



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**UN MODELO DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS COMO HERRAMIENTA DE
APOYO A LA GESTIÓN DE UNA MUNICIPALIDAD:
ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS ENTREGADOS EN EDIFICIO CONSISTORIAL Y
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DE LO PRADO**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

JULIO EDUARDO ROJAS PINTO

PROFESOR GUIA:
SARA ARANCIBIA CARVAJAL

MIEMBROS DE LA COMISION:
CARLOS ANDRADE GUZMÁN
VIVIEN VILLAGRÁN ACUÑA

SANTIAGO DE CHILE
2015

Modelo de satisfacción de usuarios de la Municipalidad de Lo Prado: Análisis de los servicios entregados en Edificio Consistorial y Departamento de Desarrollo Social

La mayoría de los municipios en Chile, pese a que su principal función radica en satisfacer las necesidades de los habitantes de su comuna, no cuentan con las herramientas que permitan gestionarlas. Para remediar esta debilidad, este trabajo propone una metodología de medición y priorización de toma de decisiones, a través de la identificación de los factores organizacionales que influyen en la *percepción de satisfacción* de los usuarios de la Municipalidad de Lo Prado. Con este método, se conocerá la percepción de los usuarios del municipio respecto a la calidad del proceso de atención correspondiente a cinco servicios brindados por la Municipalidad. Esto con el objeto de identificar prioridades sobre aquellos factores que entregan mayor satisfacción respecto al proceso de atención de los servicios a evaluar; apoyar las decisiones de focalización de recursos y de mejoras; además de proponer un modelo de gestión eficiente respecto al proceso de atención, cuya principal fuente de información sea la opinión de los vecinos y contribuyentes, tal como lo propone el modelo de la *Nueva Gestión Pública*.

Por tanto, este estudio buscará responder a la pregunta: **“¿Cuáles son los factores organizacionales que influyen en la percepción de satisfacción, respecto de los servicios otorgados por la Municipalidad de Lo Prado?”**

Aquellos factores organizacionales, extraídos de la teoría del capital intelectual, corresponden a elementos constitutivos del proceso de atención en la Municipalidad. Estos hacen referencia a la calidad en términos de la atención por parte del funcionario (Factor Humano); calidad en términos de agilidad en los procesos y tiempos de espera (Factor Organizativo de los Procesos); y calidad en términos de la infraestructura que permite obtener un buen servicio (Factor Espacios Físicos / Tangibles), todos los cuales explicarían, en menor o mayor medida, a la calidad del servicio entregado (Calidad Percibida); y a la Imagen que proyecta el municipio (Factor Imagen). Estos dos, deberían determinar el grado de bienestar del ciudadano en relación a la experiencia de haber acudido al municipio a realizar su trámite, lo cual se traduce en el constructo de Satisfacción.

La idea metodológica consistió en crear constructos cuyas variables observables fuesen reflejo de cada uno de los conceptos que se pretendían medir (también llamados Factores Organizacionales). Para ello, se llevó a cabo la aplicación de 340 encuestas personales, cuyos resultados derivaron en la primera evaluación de servicio hecha en la Municipalidad de Lo Prado. A estos datos, se le aplicó el método PLS (Mínimos Cuadrados Parciales) de la metodología de Ecuaciones Estructurales, el cual arrojó que es el Factor Organizativo y el Factor Humano los que inciden mayormente en la Satisfacción, dejando al margen a la Calidad e Imagen.

El modelo estadístico resultó ser válido y confiable para la muestra considerada. Aunque la muestra no fue probabilística, los resultados muestran una tendencia respecto a lo que opinan los ciudadanos de la comuna de Lo Prado, lo que permitirá apoyar la gestión en términos de focalizar mejor los recursos para una mejor atención.

*A mis padres, Julio Rojas Valdebenito e Irma Pinto Corvalán
Mi hermano, Felipe Rojas Pinto
A mi ciudad natal, Iquique
Y a toda la comunidad LoPradina.*

AGRADECIMIENTOS

A mi profesora guía, Sara Arancibia Carvajal, que en este proceso fue la principal responsable de que esta tesis sea entregada este año. A su exigencia, motivación, pedagogía y paciencia, elementos por los cuales hicieron de esta tesis un producto –al menos así lo creo- de calidad.

A mis padres, hermano, cuñada y mi prima Paula, quienes apoyan cada iniciativa que emprendo en la vida.

Al cariño e incondicional apoyo de mi polola Marisol Gómez, quien animaba los días en períodos críticos de trabajo.

A mi amigo y Administrador Municipal de la I. Municipalidad de Lo Prado, Eduardo Suárez, y a Carolina Ramírez, quienes empujaron e incentivaron a elaborar este trabajo para postularlo a ser la mejor tesis de la generación. A ellos, y a los demás “congresistas”.

A mi jefe y compañero, Oswel O’shee, quien dio todo el apoyo para disponer de tiempo a la elaboración de esta memoria.

A Alexis (Sánchez), por hacer de este 2015 un año glorioso en que coincide el haber tocado el cielo con las manos y la entrega de esta tesis.

TABLA DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Problema de Investigación.....	4
1.2	Pregunta de Investigación.....	7
1.3	Objetivo General.....	8
1.4	Objetivos Específicos:	8
II.	MARCO CONCEPTUAL.....	10
2.1	Explicación del Modelo e Hipótesis de Investigación.....	10
2.2	Experiencias de modelos de Satisfacción de Usuarios en la Administración Pública....	13
2.3	Experiencias internacionales.....	14
2.4	Calidad de Servicio y Satisfacción en el modelo municipal chileno	16
2.5.	Factor satisfacción	19
2.5.1	Definición del concepto.....	19
2.5.2	Satisfacción en el modelo de la I. Municipalidad de lo Prado.....	20
2.5.3	¿Por qué es importante la satisfacción del usuario?	22
2.5.4	Definición de satisfacción para este estudio.....	23
2.6	Factor Calidad Percibida.....	24
2.6.1	Definición del concepto.....	24
2.6.2	¿Cómo medir la calidad percibida?	25
2.6.3	Definición de calidad para este estudio	27
2.7	Factor imagen	28
2.7.1	Definición del concepto.....	28
2.7.2	Definición de Imagen para este estudio.....	28
2.8	Factores determinantes de la calidad de servicio e imagen	29
2.8.1	Modelo de Capital Intelectual.....	30
2.9	Cambio de paradigma: la <i>nueva gestión pública (ngp)</i> y contextualización del modelo ciudadano eficiente	32
2.9.1	Ngp y el contexto chileno.....	34
2.9.2	Aplicación de conceptos al modelo municipal.....	36
III.	METODOLOGÍA	37
3.1	Análisis descriptivo.....	37
3.2	Modelos SEM	38
3.3	Instrumento de medición	40

3.3.1	Diseño de encuesta	40
3.3.2	Encuesta.....	41
3.3.3	Aplicación de la encuesta y recopilación de datos	42
3.3.4	Muestreo	43
IV.	DEFINICIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	44
4.1	Los servicios municipales	44
4.2	Descripción del objeto de estudio	45
4.2.1	Dirección de Tránsito y Transporte Público.....	45
4.2.2	Departamento de Permisos de Circulación.....	46
4.2.3	Departamento de Licencias de Conducir.....	46
4.2.4	Dirección de Administración y Finanzas	46
4.2.5	Dirección de Desarrollo Comunitario	47
V.	COMUNA DE LO PRADO: HISTORIA Y ANTECEDENTES	49
5.1	Desde Barrancas hasta la actualidad.....	49
5.2	Lo Prado el día de hoy	51
5.3	Estructura orgánica municipal	53
VI.	ANÁLISIS DE DATOS	55
6.1	Caracterización de la muestra	55
6.2	Evaluación de servicios: análisis de los constructos de la satisfacción	61
6.2.1	Factor humano	65
6.2.2	Factor Organizativo de los procesos.....	69
6.2.3	Factor Imagen.....	71
6.2.4	Factor Espacios Físicos	74
6.2.5	Factor Calidad	77
6.3	Resumen.....	80
VII.	METODOLOGÍA DE LOS MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES (MEE)	81
7.1	Enfoques de los MEE	81
7.2	Etapas de la técnica PLS	82
7.2.1	Estimación del modelo aplicando la técnica PLS.....	82
7.2.2	Fiabilidad del ítem	82
7.2.3	Fiabilidad de un constructo	83
7.2.4	Validez convergente	84
7.2.5	Validez discriminante.....	84
7.2.6	Coefficiente de determinación (R^2)	85

7.2.7	Significatividad de las relaciones (Bootstrap)	85
7.3	Relevancia predictiva (Q^2).....	85
7.4	Peso de regresión estandarizado	86
VIII.	DESARROLLO DEL MODELO DE SATISFACCIÓN PARA USUARIOS Y USUARIAS A SERVICIOS DE LA MUNICIPALIDAD DE LO PRADO	87
8.1	Modelo inicial	87
8.2	Estimación PLS-SEM	88
8.2.1	Evaluación del modelo de medida.....	89
8.2.2	Evaluación del modelo estructural	94
IX.	ESTRATEGIA DE SATISFACCIÓN DE USUARIO	102
9.1	Resumen general.....	102
9.2	Fiabilidad de las variables sobre la Satisfacción, Calidad e Imagen	104
9.3	Determinando variables a intervenir.....	106
9.4	Estrategia de intervención para la Satisfacción de Usuarios de la I. Municipalidad de Lo Prado 110	
9.5	Estrategia de intervención para la Imagen de la Municipalidad de Lo Prado	115
X.	CONCLUSIONES	118
10.1	Comentarios Finales.....	118
10.2	Reflexión acerca de los Modelos de Satisfacción y Política Pública.....	119
XI.	BIBLIOGRAFÍA.....	121
XII.	ANEXOS.....	134

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Factores determinantes en la percepción de la imagen y calidad de servicio y sus efectos	11
Figura 2: Modelo de Satisfacción de Usuarios de la I. Municipalidad de Lo Prado e hipótesis de investigación.....	13
Figura 3: Rejilla del análisis importancia- valoración.....	15
Figura 4: Esquema del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.	19
Figura 5: Percepciones de la calidad y satisfacción del cliente	22

Figura 6: Evaluación del cliente sobre la calidad del servicio.	27
Figura 7: Relación causal entre Factor Imagen con Factor Satisfacción.....	29
Figura 8: Comuna de Lo Prado en Gran Santiago.....	51
Figura 9: Unidades Vecinales de la Comuna de Lo Prado dividida en territorios	52
Figura 10: Diagrama de caja “Factor Humano”. Evaluación escala 1-7 y variables del factor	67
Figura 11: Diagrama de caja “Factor Organizativo de los Procesos”. Evaluación escala 1-7 y variables del factor.....	70
Figura 12: Diagrama de caja “Factor Imagen”. Evaluación escala 1-7 y variables del factor	73
Figura 13: Diagrama de caja “Factor Espacios Físicos”. Evaluación escala 1-7 y variables del factor	76
Figura 14: Diagrama de caja “Factor Calidad de Servicio”. Evaluación escala 1-7 y variables del factor	79
Figura 15: Modelo inicial de Satisfacción de Usuarios de la Municipalidad de Lo Prado.	88
Figura 16: Diagrama de caja para los índices por constructo.....	100
Figura 17: Modelo final de Satisfacción de Usuarios de la Municipalidad de Lo Prado	101
Figura 18: Estrategias para satisfacción, medidas a corto plazo.	112
Figura 19: Estrategias para satisfacción, medidas a mediano plazo.....	113
Figura 20: Estrategias para satisfacción, medidas a mediano plazo.....	115
Figura 21: Esquema Estrategia de Gestión de Imagen Municipal.....	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principios (o constructos) del modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales	17
Tabla 2: Diez dimensiones de la calidad del servicio y sus definiciones	25
Tabla 3: Principios de la <i>Nueva Gestión Pública</i> , según Hood (1991)	33
Tabla 4: Características principales de los enfoques CBS Y PLS del modelo de ecuaciones estructurales	39
Tabla 5: Ficha técnica de la Encuesta de Satisfacción de Usuario	42
Tabla 6: Género de los encuestados	56
Tabla 7: Rango etario de los encuestados.....	56

Tabla 8: Actividad principal de los encuestados	59
Tabla 9: Respuestas a la preguntas P3a: “¿El Servicio cuenta con una plataforma/página Web?”	60
Tabla 10: Respuestas a la preguntas P3b “Si se contase con página Web para realizar trámites ¿Ud. la utilizaría?”	60
Tabla 11: Modalidad por la cual reciben la información de los servicios municipales v/s la modalidad por la que le gustaría –a la gente- recibirla.....	61
Tabla 12: Media y mediana de los constructos de la satisfacción	63
Tabla 13: Tabla de categorías de evaluación para variables	64
Tabla 14: Factores del estudio de satisfacción / preguntas que los componen.....	64
Tabla 15: Estadísticos descriptivos “Factor Humano”	66
Tabla 16: Estadísticos descriptivos “Factor Organizativo de los Procesos”	69
Tabla 17: Estadísticos descriptivos “Factor Imagen”	73
Tabla 18: Estadísticos descriptivos “Factor Espacios Físicos”	75
Tabla 19: Estadísticos descriptivos “Espacios físicos” / selección de casos por Departamento de Protección Social	77
Tabla 20: Estadísticos descriptivos “Factor Calidad de Servicio”	78
Tabla 21: Cargas de los indicadores.....	90
Tabla 22: Valores alfa de Cronbach recomendados y obtenidos en la investigación.....	91
Tabla 23: Valores de Fiabilidad Compuesta recomendados y obtenidos en la investigación.....	92
Tabla 24: Valores de Varianza Extraída Media.....	93
Tabla 25: Matriz de criterio Fornell - Lacker	94
Tabla 26: Coeficientes path	95
Tabla 27: Porcentaje de Varianza explicada de Satisfacción	95
Tabla 28: Bootstrapping	96
Tabla 29: Coeficientes R^2	97
Tabla 30: Indicador Q^2	97
Tabla 31: Efecto total	98
Tabla 32: Cuadro resumen medidas de dispersión por factores	99
Tabla 33: Peso de las variables de los Factores organizacionales	105
Tabla 34: Variables claves del Factor Humano por calificación obtenida en análisis descriptivo	106

Tabla 35: Variables Factor Humano no consideradas por el modelo con alta calificación “regular” y “mala”	107
Tabla 36: Variables claves del Factor Organizativo de los Procesos por calificación obtenida en análisis descriptivo	107
Tabla 37: Variables claves del Factor Espacios Físicos por calificación obtenida en análisis descriptivo	108
Tabla 38: Respuestas a la preguntas P3e “Si al interior de la municipalidad se contase con un computador para realizar trámites online ¿Ud. lo usaría?”	108
Tabla 39: Variables Factor Espacios Físicos no consideradas por el modelo con alta calificación “regular” y “mala”	109
Tabla 40: Variables claves del Factor Imagen por calificación obtenida en análisis descriptivo	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Residencia de los encuestados.....	58
Gráfico 2: Residencia de los encuestados, según servicios municipales.....	58
Gráfico 3: Porcentaje de casos que evalúan al “Factor Humano” por categorías de evaluación para variables (Mala 1-3; Regular 4-5; Buena 6-7).....	68
Gráfico 4: Porcentaje de casos que evalúan al “Factor Organizativo de los Procesos” por categorías de evaluación para variables (Mala 1-3; Regular 4-5; Buena 6-7).....	71
Gráfico 5: Porcentaje de casos que evalúan al “Factor Imagen” por categorías de evaluación para variables (Mala 1-3; Regular 4-5; Buena 6-7).....	74
Gráfico 6: Porcentaje de casos que evalúan al “Factor Espacios Físicos” por categorías de evaluación para variables (Mala 1-3; Regular 4-5; Buena 6-7).....	76
Gráfico 7: Porcentaje de casos que evalúan al “Factor Calidad de Servicio” por categorías de evaluación para variables (Mala 1-3; Regular 4-5; Buena 6-7).....	79
Gráfico 8: Porcentaje estandarizado del Efecto Total sobre Satisfacción	104

I. INTRODUCCIÓN

No cabe duda que cualquier organización propenderá a mantener satisfechos a sus clientes o usuarios directos. Tanto en la visión de un gerente público como en la de uno privado se podrá encontrar al usuario como un eje transversal del modelo de negocios y/o estrategia en ambas administraciones.

