entidad antes de que estas comiencen sus funciones para terminar temprano sus trámites.

Algunos de las situaciones en que se fundamenta la crisis son las siguientes:

- Incumplimiento de promesa a los clientes: Los usuarios en oportunidades no ven reflejado el servicio que les ofrecieron, la expectativa versus la realidad no era lo acordado, lo que genera que el usuario quede insatisfecho del servicio, generalmente no vuelve al lugar, reclama y recalca a demás personas que no vayan al lugar, que no es recomendable, esto le afecta directamente a la organización por generar falsas expectativas, pierden clientes.
- Quejas permanentes de los clientes: El servicio incompleto, entregado de mala manera, personal irrespetuoso, no atienden de manera personalizada, pasando mucho tiempo pendiente en otras cosas y no al usuario en sí, lentitud en el servicio, no están calificados para atender personas, por lo que no deberían estar en el cargo, muchas veces la gente al realizar sus quejas pertinentes, los supervisores de cada entidad realizan la sugerencia a la persona que cambie su actitud o deberá ser destituida del cargo, ya que esto le juega en contra totalmente a la organización, porque pierde a clientes.
- Los gerentes siempre están pensando en que cuando se entrega un mal servicio: Culpano al funcionario en cuestión, no yendo más allá del porqué su comportamiento, pudiendo venir del mal trato, poca motivación, remuneración no adecuada a lo que realiza, que viene directamente de actos de la gerencia, por esto es que no se surge mucho a nivel de calidad, ya que no comprenden los conceptos



mencionados anteriormente, por esto es que ellos también deben hacer una retroalimentación con sus empleados, preguntándole en que están débiles y en que están bien, ya que no solo está la retroalimentación que existe entre cliente y personal, también debe hacerlo la organización con sus pares que están trabajando, esto cambiaría mucho en los métodos de calidad que existan dentro de la empresa.

- Pérdida de la lealtad de los clientes: En las organizaciones cuando no entregan una buena calidad del servicio entregado al cliente, este muy pronto decide buscar otro lugar en que puedan entregarle ese servicio, ya que es lo más importante de todo, los clientes van avisándole a otras personas de la forma en que les entregaron el servicio, yéndose así todos, estancando el crecimiento de la organización.
- Dificultad para encontrar empleados adecuados para servir a los clientes: Los altos mandos de las organizaciones siempre pretenden encontrar personas adecuadas para atender al cliente, y eso no está mal, pero también las personas se van haciendo a través del tiempo, con capacitaciones, motivaciones, pagarles adecuado a lo que tienen de responsabilidad, la gerencia es la responsable que la gente se adecue al cargo, siempre hay que darles el poder de la opinión y decisión, incluirlos en ser un aporte a la organización, con nuevas ideas e innovaciones, reconocerlos cuando realizan bien una actividad

### 1.3 Principios De La Gestión De Calidad<sup>2</sup>

Existen diversos enfoques con respecto a la gestión de calidad de la organización:

- Enfoque al cliente: Toda organización depende claramente de sus clientes, por lo que deben entregar el rendimiento más alto posible, logrando responder a la necesidad de este y entregándoles un servicio adecuado, siempre poniéndose en el lugar de ellos y explicando de una manera que no tenga muchos tecnicismos, ya que el usuario muchas veces no conoce el vocabulario que ellos utilizan.

- Liderazgo: Dentro de cualquier organización la existencia del líder es parte fundamental dentro de esta, ya que estos son los encargados de delimitar las funciones, crean el ambiente de trabajo en comunidad, el apoyo constante mediante gente externa para las posibles capacitaciones y cursos extras que pueda ser necesario dentro de los trabajadores ellos se enfocan en la dirección a la que quieren llevar a la organización, haciendo participar al personal para el logro de las metas.

- Participación del personal: El personal es la cara visible de la organización, sobre todo los que trabajan directamente con el cliente ya que, si existe un buen trato y un adecuado desempeño sobre el tema en cuestión, el cliente se sentirá satisfecho del lugar, pudiendo tener comentarios positivos del lugar, causándole un alto beneficio a la organización; generalmente el personal contratado es apto para el puesto, generando un grado de confianza demostrada hacia el usuario, este debe hablar claro y conciso, para una comunicación expedita con el usuario/beneficiario.

---

2 NORMA INTERNACIONAL 9001 Sistema de gestión de la calidad  
página 8 en <http://www.americana.edu.co/barranquilla/archivos/calidad/Norma-ISO-9001-2015.pdf>

- Enfoque de proceso: Se enfoca en mejorar la eficacia y lograr los resultados esperados, fortaleciendo la confianza de los clientes gracias a la transparencia que existen en las organizaciones, causando resultados adaptados al mejoramiento de la entidad, designando la responsabilidad y procurando la participación del personal; un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

- Enfoque de sistema a la gestión: Relaciona los distintos procesos y estructura los enfoques del sistema para alcanzar los objetivos y reducir las barreras que se puedan presentar en distintas áreas de la organización, también se ejecuta insertar indicadores de medición para una mejor representación de la calidad de servicio que entrega la entidad, ya que al ser percibida por diversos usuarios, es más complicado asignarles un valor, por esto se utilizan las encuestas y los indicadores de gestión (los KPEI).

- Mejoramiento continuo: Este principio es relevante para el mejoramiento de la atención al cliente, ya que refleja la calidad y lo que se necesita para competir a través del tiempo, la importancia del mejoramiento continuo es mejorar las debilidades y aumentar las fortalezas, ya que logran ser más productivos, la organización debe analizar con rigurosidad cada proceso para poder ir disminuyendo los problemas que puedan estancar el desempeño eficiente de la organización, en esto se pueden ayudar del libro de reclamos y felicitaciones, es uno de los mejores instrumentos para este ámbito, ya que con los reclamos se puede visualizar las deficiencias que tiene la organización, implementando mejoras para esos ámbitos plasmados en el libro, el cliente es el que percibe el servicio, es por esto que se toman en cuenta sus comentarios, así como también las felicitaciones.

**CAPÍTULO I: MARCO TEORICO CALIDAD Y SATISFACCION AL CLIENTE** | **2018**

- Enfoque de toma de decisiones basada en hechos: Esta es elegir con objetividad, ya que, al alcanzar un estudio y análisis completo de información y datos, se asemeja más a la realidad, escogiendo de manera más parcial ya que se tendrá respaldo de aquello, con datos fiables y precisos, tiene que ver también con experiencias anteriores, como también estudios que se realizan sobre el tema, siendo este el respaldo con el que cuentan al tomar la decisión.

**Tabla N° 1: Diferencias Del Control De Calidad Y La Gestión De Calidad <sup>3</sup>**

<b>Control De La Calidad</b>	<b>Gestión De La Calidad</b>
Involucra sólo al servicio, obra o producto	Abarca todas las actividades de la entidad
Esta separado de la producción o servicios	Forma parte de la producción o servicio
El protagonista es el jefe de control de calidad	El protagonista es el director de la empresa
Se dedica solo a la producción	Se dedica a todas las actividades de la empresa
El control de calidad no participa en las compras	Las compras son parte del sistema de calidad
La relación con el cliente es indirecta	Se incorpora el cliente al sistema de calidad
Se desarrolla en el área de control de calidad	Se desarrolla en todas las áreas de la entidad
Separa los productos defectuosos	Evita que se produzcan productos defectuosos
Los costos de calidad, son debidos a evaluaciones, correcciones y fallas.	Los costos de calidad son solo debidos a la prevención.

<sup>3</sup> RUIZ-OLALLA, MC (2001): Gestión de la calidad del servicio a través de indicadores externos.

Según Ruiz-Olalla, M.C. (2001), la gestión de la calidad comprende tanto el control de la calidad como el aseguramiento de la calidad, así como los conceptos suplementarios de política de la calidad, planificación de la calidad y mejoramiento de la calidad. La gestión de la calidad opera a todo lo largo del sistema de la calidad. Estos conceptos se pueden extender a todas las partes de una organización. Durante los últimos 18 años se ha visto las diversas transformaciones que ha tenido la gestión pública, necesarias para el mejoramiento de esta, uno de los principales cambios fue durante el gobierno del presidente Eduardo Frei, en el que estaba de prioridad el poner la administración del Estado al servicio de las necesidades de las personas. En la actualidad se cuenta con mecanismos e instrumentos de gestión que permiten medir la gestión pública.

#### **1.4 Calidad De Servicio Al Cliente**

La calidad de servicio al cliente es una de las aristas importantes para el crecimiento de una empresa, sin importar la naturaleza y tamaño de esta, ya que los clientes son parte primordial, dado que al recibir una atención personalizada, eficaz y un cordial trato, se empieza a difundir entre las personas ayudando a esta a mantenerse como preferencia dentro del entorno, el recibir un mal trato puede ser una amenaza para la empresa, ya que el entorno se deja llevar rápidamente por los comentarios que escuchan de los demás, en esto la parte principal es la motivación al personal y que estos cuenten con las respectivas capacitaciones, ya que si no existen estas variables los trabajadores no realizan su trabajo de buena manera.

Los clientes por años están exigiendo una atención personalizada, de confianza, con eficiencia, que tiempos de espera sean razonables, ya que en ocasiones existe personal

desmotivado para entregar sus conocimientos y confiabilidad al cliente, por lo que a través del tiempo las entidades se han dispuesto de buscar métodos para generar una mejor atención, ya que es la mayor competencia entre ellas.

En este sentido para Juran<sup>4</sup> calidad en el servicio se define como: *“la capacidad de satisfacer al cliente en sus necesidades, expectativas y requerimientos, es la satisfacción que se le proporciona al cliente a través del servicio”*.

Hernández<sup>5</sup>, Chumaceiro, Atencio define *“la calidad de servicio es un instrumento competitivo que requiere una cultura organizativa, cónsona, un compromiso de todos, dentro de un proceso continuo de evaluación y mejoramiento, para ganar la lealtad del cliente y diferenciarse de la competencia como estrategia de beneficio”*.

Para Zeithaml<sup>6</sup> *“la calidad dentro de los servicios está sujeta a la calidad percibida, que es subjetiva, y se entiende como el juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto”*.

---

<sup>4</sup> Hernández, Chumaceiro, Atencio, 2009.

<sup>5</sup> Hernández, Chumaceiro, Atencio 2009, p. 460

<sup>6</sup> Duque y Chaparro, 2012, p. 164.

Para comprender mejor la calidad de servicio, se adjunta una tabla dinámica de elementos y posibles preguntas que hace el cliente, para así medir la calidad recibida del servicio.

<b>Tabla 2: Elementos de Calidad de Servicio</b>	
<b>Criterio y definiciones<sup>7</sup></b>	<b>Preguntas de los clientes</b>
<p><b>Elementos tangibles :</b> Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Son atractivas las instalaciones?</li> <li>- ¿Son atractivas las instalaciones?</li> <li>- ¿Es fácil de entender el estado de cuenta?</li> <li>- ¿Los métodos usados son modernos?</li> </ul>
<p><b>Fiabilidad:</b> Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuando el empleado dice que llamará ¿lo hace?</li> <li>- ¿El empleado se apeg a lo que ofrece?</li> <li>- ¿El servicio está exento de errores?</li> <li>- ¿El equipo se reparó bien a la primera vez?</li> </ul>
<p><b>Capacidad de respuesta:</b> Capacidad de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuando tengo un problema, ¿me lo resuelven en forma rápida?</li> <li>- Los empleados, ¿están siempre dispuestos a responder a mis preguntas?</li> <li>- Cuando devuelvo algo, ¿me lo acreditan rápidamente?</li> <li>- Si requiero una reparación, ¿me dan una hora específica de presentación del reparador?</li> </ul>
<p><b>Profesionalidad :</b> Posesión de las destrezas requerida y conocimientos de la ejecución del servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El empleado ¿posee las habilidades para procesar mis requerimientos sin torpeza?</li> <li>- Cuando llamo a la empresa, ¿la persona que contesta tiene la capacidad de responder a mis preguntas?</li> <li>- El reparador, ¿demuestra conocer lo que hace?</li> </ul>

<sup>7</sup> Curso de calidad en Servicio-P Reyes-Pág. 10

**CAPÍTULO I: MARCO TEORICO CALIDAD Y SATISFACCIÓN  
AL CLIENTE**

**2018**

Criterio y definiciones	Preguntas de los clientes
<p><b>Cortesía:</b> Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto</p>	<p>-El empleado, ¿se comporta amablemente? -El empleado, ¿se abstiene de mostrarse ocupado o de ser grosero cuando le hago una pregunta? -Los empleados, ¿son suficientemente agradable al contestar mis llamadas? -Los reparadores ¿se quitaron los zapatos llenos de tierra antes de pisar mis alfombras?</p>
<p><b>Credibilidad:</b> Veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee.</p>	<p>-La empresa ¿tiene una buena reputación? -El empleado ¿se abstiene de presionarme para que compre? -Lo que me cobran ¿es proporcional al servicio que me dan? -¿Garantiza la empresa sus servicios de reparación</p>
<p><b>Seguridad:</b> Inexistencia de peligros, riesgos o dudas</p>	<p>-¿Es seguro para mi utilizar los servicios de la empresa? -Mi información ¿está a salvo de usos no autorizados? -¿Estoy seguro que el trabajo de reparación se llevó a cabo correctamente?</p>
<p><b>Accesibilidad:</b> Accesible y fácil de contactar</p>	<p>-¿Me resulta fácil reportar mis quejas a los altos directivos? -¿Es sencillo contactar con mi ejecutivo por teléfono? -¿La empresa posee líneas telefónicas sin cargos las 24 horas? -La empresa tiene instala</p>
<p><b>Comunicación:</b> Mantener a los clientes informados en un lenguaje que puedan entender así como escucharlos</p>	<p>-El empleado ¿me puede explicar fácilmente los cargos que me hace la empresa por sus servicios? -¿Evita el empleado el uso de tecnicismo? -Cuando hablo a la empresa ¿se muestra encantados de oírme? -Cuando no pueden asistir a las citas ¿la empresa me contacta para darme explicaciones?</p>
<p><b>Comprensión del cliente:</b> Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y su necesidades</p>	<p>-¿Alguien me reconoce como un cliente regular de la empresa? -Los empleados ¿tratan de identificar mis necesidades? -¿La empresa de reparaciones es flexible y está dispuesta a acomodarse a mi programa?</p>



### 1.5 Calidad Del Servicio Público

Hoy en día lo que busca toda persona en los servicios, es la calidad, eficacia, eficiencia, entre otros conceptos similares, que complete la satisfacción en las personas al ser recibidos, siendo en muchas oportunidades compleja la situación, ya que en la actualidad existen usuarios exigentes, ya que están completamente informados de lo que quieren obtener y tienen claro que tan alta esta su expectativa en cuanto al servicio que recibirán, por lo que se basan en experiencias vividas, comentarios, o información acerca de ello, por lo que las entidades han realizado una retroalimentación de lo que sucede, decidiendo medir los niveles de calidad con indicadores de gestión, permitiendo así saber si están cumpliendo con lo que proponen en sus planificaciones.

El concepto calidad de servicio es mayormente subjetivo ya que las personas experimentan distintas situaciones y expectativas, lo que tienen de expectativas, por lo que algunos tienden a enfocar que hay pésimos o buenos servicios, mientras que otros por la poca experiencia, tienden a tener una medición distinta de lo que recibieron.

“La calidad surge cuando el usuario siente satisfacción al ser atendido y el trabajador siente satisfacción de otorgar servicios” (Ishikawa, 1986).

Es una clara imagen de lo que es la calidad del servicio a grandes rasgos, ya que tanto el personal como el usuario se puede ver reflejado en distintas situaciones, el personal hoy en día, es más comprometido con sus labores, ya que existen diversos incentivos, cabe señalar que no todos estos entregan calidad por incentivos monetarios, también porque se sienten a disposición del usuario y comprometidos con su trabajo; y en lado contrario el usuario

percibe las buenas intenciones del funcionario en cuanto a cómo se expresa y la medida de solución que entrega en cuanto al requerimiento planteado.

*“La calidad del servicio es entendida como la diferencia entre las expectativas (el servicio requerido o esperado por el cliente) y el percibido (el servicio resultante de la prestación o el recibido por el cliente)” (Estébanez, 2005).*

Para autores como Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), *la calidad del servicio se establece comparando las expectativas del cliente y su experiencia con el desempeño del servicio. Además, calidad del servicio es un componente primordial de las percepciones del cliente* (Acuña et al., 2005).

Para Zeithaml y Bitner (2002), *la calidad en el servicio es una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles.*

Haciendo referencia más en detalle a la calidad de los servicios públicos, que por mucho tiempo ha sido completamente criticado por los usuarios, aludiendo a expresar un servicio deficiente, que el tiempo de espera es extenso, que las dudas no son respondidas como deben ser, que la infraestructura no es la adecuada; son algunos de los comentarios que reproducen los usuarios (no se incluyen todos los usuarios, solo es una parte de ellos).

María Beatriz Casermeiro de Goytia hace referencia en el libro *La calidad en los servicios públicos* a que: *“La calidad en los servicios públicos es una exigencia constitucional y es una obligación irrestricta de la Administración Pública. Es además el recurso con que cuenta un Estado para compensar las desigualdades de la población a la que sirve, porque es la posibilidad real de que el conjunto de ciudadanos reciba los mismos servicios.*

La Administración Pública chilena ha realizado un esfuerzo por mejorar la calidad de servicio y la atención al usuario, como entre las cuales destacan la creación de oficinas de información para el público usuario de la Administración Pública, la que actualmente se conoce como OIRS (oficina de información, reclamos y sugerencias)

Villar Palasí, García de Enterría y García Trevijano señalan que el servicio público es la "*actividad de prestación de bienes inmateriales (o servicios) con monopolio (exclusividad regalística) y con régimen de derecho público*", diferenciándolo de la gestión económica (o actividad industrial o dación de bienes de mercado), que la caracterizan como "*actividad de prestación de bienes materiales, en concurrencia y en régimen de Derecho Privado*".