Así, el usuario satisfecho se constituye como un activo importante para cualquier institución, ya que probablemente dicha persona, retribuida por el producto o beneficio de algún servicio de éstas, volverá a acceder y/o recomendar la calidad del servicio obtenido, en caso que su experiencia haya sido positiva.

Tal como puede incrementar, la satisfacción puede disminuir en caso que la estrategia para ello no sea efectiva. Es decir, si los clientes tanto de empresas públicas como privadas no se complacen con lo que éstas brindan, es muy probable que dichos usuarios comparezcan en las dependencias del más cercano competidor. Asimismo, en un plano social, si algunos colegas o amigos no tienen una buena percepción de alguna persona en específico, es muy difícil que ella pueda integrar las filas de algún círculo colectivo del que pretenda ser parte.

En resumen, queda en evidencia entonces –dada la breve reflexión hecha en este apartado- que posiblemente uno de los desafíos que todo grupo humano tiene es generar la suficiente *satisfacción* hacia quienes más les interesen, con el fin de conseguir los objetivos que cada uno de ellos busque.

Con todo, conviene subrayar que dicho concepto no es tan sólo una simple condición. Más bien, y según la teoría acerca de este vocablo, la satisfacción viene a ser entendida como una percepción humana sobre la “*medida en que sus necesidades, metas, y deseos han sido cubiertas completamente*” (Oliver, 1999; Grigoroudis y Siskos, 2010, en Arancibia et al, 2013) o más bien, a una resultante de la función entre una **experiencia** personal (Berné et al. 1996) y el bienestar percibido por ella (Lévy y Varela. 2006: 456). De todo esto, lo sustancial radica en el componente de bienestar que le produce a la persona la experiencia del servicio que recibe., a través de un número específico de elementos (o dimensiones), a aquella *sensación* de confort o desagrado posterior a aquel proceso.

En otras palabras, las empresas buscan la satisfacción de sus clientes a través de la mejora en las distintas etapas (**dimensiones**) de la cadena de entrega del producto o servicio. Vale decir, la calidad de éste, el precio, expectativas del cliente, la atención del personal, etc. Todos ellos, encauzados para otorgar una mayor satisfacción del usuario respectivo.

Según lo expuesto por Van Ryzin y Del Pino (2009), queda la sensación que todo lo que antecede al cuidado de la satisfacción de usuarios tiene sus raíces en el mundo empresarial. No obstante, cierta bibliografía rescata la presencia de esta misión por parte de organismos públicos (Morales, 2014; Echeverría, 2000). Pues, fue en el año 1998 cuando el Estado de Chile da un vuelco orientado hacia la participación y preocupación por la gestión ciudadana al interior de la toma de decisiones corporativas en entidades públicas (proceso que tomó por nombre *Modernización del Estado*). Mas, dicho avance sólo se logró a niveles de instituciones públicas de mayor envergadura (mayoritariamente del nivel central), marginando con ello a organismos locales (Araya & Cerpa, 2008), pese a que éstas son las que actualmente mantienen el mayor contacto con la ciudadanía.

Dichos organismos son las **municipalidades** (unidades administrativas encargadas de los gobiernos locales en Chile). Éstas, como se verá, son las encargadas de velar por el buen funcionamiento de las comunas y del bienestar de la gente que habita en su territorio.

A pesar de esta función, las municipalidades en Chile en general no han sido capaces de emplear a la *satisfacción* de la gente como una herramienta de gestión para la mejora de sus servicios, principalmente por la falta de estudios al respecto. Es por ello que resulta importante para los municipios contar con herramientas que brinden información relevante acerca del desempeño de sus cometidos –por parte de los propios residentes de la comuna-, ya que dichos datos servirían para mejorar su gestión entorno a lo que los habitantes opinen.

No es menor considerar que muchas de las Municipalidades en el país no poseen los recursos suficientes para abarcar todos los ámbitos de su gestión. Sin embargo, conocer la opinión de la gente respecto a los aspectos prioritarios sería una gran ayuda para gestionar y priorizar los aspectos a mejorar.

Por tanto, y dada la necesidad de conocer y gestionar en función de la opinión usuaria, respecto a mejorar alguno de los aspectos de la gestión en una institución pública, **es que se pretende proponer una metodología innovadora para medir la satisfacción de los usuarios, a modo de construir un modelo de satisfacción de usuarios que identifique los factores organizacionales que la determinan, en una comuna de la Región Metropolitana de Chile. En esta oportunidad, aquella unidad administrativa será la Municipalidad de Lo Prado,** lugar escogido debido a que es el lugar en que trabaja quien suscribe, en el cual se está apostando un trabajo práctico que diseñe y mejore la gestión mediante una nueva forma de trabajar.

Aquellos que se denominan como *factores* (sinónimo de *constructos*), serán **las dimensiones del proceso de atención de usuarios** por las que éstos transitan. La definición de éstos se elaborará gracias a la bibliografía alusiva a la materia y a la conversación con expertos del tema

Para identificar los factores que más inciden en la satisfacción, se utilizó la metodología de Ecuaciones Estructurales bajo el método de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS), técnica utilizada –como veremos– por el estudio elaborado por Arancibia et al (2013).

Dicho lo anterior, a continuación se resumirá la estructura que seguirá este trabajo, con el objeto de ordenar las ideas y planteamientos que supone este estudio.

1) En primer lugar, se dará una aproximación a la problemática que releva este estudio, esbozando la importancia que pudiese poseer la incorporación del criterio ciudadano en un posible re-diseño del modelo decisional en relación a la mejora de los servicios municipales; 2) Acto seguido, se identificarán los objetivos de la investigación, los cuales se orientan en virtud de la confección de un modelo municipal que se ocupe de mejorar y reconocer aquellos determinantes que expliquen la percepción de *satisfacción* de los vecinos que acuden a los servicios aludidos, lo que permitirá priorizar sobre los aspectos más influyentes del proceso de atención al público.

3) Posteriormente, se dará espacio para constituir el marco conceptual del cual se sustenten los factores a medir por las encuestas diseñadas; 4) sucedido por la presentación de la metodología de recolección de datos, método que dará cuenta del proceso de construcción y aplicación de las encuestas de satisfacción de usuarios, las que, en su mayor proporción, contienen preguntas de respuesta cerrada y que propenden obtener la evaluación de cada uno de los servicios indicados, los que serán sometidos al método estadístico PLS de ecuaciones estructurales para ponderar el peso estadístico de los distintas fases del proceso de atención

5) Sucesivamente, se dará a conocer formalmente el **objeto de estudio** de este trabajo, que en este caso y por cuestiones de factibilidad y alcances, **serán sólo algunos servicios municipales de la Municipalidad de Lo Prado**; 6)seguido por una descripción breve de la historia y creación de la comuna y Municipalidad de Lo Prado, acompañado de una reseña actual del estado del arte de la comuna, con el objeto de identificar la importancia de generar un modelo que se haga cargo de los requerimientos básicos de los usuarios en el momento de la atención.

7) Todo lo anterior dará pie finalmente al estudio de los datos, consiguiendo así, el análisis descriptivo de rigor, sobrevenido por el análisis mediante el método de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS) de la metodología de Ecuaciones Estructurales, que determinará los factores que explican, en mayor y menor medida, la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad de Lo Prado, lo cual ayudará a focalizar los recursos hacia las dimensiones que más influyen en la satisfacción

Habiendo delineado la estructura básica de este escrito, se procederá a describir el problema de la investigación, sustentado como el principal fundamento para justificar la materialización de esta investigación.

1.1 Problema de Investigación

Medir la satisfacción y la calidad de servicio en el sector público proporciona información relevante para la mejora en la gestión hacia los ciudadanos (Ministerio de la Presidencia Española, 2009). Esta simple acción permite tomar medidas de contingencia en caso de establecer algunas alarmas que repercutan en la mala evaluación de servicio de una organización, además de conocer los aspectos que dicho organismo se encuentra ejecutando de manera correcta e incorrecta.

Aquel ejercicio de evaluación ha estado plenamente incorporado dentro de la gestión tanto de empresas privadas como públicas. Dentro de las primeras en Chile, se encuentran las principales empresas del retail, líneas aéreas, supermercados, etc., las que ejecutan acciones para medir la percepción de satisfacción de sus clientes respecto a la calidad de los productos que ofrecen. Ejemplo de ello son las empresas LAN Airlines¹, Falabella², Unimarc y Líder³ (por mencionar algunas), las que incorporan la opinión de sus clientes como un activo significativo para agregar valor a sus respectivos modelos de negocios.

Desde la esfera pública, también se han encontrado algunos patrones que siguen la lógica de las empresas antes destacadas. El protagonismo en el país lo toma el servicio público de salud⁴, el cual aplica encuestas a los usuarios que se atienden por él. Éste lleva a cabo mediciones constantes que permiten percatarse –con series de tiempo- de los aspectos mejor y peor evaluados, con el propósito de gestionar en pos de la mejora continua de los servicios. A éstos, han sido sumados algunos artículos académicos e informes respecto al tema (Riveros, Berné & Mugica, 2010; Riveros & Berné, 2007; Mosquera, 2011; Lobos et al, 2012) que respaldan el contenido metodológico que implementa dicha institución.

Por otro lado, se cuenta el afán de Chile Atiende⁵ por mejorar su misión mediante un estudio⁶, en el cual se presentan hallazgos interesantes acerca de cómo conocer la percepción de la gente en relación a sus trámites y procesos hacia el ciudadano.

¹ Encuesta de satisfacción aplicada a clientes de LAN Airlines para la implementación de su estrategia de Sustentabilidad, encontrada en la página web oficial de la aerolínea:

http://www.lan.com/es_cl/sitio_personas/reporte_sostenibilidad_2010/6_2_satisfaccion_cliente.html

² Encuesta de satisfacción por negocios aplicada a clientes de Falabella, disponible en la página web oficial de Falabella: <http://www.falabella.com/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/reportesRSE/clientes/servicio-y-satisfaccion-de-clientes/index.html>

³ Noticia del matutino “La Tercera”, en que cita estudio de satisfacción de clientes de cadenas de supermercados. Disponible

http://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2011/05/18_LA_TERCERA_Unimarc_Jumbo_y_Tottus_logran_la_mayor_satisfaccioon_entre_sus_clientes.pdf

⁴ Información obtenida del sitio web oficial de la superintendencia de salud, disponible en:

<http://www.supersalud.gob.cl/568/w3-article-7643.html>

⁵ Red de multiservicios del Estado que busca acercar los beneficios y servicios de las instituciones públicas a las personas

Como se logra evidenciar, existe un especial interés por parte de todo tipo de empresas por conocer la opinión de sus clientes, con el objeto de operar de mejor manera.

No obstante, ocurre el hecho particular de que el lugar de trabajo del autor de esta tesis corresponde al organismo público encargado de satisfacer las necesidades de la comunidad local, mas actualmente no ha llevado a cabo acciones que permitan conocer, medir y priorizar los requerimientos de la ciudadanía. Se hace referencia a la **Municipalidad de Lo Prado**, que si bien actualmente presta un importante número de servicios básicos para los habitantes de dicha comuna, hoy no cuenta con los instrumentos que permitan conocer la opinión de la gente respecto de la calidad de servicio y satisfacción respecto de las prestaciones entregadas⁷. Que este tipo de organismo –que cuenta con un constante flujo de gente en sus dependencias– no incluya entre sus prioridades la implementación de un sistema de medición y gestión respecto de las necesidades de la gente se presenta como una seria incompatibilidad.

Aquellos precedentes no lo son todo. Sumado a la inexistencia de instrumentos que midan la percepción de satisfacción usuaria, tampoco se halla la presencia de indicadores de gestión con metas que delimiten el logro o el fracaso de los objetivos estratégicos, asociados a la Planificación Estratégica⁸ que traza preponderancias hacia la “Calidad, innovación y Eficiencia” de los servicios. Pese a que en el papel existe un compromiso con el perfeccionamiento de estos aspectos, hoy por hoy no hay un sistema que demuestre que el municipio se encuentre mejor que años atrás.

Tal como existe escaso foco estratégico en acciones que demuestren una mejora en los servicios de atención municipal, es muy probable que el presupuesto dirigido a estos fines también sea limitado.

En efecto, según el presupuesto municipal 2015, sólo un 0,45% de los fondos se encauzan al ítem de proyectos de “consultorías”, lo cual, conforme a informaciones proporcionadas por la

⁶ Estudio “Evaluación de la Experiencia del Usuario con los Servicios de ChileAtiende para los canales Presencial y Telefónico “disponible en el sitio web de ChileAtiende, disponible en http://www.observatoriodigital.gob.cl/sites/default/files/informe_final_ipsos_0.pdf

⁷ Lo más semejante a esta lógica, dentro de lo incipiente que es, es el sistema de “Registro de reclamos, felicitaciones y sugerencias”, cuyas diligencias entran por una ventanilla, sólo cuando el vecino o contribuyente determina que es sensato hacerlo⁷. No obstante, aquel procedimiento es parcialmente desconocido, según los propios usuarios, generando que en extraña ocasión se ocupe⁷. Conforme al juicio de éstos, dicho método resulta “ineficiente” debido a que el trámite de emitir la sugerencia se comporta más como un costo personal que como una herramienta de gestión. Como dato adicional, el Equipo de Seguimiento Institucional (orgánica nueva cuya función es velar por la mejora de la calidad de servicios) ha declarado que hasta el momento no existe un método confiable de para levantar una lista de reclamos y sugerencias. Si bien se da relevancia al citado registro, no se dispone de un procedimiento formal ni protocolo que induzca al usuario a emitir su queja o reconocimiento al funcionario o a la Municipalidad en general.

⁸ Revisar “Planificación Estratégica. Municipalidad de Lo Prado” (2011). Pp.21

Administración Municipal, es el único anexo que puede destinarse para invertir para objeto de mejorar la atención al usuario. Pues, casi el 95% del presupuesto se encuentra destinado entre Gastos de Personal (20,1%), Bienes y Servicios Básicos (21,8%) y Transferencias Corrientes (51,6%)⁹.

Lo expuesto sobre las partidas presupuestarias no debe ser muy distinto en otras administraciones. Claramente deben coexistir municipalidades que ni siquiera incorporan este ítem. Pese a ello y, contemplando el escenario de que el gasto municipal se expende mayormente en ítems aparentemente indispensables, la pregunta que debiese plantearse la administración municipal sería *¿cómo dirigir eficientemente aquel gasto en pos de mejorar la percepción de calidad percibida y satisfacción de los usuarios?* **Lamentablemente, y configurándose como el principal problema de la gestión municipal hacia los usuarios, no existe la presencia de un sistema que establezca un criterio basado en evidencia estadística que determine prioridades del gasto.** Así, por ejemplo, cuando se determine desembolsar recursos para intentar mejorar la calidad de los servicios municipales, no habrá un razonamiento contundente para argumentar el gasto hacia uno u otro elemento del proceso de atención de usuarios. Tan sólo los usuarios podrán brindar las pistas respecto a aquellas decisiones.

Dadas estas referencias, se cuenta con información suficiente para sugerir en esta tesis un modelo que evalúe la percepción de satisfacción de los usuarios de algunos servicios que otorga la municipalidad, con el objeto de producir una fuente de información confiable que posibilite conseguir un método eficiente para tomar decisiones, sopesando la escasa capacidad presupuestaria con la que se cuenta actualmente. Así, para lograr aquello, **se buscará identificar a los factores organizacionales que determinan la satisfacción del usuario lopradino, a objeto de conocer, entre ellos, cuál de estos será foco de prioridad para concentrar los escasos recursos y así mejorar la satisfacción de nuestros usuarios. Para dicho cometido, el método de Mínimos Cuadrados Parciales será una gran ayuda que, luego de haber diseñado el modelo, será la técnica encargada de revelar en qué factor organizacional debiese invertirse más.**

Cabe convenir que la Municipalidad es un organismo público que brinda una batería de servicios para satisfacer las necesidades de todo habitante de la comuna. Es por ello, sumado a criterios de factibilidad operativa para realizar este estudio, que sólo se estudiarán algunas prestaciones ofrecidas en el Edificio Consistorial del municipio (edificio principal, Av. San Pablo #5959) y en el Departamento de Protección Social (los cuales serán especificados capítulos más adelante).

De esta manera, se propenderá instaurar un modelo que guíe aquellas determinaciones, a través de un **modelo** centrado en el enfoque del ciudadano como cliente de los servicios públicos (de

⁹ Presupuesto Municipal de Lo Prado, Gastos 2015. Información recogida de la página oficial de la Municipalidad de Lo Prado, disponible en:

<http://www.loprado.cl/transparencia/pdf/presupuestoAuditoria/presupuesto/Presupuesto%20Aprobado/2015/PRESUPUESTOGASTOS.pdf>

acuerdo a los criterios establecidos por la Reforma de Modernización del Estado) que adopte la opinión del usuario *lopradino* en la mejora de los servicios y que además siente la primera línea base del municipio respecto a la evaluación de los servicios que éste entrega.

Habiendo detallado la problemática que justifica el tema de este trabajo, se presentará la pregunta de investigación que guía el contenido de esta memoria, junto al planteamiento de los objetivos general y específicos que procura dicho trabajo.

1.2 Pregunta de Investigación

En esta sección, se buscará esbozar el diseño del presente trabajo, identificando la pregunta de investigación que procurará reflexionar y argüir respecto a las situaciones problemáticas que se presentan en el gestionar de la Municipalidad.

Identificando como problemática la falta de información usuaria respecto de la percepción de calidad de los servicios de la Municipalidad de Lo Prado, que permitan dimensionar el logro y gestionar de mejor manera las decisiones al interior del municipio, las preguntas de investigación que sostendrá el marco de esta investigación se plantean de la siguiente manera:

- i. “¿Cuáles son los factores organizacionales que influyen en la percepción de satisfacción, respecto de los servicios otorgados por la Municipalidad de Lo Prado?”**
- ii. ¿Es posible focalizar los recursos de la municipalidad de modo de aumentar la calidad percibida y la satisfacción del usuario del servicio que le brinda el municipio?**

Aquellas preguntas responden a la dedicación por establecer algunos elementos claves a considerar en el proceso de atención del usuario *lopradino*. Entiéndase a esto último como la sucesión de hechos que inicia desde que el usuario *lopradino* ingresa por la puerta del consistorio para atenderse, hasta que sale de él, con su producto/prestación/servicio efectivamente recibido – o no-.

Asimismo, el proceso pudo haber arrancado en un lapso de tiempo anterior, pues, y de forma alternativa, el usuario pudo haber conseguido información valiosa a través de la página web del servicio pretendido, e incluso, haber hecho la transacción requerida mediante un servicio online.

Todas estas fases del proceso de atención son los *factores organizacionales* a los que la pregunta de investigación hace referencia. Siendo así, y dada la alta cantidad de variables presentes en esta sucesión de procedimientos, es que se pretende conocer y ponderar acerca de cuáles son los factores que dependen del municipio que determinan la satisfacción de los usuarios *lopradinos*.

Como veremos más adelante, el concepto de *calidad percibida* y *satisfacción* son constructos supeditados a una serie de variables. De este modo, se indagará cuál de estas últimas es la que obtiene mayor ponderación para los usuarios de los servicios municipales, de modo de apoyar la toma de decisiones respecto a la focalización de acciones y recursos que mejoren los servicios que se brindan a los usuarios.

Como todo individuo posee inclinaciones diferentes, es probable que algunos prioricen que la atención sea lo más rápida posible, sin estimar como importante las condiciones físicas del lugar en que se realice la atención. Por otro lado, puede que existan algunos que opten por un lugar que entregue las condiciones de higiene y de orden adecuadas para esperar su turno, dando poca relevancia al trato y tipo de atención que éstos reciban. Incluso, puede que algunos aprecien más el producto final, sin valorar mucho los elementos tecnológicos que se utilizan para cumplir los fines que el usuario espera.

Los elementos ponderados por los usuarios en su proceso de atención son los denominados **factores** de la satisfacción, de los cuales será propósito de esta tesis identificarlos a fin de determinar cuál de estos se considera como eje estratégico para mejorar el bienestar de los usuarios lo pradinos.

Acorde a esto, y en consecuencia, se establecerán los principales objetivos de la investigación que –según lo que espera el autor- se ajusten a responder la pregunta de investigación y las problemáticas planteadas:

1.3 Objetivo General

Desarrollar y analizar un modelo que identifique los factores de la organización que influyen en la *calidad percibida* y *la satisfacción* de los usuarios que acuden a los servicios que entrega una Municipalidad, de modo que apoye la gestión del municipio tanto en los servicios del **Edificio Consistorial** como en el **Departamento de Desarrollo Social**.

1.4 Objetivos Específicos:

- Identificar factores relevantes que influyen en la calidad percibida y en la satisfacción de usuarios de la Municipalidad
- Proponer un modelo conceptual para identificar aquellos factores organizacionales que, según la opinión de los usuarios, entregan mayor satisfacción respecto al proceso de

atención de los servicios a evaluar (a través de la técnica Mínimos Cuadrados Parciales – PLS)

- Diseñar un instrumento de medición confiable y válido para la medición del nivel de percepción de la calidad y de la satisfacción del usuario en relación al servicio que brinda una municipalidad
- Aplicar el modelo de satisfacción a los servicios ofrecidos en el Edificio Consistorial y en el Departamento de Desarrollo Social de la Municipalidad de Lo Prado.
- Analizar los resultados de la encuesta y de la aplicación del modelo que apoye las decisiones de focalización de recursos y de mejora de estrategias que conlleven a mejorar la percepción de calidad de servicio y la satisfacción
- Proponer un modelo de gestión eficiente respecto al proceso de atención, con el objeto de agilizar y mejorar procesos internos del mismo.

II. MARCO CONCEPTUAL

Este apartado tiene como objeto resumir las distintas posiciones que han adoptado diferentes autores que han aportado en el tema de la *satisfacción de usuarios*. De estos estudios, se han extraído ideas teóricas y metodológicas acerca de la forma en que se ha estudiado el tema, lo que derivó, en consecuencia, en la identificación de los factores que influyen en el estudio de la satisfacción.

Realizando aquello, se determinará la definición que se empleará en este estudio de acuerdo a lo que se entenderá por el factor satisfacción, enmarcándolo en el contexto del proceso de atención de usuarios.

Como se indicará, esta tesis plantea como hipótesis un modelo con diversos constructos que determinarían, en menor o mayor medida, el constructo de *satisfacción*, los cuales fueron definidos de acuerdo al estudio de Arancibia et al (2013) (quienes establecen un modelo de satisfacción de los clientes de la banca chilena), en conjunto con una serie de conversaciones con expertos y funcionarios incumbentes al tema municipal. Éstos, por lo demás, ayudaron y acordaron junto al autor el modelo que en esta tesis se propone.

2.1 Explicación del Modelo e Hipótesis de Investigación

De acuerdo a los objetivos de esta investigación, y antes de hacer referencia al instrumento y metodología por los cuales se intentan ratificar los propósitos de esta tesis, es preciso entregar la noción general del fenómeno que se está estudiando.

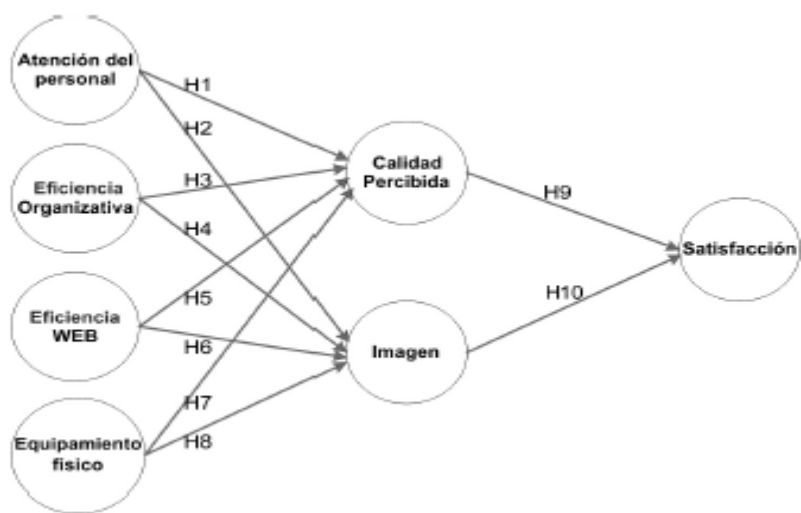
Cabe subrayar que el instrumento que intentará medir percepción de satisfacción de los usuarios de Lo Prado está antecedido por la intención de identificar aquellos factores organizacionales que expliquen en mayor medida el fenómeno a estudiar. En base a ello, en este apartado se formulará, sucintamente, el modelo conceptual de satisfacción para los usuarios de una Municipalidad el que se aplicará a la comuna de Lo Prado.

Dicho esquema está basado en el trabajo académico de Arancibia, Leguina & Espinosa (2013), quienes proponen aquellos factores que pudiesen determinar la percepción de la imagen y calidad de servicio, más sus efectos en la satisfacción de los clientes de la banca chilena, todo esto a través del método de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS). Ellos sugieren que la manera de explicar la satisfacción de este tipo de clientes pudiese estar supeditada por factores tangibles e intangibles.

Lo anterior da cuenta de que la forma de satisfacer a un tipo de usuario implica necesariamente la preocupación por mejorar las dimensiones o fases del proceso de atención por el cual el usuario experimenta. De esta manera, resulta interesante conocer cuál de estas dimensiones es la que influye más en la satisfacción del cliente. En este sentido, los autores explican que aquel usuario obtendrá mayores niveles de satisfacción en la medida que los elementos que componen la **experiencia de servicio** así lo otorguen.

De esta forma, y visto gráficamente, lo que el estudio de Arancibia et al propone es que el cliente de la banca chilena pondera elementos tales como el tipo de atención que recibió (1), la eficiencia y rapidez organizativa de la organización (2), la calidad y utilidad que entrega la página web del banco para realizar sus trámites (3) y finalmente (4) la calidez y comodidad de los espacios físicos de las sucursales. Estos factores, serían elementos que explicarían la calidad del servicio percibida (6) y la imagen reputacional de la institución (7), aspectos que, en consecuencia, explicarían aquel estado de bienestar emocional experimentado al final del proceso de la atención (satisfacción) (8).

Figura 1: Factores determinantes en la percepción de la imagen y calidad de servicio y sus efectos



Fuente: Imagen obtenida de Arancibia, Leguina & Espinosa (2013:260)

Es importante destacar que, si bien este modelo se encuentra sustentado teóricamente en lo que se refiere a la satisfacción de usuarios de la banca, tanto los factores como los lineamientos serán ajustados para Modelo de Satisfacción de Usuarios de la Municipalidad de Lo Prado.

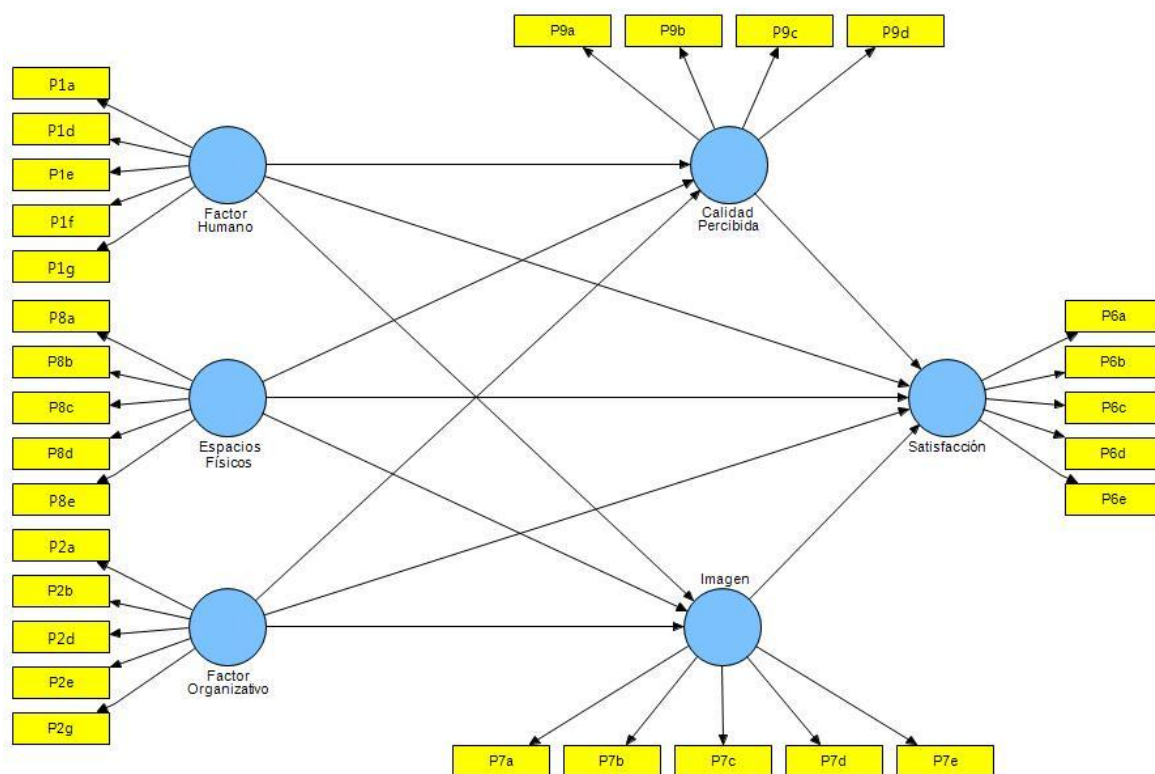
Se subraya además que se ha adoptado la mayor parte del contenido teórico del estudio anteriormente señalado (en especial lo referido a los factores determinantes). Sin embargo, el

modelo aplicado a la Municipalidad posee algunos ribetes distintos, los cuales serán complementados con lo que la bibliografía especializada arroje.