Por ende, el servicio público es una actividad que está reglamentada por normas vigentes con el fin de satisfacer de manera continua y regular las necesidades de carácter colectivo, este debe ser permanente ofreciendo servicios adecuados a la necesidad usuaria y de forma constante a lo largo del tiempo.

Además, debe existir el personal amable, respetuoso y honesto, ya que los usuarios consideran que en los servicios públicos sean correctos como éticos, como también le proporcionen una información adecuada

*Los servicios públicos<sup>8</sup> deben dar atención personalizada al usuario. Es decir, un trato personalizado, preferencial y único. Los servicios públicos deben ofrecer celeridad en la atención, porque todo usuario necesita una atención eficiente acorde a sus necesidades y demandas, sabiendo que el tiempo del usuario es tan valioso como el tiempo de quien lo atiende. Otro de los atributos universales de los servicios públicos es que son visibles y*

---

<sup>8</sup> La calidad en los servicios públicos, Gobierno de la provincia de salta página 10  
[http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs\\_la\\_calidad\\_en\\_los\\_servicios\\_publicos.pdf](http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs_la_calidad_en_los_servicios_publicos.pdf)

*comprobables en el presente y en el futuro mediato e inmediato. La calidad de los servicios está relacionada con su presentación, utilidad y durabilidad, pues son valores intrínsecos a ellos.*

La calidad de los servicios públicos es intangible, ya que esta se percibe al momento de recibirlos.

### **El Usuario En La Administración Pública<sup>9</sup>**

La temática del usuario en el Sector Público es controversial. A diferencia de lo que sucede en el mundo de las empresas, la definición de usuario es un tema complejo. De hecho, no existe acuerdo respecto de su denominación. En la literatura es posible observar el uso de conceptos tales como “cliente”, “consumidor”, “comprador”, “usuario”, “ciudadano”<sup>10</sup>

No obstante lo anterior, el enfoque del usuario en la gestión pública ha formado parte de los principales desarrollos teóricos en el ámbito de la administración pública (Barzelay 1998) y uno de los principales ejes orientadores de procesos de reforma y modernización aplicados por distintos países (Osborne y Gaebler 1995). *Uno de los principales desarrollos de este enfoque del usuario, asimila el modelo del consumidor que interactúa con las empresas a través de mercados mediante precios*<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup>Calidad de servicio y atención al usuario: La experiencia del Servicio de Registro Civil e Identificación de Chile Miguel Ángel Cornejo Rallo. (XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia, 30 oct. - 2 nov. 2012)

<sup>10</sup> Alford 2002

<sup>11</sup> Smith y Hunstman 1997; Kelly 2005

En este modelo la capacidad de satisfacer a los clientes o consumidores es uno de los bloques genéricos de formación de la ventaja competitiva (Hill y Jones 1999: 108). Es un factor genérico en el sentido que representa una forma básica de reducción de costos y/o de logro de diferenciación que cualquier empresa puede adoptar, independiente de su industria o de los productos y servicios que ofrezca.

Según Rayport y Jaworski (2004: 57) las interacciones con los clientes son para muchas empresas la única frontera restante de ventaja competitiva. En el sector público, la capacidad de satisfacer al usuario presenta diferencias importantes. Moore (1998) señala que el énfasis en los usuarios del sector público presenta el problema de la identificación. Obviamente, los usuarios de los organismos públicos son los ciudadanos.

Los organismos del sector público son objeto de evaluación tanto por parte de los ciudadanos como de sus usuarios. Para evaluar sus resultados no solo es necesario conocer la opinión de los usuarios sino que también de los ciudadanos y sus representantes (Moore 1998: 70).

Para Osborne y Plastrik (1998: 226) el enfoque en el usuario puede transformarse en una adecuada estrategia para reducir la burocracia. “Cuando los organismos públicos pasan a ser responsables ante sus clientes, su conducta cambia. Se trata de una eficaz herramienta de cambio”.

En la actualidad las organizaciones se vinculan con sus clientes o usuarios a través de varias formas y medios. Por medio de puntos de contacto humanos, en forma presencial, mediante puntos de contactos automatizados, como máquinas expendedoras, o mediante medios virtuales como sitios web.

**1.5.1 Calidad:**

Grado en que se atienden o no las expectativas de los consumidores o usuarios, supone incluir factores subjetivos relacionados con los juicios de las personas que reciben el servicio. Es una definición basada en la percepción de los clientes y en la satisfacción de las expectativas, esto es importante para conocer qué necesitan los usuarios/beneficiarios. Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta medida es la más compleja de todas, ya que las personas pueden dar distinto grado de importancia a diferentes atributos del producto o servicio y es difícil medir las expectativas de forma objetiva y con conocimiento del caso, sobre todo cuando están ante un producto o servicio uso poco frecuente (Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001).

Según el autor Peters (1987), la calidad depende de cómo el cliente lo aprecie, porque es él quien recibe el servicio, como lo expone en su libro *Pasión por la Excelencia*, donde cita: *“El cliente percibe el servicio bajo sus propias condiciones: Es el cliente quien paga la tarifa o no la paga por una razón o serie de razones que él o ella determina”*.

**1.5.2 Servicios:**

Stanton, Etzel, Walker y Bruce, definen los servicios *"como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades"*.

Por su parte Cantú (2011, p. 119) menciona que *“un servicio es la actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza mediante la interacción*

*entre el cliente y el empleado y/o las instalaciones físicas de servicio, a fin de satisfacer un deseo o una necesidad de usuario”.*

En este sentido para Juran<sup>12</sup> calidad en el servicio se define como: *“la capacidad de satisfacer al cliente en sus necesidades, expectativas y requerimientos, es la satisfacción que se le proporciona al cliente a través del servicio.*

Existen variados puntos de vista de autores, que analizan lo que es servicio, haciendo referencia a los principales:

*“Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y no resulta de la propiedad de algo, pudiendo estar asociada o no a un producto físico”* <sup>13</sup>

*“Cualquier actividad primaria o complementaria que no produce un producto físico directamente, esto es, la parte no tangible de las transacciones entre los clientes y el proveedor”* <sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Hernández, -Chumaceiro, Atencio, 2009

<sup>13</sup> Kotler, 1999

<sup>14</sup> Payne, 1993

## 1.6 Características Del Servicio

En el libro Calidad Total en la Gestión de Servicios, por Zeithaml se hace referencia a diversas características que tienen los servicios:

**A.-Intangibles:** Ya que no son percibidos por los sentidos, esto hace complicado establecer un precio, los usuarios usan diversos rasgos al evaluarlos, ya que son difíciles de establecer con exactitud, esto por el simple hecho de no poder medir su recepción, si era la adecuada o no, existiendo diversos esquemas de como adoptarse a la medición de los servicios.

**B.-Percederos:** Esta característica tiene una particularidad, ya que destaca que no se puede inventariar, ni devolver, ya que los servicios son momentáneos y no es algo que puedan guardar para un uso próximo, o para finiquitar el termino de uso.

**C.-Heterogéneos:** Estos no están tan estandarizados como los bienes, se realizan en el momento que el usuario adquiere el servicio, ya que hay diversas causas que pueden influir en la conclusión de un servicio, por lo que diversas entidades han dispuesto un método más sistemático de prestar servicios, con el fin de estandarizarse y ser más uniforme.

**D.-Inseparables:** Ya que se consumen de manera inmediata a la que se realiza, no existe producción antes del consumo, el usuario es parte del proceso de la ejecución del servicio, ya que existe una interconexión entre ellos.



### 1.7 Servicio Público:

Villar Palasí, García de Enterría y García Trevijano, ellos se refieren a servicio público como la "*actividad de prestación de bienes inmateriales (o servicios) con monopolio y con régimen de derecho público*".

López Candela lo define como "*aquella actividad de contenido económico y asistencial, que bajo la responsabilidad de una Administración es prestada de forma continua y universalmente para satisfacer necesidades esenciales de una colectividad social*".

Humberto Serna Gómez (2006) afirma que: "*Todas las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen las siguientes características:*

- a) Conocen a profundidad a sus clientes, tienen de ellos, bases de datos confiables y manejan perfiles.
- b) Realizan investigaciones permanentemente y sistemáticamente, sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoría del servicio.
- c) Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- d) Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.
- e) Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.
- f) Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.

- g) Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.”

## **1.8 Cliente:**

En el libro *"Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?"* se menciona lo siguiente: *"La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer".*

Complementando a la definición anterior Thompson, 2009 se refiere a Cliente *como la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios".*

### **1.8.1 Servicio al Cliente:**

El servicio al cliente es parte de lo intangible ya que no es algo que se pueda palpar, solo se llega a apreciar y produce diversas percepciones desde el punto de vista del cliente, logrando cambiar los puntos de vista de las empresas, siendo más importantes las necesidades del cliente que las de la empresa, ya que sin el cliente esta no podría llevar sus fines a cabo, siendo una prioridad para la empresa el ir mejorando la entrega de sus servicios.

Según el autor Humberto Serna Gómez (2006) define que: *“El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.”*

Humberto Serna Gómez (2006) afirma que: *“Todas las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen las siguientes características:*

- a) Conocen a profundidad a sus clientes, tienen de ellos, bases de datos confiables y manejan perfiles.
- b) Realizan investigaciones permanentemente y sistemáticamente, sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoria del servicio.
- c) Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- d) Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.
- e) Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.
- f) Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- g) Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.”

### **1.8.2 Satisfacción del Cliente:**

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como el *“nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”*.

Al continuar con la definición se deduce que la satisfacción es lo que el cliente evalúa del servicio que percibió, este siempre lo compara a algo, muy pocas veces el cliente dice que fue una buena atención la primera vez que asistió a una entidad que le prestó servicio; reflejan si es que sus necesidades se cumplieron o si pudo haber sido mejor de lo que esperaban; si no supera la expectativa, existe insatisfacción, causando que el usuario evite a toda costa asistir a la entidad o que busque otros medios o entidades privadas que puedan satisfacer sus requerimientos, según corresponda.

### **1.8.3 Calidad Percibida:**

En base a la literatura la calidad percibida se enfoca en lo que el cliente cree y lo que observa del servicio, enfocándose directamente a lo que percibe, y a comparar sus expectativas con la realidad, siendo esto un análisis subjetivo, ya que no consideran algún valor para darle cierta ponderación, esta se enfoca en dos factores que son la fiabilidad y personalizaciones.

Según Zeithaml (1988) la calidad percibida es *“la opinión del consumidor sobre la superioridad o excelencia de un producto”*.

Dicha opinión se configura, según Cruz y Múgica (1993), a partir de tres tipos de factores: a) los atributos intrínsecos del producto o calidad objetiva; b) los atributos extrínsecos, como la marca, el envase o la imagen transmitida por la publicidad, a los que el consumidor asocia una determinada calidad y c) el precio, un atributo extrínseco que debe considerarse separadamente por su especial influencia en la calidad percibida.

**1.8.4 Calidad real:**

La encargada de medir esta calidad, es la misma organización que realiza el servicio, ya que estos también están en constantes evaluaciones para ir mejorando y posicionándose dentro del mercado.

**1.8.5 Calidad esperada:**

Es lo que el cliente evalúa con respecto a sus expectativas y experiencias que ha tenido a través del tiempo con el servicio, o con algún similar, últimamente están más exigentes a la hora de evaluar los servicios, ya que es tanta la publicidad y competencia que existe, que los clientes van evaluando e investigando mucho sobre los temas, para así tener una idea más general del tema.

**1.9 Objetivos o Metas:**

Álvarez (2006) enuncia objetivos o metas a alcanzar dentro de la empresa, que son de vital importancia para posicionarse dentro de la competencia, como las que se mencionan a continuación:

- Cumplir las expectativas del cliente y despertar en él nuevas necesidades.
- Reducir o eliminar al máximo los defectos que se producen a lo largo del proceso productivo.
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- Disfrutar de una categoría empresarial que aspira siempre a la excelencia.

### 1.9.1 Atención Personalizada:

La persona generalmente tiene una expectativa de atención alta, que se basa en una atención personalizada, respondiendo todas las dudas de manera adecuada, no tratando de persuadir a la persona de manera incorrecta creyendo que esta es alguien ignorante en el tema, la buena disposición es una característica fundamental del personal, ya que el cliente espera asistir a una entidad de excelencia, priorizando su satisfacción y adecuada atención para que en alguna eventualidad se disponga a regresar con una actitud positiva a al entidad.

### 1.10 Dimensiones Del Servicio

Existen dimensiones donde se identifican las formas en que los usuarios ven demostrado el servicio, para el ámbito de esta investigación solo se plantearán dos tipos:

- ***El servicio ayúdame:*** Es el que se relaciona directamente con los servicios públicos, ya que los usuarios buscan en las entidades ayuda por diversos trámites a realizar; tanto obligatorios como de responsabilidad, normas o leyes que lo ameriten; es por esto que al ser servicios que la mayoría de las personas tiene que hacer de vez en cuando; este tipo de usuario es el que de alguna u otra forma desconoce ciertos trámites que por lo general asisten a las entidades públicas en primera instancia para buscar ayuda respecto del caso a solicitar y luego asisten una segunda o tercera vez con los requisitos que se necesiten.
- ***El servicio de valor agregado:*** Es simplemente lo que se comprende en la percepción de la experiencia en cuando a servicio entregado, ya que los usuarios cuando experimentan el servicio y dependiendo de la buena atención, agregan valor a la entidad pública.

### **1.11 El Valor En Los Servicios**

Generalmente el personal tiene claro el servicio que le está entregando al cliente, por lo que se debe plantear una respuesta o solución al requerimiento; si no es bien formulada la respuesta de lo que se está solicitando, el usuario rápidamente se dará cuenta del desconocimiento del funcionario que está entregando el servicio; los usuarios de por sí son cada vez más exigentes a la hora de evaluar, es por esto que las capacitaciones constantes y motivaciones son tan importantes dentro de una organización, esto es como un efecto domino; si un empleado no conoce bastante sobre el servicio, genera efecto negativo en el usuario el cual hará los reclamos pertinentes por no haber recibido un servicio de calidad, por lo que posiblemente comente en más de una ocasión el incómodo momento vivido. Es por esto que la satisfacción usuaria debiese ser uno de los eslabones más importantes a la hora de entregar servicios. Ya que como objetivo de fondo directa o indirectamente se estaría creando valor a la institución pública.

Una manera simple de analizar si el servicio entregado ha adquirido valor a nivel de sociedad y satisfacción por parte del usuario/beneficiario es la realización de encuestas de Calidad de atención al Usuario, ya sea bajo un plan anual, semestral o trimestral, según decida la entidad.

### **1.12 Beneficio:**

Los beneficios son parte de lo que recibe el cliente por un servicio; es lo que espera obtener, dependiendo de su expectativa.

### 1.12.1 Tipos de Beneficios:

**Beneficios esperados:** Estos son principalmente los que el usuario necesita y está buscando.

**Beneficios supuestos:** Es lo que el cliente quiere conseguir, pero no ha identificado ninguno, pero esta espera que incluyan los ítems que quiere dentro del servicio que le entregaran, sin comentar nada de aquello.

**Beneficios de gratificación:** Estos se basan en los beneficios que están incluidos y disponibles dentro del servicio, pero el cliente no se había dado cuenta de esto.

Los clientes para obtener los beneficios inciden en costos, que son la unión entre el tiempo, esfuerzo, paciencia y dinero que deben desembolsar por obtener un servicio; no hay que confundir con que se paga menos por un buen servicio, o al contrario, que se paga más por un buen servicio, ya que no tiene relación alguna, es algo no premeditable, es solo a base de experiencias; esta es la única forma de evaluarlo, el cliente siempre prefiere que el beneficio sea mayor al costo, ya que si es lo contrario no valdría la inversión.



# CAPÍTULO II:

---

## Programa de Mejoramiento de la Gestión

**CAPITULO II: PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN****2. Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)**

El programa de Mejoramiento de la Gestión nace en el año 1998 a través de la Ley 19.553 donde formula que habrá un incentivo monetario institucional para los funcionarios de los servicios públicos con respecto al cumplimiento de una serie de objetivos de gestión. Dicho incentivo desde el 2010 corresponde a:

- 7.6% de la remuneración base anual, si la institución alcanza un cumplimiento igual o mayor a un 90% de los objetivo cumplidos.
- 3.8% de la remuneración base anual, si la institución alcanza un cumplimiento entre 89% y 75% de los objetivos cumplidos.
- 0% de la remuneración base anual, si la institución alcanza un cumplimiento menor o igual a 74% de los objetivos cumplidos.

El pago se realiza trimestralmente en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año.

A lo largo del tiempo ha experimentado una serie de cambios y modificaciones para hacer que el sistema abarcara más áreas a gestionar y los servicios públicos cumplieran con estándares de calidad en cuanto a los servicios entregados.

Al 2016, el PMG se implementó a 128 instituciones y más de 100.000 funcionarios de planta y contrata, siendo parte de unos de los mecanismos de incentivo de remuneraciones de tipo institucional más importante aplicado a la administración pública en Chile. El Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) abarca al 60% de las instituciones públicas.