Lo cierto es que el modelo municipal recoge los mismos factores antes expuestos, diferenciándose del esquema anterior en torno a las líneas causales que tiene cada constructo. Esto repercute directamente en el planteamiento de las hipótesis de este estudio, las cuales son indicadas a continuación, en conjunto con el esquema del modelo aplicado a la municipalidad.

- **Hipótesis 1:** El Factor Humano influye directa y positivamente en la Calidad de Servicio percibida
- **Hipótesis 2:** El Factor Humano influye directa y positivamente en la Imagen
- **Hipótesis 3:** El Factor Humano influye directa y positivamente en la Satisfacción
- **Hipótesis 4:** El Factor Organizativo de los Procesos influye directa y positivamente en la Calidad de Servicio Percibida
- **Hipótesis 5:** El Factor Organizativo de los Procesos influye directa y positivamente en la Imagen
- **Hipótesis 6:** El Factor Organizativo de los Procesos influye directa y positivamente en la Satisfacción
- **Hipótesis 7:** El Factor Espacios Físicos influye directa y positivamente en la Calidad de Servicio percibida
- **Hipótesis 8:** El Factor Espacios Físicos influye directa y positivamente en la Imagen
- **Hipótesis 9:** El Factor Espacios Físicos influye directa y positivamente en la Satisfacción
- **Hipótesis 10:** El Factor Calidad Percibida influye directa y positivamente en la Satisfacción
- **Hipótesis 11:** El Factor Imagen influye directa y positivamente en la Satisfacción

Figura 2: Modelo de Satisfacción de Usuarios de la I. Municipalidad de Lo Prado e hipótesis de investigación.



Fuente: Figura elaborada con el programa Smart PLS

Quedando delineado el esquema rector de esta tesis, se llevará a cabo el esfuerzo por explicarlo de mejor manera, mediante la descripción del marco conceptual. En él se especificarán cada uno de los constructos retratados hasta acá, en base a lo que la bibliografía nacional e internacional ha indicado respecto al tema. Esto en conjunto con los esfuerzos que se ha desarrollado por el Estado de Chile con su compromiso por elaborar un modelo de gestión municipal.

2.2 Experiencias de modelos de Satisfacción de Usuarios en la Administración Pública

Si bien se toma como referencia para el modelo de este trabajo un esquema conceptual basado en un sector privado, se halló evidencia concreta acerca de la presencia de algunos patrones implementados en sistemas públicos en Chile y otros países. Éstos brindaron información relevante para compatibilizar los constructos que se establecen en esferas públicas y privadas, los cuales se reflejan en los factores determinados en este trabajo.

2.3 Experiencias internacionales

Países de la Unión Europea y otras potencias mundiales como el Reino Unido, Canadá y Estados Unidos, han implementado exitosos sistemas de medición de satisfacción ciudadana en las últimas décadas. Todos ellos –a través de trabajos académicos individuales o por medio de la extrapolación del conocimiento por parte de las Secretarías encargadas del tema– han decidido compartir la experiencia, tanto desde el punto de vista metodológico (cómo medir y estudiar la satisfacción) como práctico (ejecución de acciones de mejoras).

Dillman (2006), Groves et al (2004) y Fowler (2002) son algunos de los estudiosos que difundieron las técnicas de recolección de datos que aplicaron los mencionados países para cumplir con este objetivo. Así, por ejemplo, Canadá aplica la encuesta llamada *Citizen First*, la cual es un cuestionario auto – administrado (sin encuestadores) que se deja en el mesón de atención para que los usuarios de algunos servicios puedan rellenarlo, según los criterios que estiman las distintas administraciones públicas. Por otro lado, Estados Unidos aplica la *National Citizen Survey* que es empleada a través de correo electrónico a nivel nacional. A su vez, los países de la Unión Europea utilizan su *Eurobarómetro*, el cual se realiza mediante entrevista personal llevada a cabo por el equipo de entrevistadores de cada uno de los Estados miembros (Van Ryzin y Del Pino, 2009).

Más allá de las ventajas y desventajas del método de recolección de datos –donde el presente estudio consideró como el más oportuno la entrevista cara a cara– cabe rescatar más a fondo los contenidos y métodos de análisis, los cuales serán revisados a propósito de conseguir las mejores herramientas para el modelo de esta tesis.

Para indagar sobre éstos, Van Ryzin y Del Pino (2009) señalan tres de las técnicas más utilizadas en los estudios de evaluación de satisfacción en el sector público: la evaluación comparativa (benchmarking), el análisis de los impulsores clave (key driver analysis) y el análisis de importancia- valoración (importance-performance analysis) (Van Ryzin y Del Pino, 2009:14).

La primera tiene que ver con la evaluación realizada en series de tiempo, cuyo principal objetivo está en comparar los indicadores de la encuesta con otras variables de municipios o administraciones similares (ICCS, 2003; AEVAL, 2009; Fornell et al, 1996).

La segunda dice relación con la labor de algunas administraciones de conocer acerca de ciertas dimensiones de algún servicio y sobre cuál de ellas posee mayor incidencia en la satisfacción del usuario, por lo cual los autores las denominan como *impulsores claves* de la satisfacción general (Van Ryzin y Del Pino, 2009:15). Un ejemplo de un estudio de este tipo, es el realizado en la ciudad de Nueva York, en que se llevó a cabo una encuesta de satisfacción en la que los

ciudadanos debían valorar algunos servicios de la ciudad (protección contra incendios, bibliotecas, parques, policía, autobuses, limpieza de las calles, el metro, escuelas y el estado de las calles). El uso de un análisis de regresión permitió descubrir que cuatro de estos servicios –la policía, las escuelas, el estado de las carreteras y el metro– eran los impulsores clave de la satisfacción general de los ciudadanos (Van Ryzin et al, 2004 en Van Ryzin y Del Pino, 2009:15).

Finalmente, el análisis de importancia-valoración se asemeja en parte a la técnica anterior, sólo que se le añade el componente de la prioridad que le adjudica el usuario a cada uno de las variables que otorgan satisfacción. En definitiva, puede que existan dimensiones en determinados servicios que sean mal evaluados pero que no son tan consideradas dentro de las prioridades de los usuarios. Con esto así, los responsables de las administraciones cuentan con la capacidad de entregar indicaciones acerca de dónde dirigir los esfuerzos de mejora, los cambios en las políticas y la asignación de los recursos. La figura N° 3 simplifica el modelo de Van Ryzin y Immerwahr (2007)

Figura 3: Rejilla del análisis importancia- valoración

	Baja Importancia	Alta Importancia
Alta Calidad	4 Sobre-rendimiento Exceso de recursos	1 Mantener el buen trabajo
Baja Calidad	3 Baja prioridad	2 Área crítica, Concentrarse aquí

Fuente: Figura extraída de Van Ryzin y Immerwahr (2007)

Pese a que el cuestionario empleado en esta técnica resulta ser más largo que las encuestas comunes, el método señalado es el que más se aplica en los estudios de este tipo (Miller y Kobayashi, 2000; Segal y Summers, 2002). No obstante, su principal crítica radica en la dificultad de explicar bien la satisfacción de los usuarios, en gran parte porque éstos pueden no ser conscientes o no estar dispuestos a revelar sus verdaderas influencias acerca de sus preferencias (Allen y Rao 2000; Myers 1999; Alpert y Myers 1968; Neslin 1981; Oliver 1997, en Van Ryzin y Del Pino, 2009:16).

En vista de esto y, luego de haber revisado la literatura acerca de la incumbencia de este trabajo, es que no se halló evidencia acerca de **modelos de satisfacción** que utilicen técnicas y cuestionarios que sirvan para confirmar o rechazar hipótesis planteadas sobre la incidencia de los factores en torno a la satisfacción.

Específicamente, se hace referencia a la inexistencia de metodologías de Ecuaciones Estructurales utilizadas en el análisis de satisfacción de los clientes de la banca chilena (Arancibia et al, 2013) y el que no ha sido empleado aun en estudios relacionados con la satisfacción de usuarios y calidad de servicio ofrecidos por organismos públicos.

Conociendo los preceptos del modelo de Arancibia, el cual se pretende ajustar, es objeto de esta tesis elaborar el modelo de una municipalidad que complemente la conceptualización de Arancibia et al (2013) junto a elementos que se contextualicen por el quehacer municipal. Para ello, se acudirá a los criterios establecidos por la Subsecretaría Regional de Desarrollo y Administrativo (Subdere), la cual, en su Programa de Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal, sugiere ciertos conceptos que integrarían un sistema de gestión de la calidad municipal.

Entendiéndose así, se procederá a revisar lo que la Subdere propone a modo de comprobar la medida en que su conceptualización concilia con los objetivos de esta tesis.

2.4 Calidad de Servicio y Satisfacción en el modelo municipal chileno

El Modelo “Gestión de Calidad de los Servicios Municipales” fue construido en conjunto por la Subdere, la Asociación Chilena de Municipalidades (Achm) y ChileCalidad, con el propósito que las municipalidades tengan una referencia para el mejoramiento de la gestión de sus servicios y una herramienta que les permita evaluar su sus cometidos e identificar las áreas que requieren ser mejoradas (Subdere, 2011).

Sus principales objetivos son:

- Mejorar la calidad de los servicios municipales que se entregan a la comunidad

- Fortalecer la capacidad de gestión de las municipalidades
- Instalar una cultura de mejoramiento continuo de los procesos de gestión de las municipalidades, basada en la autoevaluación y la aplicación de planes o iniciativas de mejora
- Trazar un camino hacia la excelencia en la gestión de los servicios municipales
- Servir de referente para la Acreditación de niveles de calidad de la gestión de los servicios municipales (Subdere, 2011: 5).

El modelo se plantea en forma de instrumento que apoya a los organismos locales que deseen alcanzar resultados de excelencia. A su vez, entrega un marco de referencia que ayuda a la organización a planificar y evaluar su desempeño o rendimiento en una amplia variedad de procesos e indicadores, orientar y alinear los recursos e iniciativas organizacionales para avanzar en el mejoramiento de la gestión y el logro de las metas estratégicas (Subdere, 2011).

Es importante destacar que varios actores participaron en el proceso de elaboración del modelo, pues son las opiniones expertas y de quienes conocen la gestión cotidiana de un municipio los responsables de otorgarle preponderancia a los componentes que determinan la calidad y la satisfacción. Dichos “constructos” que lo conforman, se replican de la siguiente forma:

Tabla 1: Principios (o constructos) del modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales

Principios	Definiciones
Liderazgo y compromiso de la dirección superior,	Delinear los objetivos y lineamientos de la planificación estratégica para que toda la organización trabaje en función de ella.
Compromiso y desarrollo de las personas	Formación y desarrollo de las personas; Participación del personal y sus representantes en el proceso de gestión de calidad; Calidad de vida y prevención de riesgos en el trabajo
Recursos financieros y materiales	Planificación y gestión del presupuesto municipal; Gestión de recursos materiales, equipos e infraestructura

Relación con usuarios y usuarias	Se refiere al conocimiento del tipo de usuarios que atiende el municipio; las acciones que se toman para mejorar la relación con ellos y; la medición y manejo de información acerca de la satisfacción de usuario
Prestación de servicios Municipales	Diseño y adecuación de servicios municipales; Gestión de los procesos principales asociados a los servicios municipales; Gestión de los procesos de apoyo; Gestión de la relación con organismos asociados; Gestión de la calidad de los proveedores
Información y análisis de los Servicios	Medición del desempeño de los servicios municipales; Análisis del desempeño de los servicios municipales
Resultados	Resultados de la gestión municipal; Resultados de la satisfacción de los funcionarios municipales; Resultados de efectividad municipal en la prestación de servicios; Resultados de la satisfacción de los usuarios de servicios municipales

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de (Subdere, 2011: 20-24).

A la tabla anterior, se le suma un esquema (Ver figura N°4) en el cual se grafica las interacciones de los constructos de este modelo, los que se encuentran divididos en constructos de Gestión Global Municipal y Gestión de Servicios Municipales, más un área de resultados que actúa de recabadora de información y posterior gestión de resultados. En otras palabras, el modelo se reparte entre los aspectos dirigidos a mejorar la gestión, desde aspectos estratégicos, personales y logísticos; mientras que existe un área preocupada sólo de la relación con el usuario y desarrollo de la calidad del servicio y satisfacción de usuario.

Figura 4: Esquema del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.



Fuente: figura obtenida de Subdere (2011: 16)

Pese a corresponder a un modelo que busca mejorar la calidad de la gestión de calidad en su conjunto, se puede apreciar que uno de los componentes importantes para lograr esto es **la relación con los usuarios**, desglosada en **agilidad de sus procesos y relación con otras unidades, más la medición y análisis de la experiencia del usuario que acude a los servicios municipales**. Es por ello que es importante destacar que el modelo planteado por esta tesis sólo abordará la gestión relacionada a los usuarios y servicios municipales, dejando para otro análisis los constructos que componen la gestión global.

De la relación con el usuario que plantea Subdere, junto a la conversación con expertos e incumbentes en el tema, se ha ido delineando el modelo que aquí se sugiere. Proceso por el cual, gracias al instrumento generado por dicha institución, se elaboraron las preguntas del cuestionario que fueron complementadas con el modelo propuesto en por Arancibia et al (2013).

Aquellas preguntas vienen a componer los constructos a estudiar, los cuales serán presentados según la definición que diferentes autores han establecido, en base a sus respectivos estudios. Posterior a la revisión de cada concepto, se establecerá la definición de cada uno de ellos que se empleará para propósitos de este trabajo.

2.5. Factor satisfacción

2.5.1 Definición del concepto

El estudio de la satisfacción tiene diferentes líneas de estudio que la han llevado a situar como un concepto complejo de abordar. Adviértase ello, ya que desde la antigüedad, el término ha sido vinculado íntimamente con aproximaciones hacia el tema de la felicidad.

La satisfacción fue objeto de estudio de los griegos, ilustrada por el mismo Aristóteles (2014), quien señalaba que ésta se obtenía al momento de conseguir el bien último de la vida (hacer lo correcto). Muchos años más adelante, economistas como Bentham (1789) y John Stuart Mill (1863) trataron el tema de la felicidad como algo que se obtiene mediante la satisfacción de ciertos placeres humanos. No obstante, la propuesta de éstos y otros autores clásicos pertenecen a postulados filosóficos que apuntan hacia la felicidad del ser humano como proyecto de vida, lo cual si bien da ciertos indicios de que ambos fenómenos tienden a relacionarse, no tienen relación con la satisfacción percibida en una situación particular.

Otros que se aproximaron al tema de la satisfacción, encubierta por lo que llamaron “bienestar”, fueron John Rawls (1971) y Amartya Sen (1997). A diferencia de los anteriores, éstos abordaron cómo el Estado podía brindar bienestar a través de lo que Sen llama “Agencia”, vale decir, brindar las condiciones específicas para que los ciudadanos puedan vivir felices en un territorio determinado. Con ello, se halló la relación entre la función del organismo público superior (el Estado) y su misión de generar bienestar a los ciudadanos (lo que según Barrientos (2005) ya había sido encauzado por los Estados de Bienestar post crisis del 29).

Este compromiso de los países de concebir bienestar a los ciudadanos fue seguido de cerca por autores como Draibe y Riesco (2006), Diener & Suh (1997), Wilson (1967), Vennhoven (2001), Helliwell (2002) y finalmente el PNUD (2012). Todos ellos postularon que el bienestar debía ser medido no sólo en términos macroeconómicos (como ingreso, educación, etc.) sino por la satisfacción del ciudadano por experimentar emociones de acuerdo al lugar en que viven, incorporando un elemento más subjetivo a aquel bienestar.

Nótese que fueron estas vertientes las que dieron origen a estudios que involucraran la opinión de la gente respecto a su calidad de vida. Pese a que este trabajo no intenta elaborar un modelo de bienestar del municipio, esta tesis se basa un poco en esta premisa a fin de hallar elementos subjetivos para conocer la satisfacción de los usuarios respecto a los servicios que la Municipalidad entrega.

2.5.2 Satisfacción en el modelo de la I. Municipalidad de lo prado

Si bien señalamos que la satisfacción es un fenómeno que se presenta en todo tipo de ámbitos (sociales, económicos, consumo, etc.), el término será aplicado a un proceso de atención, semejante a lo que hacen algunas empresas que atienden usuarios que van en búsqueda de algún servicio o producto en particular. Por lo tanto, tiene completa relación con la experiencia

presenciada desde el momento en que el usuario decide acudir al lugar hasta que se retira con el producto apetecido.

Interpretado así, la satisfacción se ha presentado, según la literatura correspondiente, como un fenómeno estudiado desde diferentes perspectivas, tanto como factor causal de un tercero, así como variable endógena o dependiente. Asimismo, el término ha sido definido de diferentes formas.

Algunos señalan que la satisfacción es el producto de una relación de acciones que se da, principalmente, en el momento en que el cliente o usuario lleva a cabo una transacción, cuya experiencia de intercambio es comparada con las expectativas que se tenían previamente (Hunt, 1977; Westbrook, 1983). Otros sostienen que esta evaluación que hace el cliente puede ser de tipo afectiva, es decir, se realiza una vez usado el producto y no considerando variables intervinientes (Eggert y Ulaga, 2002; Giese y Cote, 2000); como sí lo plantean autores como Churchill y Surprenant (1982) y Day (1984), quienes sostienen que la satisfacción será producto de un análisis del usuario, respecto de los factores del proceso de atención (ya sean ellos el precio, el tiempo de espera, expectativas, agilidad, etc). Westbrook (1987) y Westbrook y Oliver (1991) también proponían algo similar, calificando a esta línea de investigación como “cognitiva”, la cual se preocupaba por observar la satisfacción como la consecuencia de una evaluación de los atributos del producto y las emociones generadas por éste.

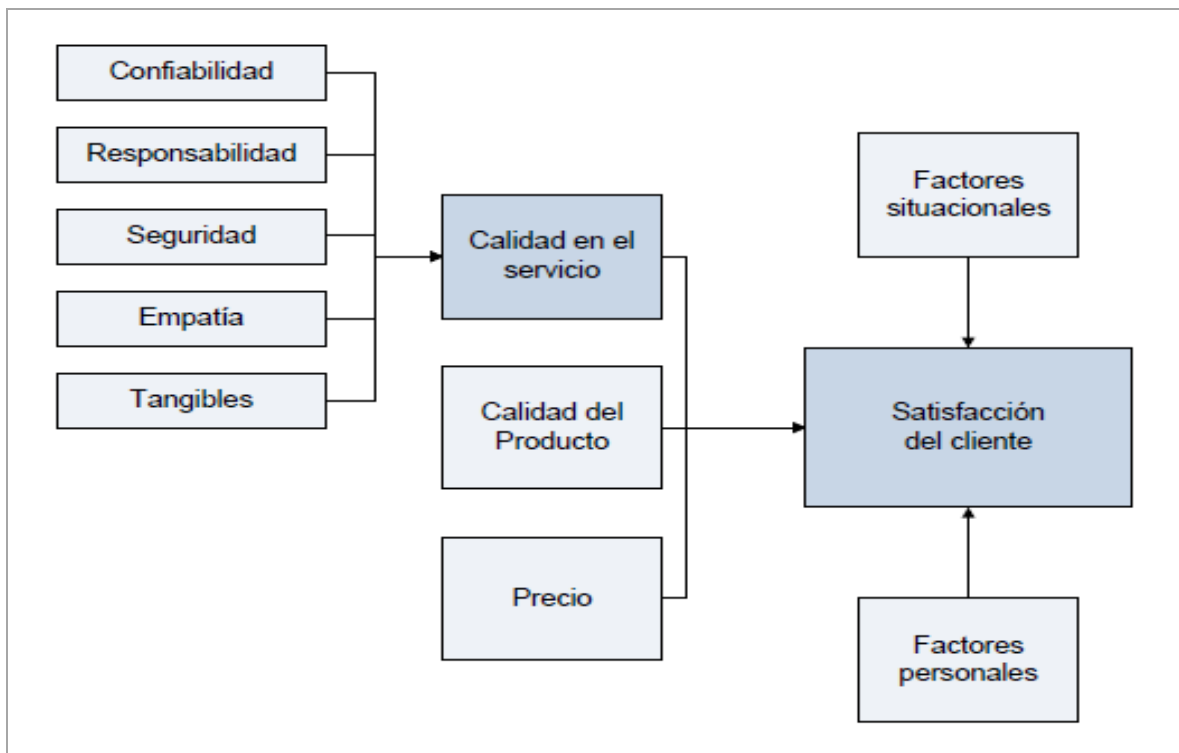
En definitiva, de acuerdo a estos autores el concepto ha sido definido como la opinión del usuario respecto a si la calidad del servicio reúne sus expectativas (Oliver, 1999; Grigoroudis y Siskos, 2010; Gupta y Zeithaml, 2005).

Ahora bien, los autores no han concordado aún si la satisfacción se obtiene una vez realizada la transacción por la que se busca (proceso post-compra), o bien, es la consecuencia de un proceso a largo plazo en donde el usuario califica según todas las veces que ha decidido adquirir algo. En esa perspectiva, Swan, Trawick, y Carroll (1982) plantean que esto pudiese ocurrir cuando el juicio cognitivo que analiza si el producto o servicio produce un buen resultado en un determinado tiempo, el cual pudiese ser sustituible o no en caso de la calidad de éste. Semejante postura tuvieron Fornell y Johnson (1996), quienes exponen un modelo de experiencia acumulativa. Contrario a estos, Oliver (1993 y 1999) plantea que la satisfacción es una emoción que tiene lugar en el momento de la transacción, más allá que aparezcan bienes sustitutos en el camino de éste. La comparación, en este caso, no quitaría que existiese satisfacción en el acto, por más que el otro producto o experiencia sea mejor. Esto puede resumirse en la célebre frase de Olivier referida a que es el “*estado cognitivo derivado de la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida respecto a la inversión realizada*” (Oliver, 1981:27).

Desde la experiencia, Zeithaml y Bitner (2002) formularon un esquema en que grafican la interacción de la satisfacción de usuarios con la calidad percibida (Ver figura N°3). En primer lugar, distinguen cada una entre sí, proponiendo que en la satisfacción requiere que exista un

componente experiencial, mientras que la calidad puede darse sólo a nivel de producto o servicio; a la vez, la calidad del producto o servicio en sí no incluye el factor precio (pues un producto o servicio es bueno porque lo es, no porque cuesta más caro) (Cronin, Joseph y Taylor, 1992). Por tanto, una evaluación total de la experiencia sí pondera al valor del producto o servicio como un eje principal.

Figura 5: Percepciones de la calidad y satisfacción del cliente



Fuente: Arancibia, (2012:64). Zeithaml y Bitner, 2002

2.5.3 ¿Por qué es importante la satisfacción del usuario?

Tal como se señaló, la importancia de la satisfacción de los usuarios en el contexto de este estudio radica en que aquellos individuos satisfechos serán un activo para la organización, debido a que probablemente volverán al lugar en busca de sus trámites o servicios. En vista de ello, la satisfacción no se convierte en un fin en sí mismo para las organizaciones, sino que se configura como un medio para alcanzar otras metas.

Desde el ámbito privado puede plasmarse con mayor claridad. Algunos autores (Anderson y Sullivan 1993; Biong 1993; Bloemer y Kasper 1995) han sostenido que la satisfacción se convierte en el pilar del que emanan los buenos resultados económicos, sí y sólo sí ésta se

mantiene dentro de parámetros elevados. Jones y Sasser (1995), LaBarbera y Mazursky (1983), Macintosh y Lockshin (1997) y entre otros, llaman a esto como “recompra” o “lealtad” y han comprobado empíricamente una relación positiva entre satisfacción y este componente. Pese a ello, estudios también han comprobado que usuarios satisfechos no siempre son leales (Mittal y Lassar, 1998), ya que como se había establecido, existen elementos como el precio o “factores personales” que influyen en la fidelidad del usuario con una organización (sin considerar la alta competitividad existente entre empresas).

En contraste al modelo sostenido hasta acá, la lealtad no hace parte de este estudio por algunas razones. Cabe la aclaración que, de acuerdo a las conversaciones que se desarrollaron para el diseño del modelo y a no hallar componentes teóricos y empíricos que lo respaldaran, la lealtad vista como una consecuencia de la satisfacción no aplicaría para un modelo de satisfacción de usuarios municipal. Esto, y como se verá más adelante, se daría dado que se encuentra una importante cantidad de personas que tiene que asistir a la Municipalidad de Lo Prado en razón a que es el único proveedor que podría brindar los servicios que un vecino de la comuna necesitase. Esto es, que para algunos trámites o servicios no existe un competidor o proveedor legal, ya que existen servicios que sólo son los entregados por las municipalidades en que uno reside. Así, por ejemplo, si algún vecino o vecina deseara emprender un negocio en la comuna, forzosamente debe presentarse en el Departamento de Patentes Comerciales del municipio, pues ninguna otra comuna del país podrá brindar un permiso para comercializar, a no ser que desee comerciar en otra comuna. Aunque no el 100% de ellos posee la misma condición.

Visto ello, y en virtud de elaborar un instrumento comparable para los servicios municipales que se medirán en esta tesis, se dispuso de dispensar el factor de lealtad, ante los antecedentes aquí expuestos.

Pese a ello, la satisfacción efectivamente sí adquiere relevancia en el modelo municipal propuesto. Pues, tal como ocurre en el mundo privado donde aquellos réditos se traducen en utilidades, en una municipalidad pueden ocurrir dos fenómenos: el primero (y principal), nos ayudaría a entender cuál de los elementos que explican la satisfacción es el que mayor preponderancia tiene, permitiendo así una mejor focalización de recursos hacia dichas áreas y; el segundo, correspondería a revisar la forma en que este factor se instituye como un capital político importante, lo anterior al contextualizar dicho fenómeno en una institución de cierto carácter político como lo son las municipalidades.

2.5.4 Definición de satisfacción para este estudio

En general, la percepción de satisfacción que se ha dado cuenta en este estudio hace referencia a la percepción que tuvo el usuario de acuerdo a una experiencia, en la cual se vieron relacionadas sus necesidades más el resultado esperado y final.

Conceptualmente, Lévy y Varela (2006, p. 456) hacen referencia a la satisfacción como “la resultante psicológica de una experiencia de consumo, la que no debe confundirse con la evaluación de la experiencia, sino que debe entenderse como el balance psicológico y retrospectivo de la experiencia del consumo, donde la medida de satisfacción surge de la consistencia en las respuestas a una serie de cuestiones relativas al grado de bienestar que siente una persona por un fenómeno específico de vida, como es un servicio, un producto o una marca concreta”. En este sentido, la satisfacción es entendida como el bienestar resultante de la experiencia del consumo o servicio ofrecido por el municipio.

Habiendo definido el concepto, a continuación se presentarán los factores propuestos en el modelo conceptual de satisfacción de la Municipalidad de Lo Prado.

2.6 Factor Calidad Percibida

2.6.1 Definición del concepto

Según Díaz (1998), la calidad ha sido un término impulsado y trabajado mayormente por los japoneses, alrededor de los años 60'. Ellos, en conjunto con consultores estadounidenses, promovieron que el concepto de calidad fuese más allá de los tradicionales controles de procesos o productos. Esto es, transitar de un proceso de calidad interna a uno orientado hacia el usuario (Ishikawa, 1989; Udaondo, 1992; Porter, 1981)

De este modo, aquel cambio de paradigma del concepto derivó en lo que la mayoría de la literatura conoce como “Calidad Total”, lo cual fue acuñado por Zeithmal, Parasuraman y Berry (1993), lo cual, según el propio Díaz (1998), es un concepto que poco a poco se está ajustando a los modelos de gestión de administraciones públicas.

En un sentido amplio, Kotler y Armstrong (2003), la han definido como la evaluación de la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que se relacionan con su habilidad de satisfacer las necesidades del cliente. Esto va más allá de que el producto tenga defectos o no (Kotler, et al. 2005), sino que más bien, la calidad se presenta a raíz las necesidades del cliente (lo esperado) y finaliza con la satisfacción de éste (valor percibido). Por lo mismo, tal como se vio, se puede concluir que tanto calidad y satisfacción se encuentran estrechamente relacionados, mas no corresponden a la misma dimensión.

Las empresas también han querido aportar en relación al término de calidad percibida. Para la Ritz-Carlton Hotel Company (1999), la calidad es definida como “*un sistema eficiente para atraer, satisfacer, exceder y retener a todos los clientes internos y externos, haciendo las cosas a la medida del cliente*” (Morillo, 2009:205). Por lo tanto, esta versión de los hechos coincide con Oliver (1980), quien señalaba que la calidad es el paso que precede la satisfacción.

No obstante, existen autores que plantean que este fenómeno no está del todo claro: pues Deming (1986), Hoffman y Bateson (2002) más Morales y Hernández (2004) otorgan un sentido causal distinto respecto a la satisfacción y calidad. Ellos sostienen que la primera da pie para futuras evaluaciones de calidad del producto obtenido, lo cual puede significar que la percepción de calidad es una postura alcanzada más a largo plazo cada vez que el cliente consume el producto (cada vez que un cliente consume, obtiene satisfacción que, a la postre, genera una evaluación positiva del bien adquirido). Sin embargo, todos concluyen que aún no se conoce certeza acerca de cuál de éstas corresponde a la variable dependiente e independiente (Morillo, 2009)

En resumen, la mayoría de ellos ha concebido a la calidad como el resultado de la comparación entre las expectativas del usuario y su percepción del desempeño del servicio entregado.

2.6.2 ¿Cómo medir la calidad percibida?

Para estudiarla, algunos de los modelos de medición de la calidad de mayor difusión han sido el modelo de diferencias entre expectativas y percepciones, el modelo de las cinco dimensiones o criterios, el modelo integral de las brechas sobre la calidad del servicio, la escala de SERVQUAL ideada por los investigadores Valarie Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard Berry, y la escala de Servpref elaborada por Cronin y Taylor (1994) (Morillo, 2009:210)

Uno de los más conocidos es el diseñado por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993), quienes elaboraron la escala llamada SERVQUAL, la que reúne 22 componentes divididos entre elementos que miden expectativas y percepción de desempeño (Arancibia, 2010).