## 2.1 Actores que participan en el Programa de Mejoramiento de la Gestión:

- a. Comité Triministerial integrado por Ministros del Interior y Seguridad Pública, Ministro de Hacienda y Secretaría General de la Presidencia, donde evalúan y aprueban los objetivos, metas y compromisos con que se mide el cumplimiento.

Funciones del Comité Triministerial:

- Aprobar anualmente el Programa Marco propuesto por el Comité Técnico.
- Aprobar anualmente junto con el Ministerio del Ramo los objetivos de gestión del Programa de Mejoramiento de la Gestión.
- Aprobar cualquier modificación que pudiese sufrir el Programa de Mejoramiento de la Gestión.
- Evaluar el grado de cumplimiento de cada objetivo de gestión y el grado de cumplimiento global de la institución.
- Resolver observaciones planteadas por el Ministro del ramo sobre resultados de la propuesta de evaluación efectuada por la Secretaría Técnica.

- b. Comité técnico integrado por el Subsecretario de Desarrollo Regional y Administrativo, Subsecretario de la Secretaría General de la Presidencia y Director de Presupuestos del Ministerio de Hacienda que se encargan de asesorar al comité Triministerial con respecto al Programa Marco, la formulación de compromisos y su evaluación.

Funciones del Comité Técnico:

- Apoyo técnico al Comité Triministerial en todo el proceso.
- Elaborar propuestas de Programa Marco para el año siguiente.
- Colaborar con los Jefes Superiores de los servicios públicos en la elaboración de la propuesta de Programa de Mejoramiento de la Gestión.

- Asesorar en la supervisión, seguimiento y evaluación de los programas de Mejoramiento de la Gestión, acuerdos y plazos.
- c. Secretaría Técnica compuesta por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda encargada de coordinar todas las actividades asociadas a la administración del programa, gestionar los procesos de formulación y evaluación del PMG, y brindar apoyo a los comités Triministerial y Técnico para el correcto desarrollo de sus funciones.

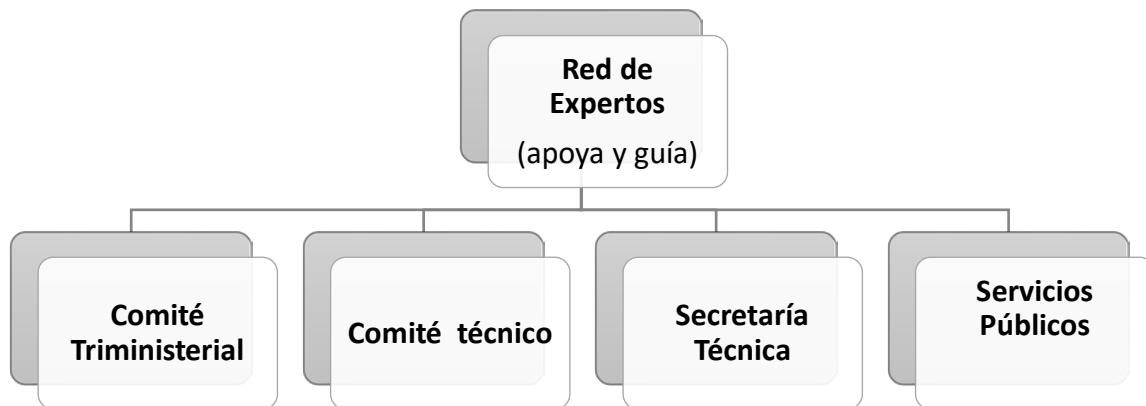
#### Funciones de la Secretaría Técnica

- Apoyo al Comité Técnico en la elaboración de propuestas en las áreas prioritarias del Programa Marco y modificaciones.
- Apoyar, coordinar y supervisar las actividades de formulación y seguimiento de los objetivos de gestión de los Programas de Mejoramiento de la Gestión que efectúen los expertos en las áreas prioritarias.
- Informar a los Servicios los criterios y medios con los cuales se desarrollará el proceso de validación técnica, propuesta de evaluación y evaluación.
- Apoyar técnicamente y en todo el proceso al comité Triministerial y Técnico en la revisión de los objetivos de gestión.
- Efectuar propuesta de evaluación de los objetivos de gestión sobre la base de la validación técnica realizada por la red de expertos y dar a conocer las observaciones formuladas al resultado de la propuesta de evaluación.
- Contratar a la red de expertos de las áreas prioritarias.

d. Red de Expertos provenientes de instituciones públicas y red de expertos externos (contratados a través de licitación) con conocimiento en áreas definidas por el Comité Triministerial. Esta Red de Expertos ha colaborado en guiar a los Servicios Públicos en la formulación de los compromisos y objetivos así como también brindar asesoría al Comité Técnico, Triministerial y Secretaría Técnica en todo el proceso.

Funciones de la Red de Expertos y los Expertos Externos:

- ✓ Entregar apoyo técnico en el proceso de formulación, validación técnica, propuesta de evaluación, evaluación y seguimiento de los Programas de Mejoramiento de la Gestión y del cumplimiento de los objetivos por la institución.
- ✓ Efectuar validaciones técnicas del cumplimiento de los objetivos de los Servicios emitiendo informes parciales y finales que correspondan.
- ✓ Llevar a cabo las tareas que les demande la Secretaría Técnica para la adecuada aplicación del presente reglamento.



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 3: Red de Expertos distribuidos por áreas**

ÁREAS PRIORITARIAS	SISTEMAS	RED DE EXPERTOS
Recursos Humanos	1.Capacitación	1.Dirección Nacional del Servicio Civil
	2.Higiene y Seguridad	2.Superintendencia de Seguridad Social
Calidad de Servicio	3.Gobierno Digital	3. Unidad de Modernización y Gobierno Digital de la Secretaría General de la Presidencia
	4.Seguridad de la Información	4. Dirección de Presupuestos (División de Tecnologías de la Información) 5. Subsecretaría del Interior
	5.Sistema de Atención Ciudadana/Acceso a Información Pública	6. Comisión para la Probidad y Transparencia. Ministerio Secretaría General de la Presidencia
Planificación y Control de Gestión	6.Monitoreo del Desempeño Institucional	7. Dirección de Presupuestos (Departamento de Gestión Pública de la División de Control de Gestión) 8. Secretaría General de la Presidencia
	7. Planificación/Control de Gestión	9. Dirección de Presupuestos (Departamento de Gestión Pública de la División de Control de Gestión)
	8. Auditoría Interna	10. Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno
	9.Descentralización	11. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo
	10.Equidad de Género	12. Subsecretaría de la Mujer y la Equidad de Género
Administración Financiera Contable	11.Compras Públicas	13. Dirección de Compras y Contratación Pública
Gestión de Calidad	12.Sistema de Gestión de la Calidad (ISO)	14. Dirección de Presupuestos (Departamento de Gestión Pública de la División de Control de Gestión)
	13.Sistema de Gestión de Exelencia	15. Dirección de Presupuestos (Departamento de Gestión Pública de la División de Control de Gestión)

Fuente: DIPRES

## 2.2 Programa Marco del PMG

El programa Marco (PM) es la base del PMG, es el documento en dónde se designan las áreas temáticas más relevantes dentro de los servicios públicos orientados a mejorar su gestión, en él se definen expresamente los compromisos, metas y objetivos de gestión para un conjunto de áreas prioritarias, aplicados uniformemente a todas las instituciones del sector público y define un mínimo de estándar en común; este documento es establecido por el Comité Triministerial por medio de un Decreto Exento.

Fueron implementados en el año 2005 con la finalidad de aplicar un estándar externo que promoviera la excelencia en la gestión de los servicios públicos y que a su vez hiciera reconocibles los logros por parte del conjunto de la sociedad. Con este propósito la formulación de los PMG correspondientes al año 2005 se incorporaron los primeros elementos en vías de un mecanismo de certificación externo de sistema de gestión para los servicios públicos del Programa Marco Básico a través de normas ISO, dando paso al Programa Marco Avanzado. Por lo que desde el año 2005 los PMG cuentan con un Programa Marco Básico y un Programa Marco Avanzado.

Programa Marco para el año 2017, según Decreto Exento n°290, dicho programa debe contener la definición de áreas prioritarias, sistemas, objetivos y etapas que permiten alcanzar su desarrollo. Este debe ser elaborado anualmente por el Comité Técnico y aprobado por el Comité Triministerial.

Programa Marco de los Programas de Mejoramiento de la Gestión aprobado para el año 2017:

Área Prioritaria	Sistema de Gestión	Objetivo
Planificación y Control de Gestión	1. Monitoreo del Desempeño Institucional, o	Disponer de información sin errores, para apoyar la toma de decisiones y rendición de cuentas de gestión institucional, y evaluar su desempeño
	2. Planificación y Control de Gestión	Diseñar e implementar procesos de planificación y sistemas de información para la gestión, que permitan a la institución disponer de información para apoyar la toma de decisiones y rendición de cuentas de su gestión institucional.
Gestión de Calidad	3. Sistema de Gestión de la Calidad (ISO)	Mejorar el desempeño de la Institución, aumentando los niveles de satisfacción de los usuarios, a través de la instalación de un sistema de gestión de calidad certificado bajo norma ISO 9001, que considere los procesos de provisión de bienes y servicios.

Fuente: Decreto Exento n°290

Los objetivos de gestión, sus etapas de desarrollo, los indicadores de desempeño, los requisitos técnicos y medios de verificación, se presentan a continuación para cada sistema del Programa Marco, según si la institución compromete:

- a. Sólo el Sistema de Monitoreo del Desempeño,
- b. Más de un Sistema,
- c. Sólo el Sistema de Planificación y Control de Gestión.



***a. Instituciones comprometidas a sólo un Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional:***

Las instituciones que han completado las etapas finales de todos los sistemas de gestión del Programa Marco 2016, se deben comprometer sólo al Sistema de Monitoreo del Desempeño con una ponderación del 100%.

Este sistema es obligatorio y está compuesto por objetivos de gestión los que son implementados de enero a diciembre, a través de *indicadores de desempeño asociados a productos o servicios estratégicos e indicadores transversales* definidos por el Comité Triministerial. (Véase recuadro 2)

El Sistema de Monitoreo del desempeño posee cuatro objetivos de gestión, los que tendrán una ponderación según grado de exigencia.

<b>Objetivo de Gestión</b>	<b>Rango Ponderación</b>
1	40% - 60%
2	30% - 50%
3	0% - 20%
4	5% - 10%
Total	100%

1.-Monitoreo del Desempeño Institucional	Disponer de información sin errores, para apoyar la toma de decisiones y rendición de cuentas de gestión institucional, y evaluar su desempeño
--	--

**Objetivo de Gestión 1:** Evaluar e informar sin errores el resultado de los indicadores de desempeño asociados a productos o servicios estratégicos seleccionados a partir de aquellos presentados en la formulación del presupuesto, cumpliendo con las metas entre el 75% y 100% (obligatorio).

**Objetivo de Gestión 2:** Medir e informar a las respectivas redes de expertos y a Dipres los datos efectivos al 31 de diciembre de 2017, de los indicadores transversales definidos en el Programa Marco aprobado por el Comité Triministerial para el año 2017 (obligatorio).

**Objetivo de Gestión 3:** Evaluar el resultado de los indicadores transversales seleccionados por el Comité Triministerial para el 2017, cumpliendo las metas en al menos un 75% y 100% (voluntario).

**Objetivo de Gestión 4:** Publicar la formulación del año 2017 de los compromisos de gestión, asociados a todos los mecanismos de incentivos de remuneraciones definidos por ley para el Servicio y sus resultados en el año 2016 (obligatorio).

Indicadores Transversales para los Objetivos 2 y 3 del Sistema de Monitoreo del Desempeño son los siguientes:

**Tabla N° 4: Área de Programa de Mejoramiento de la Gestión**

Área	Sistema	Red de Expertos	Objetivo de Gestión	Indicador
Recursos Humanos	Capacitación	Dirección Nacional del Servicio Civil, Ministerio de Hacienda.	Mejorar la pertinencia y calidad de la capacitación que ejecutan los servicios.	1. Porcentaje de actividades de capacitación con compromiso de evaluación de transferencia en el puesto de trabajo.
	Higiene y Seguridad	Superintendencia de Seguridad Social, Ministerio del Trabajo y Previsión Social.	Disminuir el riesgo de ocurrencia de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.	2. Tasa de accidentabilidad por accidentes del trabajo en el año t.
Administración Financiero Contable	Compras Públicas	Dirección Compras y Contratación Pública, Ministerio de Hacienda.	Contar con procesos de compra participativos y eficientes.	3. Porcentaje de licitaciones sin oferente en el año t.

Calidad de Servicio	Gobierno Digital	Unidad de Modernización y Gobierno Digital, Ministerio y Secretaría General de la Presidencia.	Mejorar la entrega de los servicios provistos por el Estado a la ciudadanía y empresas mediante el uso de tecnologías de información y comunicación.	4. Porcentaje de trámites digitalizados al año t respecto del total de trámites identificados en el catastro de trámites del año t-1.
	Seguridad de la Información	Secretaría y Administración General, Ministerio del Interior. Subsecretaría de Telecomunicaciones, Ministerio de transportes. Unidad de Modernización y Gobierno Digital, Ministerio y Secretaría General de la Presidencia.	Gestionar los riesgos de seguridad de la información de los activos que soportan los procesos de provisión de bienes y servicios, mediante la aplicación de controles basados en la norma NCh-ISO 27001.	5. Porcentaje de controles de seguridad de la información implementados respecto del total definido en la norma NCh-ISO 27001, al año t.
	Sistema de Atención Ciudadana / Acceso Información Pública.	Unidad de Implementación, Probidad y Transparencia. Comisión Defensa de la Ciudadanía y Transparencia, Ministerio y Secretaría General de la Presidencia.	Responder las solicitudes de acceso a información pública en un plazo máximo de 15 días.	6. Porcentaje de solicitudes de acceso a información pública respondidas en un plazo menor o igual a 15 días hábiles en el año t.

Planificación y control de Gestión	Auditoría Interna	Consejo de Auditoría General de Gobierno, Secretaría General de la Presidencia, Ministerio Secretaría General de la Presidencia.	Mejorar el control interno a través de acciones preventivas y/o correctivas de las auditorías, manteniendo un nivel de implementación suficiente de compromisos de auditorías.	7. Porcentaje de compromisos de Auditoría implementados en el año t.
	Equidad de Género	Subsecretaría de la Mujer y la Equidad de Género, Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género.	Contribuir a disminuir las inequidades, brechas y/o barreras de género implementando acciones estratégicas orientadas a mejorar niveles de igualdad y equidad de género en la provisión de bienes y/o servicios públicos.	8. Porcentaje de medidas para la igualdad de género del Programa de Trabajo implementadas en el año t.
	Descentralización	Subsecretaría de desarrollo Regional y Administrativo, Ministerio del Interior y Seguridad Pública.	Potenciar el proceso de descentralización del país, fortaleciendo las competencias de articulación y coordinación del gasto de los servicios públicos desconcentrados, con los Gobiernos Regionales.	9. Porcentaje de iniciativas de descentralización y desconcentración implementadas en el año t.
Sustentabilidad	Eficiencia Energética	Subsecretaría de Energía, Ministerio de Energía.	Contribuir al buen uso de la energía mediante el reporte y monitoreo periódico de los consumos energéticos del servicio.	10. Índice de Eficiencia Energética.

Fuente: Decreto Exento n°290.

*b. Instituciones que comprometen a más de un sistema:*

Sólo aquellos jefes de servicio que comprometieron voluntariamente el Sistema de Gestión de la Calidad (ISO) en el año 2016, deberán mantenerlo en 2017; ya que estas instituciones aún no han completado las etapas finales de dicho sistema, junto con el Sistema de Monitoreo de Desempeño; pero para este caso se utilizará la siguiente ponderación:

<b>Objetivo de Gestión</b>	<b>Rango Ponderación</b>
1	30% - 50%
2	20% - 40%
3	0% - 10%
4	5% - 10%
Total	80%

Para esto hay objetivos específicos, requisitos técnicos y medios de verificación del Sistema de Gestión de Calidad los que deben llevarse a cabo en el periodo de enero a diciembre; presentándose los siguientes requisitos:

Gestión de Calidad	2.Sistema de Gestión de la Calidad (ISO)	Mejorar el desempeño de la Institución, aumentando los niveles de satisfacción de los usuarios, a través de la instalación de un sistema de gestión de calidad certificado bajo norma ISO 9001, que considere los procesos de provisión de bienes y servicios.
--------------------	--	--

### 2.3 Medios de Verificación por etapas:

#### Etapa 1:

- Diagnóstico institucional del sistema de gestión de calidad.
- Plan trienal institucional para la certificación del sistema de gestión de calidad.
- Programa de trabajo de implementación del año.
- Manual de calidad institucional.
- Procedimientos de los procesos de los procesos en cuanto a bienes y servicios incorporados en el sistema de gestión de calidad en el año.
- Informe de auditorías de calidad.
- Registro de revisión por Dirección.

#### Etapa 2:

- Diagnóstico institucional del sistema de gestión de calidad actualizado, si corresponde.
- Plan trienal institucional actualizado, si corresponde, para la certificación del sistema de gestión de calidad.
- Programa de trabajo de implementación del año.
- Manual de calidad institucional actualizado.
- Procedimientos de los procesos de los procesos en cuanto a bienes y servicios incorporados en el sistema de gestión de calidad en el año.
- Informe de auditorías de calidad.
- Registro de revisión por Dirección.
- Certificado del sistema bajo Norma ISO 9001, según alcance definido.

**Etapa 3:**

- Diagnóstico institucional del sistema de gestión de calidad actualizado, si corresponde.
- Plan trienal institucional actualizado, si corresponde, para la certificación del sistema de gestión de calidad.
- Programa de trabajo de implementación del año.
- Manual de calidad institucional actualizado.
- Procedimientos de los procesos de los procesos en cuanto a bienes y servicios incorporados en el sistema de gestión de calidad en el año.
- Informe de auditorías de calidad.
- Registro de revisión por dirección.
- Certificado del sistema bajo Norma ISO 9001, con actualización de alcance.

**Etapa 4:**

- Plan trienal institucional actualizado, si corresponde, para la certificación del sistema de gestión de calidad.
- Programa de trabajo de implementación del año.
- Manual de calidad institucional actualizado.
- Procedimientos de los procesos de los procesos en cuanto a bienes y servicios incorporados en el sistema de gestión de calidad en el año.
- Informe de auditorías de calidad.
- Registro de revisión por Dirección.
- Certificado del sistema bajo Norma ISO 9001, según alcance definido.

Para que las instituciones lleven a cabo estas cuatro etapas deben ser asesoradas por la Red de Expertos los cuales cumplen con la función de apoyar a los servicios en la formulación e implementación de los compromisos del Sistema de Gestión de calidad.

La red de expertos destinada para este fin es la Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Ministerio de Hacienda, encargada en sí de que se cumplan los requisitos técnicos propios de cada etapa; la cual se describirá a modo resumen dada la complejidad del sistema.

**Tabla 5: Medio de verificación Etapa 1**

<b>Objetivo de Gestión</b>	<b>Requisitos Técnicos</b>
<p>La institución realiza un diagnóstico del estado actual de los procesos de la organización en relación a la Norma ISO 9001, que permita establecer el sistema de gestión de la calidad a implementar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar procesos que permitan cumplir con la misión de la institución.</li> <li>-Identificar procesos y subprocesos.</li> <li>-Identificación de análisis de las fortalezas y debilidades del Sistema de gestión de Calidad implementado o certificado por la institución, en base a principios de calidad según Norma ISO 9000 (enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, mejora continua, enfoques).</li> </ul>
<p>La Institución establece los procesos de la organización necesarios y factibles de certificar bajo Norma ISO 9001 señalando los fundamentos para aquellos que no incorporará a la certificación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Seleccionar y priorizar los procesos asociados a la provisión de bienes y servicios, de gestión estratégica o de soporte institucional, considerando relación con definiciones estratégicas y programas de Gobierno, efectos en los clientes/usuarios/beneficiarios.</li> <li>-Analizar la conveniencia de implementar el sistema de gestión de la calidad.</li> </ul>
<p>La institución elabora un plan trienal para la preparación de la certificación ISO 9001 los procesos de la organización identificados como necesarios y factibles de certificar.</p>	<p>El plan trienal debe incluir como mínimo objetivos generales, procesos de la organización necesaria y factible de certificar cada año y por regiones, actividades de capacitación, programa de auditorías internas y externas al sistema de gestión de calidad.</p>
<p>La institución elabora e implementa un programa de trabajo anual para la preparación de la certificación ISO 9001 del sistema de gestión de calidad, que incluya los procesos de la organización establecidos en el plan trienal para el primer año, considerando al menos elaboración/modificación de Manual de la Calidad, procedimientos y/o</p>	<p>Elaboración de un programa de trabajo al primer año a partir de un plan trienal y los recursos disponibles; para cumplir con capacitaciones, elaboración/revisión de política de calidad establecer objetivos de calidad, revisión del sistema de gestión de calidad por parte de la alta dirección. Cronograma de implementación.</p> <p>Además para la implementación de este se debe contar con un análisis de procesos con los centros de responsabilidad involucrados, elaboración, aprobación, difusión e implementación de los procedimientos y documentos del</p>



documentos de apoyo de los procesos; ejecución de la auditorías internas de calidad e implementación de las acciones correctivas y/o preventivas.	sistema de gestión de calidad. Elaboración o actualización del manual de calidad.
La alta dirección revisa el Sistema de Gestión de Calidad de la organización para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua, definiendo acciones de mejora del sistema y sus procesos.	Revisión de la consistencia del sistema de gestión de calidad con las definiciones estratégicas de la institución, se consideran los niveles de satisfacción de clientes/usuarios/beneficiarios. Planificación de la mejora del desempeño de la institución. Comunicación a todos los funcionarios de los resultados de la revisión por parte de la alta dirección.

Fuente: Decreto Exento n°290.

<b>Tabla 6: Medio de verificación Etapa 2</b>	
<b>Objetivos de Gestión</b>	<b>Requisitos Técnicos</b>
La institución actualiza a más tardar el primer trimestre del año el diagnóstico y plan trienal para la preparación de la certificación del sistema de gestión de la calidad institucional incluyendo los procesos de la organización e incorpora los ajustes y/o modificaciones necesarios para su implementación.	Análisis de resultados de la implementación del primer año. Aspectos que deben ser modificados, incorporados o eliminados con respecto al año anterior. Análisis y ajustes de las modificaciones.
La institución elabora e implementa un programa de trabajo anual para prepararse para la certificación ISO 9001, que incluya los procesos de la organización utilizados en el plan trienal actualizado para el segundo año, considerando al menos; elaboración/modificación de Manual de Calidad, procedimientos y/o documentos de apoyo de los procesos, ejecución de las auditorías internas de calidad e implementación de las acciones correctivas y/o preventivas	Hitos a cumplir; capacitaciones, revisión de política de calidad y objetivos. Elaboración, revisión y aprobación de documentación, programa de auditorías internas y externas para el segundo año. Ejecución de las actividades de sensibilización y capacitación programadas para involucrar al personal en el logro de los objetivos de calidad. Análisis de procesos para el segundo año. Seguimiento del estado de avance de las acciones correctivas y preventivas realizadas, difusión del sistema de gestión de calidad.
La institución realiza el proceso de revisión para asegurarse de la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad analizando información de cumplimiento de los requerimientos del cliente del sistema, ejecución de las acciones de seguimiento por parte de la dirección para la adecuada operación del sistema de gestión de calidad.	Revisión de consistencia del sistema de gestión de calidad con las definiciones estratégicas de la institución. Planificación de la mejora del desempeño de la institución, considerando resultados de auditorías de calidad, retroalimentación del cliente, estado de las acciones correctivas y preventivas y difusión de los resultados de la revisión a los funcionarios.

<p>La institución certifica bajo Norma ISO 9001 los procesos de la organización implementados durante el primer año de acuerdo al programa de trabajo anual de la etapa anterior.</p>	<p>Coordinar y controlar la realización de auditoría de certificación o de ampliación de alcance del sistema de gestión de calidad, según sea aplicable, incluyendo los procesos implementados durante el primer año. Definir de acciones correctivas, preventivas para tratar las no conformidades y observaciones en auditoría de la certificación, seguimiento del grado de avance.</p>
---	--

Fuente: Decreto Exento n°290

<p align="center"><b>Tabla 7: Medio de verificación Etapa 3</b></p>	
<p align="center"><b>Objetivos de Gestión</b></p>	<p align="center"><b>Requisitos Técnicos</b></p>
<p>La institución actualiza a más tardar el primer trimestre del año en curso el diagnóstico y plan trienal para la preparación de la certificación del sistema de gestión de calidad institucional incluyendo los procesos de la organización e incorpora lo ajustes y/o modificaciones necesarios para su implementación, si corresponde.</p>	<p>Analizar los resultados de la implementación del segundo año, identificación de factores internos y externos que puedan afectar al tercer año.</p> <p>Identificación de modificaciones, análisis, ajustes e incorporación de la modificación.</p>
<p>La institución elabora e implementa un programa de trabajo para la preparación de la certificación ISO 9001 del Sistema de Gestión de la Calidad, que incluya los procesos de la organización establecidos en el plan trienal actualizado para el tercer año, considerando al menos elaboración/modificación de manual de calidad, procedimiento o documentos de apoyo de los procesos, ejecución de las auditorías internas de calidad e implementación de las acciones correctivas o preventivas.</p>	<p>Según plan trienal y recursos disponibles debe haber capacitaciones, revisión de políticas de calidad y objetivos de calidad, reuniones para la elaboración, revisión y aprobación de documentos, programas de auditoría interna y externa para el tercer año. Implementación de programa de trabajo para la preparación de la certificación ISO 9001; ejecutando las actividades de sensibilización y capacitación, análisis de procesos a implementar el tercer año, actualización del Manual de la Calidad; seguimiento del estado de avance de las acciones correctivas y preventivas realizadas. Difusión</p>
<p>La institución realiza el proceso de revisión por parte de la Dirección para asegurarse de la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de calidad, previo a la auditoría de certificación/ampliación de alcance, analizando al menos, resultados de auditorías de la calidad, información del cumplimiento de los requerimientos del cliente del sistema, ejecución de acciones correctivas y preventivas, realización de las acciones de seguimiento por parte de la Dirección para la adecuada operación del Sistema de Gestión de Calidad Institucional.</p>	<p>Revisión de la consistencia del sistema de gestión de calidad con las definiciones estratégicas de la institución.</p> <p>Pertinencia del sistema de gestión de calidad, considerando los niveles de satisfacción de clientes/usuarios/beneficiarios.</p> <p>Planificación de la mejora del desempeño de la institución. Los resultados de la revisión de la Dirección deben comunicarse a todos los funcionarios.</p>

<p>La institución realiza auditorías de ampliación de alcance y mantención del sistema de gestión de la calidad bajo Norma ISO 9001 incluyendo los procesos de la organización establecidos en el plan trienal.</p>	<p>Coordinar y controlar la realización de auditoría de certificación o de ampliación de alcance de sistema de gestión de la calidad. Definir e implementar las acciones correctivas y preventivas para tratar las no conformidades y observaciones detectadas en auditoría para realización de seguimiento.</p>
---	--

Fuete: Decreto Exento n°290

<p><b>Tabla 8: Medio de verificación Etapa 5</b></p>	
<p><b>Objetivos de Gestión</b></p>	<p><b>Requisitos Técnicos</b></p>
<p>La institución realiza el proceso de revisión por la Dirección para asegurarse de la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad, previo a la auditoría de certificación /ampliación de alcance, analizando al menos; resultados de auditorías de la calidad, información del cumplimiento de los requerimientos del cliente del sistema, realización de las acciones de seguimiento por parte de la Dirección para la adecuada operación del Sistema de Gestión de la Calidad Institucional.</p>	<p>Revisión del funcionamiento del sistema de gestión de la calidad en el proceso de revisión por la dirección.</p> <p>Revisión de la consistencia y pertenencia del sistema de gestión de la calidad con las definiciones estratégicas de la institución y considerando los niveles de satisfacción de clientes/usuarios/beneficiarios.</p> <p>Integración institucional del sistema de gestión de la calidad, planificación de la mejora del desempeño de la institución, los resultados deben ser difundidos a todos los funcionarios.</p>
<p>La institución realiza auditorías de ampliación de alcance y mantención del sistema de gestión de la calidad bajo la Norma ISO 9001 incluyendo todos los procesos de la organización establecidos en el plan trienal a más tardar en el primer trimestre del año en curso.</p>	<p>La institución certifica o amplía el alcance de la certificación bajo la Norma ISO 9001 de todos los procesos de la organización establecidos en el plan de trienal, actualizando a más tardar el primer trimestre del año en curso, si corresponde.</p>

Fuete: Decreto Exento n°290

*c. Sistema de Planificación y Control de Gestión (Instituciones Nuevas y Otras Instituciones.*

Las instituciones nuevas creadas por ley, que inicien su funcionamiento en 2017 y que deban formular sus compromisos en el Marco del PMG; así como aquellas que comprometieron el sistema de planificación y control de gestión en períodos anteriores, en el año 2016 no han desarrollado la etapa final, durante el 2017 deben comprometer dicho sistema con una ponderación equivalente al 100%, implementando estos objetivos entre enero y diciembre del año t.

Los objetivos de gestión deberán ser priorizados por el Servicio en alta, media y baja prioridad, el objetivo 7 será alta prioridad; no se podrá tener una ponderación inferior a 5% en ninguno de los objetivos.

1. Planificación y Control de Gestión	Diseñar e implementar procesos de planificación y sistemas de información para la gestión, que permitan a la institución disponer de información para apoyar la toma de decisiones y rendición de cuentas de su gestión institucional.
---------------------------------------	--

El desarrollo del Programa de Mejoramiento de la Gestión se define como un ciclo que comprende las siguientes etapas:

- a.** Formulación del Programa de Mejoramiento de la Gestión: Es el proceso por el cual cada uno de los servicios públicos establece sus objetivos de gestión a alcanzar para el año siguiente, este proceso contempla:
  - Propuesta del Programa Marco (PM), por parte del Comité Técnico al Comité Triministerial a través de un Decreto Exento.
  - Formulación de los objetivos de gestión a través de los respectivos Programas de Mejoramiento de la Gestión sobre la base del Programa Marco aprobado, y coordinados por el Ministro del ramo correspondiente.
  - Fijación de objetivos de gestión mediante dictación de un decreto suscrito por el Ministro respectivo, más los que conforman el Comité Triministerial.
  
- b.** Implementación y Seguimiento de los Programas de Mejoramiento de la Gestión; donde se implementan los objetivos de gestión y el seguimiento de las acciones necesarias para cumplirlos. En este punto participa los Servicios Públicos, Secretaría Técnica, Red de Expertos, Comité Técnico y Comité Triministerial.
  
- c.** Evaluación de los Programas de Mejoramiento de la Gestión; determina el grado de cumplimiento global de objetivos de gestión comprometidos en el Programa de Mejoramiento de la Gestión y el porcentaje de incentivo que le corresponde recibir a cada uno de los funcionarios de los respectivos servicios. Este proceso posee los siguientes subprocesos:

- Validación Técnica del grado de cumplimiento de los objetivos de gestión comprometidos en el Programa de Mejoramiento de la Gestión, por parte de los expertos en las áreas prioritarias.
- Propuesta de evaluación del cumplimiento de los objetivos de gestión de los Servicios Públicos, efectuada por la Secretaría Técnica.
- Observaciones efectuadas por los Servicios ante la Secretaría Técnica, respecto del resultado de su propuesta de evaluación.
- Insistencia, de los Ministros del ramo en las observaciones plantadas anteriormente planteadas por los servicios públicos y acogidas por la Secretaría Técnica; ante el Comité Trimestral.
- Evaluación del grado de cumplimiento de cada objetivo de gestión y global de los Servicios, por parte del Comité Trimestral.
- Fijación del grado de cumplimiento global de cada Servicio del Programa de Mejoramiento de la Gestión del año anterior y el porcentaje de incremento por desempeño institucional que corresponderá percibir durante el año respectivo, mediante dictación de un decreto exento.

#### 2.4 Formulación de los Programas de Mejoramiento de la Gestión:

El Jefe Superior de cada Servicio Público realizará una propuesta de Programa de Mejoramiento de la Gestión anualmente al Ministro del cual dependa, ajustado al Programa Marco aprobado y poseer como mínimo objetivos de gestión, de eficiencia institucional y de calidad de los servicios proporcionados a los usuarios con sus respectivos indicadores para medir el grado de cumplimiento.

El Programa Marco que es el que contiene las áreas prioritarias comunes para todas las instituciones del sector público a desarrollar, objetivos de gestión a cumplir, sistemas y etapas a implementar. Dicho Programa Marco es propuesto por el Comité Técnico y aprobado anualmente por el Comité Triministerial, mediante un Decreto Exento expedido bajo la fórmula “Por Orden del Presidente de la República”.

Al aprobarse el Programa Marco el Comité Triministerial debe aprobar los requisitos técnicos y medios de verificación que permitirán medir el cumplimiento de los objetivos de gestión del Programa Marco a más tardar al 31 de diciembre del año anterior al de su implementación.

El Ministerio del ramo junto con el Jefe superior de cada Servicio Público acordará el Programa de Mejoramiento de la Gestión y los objetivos de gestión que deberán cumplir durante el año siguiente, ajustados a las áreas prioritarias del Programa Marco. En caso de que haya objetivos de gestión que aporten un mejoramiento continuo, estos se deben ir exigiendo mayor cumplimiento que en períodos anteriores.

El Comité Técnico ayudado por la red de expertos de la áreas prioritarias otorgará las observaciones necesarias sobre el Programa de Mejoramiento de la Gestión; dichas observaciones se notificarán al Jefe Superior del Servicio Público y además al Ministro del Ramo quien es el encargado de realizar las correcciones entregando al Comité Triministerial los respaldos de las modificaciones.

El Ministro del Ramo es el encargado de comunicar el Programa de Mejoramiento de la Gestión a más tardar el 30 de Octubre al Comité Trimestral para que esta sea analizada y adecuada con las prioridades gubernamentales y los recursos financieros, luego de enviada al Congreso la Ley de Presupuestos para el año siguiente ya que esta tiene directa relación con los fondos en cuanto a incentivos de remuneración para los funcionarios públicos.

El proceso de ejecución de los Programas de Mejoramiento de la Gestión y de los objetivos propuestos corresponde al período entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de cada año.

El Programa de Mejoramiento de la Gestión puede ser revisado o reformulado en dicho periodo si y solo si se presentan causas externas calificadas y no previstas, que limiten seriamente el logro de los objetivos o bien se produzcan reducciones en el presupuesto destinado a financiar ítems relevantes para su cumplimiento. Esto será efectuado por el Comité Triministerial en los plazos que defina el Ministro del Ramo y se refrendarán en un decreto expedido bajo la fórmula “Por Orden del Presidente de la República”.