Desde esa vereda, esta dimensión comprende a la calidad como un insumo clave para preparar a la organización en los aspectos que favorezcan a la satisfacción del usuario (Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001; Zeithaml, et al. 1994; Oliver, 1994).

Dentro de su propuesta y luego de un acabado estudio con consumidores de ciertas empresas, Zeithaml, Parasuraman y Berry definieron 10 criterios que los clientes ponderan al momento de evaluar la calidad de servicio (ver tabla N°).

Tabla 2: Diez dimensiones de la calidad del servicio y sus definiciones

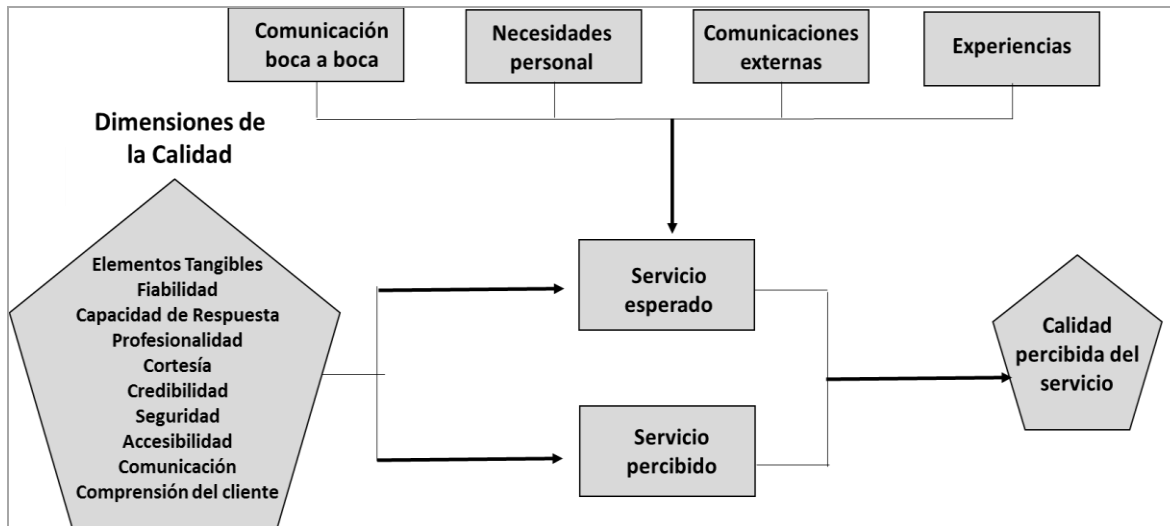
Criterios	Definiciones
Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas,

	equipos, personal y materiales de comunicación.
Fiabilidad	Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
Capacidad de respuesta	Disposición de ayuda a los clientes y proveedores de un servicio rápido.
Profesionalidad	Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio.
Cortesía	Atención, consideración, respeto y amabilidad de personal de contacto.
Credibilidad	Veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee.
Seguridad	Inexistencia de peligros, riesgos o dudas
Accesibilidad	Accesible y fácil de contactar
Comunicación	Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles
Comprensión del cliente	Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades

Elaboración propia: Formato basado en Arancibia (2010), acerca de las diez dimensiones de la calidad del servicio (Zeithmal et al. 1990).

A estas dimensiones, fueron añadidas 4 más (Comunicación boca a boca, Necesidades personales, Experiencias anteriores, Comunicación externa), las que conformarían el modelo de determinación de la calidad percibida.

Figura 6: Evaluación del cliente sobre la calidad del servicio.



Fuente: Elaboración propia, basada en la información de Arancibia, (2010:57), del modelo de Calidad Percibida de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988).

Pese a que el modelo SERVQUAL posee la mayor credibilidad en la realización de los estudios de calidad de servicio (Setó, 2005), existen quienes proponen algunas críticas a dicho modelo. Cronin y Taylor (1994) sugirieron la metodología SERPREF, la cual se basa sólo en el resultado del servicio sin considerar las expectativas del cliente. Por lo demás, ellos sugieren ciertas objeciones referidas a la capacidad de pronóstico, a la validez de sus dimensiones y especialmente a la extensión del instrumento de medición del modelo SERVQUAL (Morillo, 2009:210).

2.6.3 Definición de calidad para este estudio

Para efectos de esta investigación, la calidad percibida será empleada según la definición de Lévy y Varela (2006:456), quienes indican que es *“la evaluación de la experiencia de consumo, tomando como referencia, normalmente, las expectativas del cliente”*.

Finalmente, se determinan como hipótesis de calidad percibida las siguientes:

- i. Hipótesis 1: El Factor Calidad Percibida influye directa y positivamente en la Satisfacción

2.7 Factor imagen

2.7.1 Definición del concepto

Para Chaves (2003:20), la imagen corresponde al “*conjunto de rasgos y condiciones objetivas del ser social de la institución*”. Aquellos elementos reconocidos podrían establecerse como su identidad jurídica y/o funcionamiento legal; estructura organizativa y/u operativa; su realidad financiera; y la infraestructura en que se sustenta más sus recursos materiales (Chaves, 2003).

Desde este enfoque, las empresas han conseguido que el concepto de imagen se logre convertir en un activo importante para conseguir permanencia y fidelidad del mercado, preparándolas para enfrentar los constantes cambios que suceden en él (Anderson y Weitz, 1989, en Zubiaur, 2013).

Desde un enfoque del proceso de atención, el cual empleamos en esta tesis, la imagen se presenta en el momento en que el usuario concibe una idea de la organización, según la experiencia que éste ha tenido (Lewis y Soureli, 2006). Luego, para medirla, los consumidores han de representar su opinión respecto a los aspectos mencionados por Chaves (2003), más factores como la preocupación de la organización hacia sus clientes, confiabilidad y/o la reputación que ésta proyecta. De allí que el instrumento de medición deba ir en función de los elementos que se mencionan aquí, los cuales son parte de la investigación de autores como Ball et al (2004) y Bravo et al (2009).

Estos mismos autores comprobaron la relación causal entre la imagen y la satisfacción, concluyendo que a mejor evaluación en torno a la imagen, la satisfacción de los usuarios debería aumentar.

Ejemplo de ello aplicado al sector público chileno, data del “Estudio de Satisfacción de Clientes/Usuarios para la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (Odepa¹⁰, 2013), en el cual se intentaba acercar al factor imagen a través de preguntas relacionadas a la experiencia¹¹ que tuvieron los usuarios de la Odepa, posterior a la intervención que este departamento realizó.

2.7.2 Definición de Imagen para este estudio

En definitiva, la imagen de una organización corresponde a aquello que la empresa representa para la sociedad (Moya, 2013). Por lo tanto y siguiendo la definición de Lewis y Soureli (2006),

¹⁰ Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, perteneciente al Ministerio de Agricultura de Chile.

¹¹ Respondían a la pregunta: ¿Ud. cree que la imagen que Ud. tiene de ODEPA mejora, se mantiene igual o empeora?

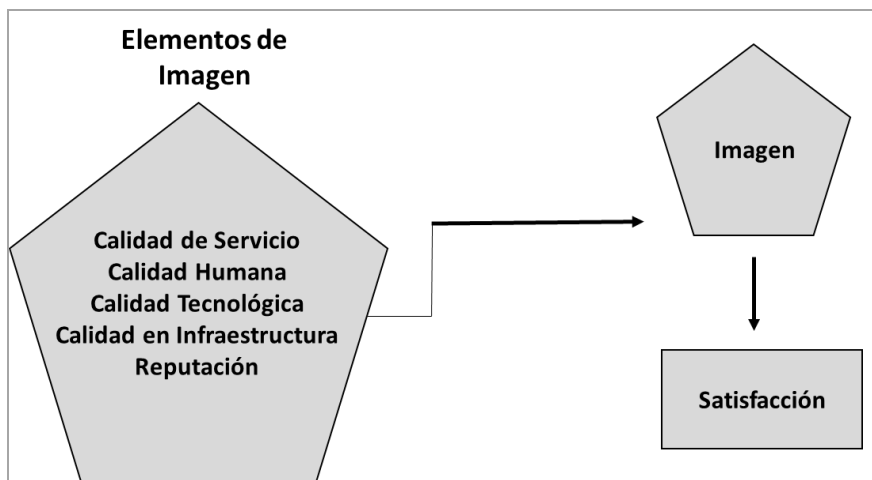
el concepto de Imagen se valdrá en esta tesis como la manera en que el usuario proyecta la primera percepción de la empresa, en función de la experiencia de consumo que tuvo dentro de ella, más el perfil que ésta se forja hacia afuera.

Se pensó en un principio que pudiese haber explicación de la satisfacción a la Imagen, dado el carácter político que tienen las municipalidades (esto es, mientras el usuario sea atendido de buena manera, podría conllevar réditos de mejor reputación política). No obstante, la elaboración del instrumento no incluyó elementos de este carácter debido a que la inclusión de los mencionados podría causar ciertas suspicacias a nivel de política local.

Dicho eso, y luego de conversar con los profesionales incumbentes y expertos en el tema, se definió la siguiente hipótesis de carácter exploratoria:

- ii. El Factor Imagen influye directa y positivamente en la Satisfacción

Figura 7: Relación causal entre Factor Imagen con Factor Satisfacción



Fuente: elaboración propia.

2.8 Factores determinantes de la calidad de servicio e imagen

Tal como se indicó en la sección de objetivos, esta investigación procura por identificar aquellos factores organizativos que determinan en la satisfacción de usuarios de algunos servicios de la Municipalidad de Lo Prado.

Si bien se indicaron los dos principales factores que surgen de la evaluación general del usuario que determinan al constructo Satisfacción (Calidad percibida e Imagen), en esta sección se buscará reconocer aquellos elementos constitutivos de la gestión organizacional que explican, a su vez, los tres factores antes expuestos. Se hace dicha mención, ya que a diferencia de lo que explican los autores destacados arriba, se relevará la presencia de algunas relaciones causales directas que no fueron resaltadas por éstos.

Para lo anterior, se emplearán dos métodos de gestión que permitirán levantar, desde la práctica, los factores organizativos del modelo. El primero hace alusión a una **visión interna**, la que dice relación con la mirada Directiva de la Municipalidad, la cual estuvo compuesta en esta oportunidad por el propio Alcalde de la comuna y su equipo directivo de confianza (Administrador Municipal, Director de Desarrollo Comunitario y Director de la Secretaría de Planificación Comunal). Desde esta perspectiva, se pretende proponer una metodología que recoja los denominados *intangibles* que agregan valor al objetivo de satisfacer a los usuarios lopradinos, y así consensuar los aspectos que influyen en el proceso de atención de usuarios¹²; Mientras tanto, desde una **visión externa**, se pretende reunir aquellos elementos que den importancia al proceso de relación con los usuarios. Dicho brevemente, se resume en considerar los constructos que entreguen valor a los procesos internos, y cómo éstos son percibidos por los agentes externos que, en este caso, serían los usuarios de la Municipalidad.

Este método de medición y gestión de *intangibles* tiene por nombre *modelo intellectus* (Bueno & Salmador, 2000), o *modelo de capital intelectual*, del cual se efectuará una concisa descripción de su aplicación al modelo municipal propuesto.

2.8.1 Modelo de Capital Intelectual

Para fines de este escrito, el modelo antes señalado contribuirá a contar con una herramienta que permita medir los *intangibles* que aportan valor al propósito de determinar la *calidad e imagen* a los usuarios de la comuna (los cuales generarían la *satisfacción*), de lo cual se acceda directamente a la gestión de los recursos intangibles de la municipalidad (Arancibia, 2010).

Según el Equipo de investigación CIC, (2002), el capital intelectual se define como el conjunto de activos intangibles que pese a no estar reflejados en los estados contables, generan o generarán valor para la empresa en el futuro (en Arancibia, et al (2013:258).

Por definición, el modelo que proponen Bueno y Salmador (2000), según Alama (2006), se conforma de cuatro componentes: **capital humano, capital tecnológico, capital organizativo**, y

¹² Vale mencionar que dicho proceso estuvo acompañado por la colaboración de la docente guía de esta tesis, Sara Arancibia, quien es experta en temas sobre satisfacción y lealtad de clientes

capital relacional, los que se definen de la siguiente forma según Bueno, Salmador y Merino (2008):

2.8.1.1. **Capital humano**: Es aquél que corresponde a los atributos personales de quienes trabajan en el lugar. Recoge tanto las competencias (conocimientos, habilidades, y actitudes) y valores como la capacidad de aprender y crear de las personas y equipos de trabajo.

A modo de ajustar este término al contexto del modelo municipal, se entenderá el capital descrito como **Factor Humano**, el cual se define como aquel referido a **la calidez, amabilidad y calidad de la atención del funcionario municipal que atiende directamente a los usuarios de la Municipalidad de Lo Prado**. Según lo señalado, este factor integrará propiedades vinculadas a la capacidad e idoneidad del personal, responsabilidad de parte del funcionario y conocimiento de las tareas que cumple.

2.8.1.2. **Capital organizativo**: Son el conjunto de intangibles que conforman el conocimiento sistematizado, explicitado o internalizado por la empresa que queda en la organización y que estructuran, a su vez, la actividad organizativa. Comprende la cultura, la estructura organizativa y los procesos (Arancibia et al, 2013)

Tal como el término anterior, este capital adoptará la figura del **Factor Organizativo de los Procesos**, el cual si bien no adoptará criterios mayormente culturales, se abocará a medir **eficiencia en los procedimientos de la organización, así como agilidad en la entrega del servicio buscado y rapidez en los tiempos de espera razonables**, tanto desde el momento en que el usuario ingresa al edificio como en el lapsus de retardo en el instante de la atención.

2.8.1.3. **Capital tecnológico**: Se refiere a los intangibles tecnológicos que tienen relación con el desarrollo de las actividades y funciones del proceso de producción o de prestación de servicios a los que se dedica la empresa (Bueno y Salmador, 2008).

En esta tesis, se denominará **Factor Web** a todo conjunto de actividades que velen por la eficiencia del servicio a través de la página web de la Municipalidad¹³. Vale decir, **capacidad de brindar información clara, multiplicidad de operaciones o transacciones que se puedan realizar y facilidad en el uso**.

¹³ Sitio web oficial de la Municipalidad de Lo Prado disponible en <http://www.loprado.cl/>

2.8.1.4. **Capital relacional:** se refiere al conjunto de vínculos que ésta mantiene con los agentes de su entorno: la relación con clientes, proveedores, aliados, competidores, organismos, sociedad, etc. (Arancibia et al, 2013).

En este caso, el presente estudio no incluye a los elementos descritos por dicho capital, ya que según lo expuesto por el CIC (2003), los componentes aquí indicados tienen que ver con el modelo de negocios general de cualquier organización. No obstante, Bueno y Salmador (2003) le otorgan un sentido ligado a lo que le llaman Capital Social, el cual claramente puede ser asociado a lo visto anteriormente conocido por *Imagen*, la cual es el principal activo organizacional que propende la comunicación y relación del cliente con la experiencia de servicio.