#### **2.4.1 Evaluación del Programa de Mejoramiento de la Gestión:**

Ministro del Ramo es el responsable de la veracidad del cumplimiento de los objetivos de gestión que se entregan al Comité Triministerial.

La verificación del cumplimiento se realiza bajo la realización de las auditorías y control interno con el apoyo de los representantes ministeriales designados.

La evaluación del grado de cumplimiento de los compromisos es realizada por el Comité Triministerial con el apoyo del Comité Técnico.

El proceso de validación técnica del cumplimiento de los objetivos de gestión de los Servicios es realizada por la Red de Expertos Externos con el apoyo de la Red de Expertos internos.

## 2.5 Tesorería General de la República (TGR)

Como parte del proceso de la investigación se eligió una institución del Sector Público para analizar como se desarrolla el Programa de Mejoramiento de la Gestión, dirigido a un área en particular; Calidad de Atención al Cliente. Para esto se debe conocer a la Institución Pública en cuestión.

Tesorería General de la República es una entidad encargada de la recaudación de tributos y demás entradas fiscales, y las de otros servicios públicos, como asimismo, conservar y custodiar los fondos recaudados, las especies valoradas y demás valores a cargo del Servicio; para la investigación se comprometió a TGR Concepción y TGR Talcahuano donde se realizó encuestas de satisfacción usuaria.

Tesorería General de la República pertenece al Ministerio de Hacienda; posee presencia nacional, en todas las regiones del país, con una red de 48 oficinas de atención al público, distribuidas en tesorerías regionales y provinciales. En 2016 la TGR contaba con una dotación de 1.942 empleados, entre trabajadores de planta y contrata. De este total, el 51% eran mujeres y el 49% hombres. A su vez, el 40,4% eran profesionales, tanto en cargos directivos como operativos; el 9,3% eran técnicos; y el 50,3% administrativos y auxiliares.

### 2.5.1 Programa de Mejoramiento de la Gestión en Tesorería General de la República.

Tesorería General de la República organismo que rige bajo dependencia del Ministerio de Hacienda; se incorporó al PMG en el año 2002, cuando el Programa Marco se comenzaba a implementar.

Con respecto a la atención del cliente, Tesorería General de la República ha implementado una serie de mejoras, que a través del PMG se han potenciado, ya que este programa de gestión ha incentivado a la entidad en cuestión y a sus funcionarios por el cumplimiento de los objetivos.

En el Área de Mejoramiento, Calidad de Atención a Usuarios, se analizará desde el año 2010 a 2017 el proceso de cambios que ha experimentado el PMG en Tesorería General de la República.

Formulación y Cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión Año 2010 a 2017 de Tesorería General de la República, en base a Área de Mejoramiento Calidad de Atención a Usuarios.

**Tabla 9: Formulación y Cumplimiento PMG 2010**

Marco	Área de Mejoramiento	Sistemas	Objetivos de Gestión (Etapa de Desarrollo)	Prioridad	Ponderador	Cumple
Marco Básico	Calidad de Atención a Usuarios	Gobierno Electrónico – Tecnologías de Información	Etapa VII	Mediana	7%	✓
Marco Básico	Calidad de Atención a Usuarios	Sistema de Seguridad de la Información	Etapa I	Mediana	8%	✓
Marco Avanzado	Calidad de Atención a Usuarios	Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana	Etapa II	Menor	5%	✓

Fuente: DIPRES

**Tabla 10: Formulación y Cumplimiento PMG 2011**

Marco	Área de Mejoramiento	Sistemas	Objetivos de Gestión (Etapa de Desarrollo)	Prioridad	Ponderador	Cumple
Marco Básico	Calidad de Atención a Usuarios	Gobierno Electrónico – Tecnologías de Información	Etapa IV	Menor	15%	✓
Marco Básico	Calidad de Atención a Usuarios	Sistema de Seguridad de la Información	Etapa III	Menor	15%	✓
Marco Básico	Calidad de Atención a Usuarios	Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana	Etapa IV	Mediana	20%	✓

Fuente: DIPRES

**Tabla 11: Formulación y Cumplimiento PMG 2012**

Marco	Área de Mejoramiento	Sistemas	Objetivos de Gestión (Etapa de Desarrollo)	Prioridad	Ponderador	% del Ponderador Obtenido	Cumple
Marco Básico	Calidad de Atención a Usuarios	Sistema de Seguridad de la Información	Etapa IV	Mediana	30%	100%	✓
Marco de la Calidad	Gestión de la Calidad	Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001	Etapa IV	Menor	10%	100%	✓

Fuente: DIPRES

**Tabla 12: Indicador de Desempeño:**

N°	Indicador	Meta	Prioridad	Ponderador
4	Evaluación Promedio de Satisfacción de los ciudadanos.	91%	Mediana	10%

Fuente: DIPRES

**Tabla 13: Formulación y Cumplimiento PMG 2013**

Marco	Área de Mejoramiento	Sistemas	Objetivos de Gestión (Etapa de Desarrollo)	Prioridad	Ponderador	Ponderador Obtenido	Cumple
Marco de la Calidad	Gestión de la Calidad	Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001	Etapa IV	Mediana	20%	20%	✓

Fuente: DIPRES

**Tabla 14: Indicador de Desempeño**

N°	Indicador	Meta	Meta Real	Prioridad	Ponderador	Cumple
6	Evaluación Promedio de Satisfacción de los ciudadanos.	80%	89,20%	Menor	5%	✓

Fuente: DIPRES

### Formulación y Cumplimiento PMG 2014

Para ese año la formulación del PMG por parte de Tesorería General de la República presentó un cambio en cuanto a objetivos de gestión con respecto a Calidad de Atención a Usuarios, ya que en el año 2013 se cumplió con la cuarta etapa del Sistema de Gestión de la Calidad bajo Norma ISO 9001; donde la institución certifica o amplía el alcance de la certificación bajo dicha Norma, de todos los procesos de la organización establecidos en el plan de trienal.

Por lo que la entidad en cuestión se compromete a sólo un Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional.

**Tabla 15: Formulación y Cumplimiento PMG 2014**

Marco	Área de Mejoramiento	Sistemas	Objetivos de Gestión (Etapa de Desarrollo)	Prioridad	Ponderador	Ponderador Obtenido	Cumple
Marco Básico	Planificación y Control de Gestión	Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional	Etapa 0	Alta	100%	20%	✓

Fuente: DIPRES

No obstante en la formulación se estipuló el un Indicador de Desempeño en relación al Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 (Calidad de Atención a Usuarios), presente a modo de seguimiento para ampliar el alcance de todos los procesos de la organización en cuanto a Calidad.

**Tabla 16: Indicador Desempeño**

N°	Indicador	Meta	Meta Real	Prioridad	Ponderador	Cumple
6	Evaluación Promedio de Satisfacción de los ciudadanos.	80%	94,3%	Mediana	10%	✓

Fuente: DIPRES

Para los años 2015, 2016 y 2017 el Programa de Mejoramiento de la Gestión de Tesorería General de la República se basa en el Programa Marco Básico bajo el Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional, aportando objetivos de gestión al área Planificación y Control de Gestión.

**2.5.2 Política de Calidad Tesorería General de la República, versión 12 (31-02-2017).**

La organización posee una política de calidad donde hace mención a *El compromiso a constituirse en un servicio de excelencia en Atención de Usuarios, mediante el logro de una proposición de valor diferenciada de los procesos fundamentales*. Donde expresa que *para alcanzar el éxito se debe buscar el mejoramiento continuo de los procesos, lo cual se logra mediante la mantención de un Sistema de Gestión de la Calidad que, en el marco del Modelo de Gestión Integral Institucional permite asegurar y dar sustentabilidad a las acciones de corto y largo plazo además de proporcionar regularmente productos y servicios que cumplan con los requisitos aplicables y generen valor a nuestro clientes*.

Los objetivos de calidad que expresa Tesorería General de la República son tres, los cuales hacen dos menciones a Calidad de Atención a Usuarios:

- Mejorar la satisfacción y calidad de atención a los ciudadanos, usuarios públicos y privados y gobierno; mediante una gestión orientada a la calidad de servicios, generando valor público.
- Gestionar el mejoramiento de los procesos, de soporte y de control del Sistema de Gestión de Calidad.

Como ya se ha demostrado TGR se ha comprometido a un constante avance en relación a la satisfacción de los usuarios, si bien en el PMG ha cerrado un clico con respecto a esta área, ya ha alcanzado un nivel de Certificación Bajo Norma ISO 9001, aprobando todas las etapas que esto conlleva. Sin embargo tiene muy presente que la calidad de atención al cliente es fundamental para su desarrollo como institución pública, por lo que constantemente en su Política de Calidad, sus Cuentas Publicas, en su Balance de Gestión

CAPÍTULO II: PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN | **2018**

---

Integral, ficha de definiciones estratégicas, PMG en su momento; hace alusión a objetivos estratégicos para la constante mejora de sus servicios, sin dejarlos de tener como prioridad.



# CAPÍTULO III:

---

## Estudio Empírico

**CAPITULO III: ESTUDIO EMPÍRICO****3. Planteamiento Del Problema De Investigación**

En los últimos años el Sector Público ha experimentado ciertos cambios con respecto al servicio que prestan a la comunidad en cuanto a metas y compromisos, por lo que desde el año 1998 con la promulgación de la Ley 19.553, que trata del cumplimiento de objetivos anuales de gestión a un incentivo monetario para los funcionarios en general, a lo que denominaron Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), con el fin de obtener el máximo desempeño en sus servicios y que estos puedan obtener la calidad y compromiso necesarios para su buen funcionamiento.

En los últimos años a nivel de sociedad se ha creado un descontento en cuanto a los servicios que el estado presta diariamente a miles de personas; obteniendo como resultado reclamos por parte de los usuarios, servicios colapsados, aumento en los tiempos de espera, falta de información por parte del cliente, páginas web poco eficientes, caída de sistema, entre otros factores que alteran el normal curso de los servicios.

Si bien el Sector Público propone compromisos de mejoramiento de la gestión y a través del tiempo según lo investigado se han obtenido resultados favorables en la implementación del Programa de Mejoramiento de la Gestión, aportando un fuerte impacto en relación en calidad de atención a usuarios. Es por esto que se llega a las siguientes interrogantes ¿Dichas mejoras se ven reflejadas por la sociedad en general? ¿Estas son percibidas por el usuario/beneficiario?

Con esta interrogante surge la necesidad de responder los siguientes aspectos dentro de la investigación; ¿Hay relación directa en la implementación del Programa de Mejoramiento de la Gestión en su ítem calidad de atención al cliente, con respecto al buen o mal servicio

brindado al usuario?, ¿Ha mejorado a través del tiempo la calidad de los servicios públicos con la implementación del Programa de Mejoramiento de la Gestión?, ¿Cuál es el papel fundamental que juega la gestión de las entidades públicas con respecto a desempeño y calidad de los servicios?

Por lo tanto se llegó un objetivo general, el cual se presenta en demostrar si la implementación del Programa de Mejoramiento de la Gestión tiene directa relación con la satisfacción de los usuarios respecto a calidad del servicio. A demás se señalan los objetivos específicos, en los cuales se detectarán las desviaciones que pueda tener el Programa de Mejoramiento de la Gestión, análisis de la implementación del sistema a entidades del Sector Público, consideradas como puntos críticos en cuanto a bajo rendimiento y descontento, grado de conformidad o desconformidad de los usuarios de servicios públicos.

La importancia que posee esta investigación es que, se comprobará si el Programa de Mejoramiento de la Gestión con respecto a calidad de Atención a usuarios que este implementa es percibida por la ciudadanía en general, ya que si bien muchos desconocen los sistemas de gestión que hace el estado por mejorar sus servicios, es de suma importancia que dichas mejoras vayan acompañadas de un reconocimiento a nivel de la comunidad; que el entorno capte que se están implementando nuevos sistemas en beneficio de mejorar los servicios públicos tan cuestionados en el último tiempo.

Con respecto a la obtención de información se ha deducido que hay carencia de investigaciones asociadas a este tema, además que a través del tiempo las satisfacciones de los usuarios van cambiando por lo que se puede llegar a una conclusión positiva o negativa del entorno con respecto a ciertos servicios, en consecuencia, de esto se hace necesaria una investigación al respecto.

### 3.1 Enfoque De La Investigación

El enfoque que se le dio al estudio es mixto, ya que es cualitativo y cuantitativo, dado que es un análisis subjetivo, en este se utiliza la recolección y análisis de los datos estadísticos en cuanto a las encuestas que se realizaron, por lo que se da respuesta a las preguntas de investigación, estas fueron útiles para evaluar, comparar e interpretar efectivamente el proceso de la investigación.

### 3.2 Diseño De Investigación

El diseño de la investigación es de carácter bibliográfico transaccional descriptivo, ya que en la investigación no se manipularon las variables ni fueron alteradas; los datos fueron obtenidos mediante las encuestas de opinión y/o satisfacción.

El estudio posee dos tipos de alcances de investigación: uno de carácter correlacional, ya que se dio a conocer la relación existente entre la implementación del Programa de Mejoramiento de la Gestión y la percepción del servicio entregado a los usuarios/beneficiarios; y otro de carácter descriptivo donde se dio a conocer qué es el Programa de Mejoramiento de la Gestión, qué influencias ha tenido dentro de una entidad pública como es Tesorería General de la República, y así se justifica la integración de dicho programa a la organización en cuestión, se vio cómo se comporta a través del tiempo, que áreas abarca dependiendo de los objetivos de gestión propios de cada institución y comprobando la percepción que tiene el usuario/beneficiario personalmente sobre el servicio entregado.

### 3.3 Objetivo General

Analizar la implementación del Programa de Mejoramiento de la Gestión según el área Calidad de Atención al Cliente con respecto a la percepción que tiene el usuario/beneficiario del servicio público de la atención recibida, solución del requerimiento e infraestructura óptima en los centros de atención.

#### 3.3.1 Objetivos Específicos

- Desarrollar un marco teórico respecto de la satisfacción usuaria y calidad del servicio.
- Describir el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)
- Evaluar el nivel de cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en Tesorería General de la República respecto a atención usuaria.
- Establecer nivel de satisfacción de los usuarios del Servicio de Tesorerías.
- Comparar el nivel de avance en el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) con la percepción del servicio por parte de los usuarios.

### 3.4 Justificación Del Proyecto Propuesto

Últimamente se ha cuestionado ampliamente por la ciudadanía, la calidad de los servicios que presta el sector público, es por esto que se ha implementado a través del tiempo una serie de programas para mejorarlos. En este sentido en el año 1998 se implementa el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), el cual incluye este ajuste en su diseño.

La finalidad de esta investigación se basa principalmente en entender cómo es llevado a cabo el Programa de Mejoramiento de la Gestión; por lo que se ha enfocado al área “Calidad

de Atención a Usuarios” dada su importancia, dónde se analizó cuán efectivos son los resultados y si es que se cumplió con la meta establecida.

Es importante y necesario que los usuarios perciban las mejoras implementadas al sector público; ya que la imagen que se trasmite, la calidad del servicio que se entregue y la efectividad con que sean atendidos, marcarán la diferencia en cuanto a los cambios en su gestión proyectados a sus clientes.

### **3.5 Hipótesis**

Como base de esta investigación se plantea que la implementación del Programa de Mejoramiento de la Gestión en cuanto al área de “Calidad de Atención al Usuario”; no es percibida por el usuario/beneficiario; por ende existe una desconformidad de la atención brindada por las entidades públicas.

## **4. Metodología De Investigación**

Para llevar a cabo esta tesis, se recurrió a investigaciones, noticias, páginas web del Gobierno de Chile, principalmente de DIPRES (Dirección de Presupuestos) y Tesorería General de la República, que gracias a la Ley de Transparencia se logró extraer la información necesaria para el correcto desarrollo de la investigación, contando con una amplia gama de recursos.

Se investigó sobre la ley 19.553 del año 1998 que trata del Programa de Mejoramiento de la Gestión, utilizada como base en el desarrollo del tema tratado.

Se coordinaron visitas a las dependencias de Tesorería General de la República oficina Concepción y Talcahuano, institución pública elegida como muestra para la aplicación de

encuestas de satisfacción usuaria; con el objetivo de probar la implementación del Programa de Mejoramiento de la Gestión y de la hipótesis planteada.

Con las muestras obtenidas y analizadas, se procedió a verificar el resultado final, para lograr la descripción de las conclusiones y sugerencias.

#### 4.1 Instrumento De Medición

El instrumento de medición corresponde a la toma de encuestas de Satisfacción sobre Atención al Cliente; este instrumento fue aplicado a una institución pública, la cual es Tesorería General de la República, en oficinas de Talcahuano y Concepción.

En Concepción se encuestó un total de 259 personas, de este universo, solo 59 de ellos accedieron a responderla; en tanto en Talcahuano estuvo compuesto por un universo de 160 personas, de las cuales solo 60 respondieron a mencionada encuesta.

Esta encuesta consta de 13 preguntas, que hacen referencia a la percepción que el usuario posee en cuanto a la satisfacción y calidad de atención que reciben por parte de la entidad pública.

<b>Tabla N° 17 : Variaciones de Encuestas</b>		
<b>Tesorería General de la República</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Concepción</b>	<b>Talcahuano</b>
Personas que respondieron la encuesta	59	60
Personas negados a responder	200	100
Universo	259	160
Porcentaje que respondió la encuesta	23%	38%
Porcentaje que no accedió a responder la encuesta	77%	63%

Fuente: Elaboración Propia

#### **Breve Descripción Del Instrumento De Medida**

El instrumento de medición es una encuesta de satisfacción que se realizó en terreno, en Tesorería General de la Republica, oficinas de Talcahuano y Concepción, institución pública que se utilizó como muestra para probar la implementación del Programa de Mejoramiento de la Gestión, como principal partícipe en el estudio. Este mecanismo fue diseñado utilizando una escala de Likert con intensidad creciente con un total de cinco puntos disponibles:

<b>Tabla N° 18: Escalas de Likert</b>		
<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>MD</b>	1
<b>En desacuerdo</b>	<b>D</b>	2
<b>Ni en acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>N</b>	3
<b>De acuerdo</b>	<b>A</b>	4
<b>Muy de acuerdo</b>	<b>MA</b>	5

## **5. Análisis Descriptivo De Las Medias**

Este análisis se realiza a partir de la escala de Likert, donde las respuestas se encasillan en una de estas cinco escalas: Muy en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni en Desacuerdo, Ni en acuerdo (3), De acuerdo (4) y Muy de acuerdo (5).

### **5.1 Medias De Satisfacción Y Calidad De Atención Al Cliente**

A continuación se analizarán las 13 preguntas que contiene la encuesta antes mencionada, que a través del cálculo de las medias aritméticas se obtendrán resultados cuantificados en



porcentajes, donde se describirá el ámbito en que se desenvuelve cada una de ellas, dándole paso a las respuestas y conclusiones de la investigación en curso.

#### 6. Análisis correspondiente a Tesorería General de la República Oficina Concepción.

<b>Tabla N° 19: Medias Tesorería General de la República Oficina Concepción</b>	
<b>PREGUNTAS</b>	<b>MEDIAS</b>
¿Se siente bienvenido al entrar a tesorería?	3,97
¿Hay una atención personalizada?	4,02
¿Existe rapidez y eficiencia en la atención?	3,69
¿El tiempo de espera es largo y tedioso?	2,71
“¿El personal de Tesorería le transmite confianza?”	4,15
¿El personal de la tesorería tiene un trato amable y es competente?	4,32
Le han resuelto sus dudas de forma clara?	4,29
Se cumple rigurosamente el horario de atención al público?	3,98
¿La información que le proporcionan en Tesorería es suficiente?	4,27
¿Ha obtenido la ayuda suficiente por parte de la entidad, en cuanto a sus requerimientos, dudas y pagos?	4,22
“¿Los contenidos de la página web <a href="http://www.tesoreria.cl">www.tesoreria.cl</a> , se encuentran actualizados y le han resultado útiles?”	3,25
“¿La información pertinente a los distintos trámites que usted realiza se encuentran activas y disponibles?”	3,98
“Desde su punto de vista, ¿Tesorería se encuentra adaptada a las nuevas tecnologías, generando una mejor atención y eficiencia?”	4,08

Fuente: Elaboración Propia

1) El resultado de la media que se obtuvo para la pregunta “¿Se siente bienvenido al entrar a tesorería?”

**Grafico N° 1: Ingreso a Tesorería**



Fuente: Elaboración Propia

El resultado arroja una media catalogada como “Ni en acuerdo Ni en desacuerdo” con tendencia al “De acuerdo”, lo que se puede señalar es que este tiende a estar en forma regular, el usuario se encuentra en una posición neutra con respecto a la pregunta en cuestión, no tiende a presentar disconformidad al entrar dependencias de la entidad, además los funcionarios están dispuestos a responder adecuadamente a dudas en cuanto a dónde debe dirigirse el usuario para realizar trámites; la oficina de Tesorería Concepción cuenta con la infraestructura necesaria para recibir la cantidad de personas que asiste a diario. No obstante esta pregunta no cuenta con una puntuación de alto nivel, ya que también hay usuarios que perciben poca empatía e interés por parte de los funcionarios, además de sentirse obligados a asistir por un tema de plazos legales, lo que provocaba descontento.

- 2) El resultado de la media que se obtuvo para la pregunta “¿Hay una atención personalizada?”

**Grafico N° 2: Atención Personalizada**



Fuente: Elaboración Propia

El resultado arroja una media catalogada como “*De acuerdo*” lo que significa que la atención prestada por el personal de Tesorería en Concepción es personalizada, siendo una fortaleza de la entidad, ya que el usuario es bastante exhaustivo a la hora de evaluar; esto demuestra que el funcionario está atento al requerimiento del usuario y que se encuentra en proceso de dar una respuesta satisfactoria. El usuario tiene una percepción de calidad del servicio aceptada, no obstante la entidad debe perseguir un camino hacia la excelencia.

- 3) El resultado de la media que se obtuvo para la pregunta “¿Existe rapidez y eficiencia en la atención?”

**Grafico N° 3: Rapidez y eficiencia en la atención**



Fuente: Elaboración Propia

El resultado arroja una media catalogada como “*Ni en Desacuerdo ni en acuerdo*” con leve tendencia al “*De acuerdo*”, lo que señala que el usuario no percibe del todo la rapidez ni eficiencia del servicio entregado, ya que este busca demorarse lo menos posible en el trámite, volviéndose una debilidad para la entidad. Existieron comentarios durante la toma de encuesta con respecto a la lentitud en ocasiones por parte del funcionario, ya que al ser una organización que entrega un servicio específico, donde no hay elección, el usuario se ve obligado a asistir y a esperar el tiempo que sea necesario. En este caso la entidad debe analizar y crear medidas para acortar los tiempos de espera, ya que es una oficina regional donde la recurrencia de personas es amplia.

- 4) El resultado de la media que se obtuvo para la pregunta “¿El tiempo de espera es largo y tedioso?”

**Grafico N° 4: Tiempo de espera**



Fuente: Elaboración Propia

El resultado arroja una media catalogada como “*en Desacuerdo*”, lo que señala que el tiempo de espera es aceptable, con leve tendencia al “*Ni en acuerdo, ni en desacuerdo*” esto más allá que refleje el tiempo de espera como normal; no quiere decir que el trámite sea expedito y rápido, si no que el tiempo se adecua a lo que ha sido siempre; por tanto, desde ese punto evaluativo Tesorería General de la República Concepción estaría en buen nivel de aceptación, lo que ayuda mucho a percibir que se han visto los cambios de calidad que se han generado durante el tiempo en observación.

No obstante, a pesar de los resultados, hubo muchos comentarios en los que el usuario hacia una comparación entre las oficinas de Concepción y Talcahuano, opinando que en Concepción los tiempos de espera eran más prolongados, optando muchas veces por asistir a Talcahuano.

- 5) El resultado de la media que se obtuvo para la pregunta “¿El personal de Tesorería le transmite confianza?”

**Grafico N° 5: Confianza del personal**



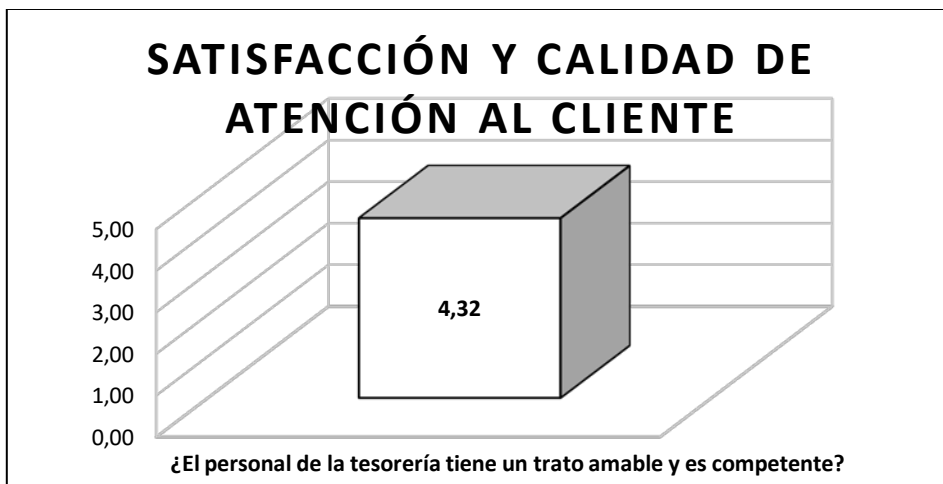
Fuente: Elaboración Propia

El resultado arroja una media catalogada como “*de Acuerdo*”, lo que demuestra que el personal está capacitado para entregar una respuesta al requerimiento del usuario; también expresa que el funcionario es calificado y está dispuesto a solucionar cada tipo de solicitud, dar una respuesta acertada, que su comportamiento está al nivel que espera cada usuario/beneficiario de Tesorería.

A pesar de ello, es importante señalar que tiene una leve tendencia a ser calificado como “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, por lo que debe estar en permanente evaluación por parte de la entidad.

- 6) El resultado de la media que se obtuvo para la pregunta “¿El personal de la tesorería tiene un trato amable y es competente?”

**Grafico N° 6: Trato y nivel de efectividad de parte del personal**



Fuente: Elaboración Propia

El resultado arroja una media catalogada como “*De Acuerdo*”, esta pregunta complementa a la anterior (¿el personal de Tesorería le trasmite confianza?) lo que interpreta que el personal está capacitado para atender al usuario, teniendo un trato amable y competente; sabiendo dar soluciones, respuestas e información necesaria, entregando conformidad del servicio. Por lo que logra reflejar que ha sido alcanzada la expectativa del usuario; lo importante es mantener este nivel de satisfacción o superarlo con el tiempo.

- 7) El resultado de la media que se obtuvo para la pregunta “**Le han resuelto sus dudas de forma clara?**”

**Gráfico N° 7: Resolución de dudas**



Fuente: Elaboración Propia

El resultado arroja una media catalogada como “*De acuerdo*”, lo que se concluye que los usuarios comprenden las explicaciones dadas por el funcionario con respecto a cada duda que han tenido según trámite que estos realizan, siendo una parte importante para que los contribuyentes perciban un avance en la entrega del servicio con la expectativa que tenían en un principio, ya que en muchas ocasiones a modo de estereotipo, piensan que al ser entidades públicas el personal va responder de mala forma o rápidamente no logrando entender lo que dicen y quedándose con más dudas que en un principio; pero al contrario, esto ha ido cambiando a través del tiempo con las implementaciones de gestión en el sector público.

Con respecto a lo anterior es importante señalar que los usuarios no manejan del todo las palabras técnicas, por tanto, el personal debe ajustarse a ellos y explicarles de una manera más común y entendible, además comentar que tiene una leve tendencia a poder retroceder la ponderación al *ni en acuerdo ni en desacuerdo*, lo que en este caso el usuario percibiría



una acción un tanto regular, que no le produciría ningún efecto para él, ni tampoco cambiaría en algo su forma de ver el servicio.

- 8) El resultado de la media que se obtuvo para la pregunta “**Se cumple rigurosamente el horario de atención al público?**”

**Gráfico N° 8: Horario de atención**



Fuente: Elaboración Propia

El resultado arroja una media catalogada como “*Ni en acuerdo ni en Desacuerdo*” con gran tendencia al “*De acuerdo*”, por lo que esta entidad se ajusta al tiempo adecuado que establecen para entregar sus servicios, además existen situaciones en que los usuarios, por motivos laborales, tienen un horario en específico para poder asistir a realizar trámites, por lo que si no se cumpliera fielmente con el horario habría contribuyentes (usuarios, clientes) los cuales no podrían asistir ni cumplir con los trámites propios de Tesorería, generando una negatividad por sobre el servicio.

- 9) El resultado de la media que se obtuvo para la pregunta “¿La información que le proporcionan en Tesorería es suficiente?”

Gráfico N° 9: Cantidad de información proporcionada

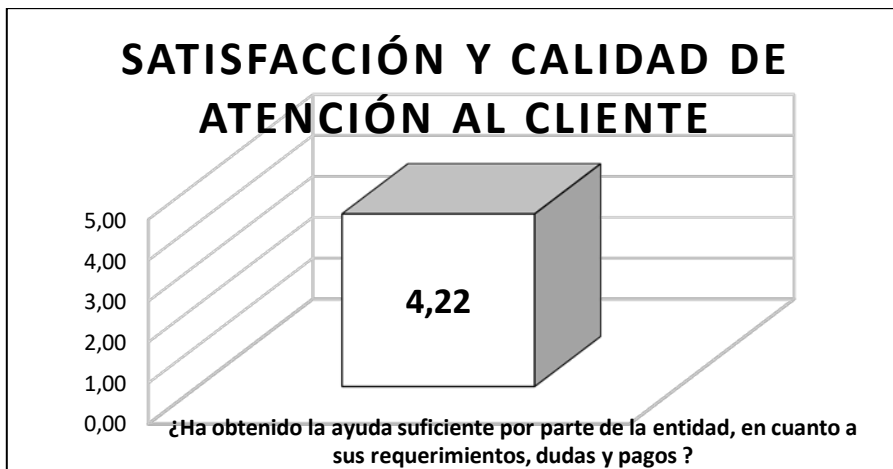


Fuente: Elaboración Propia

El resultado arroja una media catalogada como “*De acuerdo*” es un nivel apto para la entrega del servicio, como también la información proporcionada con el trámite en específico que están realizando, ayudando a que las personas optimicen el proceso para llevar a cabo sus trámites, requerimientos o dudas. No obstante la ponderación está muy cerca del nivel *ni en desacuerdo ni en acuerdo*, por lo que se debe fortalecer este punto, ya que la calidad entregada por parte de tesorería podría descender; provocando diversos comentarios negativos.

- 10) El resultado de la media que se obtuvo para la pregunta “¿Ha obtenido la ayuda suficiente por parte de la entidad, en cuanto a sus requerimientos, dudas y pagos?”

**Gráfico N° 10: Ayuda por parte de la entidad**



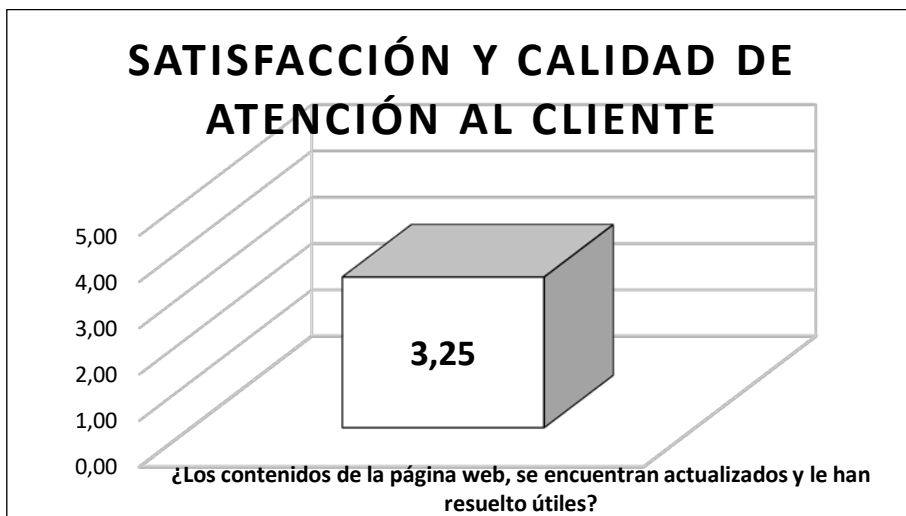
Fuente: Elaboración Propia

El resultado arroja una media catalogada como “*De acuerdo*”, lo que señala que cada información que el usuario requiere, como también alguna explicación sobre algún papel o trámite que deba realizar, estos han sido respondidos de forma adecuada, no existiendo problema alguno, es importante señalar que la ponderación está a leve distancia del catalogarse como, *ni en acuerdo ni desacuerdo*, por tanto hay que fortalecer al personal en este aspecto, ya sea con capacitaciones o reuniones constantes para comentar sobre puntos a mejorar dentro de la organización.

Ya que existiendo una retroalimentación constante sobre el servicio entregado y lo que perciben los usuarios ayuda a mejorar los servicios que se entregan de una manera eficiente.

- 11) El resultado de la media que se obtuvo para la pregunta “¿Los contenidos de la página web [www.tesoreria.cl](http://www.tesoreria.cl), se encuentran actualizados y le han resultado útiles?”

Gráfico N° 11: Contenidos de página web



Fuente: Elaboración Propia

El resultado arroja una media catalogada como “*Ni en acuerdo, ni en desacuerdo*”, con respecto a esta pregunta en particular la mayoría de los encuestados comentaban que no usaban la página web, ya que no entendían como usarla, así como también otros hacían referencia a que no les ayudaba del todo, es por esto que preferían asistir personalmente a las oficinas de Tesorería; la otra parte había utilizado el sitio web obteniendo resultado negativos y algunos positivos en cuanto al trámite que querían realizar; y por último la otra porción de encuestados hacía referencia a no saber utilizar computadora por lo que se veían obligados a asistir a las oficinas. Este punto es de suma importancia con respecto a cómo avanza la tecnología, ya que hoy en día el servicio online se está masificando y tomando potencia, por tanto, debieran estar actualizados con el sistema, ayudando a los usuarios en

todo momento; si esta página web funcionara para todos los servicios los usuarios lo demostrarían con una mejor calificación de percepción de calidad, viéndose beneficiada tanto la organización como el usuario; la organización conservaría así su prestigio, como también cumpliría con todos sus objetivos y metas, por otro lado, el usuario asistiría con menos frecuencia a realizar algún trámite, ya que podría realizarlo desde su casa, con tiempos más liberados.

- 12) El resultado de la media que se obtuvo para la pregunta “¿La información pertinente a los distintos trámites que usted realiza se encuentran activas y disponibles?”