Finalmente, se incorporará un último factor que considera la infraestructura del lugar. En el instrumento, se medirá que ésta sea la adecuada para la atención de los usuarios del municipio, es decir, **que tanto el lugar de espera como el equipamiento necesario para emitir trámites cuente con un lugar confortable, provisto de seguridad y dotado de señalética preparada para guiar al usuario.**

Luego de haber revisado lo que se ha escrito acerca de los constructos de este trabajo, queda en evidencia que casi todos los conceptos han sido utilizados en lo relativo a la gestión privada. Ahora bien, es necesario recalcar que dichos términos han sido poco a poco incluidos dentro del *public management*, inclusive en la gestión de las instituciones públicas chilenas. De allí en más, es que en esta memoria se propone un modelo semejante al que, desde comienzos del año 2000, se comenzó a instalar en los organismos públicos nacionales. Hágase referencia a lo que tiene por nombre *Reforma de Modernización del Estado*, lo cual –sin dudas- inició el proceso de incorporación de técnicas del sector privado hacia el público a objeto de otorgar eficiencia y eficacia a la gestión pública.

Dicho esto y para culminar este marco conceptual, identificaremos las principales vertientes que se integraron al modelo de gestión pública, cuyo referente es el indicado para la aplicación de los **Factores** señalados en esta tesis para iniciar un incipiente proceso de *modernización* al interior del municipio de Lo Prado.

2.9 Cambio de paradigma: la *nueva gestión pública (ngp)* y contextualización del modelo ciudadano eficiente

Durante los últimos 40 años la mayoría de los Estados en el mundo han llevado variadas transformaciones, teniendo como objeto las reformas al Estado y a la Administración Pública (Araya & Cerpa, 2008). Las antiguas formas de hacer política y gestión, la idea del estado de bienestar y el rol del Estado cedieron lugar a las técnicas empleadas por el mercado y la empresa privada en la búsqueda de eficiencia y efectividad (Guerrero, 2003)

La caída del estado de bienestar propició una ola de cambios en varios de los estados, pasando de una visión estadocentrista a una mercadocentrista (Sunkel, 2002, en Araya & Cerpa, 2008). El costo de mantener el tamaño de estos estados culminó, sumado a la mala calidad de los servicios en esa época, por hacer declinar la idea de que el Estado podía absorber todo (López Calera, 1992)

La manera de combatir la crisis por la que pasaba el paradigma del bienestar fue la que el académico Christopher Hood (1991) denominó, *New Public Management* (o Nueva Gestión Pública), el cual se describe por ser una vertiente acuñada a finales de 1980 para designar un nuevo (o renovado) énfasis en la importancia de la gestión e "ingeniería de producción" en la prestación de servicio público, a menudo vinculada a las doctrinas del racionalismo económico (Hood 1989, Pollitt 1993)

A objeto de comprender mejor lo propuesto por este autor, se resumirán los principios que guían la teoría del nuevo enfoque gerencial público.

Tabla 3: Principios de la *Nueva Gestión Pública*, según Hood (1991)

Principios	Definición	Propósito
Profesionales prácticos en la administración del sector público	Control discrecional activo y visible en las organizaciones.	La rendición de cuentas (accountability) requiere claridad en la asignación de responsabilidad.
Estándares explícitos de medición en el actuar.	Definición de Metas, objetivos e indicadores de éxito preferentemente expresados en términos cuantitativos	La rendición de cuentas (accountability) requiere claridad en la declaración de Metas.
Gran énfasis en el control de los resultados	La asignación de recursos e incentivos, unidos a la medición del desempeño disuelven el extenso centralismo burocrático.	Poner la atención más en los resultados que en los procedimientos
Cambio en la desagregación de las unidades en el sector público.	Cambios en las anteriores unidades monolíticas no atándolas a los formularios y descentralizándolas en base a un presupuesto propio con un control básico.	Necesidad de crear unidades administrables separadas de la provisión de intereses, obteniendo ganancias y ventajas en la eficiencia.
Hacer competitivo el sector público.	Cambiar los términos contractuales del personal y	La rivalidad es la llave para disminuir los costos y mejorar

	procedimientos públicos.	los estándares.
Poner atención en el sector privado y en sus estilos de administración.	Erradicar el estilo militar de administración por mayor flexibilidad en la contratación y premiación.	Necesidad de provisión de herramientas del sector privado al sector público.
Poner atención en el uso de los recursos.	Disminución de los costos directos, aumento de la disciplina laboral, resistencia a la unión de demandas limitando los costos complacientes de los negocios.	Necesidad de frenar la demanda por el uso de recursos públicos “hacer más con menos”.

Fuente: Elaboración propia, información obtenida en Hood (1991:4, 5).

Según el cuadro, lo que los estados comenzaron a introducir fueron estrategias ligadas a cumplir con criterios de resultados y desempeños, acompañados del otorgamiento de una mayor capacidad y autonomía de la agencia (Jensen y Meckling 1976), por medio de controles asociados a cumplimiento de metas. Esto, ya que se preveían escenarios con presupuestos ajustados, con los que se buscaba mejorar la gestión interna, fomentar la rendición de cuentas y reducir el gasto público (Currstine, 2005)

La propuesta de Hood, junto al complemento de otros autores, se traduce en que ambos sectores (público y privado) deben “ser similares y que los gerentes del sector público deben tener suficiente discreción y libertad de acción en su trabajo para ser capaces de hacer un uso eficiente de los recursos” (Christensen y Læg Reid, 2010: 3).

2.9.1 Ngp y el contexto chileno

A pesar de que la tónica de los gobiernos del mundo giraba por mejorar la eficiencia del aparato estatal, en Chile, hasta antes del gobierno del Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle, no todo funcionaba en torno de alcanzar mejores niveles de calidad. El modelo chileno, hasta ese entonces, velaba por la consolidación democrática (que pocos años atrás había retornado al país), además de corregir el descalabro económico y social heredado por los períodos de crisis económica de la época de la dictadura militar de Augusto Pinochet. Por lo tanto, las prioridades vinculadas a la mejora de la gestión pública fueron más una consecuencia para alcanzar dichos objetivos a escala país (Morales, 2014).

Antes de eso, la situación era remota en lo que respecta a la mejora de servicios y relación con los usuarios. El modelo chileno se basaba en la entrega de servicios básicos, sin establecer criterios de gestión o metas respecto a la calidad de servicio (Echeverría, 2000). Mientras los organismos públicos sólo cumplían con criterios de eficacia (cubrir las necesidades básicas de los

ciudadanos), las empresas privadas anticipaban que el foco de su negocio debía girar en torno a lo que estimaban sus clientes.

Para alcanzar sus metas, las empresas delineaban modelos de negocios que les permitan obtener – lo que ocurre hasta ahora- sus ventajas competitivas (Porter, 1980) y así conseguir una mayor cantidad de clientes que les posibilite la ganancia legítima de utilidades.

Pese a este contexto, la lógica de los organismos públicos respecto a este asunto cambió oficialmente con el gobierno del ex – Presidente, Eduardo Frei Ruiz-Tagle, quien señaló en su discurso en el II Encuentro sobre Modernización del Estado que *“el objetivo fundamental del proceso modernizador de la Gestión Pública, impulsado durante su Gobierno, sería la renovación y recuperación de las instituciones públicas, para así prestar servicios a la ciudadanía bajo estándares establecidos de calidad, en forma oportuna y con especial cuidado en lo que dice relación al trato hacia los usuarios”* (Frei Ruiz-Tagle, 1996:65, en Doña, 2006:4)

Fue con las Leyes Nos 19.553 (acerca de asignación a la modernización) y 19.653 (acerca de probidad del funcionario público) que el Presidente Frei otorgó prioridad a tópicos tales como gestión estratégica en el sector público, tecnologías de información y comunicación, transparencia y probidad de la gestión pública, calidad de servicio y participación ciudadana, entre otros (Morales, 2014:421).

A partir de este punto es que la relación entre organismos públicos y ciudadanía comenzó a entenderse como un contrato, en el cual el ciudadano se reconoce como un “cliente” provisto de derechos respecto a una prestación material, quien además se hace parte activa de la acción y gestión pública, capaz de incidir en la mejor cobertura de los servicios públicos (Echeverría, 2000).

Por lo tanto, aquella lógica practicada por la empresa privada desde hace mucho comenzó a plasmarse en la gestión de los organismos públicos chilenos, al verse como una oportunidad para la mejora continua de los procesos organizacionales, en función de las demandas coyunturales de la ciudadanía (Morales, 2014).

Para ello, el gobierno de Chile optó por el uso de instrumentos de evaluación de desempeño (SED¹⁴) vinculados a incentivos económicos, acompañado de una serie de reformas ligadas a mejorar la atención de los servicios públicos, con el objetivo de orientar la gestión *“hacia resultados y elevar la eficiencia y transparencia del gasto y uso de los recursos públicos”* (Banco Mundial, 2008:37).

¹⁴ Sistema de Evaluación de Desempeño

2.9.2 Aplicación de conceptos al modelo municipal

Si bien han sido variadas las herramientas que han sido aplicadas para perfeccionar la gestión de los organismos públicos, el proceso de mejora por el que transcurrieron las municipalidades en Chile fue bastante deficiente (Bernstein e Inostroza, 2007).

Antes bien, ante dicho escenario, surgen aspectos de los cuales un municipio puede hacerse cargo, sin desembolsar cantidades importantes de dinero.

Es por ello, y haciendo alusión al último elemento apuntado por el Banco Mundial (2008) y a lo referido por Frei, que esta tesis propone un método que busque entrelazar la mirada del ciudadano (a través de la contestación de una encuesta) y la gestión municipal, para que ésta sea nutrida de la opinión del usuario para que el presupuesto municipal –que es escaso- sea invertido en los ámbitos que otorgue mayor satisfacción a los usuarios del municipio.

Es por ello que el modelo propuesto buscará priorizar aquellos aspectos matizados por los usuarios, respecto a los factores institucionales señalados en esta tesis que inciden en la satisfacción.

III. METODOLOGÍA

Este capítulo se centra en el método aplicado para la elaboración del modelo de satisfacción de usuarios del municipio, el cual se elabora en base a los modelos de ecuaciones estructurales (en adelante SEM)¹⁵, por medio de la técnica de regresión de mínimos cuadrados parciales (en adelante PLS)¹⁶. A su vez, se explica el método de recolección de datos, el cual fue elaborado en torno al diseño de encuestas mayormente cuantitativas.

Habiéndose identificado como una de las problemáticas de este escrito –y de la municipalidad- la **inexistencia de información usuaria relevante y técnicas estadísticas que ayuden a interpretarlas y entender la incidencia de los factores organizacionales sobre la satisfacción de usuarios**, es que se propone al modelo SEM con la finalidad de predecir aquellas variables latentes¹⁷, por medio del análisis de factores que –según la teoría- explicarían la satisfacción de la gente (Cepeda & Roldán, 2004). Esto, en resumen, implica comprobar la relación entre los datos recogidos por este estudio y la teoría que lo avala (Fornell, 1982; Chin W., 1998; 7, en Haenlein & Kaplan, 2004), a modo de orientar el gasto según el factor que tenga mayor incidencia por medio de los modelos SEM.

Dicho método a explicar, es antecedido por un **análisis descriptivo** del cual se obtuvieron hallazgos importantes para orientar el modelo de gestión municipal, lo cual se pasará a revisar en el siguiente punto.

3.1 Análisis descriptivo

Tal como se apunta, el modelo SEM fue precedido por un análisis que caracterizara el comportamiento de la muestra en función de los factores evaluados en este estudio. De acuerdo a ello, este primer nivel de observación consistió en indagar acerca de la cantidad de encuestados, su género, procedencia, nivel de estudios y grupo etario conforme a elaborar pequeñas intervenciones dirigidas a los distintos grupos de interés que asisten al municipio.

Al mismo tiempo, este análisis sirvió para determinar la evaluación de cada factor, por medio de tablas y diagramas de caja, donde estos últimos identificaron la conducta de la muestra, a objeto de transitar de un análisis basado en promedios a uno sustentado dispersión. Como se verá, esto permitió reconocer la cantidad de personas que evaluaba por encima y por debajo de la mediana

¹⁵En ingles Structural Equation Models (SEM).

¹⁶En ingles Partial Least Square (PLS).

¹⁷ Una variable latente o factorial es una variable explicada (no observada) por variables manifiestas (u observables). Es un concepto hipotético y no observado, que sólo puede ser aproximado mediante variables observables (Hair, Black, Babin, & Anderson, 1999). Se clasifican en exógenas (no están causadas o explicada por ninguna otra variable) y endógenas (causadas por una o más variables tanto exógenas como endógenas) (Diamantopoulos, 1994, pág. 108).

que, como se indicará, será uno de los estadígrafos clave para comprender la evaluación de los servicios.

Paralelo a ello, se estableció un criterio para determinar si las variables evaluadas pertenecían al grupo de elementos evaluados de manera “buena”, “regular” o “mala”, a fin de establecer cuál de ellas deben ser intervenidas con mayor o menor foco. Esta información posteriormente será cruzada con los datos arrojados por el modelo SEM, a modo de considerar aquellas variables estadísticamente relevantes por éste y aquellas que fueron mal o bien evaluadas (las que en el fondo deberán ser sometidas a distintos niveles de intervención).

3.2 Modelos SEM

Los modelos SEM se han convertido en uno de las técnicas más importantes del análisis multivariante, cuyo uso se ha relevado tanto entre las ciencias sociales (Fornell, 1982, p. 1), como en el campo de la economía y la dirección de empresas (Céspedes y Sánchez, 1996).

Pese que el objetivo de esta tesis no es centrarse rigurosamente en el contenido matemático de esta técnica, es preciso identificar la utilidad que prestará dicha herramienta para un estudio de política pública. Ipso facto, las ventajas que brindará el modelo SEM a la tesis se presentan del siguiente modo, en base a lo expuesto por Cepeda y Roldán (2004:5):

- a) Incorporar constructos abstractos e inobservables (variables latentes, variables teóricas no observables).
- b) Modelar relaciones entre múltiples variables predictoras (independientes, exógenas) y criterios (dependientes o endógenas).
- c) Combinar y confrontar conocimiento a priori e hipótesis con datos empíricos.

En este sentido, los SEM son técnicas multivariantes que examinan relaciones de dependencia entre variables y análisis factorial, los que representan conceptos que no pueden ser medidos a priori (factores) con variables múltiples para estimar una serie de relaciones de dependencia interrelacionadas simultáneamente (Cepeda y Roldán, 2004).

La capacidad de construir variables no observables y ser medidas con indicadores puede ser ejecutada mediante dos enfoques metodológicos: el enfoque basado en la covarianza (CBS-SEM) y el enfoque basado en la varianza (PLS-SEM). El primero de ellos, busca estimar los parámetros del modelo de tal modo que se minimicen las discrepancias entre la matriz empírica inicial de

datos de covarianzas y la matriz de covarianzas deducida a partir del modelo y de los parámetros estimados (Cepeda y Roldán, 2004:6). En otras palabras, se pretende analizar el ajuste del modelo completo, entre lo recabado con el trabajo en terreno y los resultados esperados, testeando el modelo en su conjunto –a través de sus r^2 -, adaptándose de mejor manera a investigaciones de carácter confirmatorio (Cepeda y Roldán, 2004). En tanto, los enfoques basados en varianza, intentan predecir la o las variables dependientes del estudio, por medio de la relación de éstas con las variables independientes, buscando ya sea fines exploratorios o confirmatorios (Cepeda y Roldán, 2004).