**Gráfico N° 12: Información activa y disponible en la oficina de Tesorería**

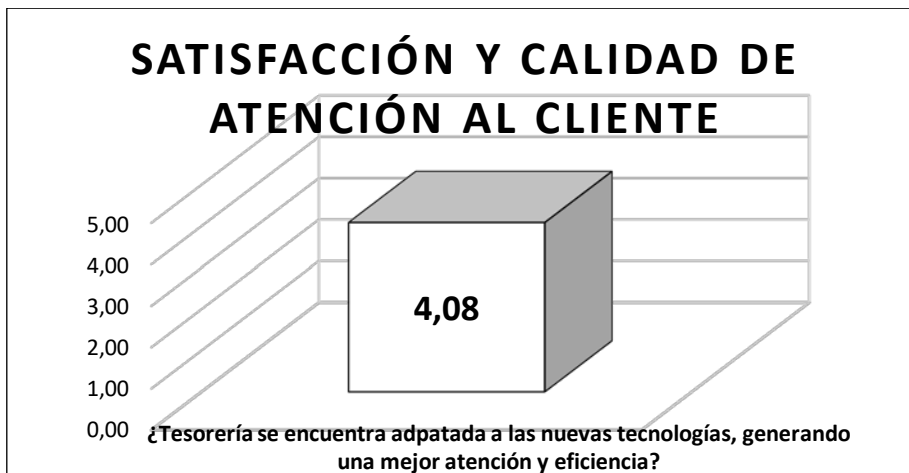


Fuente: Elaboración Propia

El resultado arroja una media catalogada como “Ni en acuerdo ni en desacuerdo” con leve tendencia al “De acuerdo”, ya que la información requerida estaba en el sistema y era de fácil acceso para el funcionario encontrarla. Por lo que tiene tendencia a aumentar, siendo importante que se analice como organización.

- 13) El resultado de la media que se obtuvo para la pregunta **“Desde su punto de vista, ¿Tesorería se encuentra adaptada a las nuevas tecnologías, generando una mejor atención y eficiencia?”**

**Gráfico N° 13: Tecnologías en Tesorería General de la República**



Fuente: Elaboración Propia

El resultado arroja una media catalogada como *“De acuerdo”*, lo que detalla es que estarían adaptados con tecnología que les permite atender con mejor eficiencia y calidad, aun así, no en suficiente manera, ya que está a leves puntos de ser ni en desacuerdo ni en acuerdo, por tanto, desde ese punto de vista hay que invertir en más tecnología para que los usuarios tengan sus expectativas alcanzadas en gran manera, como se mencionaba anteriormente sobre el desarrollo de la página web de manera más actualizada, pudiendo realizar todos los servicios online dificultando menos el proceso; es importante tomar en consideración que no todos cuentan con el tiempo necesario para asistir a las oficinas, lo que podría afectar al usuario en no poder realizar sus trámites, lo que les podría generar multas por pagos no efectuados.

### 7. Medias de Satisfacción y Calidad de Atención al Cliente en Tesorería General de la República Talcahuano.

<b>Tabla N° 20: Medias de Tesorería General de la República oficina Talcahuano</b>	
<b>PREGUNTAS</b>	<b>MEDIAS</b>
¿Se siente bienvenido al entrar a tesorería?	4,40
¿Hay una atención personalizada?	4,65
¿Existe rapidez y eficiencia en la atención?	4,57
¿El tiempo de espera es largo y tedioso?	2,07
“¿El personal de Tesorería le transmite confianza?”	4,53
¿El personal de la tesorería tiene un trato amable y es competente?	4,53
Le han resuelto sus dudas de forma clara?	4,52
Se cumple rigurosamente el horario de atención al público?	4,32
¿La información que le proporcionan en Tesorería es suficiente?	4,60
¿Ha obtenido la ayuda suficiente por parte de la entidad, en cuanto a sus requerimientos, dudas y pagos?	4,57
“¿Los contenidos de la página web <a href="http://www.tesoreria.cl">www.tesoreria.cl</a> , se encuentran actualizados y le han resultado útiles?”	3,40
“¿La información pertinente a los distintos trámites que usted realiza se encuentran activas y disponibles?”	4,40
“Desde su punto de vista, ¿Tresorería se encuentra adaptada a las nuevas tecnologías, generando una mejor atención y eficiencia?”	4,37

Fuente: Elaboración Propia

- 1) A partir de lo anterior, el resultado de la media que se obtuvo para la pregunta **¿“Se siente bienvenido al entrar a tesorería?”**

**Grafico 14: Ingreso a Tesorería**



Fuente: Elaboración Propia

El resultado arroja una media catalogada como *“De acuerdo”* lo que se puede señalar es que este es un lugar apto para realizar los diversos trámites y documentos, como también las personas que están en servicio al cliente responden de manera adecuada, como por ejemplo, a donde deben dirigirse, que papeles presentar, como realizar el pago, entre otros; como también cuenta con la infraestructura adecuada.

Hay que tener en cuenta que esta con una leve tendencia al *muy de acuerdo* como también al *ni en acuerdo ni en desacuerdo*, es por esto que debe ir en aumento este ítem, pudiendo así superar la expectativa que tiene el usuario.



- 2) El resultado de la media que se obtuvo para la pregunta “¿Hay una atención personalizada?”

**Grafico 15: Atención Personalizada**



Fuente: Elaboración Propia

El resultado arroja una media catalogada como “*De acuerdo*” lo que significa que la atención prestada por el personal de tesorería en Talcahuano es personalizada, siendo una fortaleza de la entidad, ya que el usuario es bastante exhaustivo a la hora de evaluar, teniendo en cuenta que en diversas entidades públicas existen funcionarios que mientras están con un contribuyente, están atendiendo otras situaciones o simplemente distraídos en alguna otra situación, por tanto en este punto el personal estaría cumpliendo con la expectativa que tiene el cliente (contribuyente o usuario).

- 3) El resultado de la media que se obtuvo para la pregunta “¿Existe rapidez y eficiencia en la atención?”

**Grafico 16: Rapidez y eficiencia en la atención**



Fuente: Elaboración Propia

El resultado arroja una media catalogada como “*De acuerdo*”, lo que señala que el usuario encuentra que el personal es rápido y eficiente para resolver las necesidades de estos, se puede apreciar que está leve de tender a la media de muy de acuerdo, lo que se ve demostrado con respecto a los comentarios que desarrollan los contribuyentes de la atención entregada en Talcahuano, comentando que están siendo recibidos de manera adecuada y proporcionándoles un tiempo preciso a cada necesidad del contribuyente, adaptándose en gran mayoría a estos.

- 4) El resultado de la media que se obtuvo para la pregunta “¿El tiempo de espera es largo y tedioso?”

**Grafico 17: Tiempo de espera**

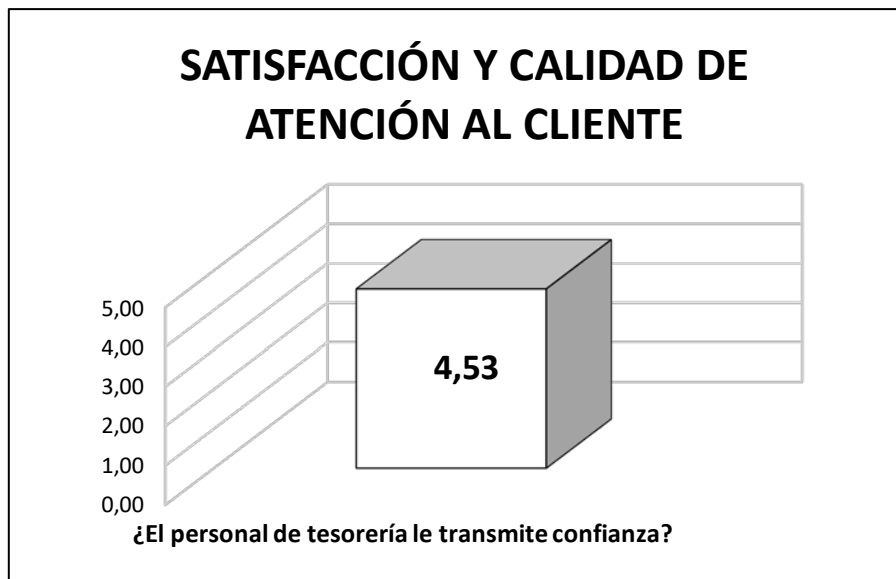


Fuente: Elaboración Propia

El resultado arroja una media catalogada como “*en Desacuerdo*” con leve tendencia al “*Muy en desacuerdo*”, lo que señala que el tiempo de espera es óptimo, pero también podría acercarse a la ponderación de *ni en acuerdo ni en desacuerdo*, lo que podría evidenciar que las personas no lograrían notar los cambios dentro del lugar, ya que los usuarios generalmente tienen de expectativa que el tiempo de espera sea en mínimo, como también reflejan que en ocasiones es aceptable, por tanto, desde ese punto evaluativo Tesorería General de la Republica Talcahuano estaría en buen nivel de aceptación, ayudando en gran medida a la percepción en los cambios de calidad que se han generado durante el tiempo.

- 5) El resultado de la media que se obtuvo para la pregunta “¿El personal de Tesorería le transmite confianza?”

Gráfico N° 5: Confianza del personal



Fuente: Elaboración Propia

El resultado arroja una media catalogada como “*en Acuerdo*”, lo que señala que los funcionarios al entregar el servicio transmiten confianza, generando una mayor aceptación sobre los servicios prestados

A pesar de ello, es importante señalar que tiene una leve tendencia a ser calificado como “*ni en acuerdo ni en desacuerdo*”, por lo que se debe prestar atención a este ítem para no bajar el nivel de confianza.

- 6) El resultado de la media que se obtuvo para la pregunta “¿El personal de la tesorería tiene un trato amable y es competente?”

**Grafico 18: Trato y nivel de efectividad de parte del personal**



Fuente: Elaboración Propia

El resultado arroja una media catalogada como “*De Acuerdo*”, con tendencia al *muy de acuerdo*, lo que interpreta y complementa con la pregunta anterior (¿el personal de tesorería le transmite confianza?) siendo amable para realizar el su labor, como también un competente, ya que en diversas organizaciones el personal no es apto para realizar servicio al cliente, como también deben ponerse en el lugar del contribuyente y ser precisos en cuanto a los requerimientos que les solicitan para continuar el proceso, esto demostraría que ha sido alcanzada la expectativa del usuario, pero es importante poder superarla ya que cualquier error podría bajar su ponderación a ni en acuerdo ni en desacuerdo, lo que significaría que los usuarios no percibirían la amabilidad por parte de los funcionarios.

- 7) ¿El resultado de la media que se obtuvo para la pregunta “**Le han resuelto sus dudas de forma clara?**”

**Grafico 19: Resolución de dudas**



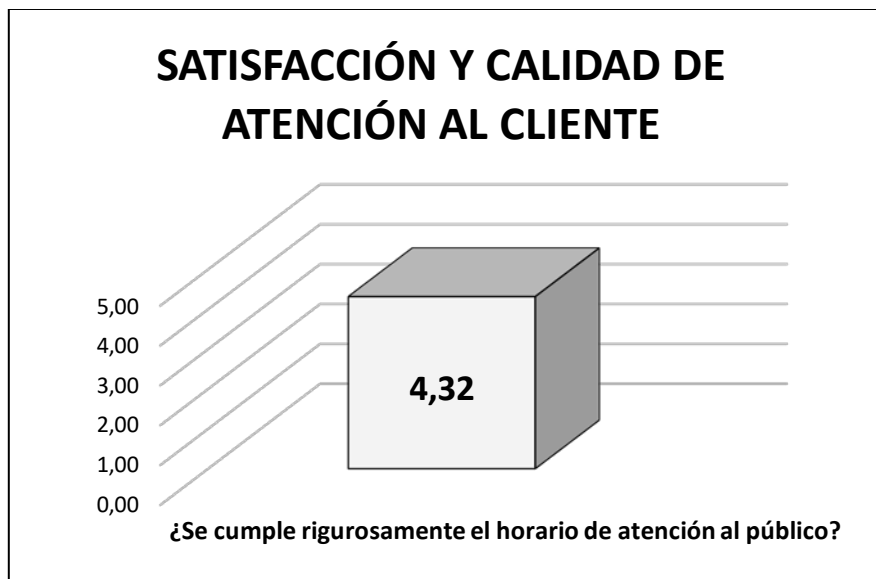
Fuente: Elaboración Propia

El resultado arroja una media catalogada como “*De acuerdo*”, lo que se concluye que los usuarios comprenden con facilidad las respuestas por parte de los funcionarios respecto de las dudas que presentan, aumentando la expectativa del servicio entregado.

Con respecto a lo anterior es importante señalar que los usuarios no manejan con precisión las palabras técnicas, por tanto, el personal debe ajustarse a ellos y explicarles de una manera más común y entendible, además comentar que tiene una leve tendencia a poder retroceder la puntuación *al ni en acuerdo ni en desacuerdo*, lo que en este caso el usuario percibiría una acción un tanto regular, que no le produciría ningún efecto para él, ni tampoco cambiaría en algo su forma de ver el servicio.

- 8) El resultado de la media que se obtuvo para la pregunta “**Se cumple rigurosamente el horario de atención al público?**”

**Grafico 20: Horario de Atención**



Fuente: Elaboración Propia

El resultado arroja una media catalogada como “*Ni en acuerdo ni en Desacuerdo*” con gran tendencia al “*De acuerdo*”, por lo que esta entidad se adecua al tiempo establecido para atención al público.

- 9) El resultado de la media que se obtuvo para la pregunta “¿La información que le proporcionan en Tesorería es suficiente?”

**Grafico 21: Cantidad de Información Proporcionada**



Fuente: Elaboración Propia

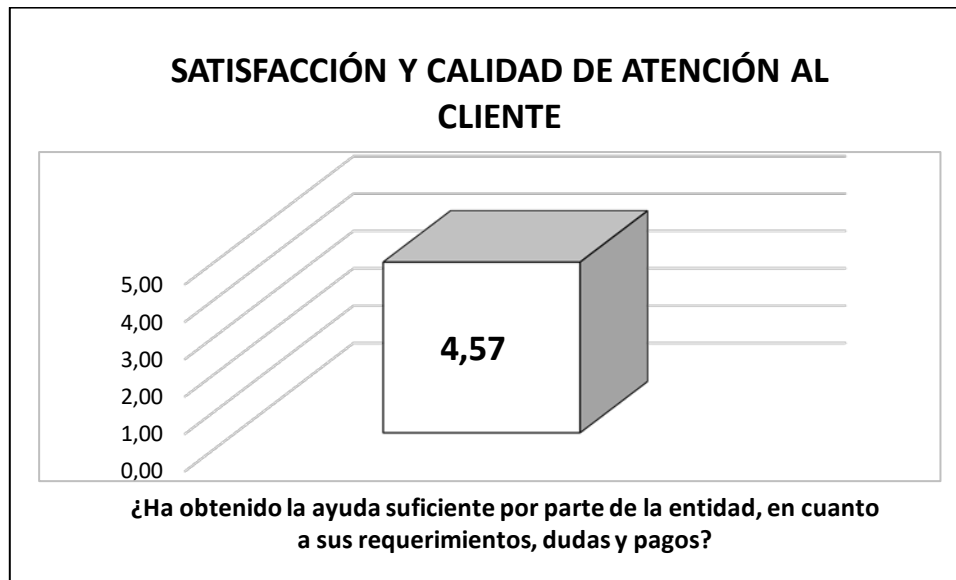
El resultado arroja una media catalogada como “*De acuerdo*”, es un nivel apto para la entrega del servicio, como también la información que se le proporciona, ayudando a que al usuario se le facilite la realización del trámite.

En relación a este ítem, la ponderación está muy cerca del nivel *ni en desacuerdo ni en acuerdo*, por lo que hay que fortalecer este punto para no descender en cuanto a calidad.



- 10) El resultado de la media que se obtuvo para la pregunta “¿Ha obtenido la ayuda suficiente por parte de la entidad, en cuanto a sus requerimientos, dudas y pagos?”

**Grafico 22: Ayuda por parte de la Entidad**



Fuente: Elaboración Propia

El resultado arroja una media catalogada como “*De acuerdo*”, lo que señala que cada información que el usuario requiere, como también alguna explicación sobre algún documento o trámite que deba realizar, estos han sido respondidos de forma adecuada, no existiendo mayor problema al respecto; es importante señalar que la ponderación a pesar de encontrarse en de acuerdo, está a leve distancia del *ni en acuerdo ni desacuerdo*, por tanto hay que fortalecer al personal en este aspecto, ya sea con capacitaciones o reuniones constantes para comentar sobre puntos a mejorar dentro de la organización.

Ya que existiendo una retroalimentación constante sobre el servicio que están entregando y lo que perciben los usuarios ayuda a mejorar los servicios que se entregan de manera eficiente.

11) El resultado de la media que se obtuvo para la pregunta “¿Los contenidos de la página web [www.tesoreria.cl](http://www.tesoreria.cl), se encuentran actualizados y le han resultado útiles?”

**Grafico 23: Contenido de página Web**



Fuente: Elaboración Propia

El resultado arroja una media catalogada como “Ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, lo que los encuestados indicaban en esta pregunta era que muchos de ellos no usaban la página de internet ya que no entendían cómo funcionaba. como también otros hacían referencia a que no les ayudaba del todo, por lo que tenían que hacer los trámites personalmente y esto dificultaba el proceso, ya que es muy importante que el usuario pueda realizar los trámites de todas las formas posibles, ya que hoy en día el servicio online se está masificado y

tomando potencia, por tanto, debieran actualizarse con ese sistema, ayudando a los usuarios en todo momento; si esta página web funcionara para todos los servicios, los usuarios lo demostrarían con una mejor calificación de percepción de calidad, viéndose beneficiada tanto la organización como el usuario.

- 12) El resultado de la media que se obtuvo para la pregunta “¿La información pertinente a los distintos trámites que usted realiza se encuentran activas y disponibles?”

**Grafico 24: Información activa y disponible en oficina de tesorería**



Fuente: Elaboración Propia

El resultado arroja una media catalogada como “*De acuerdo*”, ya que generalmente comentaban que las veces que iban a tesorería a realizar sus trámites se encontraban todos los documentos e informaciones relacionadas al trámite en cuestión, como también cada recomendación era entregada adecuadamente; pudiéndose apreciar en el gráfico que esto

tiende a aumentar, por tanto es muy importante que se mantenga y proyecte para alcanzar resultados de excelencia.

- 13) El resultado de la media que se obtuvo para la pregunta “Desde su punto de vista, ¿Tesorería se encuentra adaptada a las nuevas tecnologías, generando una mejor atención y eficiencia?”

Gráfico 25: Tecnología en Tesorería General de la República



Fuente: Elaboración Propia

El resultado arroja una media catalogada como “De acuerdo”, lo que detalla es que estarían adaptados con tecnología que les permite atender con mejor eficiencia y calidad, aun así, no en suficiente manera, ya que está a leves puntos de ser ni en desacuerdo ni en acuerdo, por tanto, desde ese punto de vista hay que invertir en más tecnología para que los usuarios tengan sus expectativas alcanzadas en gran manera, como se mencionaba anteriormente sobre el desarrollo de la página web de manera más actualizada, pudiendo realizar todos los

servicios online que dificulte menos el proceso, es importante tomar en cuenta que existen personas con tiempos limitados y les acomoda más realizar sus trámites online.

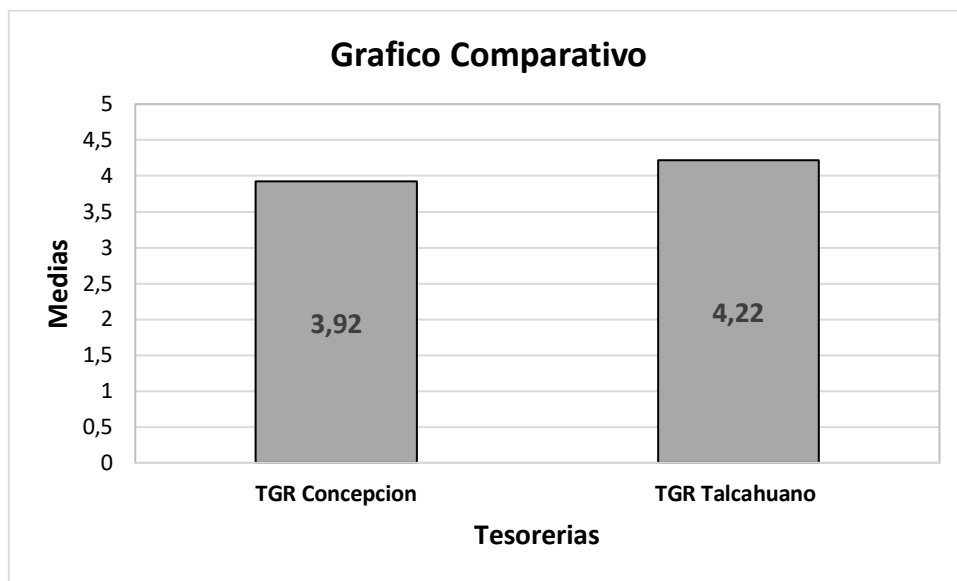
---

## ***CAPITULO IV:***

---

# Conclusiones y Limitaciones

## CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

**8. Conclusión de Medias comparativas de Tesorería General de la República de la Ciudad de Concepción y Talcahuano.**

Finalizando con los análisis de las medias sobre la satisfacción y calidad de la atención al usuario/beneficiario en Tesorería General de la República de sus sucursales Talcahuano y Concepción, se puede demostrar que se ve en mayor parte un resultado positivo en Tesorería General de la República Talcahuano.

Esto, ya que los contribuyentes (usuarios, beneficiarios) perciben estos cambios en calidad de atención a través del tiempo, provocando comentarios positivos por esta entidad, entre los cuales mencionaban que el personal era adecuado para su cargo ya que estos se preocupaban por el contribuyente, contestándoles todas sus dudas, ayudándolos conforme a lo que necesitaran, como también explicando adecuadamente, para que entendieran de forma clara y concisa, utilizando palabras más comunes y adaptadas a gente que no conoce a fondo el tema. Además los contribuyentes comentaban que estaban realizando los trámites o pagos

de otra persona, ya que estas no podían asistir, pero no entendían del tema y el personal encargado les explicaba de manera detallada, esto hace alusión a las mejoras que ha tenido esta entidad, debido a sus implementaciones de gestión de calidad y programa de mejoramiento de la gestión.

Hacían alusión las notables diferencias existentes entre la sucursal de Talcahuano y Concepción, por un tema de concentración de público, percibían que en sucursal Talcahuano la atención era más amable y expedita; no obstante los usuarios que se encuestaron en sucursal Concepción percibieron la atención como normal, sin detallar amabilidad, cordialidad en la relación usuario/funcionario, sólo aludiendo a realización de trámite, respuesta dentro del plazo y finalización de la atención. Es importante que el funcionario demuestre amabilidad en su trabajo para formar un ambiente agradable.

En ambas sucursales se vio demostrado un ítem con baja ponderación, que es el caso de la página web, ya que esta se utiliza, pero no está habilitada para todos los trámites necesarios que tienen que realizar los usuarios, debido a esto deben asistir al lugar físico para poder seguir con el transcurso normal de sus trámites, pudiendo haber tardado menor tiempo en realizarlos.

Se recomienda a la entidad actualizar la página web, como también adaptarla para todos los trámites que se deban realizar y que sea de fácil acceso para los usuarios.



## 9. Conclusión Parte Teórica

En la formulación de la siguiente hipótesis; “Como base de esta investigación se plantea que la implementación del Programa de Mejoramiento de la Gestión en cuanto al área de “Calidad de Atención al Usuario”; no es percibida por el usuario/beneficiario; por ende existe una desconformidad de la atención brindada por las entidades públicas”; dio paso a investigar sobre uno de los programas más satisfactorios que ha formulado el estado para aumentar la calidad de sus servicios públicos tan cuestionados en el último tiempo. Es por esto que se formó una interrogante con respecto a cuan efectivos son los esfuerzos por mejorar el prestigio de los servicios públicos que en su mayoría no pueden ser otorgados por entidades privadas obligando al usuario a solo acudir a dichas instituciones para realizar sus trámites.

Con respecto a lo planteado durante esta investigación se eligió una entidad del sector público para dar análisis al Programa de Mejoramiento de la Gestión, optando por Tesorería General de la República en oficinas de Concepción y Talcahuano; para poder probar qué tan satisfechos estaban los usuarios/beneficiarios de este servicio, se solicitó autorización formal a dicha entidad para aplicar encuestas de satisfacción usuaria; correspondientes a la primera y última semana de octubre del año 2017.

Por lo que se pudo concluir que independientemente de que la mayoría de los usuarios desconoce el Programa de Mejoramiento de la Gestión, estas mejoras en cuanto a Calidad de Atención a Usuarios se ven reflejadas por el público que utiliza este tipo de servicio en particular. Teniendo como pruebas de esto, los resultados obtenidos de las encuestas que reflejan que el servicio es de calidad (solo en relación a la cantidad de personas encuestadas), que está en vías de mejorar muchos aspectos, que hay puntos que se deben superar pero que

están siendo controlados por la organización. Como ya se investigó Tesorería General de la República cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, en consecuencia de haber superado las cuatro etapas del Programa Marco del PMG, por lo que el camino hacia la excelencia está próximo para esta institución pública, sirviendo como ejemplo para las demás.

Ahora bien con respecto a si la implementación del PMG, área calidad de atención al usuario/beneficiario, tiene directa relación con el buen o mal servicio que brindan al cliente; se puede deducir de este análisis es que sí hay relación directa, sí y solo sí, la entidad fije objetivos de gestión, que sean medibles, reales y estos sean difundidos a sus funcionarios y juntos consigan alcanzarlos, como es el caso de la entidad pública en cuestión.

Con respecto al papel fundamental que juega la gestión en las entidades públicas es que al proponer objetivos y metas para un área en particular, regida por normas, reglamentos y seguimientos de los objetivos alcanzados, se forma una reorganización en la entidad, y si todos estos cambios son difundidos a cada uno de los funcionarios que la componen los logros serán alcanzados. Es por esto que a través de la gestión se está dando un gran paso para crear servicios públicos de calidad en pro de una ciudadanía, conforme con el servicio que se les entrega.

Con todas estas conclusiones se da paso a la verificación con resultados positivos en cuanto a la percepción que tiene el público sobre la Calidad de Atención a Usuarios, aprobando así, que a través del Sistema de Gestión de Calidad que se instauró en Tesorería General de la República con la implementación del Programa de Mejoramiento de la Gestión ha dado resultados beneficiosos tanto para los funcionarios como para los usuarios del servicio.

**10. Limitaciones De La Investigación**

Las principales limitaciones de esta investigación con respecto a aspectos técnicos, fue ir analizando, recolectando información, darle coherencia al tema tratado, redactar de forma clara y precisa la temática para alcanzar el objetivo de que la investigación tuviera un resultado científico.

En cuanto a aspectos del entorno y limitaciones de índole externo, conlleva a un atraso en el grado de avance de la investigación con respecto a la Carta Gantt, a causa de la carga académica y práctica profesional en curso.

# REFERENCIAS

---

## Bibliográficas

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS****A**

ALBRECHT, Karl y ZEMKE Ron. Gerencia del Servicio, la Dirección de empresas en una economía donde las relaciones son más importantes que los productos. Tr: Jesús Villamizar Herrera; Bogotá: Legis Editores, S.A. 1989. Págs. 202.

ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio, El Toque personal que conserva y cautiva clientes. Tr: Jesús Villamizar; Herrera Bogotá; Legis Editores, S.A. 1990. Págs. 236.

ALBRECHT, Karl y BRADFORD J. Lawrence. La Excelencia en el Servicio, como identificar y satisfacer las expectativas y necesidades del Cliente. Tr. Jesús Villamizar Herrera; Bogotá; Legis Editores, S.A. 1990. Págs. 236.

ALBRECHT, Karl. Servicio al Cliente Interno, Cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia. Tr: Irene Cudich de Silberleib. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica, S.A. 1992. Págs. 259

Álvarez (2006). Introducción a la calidad: Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad. Primera edición. Ideas propias Editorial. España. p.p. 5.

Aniorte, N. (2013). Servicios de Calidad. Recuperado el 29 de agosto de 2013, de la fuente: [http://www.aniorte-nic.net/apunt\\_gest\\_serv\\_sanit\\_4.htm](http://www.aniorte-nic.net/apunt_gest_serv_sanit_4.htm)

Anónimo (2013). La Importancia de Brindar un buen Servicio al Cliente. Recuperado el 01 de mayo de 2013, de la fuente: <http://www.crecenegocios.com/la-importancia-de-brindar-un-buen-servicio-al-cliente/>

**B**

BIBLIOTECA DE MANUALES PRÁCTICOS DE MARKETING. Nuevas Orientaciones en el Marketing de Servicio. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1990. Págs. 158.

BERRY L. Leonard, BENNET R., David y BROWN Cartero Calidad de Servicio. Una ventaja estratégica para instituciones Financieras. Tr. Asel, S.A. Madrid: Edita, Díaz de Santos, S.A. 1989. Págs. 203.

**C**

CARLZON, Jan. El Momento de la Verdad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.1991. Págs. 158.

COTTLE, David. El Servicio Centrado en el Cliente. Tr: Claudio L. Soriano Soriano; Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1991. Págs. 346.

COWELL, W. Donald. Mercadeo de Servicios, Un Nuevo Enfoque: del operativo al perceptivo. Tr. Jesús Villamizar Herrera; Bogotá; Legis Editores, S.A. 1991. Págs. 354.

CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO. Productividad y Calidad, Manual del Consultor. Caracas: Editado por la Corporación Andina de Fomento.1990. Págs. 192.

COBRA, Marcos y ZWARG A. Flavio. Marketing de Servicios, Conceptos y Estrategias. Tr. Luis o. Rodríguez Acosta. Bogotá; Editorial Me Graw-Hill Latinoamericana, S.A. 1990. Págs. 279.

### CH

CHIAS, Josep. El Mercado con Personas, El Marketing en las Empresas de Servicios. Madrid: Mac Graw-Hill Interamericana de España, S.A. Págs. 107.

### D

DAVIDOW H., William y UTTAL, Bro. El servicio integral a los clientes. El arma definitiva. Tr. María Elena Aparicio Aldazabal; Barcelona: Plaza y James Págs. 274.

DENTON, D. Keith. Calidad en el Servicio a los Clientes. Tr. Asel, S.A. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1991. Págs. 199.

DENIG, Walker. El Cliente es lo Primero. Tr: Diorki, S.A.; Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1991. Págs. 217.

Duque, E. (Junio de 2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*, 64-80. Recuperado el 2 de febrero de 2018, de <http://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/30/40>.

Dirección de Presupuestos Gobierno de Chile. Recuperado el 4 de febrero del 2018 de <http://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15230.html>

## G

Gremler y Gwinner (2000) Marketing de los Servicios. Tercera Edición. ESIC. GINEBRA, Joan. Dirección por Servicio. La otra Calidad.co: Mac Graw- Hill/ Interamericana de México, S.A. de 1990. Págs. 240.Méxi C.V.

Gobierno de Chile ministerio de hacienda dirección de presupuestos, guía para implementación iso 9001:2000 sistema de planificación y control de gestión versión 05 diciembre 2008.

## H

Hill, Nigel. Manual de Satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad. Editorial Aenor. España. 2001.

HESKETT L., James. La Gestión en las Empresas de Servicio. Tr. Francisco Nadal de Moner. Barcelona: Plaza y James Edito res. 1988. .

HOROVITZ, Jacques. La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente. Madrid Mac Graw-Hill/Interamericana de España, S.A. 1990.

<https://marlonmelara.com/la-relacion-entre-calidad-de-servicio-y-satisfaccion-del-cliente/>

HOROVITZ, JACQUES *La Calidad del servicio*. Madrid: McGraw-Hill, DL 1993. (Cinco días : diario de economía y negocios. Libros de empresa ; 7)



## J

John Tschohl, Service Quality Institute Latin America “*Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*” Junta de Andalucía. (s.f.). Calidad de servicio y atención al cliente. Recuperado el Enero de 2018, de <http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/documentacion/26779.pdf>.

Junta de Andalucía. (s.f.). Calidad de servicio y atención al cliente. Recuperado el Enero de 2018, de <http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/documentacion/26779.pdf>.

## K

Kleyman, S. (2009) La importancia del servicio al cliente. Recuperado el 30 de agosto de 2013, de la fuente: <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente>

## P

Palacio González, Rubén Darío. Técnicas del Servicio al Cliente. 1995. PERALTA M. 2006.

Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida En el servicio, revista de sicología y filosofía, volumen 1, n°14, pag.

Portal de Transparencia, recuperado el 10 de febrero del 2018 de <https://www.tesoreria.cl/web/resources/jsp/CuentaPublica/index.jsp>.

Pérez, V. (2007). Calidad Total en la Atención al Cliente: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio. Primera edición. Ideas propias Editorial. España. p.p. 6, 8-16.

Pizzo, M. (2013). Construyendo una definición de Calidad en el Servicio. Recuperado el 29 de agosto de 2013, de la fuente: <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html>

Portal de Transparencia <https://www.portaltransparencia.cl/PortalPdT/pdttta/-/ta/AE003/OA/PP0201https://www.tesoreria.cl/LeyTransparencia/Controller.jsp>

<https://www.tesoreria.cl/web/resources/jsp/CuentaPublica/index.jsp>

Publicaciones Vértice S.L. (2010). Atención al cliente. Editorial Vértice. España. p. p. 10.

Publicaciones Vértice S.L. (2013). La calidad en el servicio al cliente. Editorial Vértice. España. p. p. 1, 3.

## S

Sewell, Carl y Brown, Paul. Clientes para Siempre, Ed. Mc Graw Hill. 1996.

## T

Tesorería General de la República, recuperada el 8 de febrero del 2018 de <https://www.tesoreria.cl/web/index.jsp>.

Thompson, I. (2009) Definición de cliente. Recuperado el 30 de agosto de 2013, de la fuente: <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

## V

Vartuli, A. (2008). Ventajas de atender mejor al cliente. Recuperado el 01 de mayo de 2013, de la fuente: <http://www.serviciosclientes.com.ar/notas/articulo.php?art=19>.

Verdú, C. (2013). 13 Características Personales para el Éxito en la Atención al Cliente. Recuperado el 30 de agosto de 2013, de la fuente: <http://clientelandia.wordpress.com/2013/03/20/13-caracteristicas-personales-para-el-exito-en-la-atencion-al-cliente/>

Z

ZEITHAML A. Valarie, PARASURAMAN A. y BERRY L. Leonard. Calidad Total en la Gestión de Servicios. Tr. Claudio L. Soria no Soriano~ Madrid: Ediciones Díaz de Sant.