Con el fin de contemplar una perspectiva general de ambos enfoques, se detallarán las características principales de cada uno, gracias al resumen expuesto por Hair (2013):

Tabla 4: Características principales de los enfoques CBS Y PLS del modelo de ecuaciones estructurales

CBS – SEM	PLS - SEM
Objetivo estadístico (bondad de ajuste): Minimizar las diferencias entre la matriz de covarianza observada y la matriz de covarianza estimada.	Objetivo estadístico (bondad de ajuste): Maximizar la varianza explicada (R^2) de los constructos latentes endógenos (variables dependientes).
Objetivo de la investigación: Mayormente utilizado en pruebas y confirmación de donde la teoría es fuerte.	Objetivo de la investigación: Principalmente al desarrollo de la teoría y la predicción.
Enfoque: "Enfoque de toda la información", pudiendo implicar que, ante pequeños cambios en la especificación del modelo, puede dar lugar a cambios sustanciales en el ajuste del modelo.	Enfoque: Asume toda varianza medida (incluyendo el error), siendo útil para la explicación y/o predicción de las relaciones estructurales entre los constructos y con la variable dependiente.
Distribución de datos: Asume la normalidad de la distribución de datos, homocedasticidad, tamaño de muestra, etc.	Distribución de datos: No es necesario asumir la normalidad en la distribución de los datos.

Fuente: Elaboración propia, información obtenida en Hair (2013).

En consideración de los objetivos de la presente investigación que hacen referencia a identificar aquellos factores organizacionales que influyen o que actúan como predictores de la *percepción de satisfacción* de los usuarios de la Municipalidad, se puede sostener que el enfoque que presenta mejores condiciones de aplicación es el método PLS, debido a que se plantea explorar la interacción de algunos constructos.

A continuación, se presenta el proceso de conformación del instrumento, el cual cuenta con el bagaje teórico tratado hasta el momento, cuyas preguntas surgieron de la constante discusión con la comisión interna de esta tesis (profesora guía, Administrador Municipal de Lo Prado y distintos funcionarios del municipio)

3.3 Instrumento de medición

Con el objeto de llevar a cabo el levantamiento de los datos empíricos, es necesario llevar adelante una serie de pasos a fin de conseguir un instrumento que se ajuste a lo requerido por un modelo PLS-SEM. Por consiguiente, en este apartado se reseñarán las principales directrices para la recolección de datos, en el contexto de la aplicación del método de PLS-SEM.

3.3.1 Diseño de encuesta

Elaborar un instrumento que mida adecuadamente los elementos que explican la satisfacción de los usuarios requiere de sumo cuidado, por lo que se requerirá la orientación robusta de lo sostenido por Hair (2013, en Moya, 2013), en relación al diseño de instrumentos en torno al modelo PLS. Aquellas indicaciones señalan lo siguiente:

- a) Establecer claramente los constructos que son considerados como relevantes para el estudio.
- b) Determinar el tipo de variable que adopta cada uno de los constructos, exponiendo claramente cuál de estos son dependientes (endógenos) e independientes (exógenos).
- c) Esclarecer el tipo de las relaciones entre constructos (positiva o negativa), así como la dirección de éstas, hipotetizando en base a la teoría y lógica de la investigación previa, sin olvidar el juicio del investigador (a raíz de conversaciones con expertos e incumbentes en el tema).
- d) Plantear y justificar las relaciones indicadas, obtenidas por la teoría y la práctica.
- e) Existe un modelo conceptual para ilustrar claramente las hipótesis hechas ya relaciones.
- f) Indicar claramente la presencia de preguntas que levanten indicadores reflexivos o formativos

Cabe destacar este último punto, pues es relevante identificar qué tipo de variables se intentó construir. En el caso de los indicadores reflexivos, tienen relación con que éstos son encauzados y levantados por el constructo del modelo que se desea testear, es decir, es en función del factor del cual se obtienen las preguntas observables para construir este último, pudiéndose eliminar aquellos indicadores que no se correlacionan con el constructo; mientras que en el caso contrario, los formativos se establecen bajo la base que los indicadores relevan al constructo, los cuales no son eliminados del modelo en general si éstos no cumplen con las condiciones de significancia.

Descifrada tal diferencia, es que en este estudio se optará por utilizar indicadores reflexivos, dado que cada una de las dimensiones (alcanzadas en base a las preguntas) intenta ser un reflejo de los constructos elaborados (Valdivieso, 2013:99).

Habiendo hecho una exhaustiva revisión bibliográfica, acompañada de importantes fuentes primarias como conversaciones con profesores y funcionarios municipales incumbentes al tema, se generó el instrumento de medición (en base al modelo conceptual de la figura N°2), conformado por preguntas que intentan ser reflejo de cada uno de los 7 constructos propuestos (formulando un número alto de preguntas para cada constructo, motivado por la probabilidad de que éstos sean eliminados por ausencia de correlación con su factor).

3.3.2 Encuesta

La encuesta consta de 61 preguntas, entre cerradas y abiertas, donde la mayoría de las cuales son del primer orden y pretenden reflejar a los factores que aquí se revelan: (1) Factor Humano, (2) Factor Organizativo de los Procesos, (3) Factor Tecnológico Web, (4) Factor Satisfacción, (5) Factor Imagen, (6) Factor Espacios Físicos, (7) Factor Calidad.

En tanto, se elaboró un número menor de preguntas de caracterización de encuestados, acompañadas de algunas preguntas abiertas a fin de profundizar algunos asuntos relacionados a la atención e información relevante para la gestión del municipio. La encuesta se puede ver en detalle en el anexo 1

La escala métrica de respuesta utilizada fue la de Likert (una de las más usada en el ámbito de la investigación). Ésta, según Hernández y Fernández (1991), constituye una escala que mide predisposiciones para responder de manera favorable o desfavorable respecto a un objeto o sus símbolos (Arancibia, 2010). Las respuestas quedaron categorizadas de la siguiente forma: 1: Totalmente en desacuerdo; 4: Ni desacuerdo ni en desacuerdo; 7: Totalmente de acuerdo).

Cabe considerar que dicha unidad de medida es la que se adopta en contextos de escolaridad en Chile, por lo cual es una escala que la mayoría de los encuestados deberían manejar. Por lo

demás, Hair, Black, Babin, & Anderson, (2010) recomiendan efectuar aquella parametrización, ya que de este modo es posible conseguir un mayor nivel de variabilidad en la varianza.

Se optó por realizar dicha encuesta mediante la aplicación personal en papel. El tiempo de respuesta de cada encuesta varió entre los 10 y 15 minutos.

3.3.3 Aplicación de la encuesta y recopilación de datos

El inicio del proceso de aplicación del instrumento consideró un encuestaje piloto que implicó el sondeo a 20 usuarios de los distintos servicios considerados en el estudio. Este aspecto fue de suma utilidad para la mejora del instrumento final, ya que derivó en el perfeccionamiento de las preguntas presentadas, además de la marginación de otras que no eran comprendidas por los encuestados.

La aplicación continuó por medio de la contratación de dos estudiantes en prácticas de la carrera de ciencia política, lo cual se enmarcó en el inicio de un convenio con la Universidad Diego Portales.

El trabajo de campo descrito constó de dos etapas; en primer lugar, la toma de muestra, por medio de la aplicación de la encuesta de forma presencial, cuya acción era efectuada posteriormente a la atención del usuario de un servicio determinado; seguido del proceso de tabulación de los datos en una tabla Excel, los que fueron traspasados al paquete estadístico SPSS para la elaboración de los análisis descriptivos. Este proceso obtuvo respuesta de 340 usuarios de los distintos servicios de la Municipalidad, pertenecientes al edificio Consistorial y Departamento de Protección Social.

Cabe señalar que, ante la dificultad de encuestar a los contribuyentes (o clientes) del servicio de Patentes Comerciales (debido a la reticencia de contestar la encuesta), se tuvo que acudir al llamado telefónico de 27 usuarios del servicio.

Tabla 5: Ficha técnica de la Encuesta de Satisfacción de Usuario

Método de recopilación de datos	Técnica de obtención de información	Encuesta personal aplicada cara a cara
Muestreo	Universo Tamaño de la muestra	Usuarios de los servicios municipales que pertenecen al edificio Consistorial y al Departamento de Protección Social. 340 encuestas válidas completas

Trabajo de campo	Periodo aplicación Modalidad Tiempo	de	Del 26 de agosto al 03 de noviembre de 2014 Encuesta de manera presencial 25 minutos promedio
Análisis de información	Técnicas estadísticas Paquetes estadísticos		Técnicas estadísticas descriptivas y modelación PLS PLS-SEM SPSS 17 y SMART PLS

Fuente: Elaboración propia, información obtenida en base al proceso de aplicación de encuesta.

3.3.4 Muestreo

En términos de selección de la muestra, por motivos de insuficiencia de recursos para realizar un muestreo probabilístico, se determinó elaborar un estudio no probabilístico. En este tipo de muestreo, la elección de la muestra se realiza a través de un procedimiento no aleatorio, el cual normalmente corresponde al criterio del investigador o del entrevistador. Estos métodos no permiten establecer las desviaciones sufridas en los resultados de la investigación y, por tanto, las estimaciones obtenidas no pueden generalizarse estadísticamente a la totalidad de la población.

El método utilizado fue el **muestreo por conveniencia** el que, en este caso, los encuestadores se encontraban en el lugar donde se otorga el servicio a los usuarios y ellos seleccionaban las unidades muestrales más convenientes para el estudio permitiendo que la participación de la muestra fuese totalmente voluntaria (Kinnear & Taylor, 1998; Sampieri, Collado y Lucio, 2003).

IV. DEFINICIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Este capítulo, tiene el objetivo de definir lo que entenderemos, a lo largo de este trabajo, por “servicios municipales”. Si bien en una municipalidad éstos pueden abarcar labores desde la mantención de áreas verdes, educación, salud, entre otros, en este estudio sólo se acogerán servicios que son entregados en las dependencias de la Municipalidad. Se opta por dicha selección dado que existen –según el autor- algunos servicios cuya calidad esperada no depende de la gestión del municipio. Tal es el caso de la Salud y Educación, dentro de los cuales si bien el municipio administra los recursos para operacionalizar las directrices que llegan desde el nivel central (respectivas carteras ministeriales de Salud y Educación), son servicios que acarrear dificultades sistémicas difíciles de remediar por parte de la Municipalidad¹⁸.

4.1 Los servicios municipales

Con el nuevo escenario descrito por Morales (2014), el estado de Chile entregó un papel fundamental a cumplir por los organismos públicos, entre los cuales se encontraban fundamentalmente dos: por una parte, la búsqueda de un mayor *accountability* y, por otra, una mayor flexibilidad en la gestión (Bernstein e Inostroza, 2007). Esto último debía ser integrado con un sistema de gestión de calidad que permita medir el grado de logro en relación a la entrega de un buen servicio.

De allí la importancia que tiene este estudio al querer abordar la opinión de la comunidad respecto a la calidad de los servicios municipales, relevando el enfoque de gestión ciudadano.

En vistas de que la mejora continua de los servicios está siendo un mecanismo de comunicación y de gestión con los propios ciudadanos, es que adquiere preponderancia esta investigación, en parte porque la Municipalidad de Lo Prado se encuentra en deuda al encontrarse en una fase de desconocimiento acerca del desempeño de sus servicios, lo cual –según la bibliografía revisada- se constituye como un activo sin provecho.

Para encaminar aquella visión e integrarla a la gestión municipal y la de sus servicios, se dará cuenta de lo que para efectos de esta tesis se entenderá por **Servicios Municipales**.

¹⁸ Tal es la magnitud del caso que hoy en Chile existe un importante conflicto social en relación a estos dos temas, vinculados a la gratuidad/calidad de la educación y a la crisis del sector público de salud. Es por ello que los municipios, en este caso, tienen poco margen de mejora ya que pertenecen a la categoría de órganos ejecutores.

Se conciben como tales a los referidos en la Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades¹⁹, en la que se definen como aquellas prestaciones encargadas de responder a las necesidades de la gente por medio de un conjunto de actividades. Por lo tanto, ciertas funciones propias de una municipalidad, definidas por ley, dan forma a lo que son los servicios municipales.

De esta forma, y vistas las limitantes presentes en un proceso de investigación de posgrado, es que en esta memoria se evaluaron solamente cinco servicios municipales, entre los cuales **tres** se encuentran ubicados en el Edificio Consistorial de la Municipalidad: **Licencias de Conducir, Permisos de Circulación y Patentes Comerciales**; Mientras que uno de los dos restantes pertenece al conjunto de servicios que componen el Área de Protección Social, el que fue evaluado como un todo debido a que se encuentran en un mismo espacio y su proceso de derivación pertenece al Modelo de Atención Ciudadana (MAC); en tanto que el último concierne a la Oficina Municipal de Inserción Laboral (OMIL), ubicada fuera del espacio municipal, específicamente en la Av. San Pablo 7127.

Lo que motivó a seleccionar la evaluación particular de estos servicios fue la alta afluencia de público que reúne cada servicio, lo cual si bien no está empíricamente comprobado, es el diagnóstico que se maneja de parte de la Administración Municipal.

Finalmente, cabe señalar que la evaluación elaborada a dichos servicios debía estar en directa relación con los cometidos que éstos realizan. De ese modo, a continuación se describirá cada uno de los servicios con sus respectivas funciones.

4.2 Descripción del objeto de estudio

En atención a los servicios seleccionados en esta tesis, se señalarán las funciones privativas de cada una de las direcciones a las que pertenece cada uno de los mencionados servicios. Todas éstas conforme al Reglamento Municipal de Organización Interna y Funciones de la I. Municipalidad de Lo Prado²⁰.

4.2.1 Dirección de Tránsito y Transporte Público

Tal Dirección será evaluada acorde a la gestión realizada por el **Departamento de Licencias de Conducir** y del **Departamento de Permisos de Circulación**, cuyas funciones se consignan de la siguiente manera:

¹⁹Disponible en el sitio web de la Biblioteca del Congreso Nacional, disponible en: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=251693>

²⁰Disponible en el sitio oficial de la I. Municipalidad de Lo Prado, accedido de http://www.loprado.cl/transparencia/pdf/Decreto/2013/DECRETO_2521.pdf#page=37

4.2.2 Departamento de Permisos de Circulación

- a. Tramitar y otorga los permisos de circulación de acuerdo a las disposiciones legales vigentes
- b. Confeccionar y otorgar duplicado de permisos de circulación
- c. Registrar cambio de propietario o características del vehículo en los Registros de Permisos de Circulación, previa formalización ante el Servicio de Registro Civil e Identificación
- d. Solicitar los traslados electrónicos de los permisos de circulación cuando corresponda
- e. Controlar las revisiones técnica de vehículos, el seguro automotriz y último permiso pagado, correspondiente al momento de emitir el respectivo permiso de circulación

4.2.3 Departamento de Licencias de Conducir

- a. Tramitar, otorgar efectuar controles y/o denegar las licencias de conducir
- b. Efectuar exámenes sensométricos y sicométricos para el otorgamiento de la licencia de conducir
- c. Efectuar exámenes teóricos y prácticos de conducción para el otorgamiento de licencias de conducir

4.2.4 Dirección de Administración y Finanzas

La Dirección de Administración y Finanzas será evaluada en función de la gestión de la **Oficina de Patentes Comerciales**, la cual cumple las siguientes funciones:

- a. Recibir, tramitar y proponer el otorgamiento, modificación, anulación y caducidad de las patentes y permisos municipales para desarrollar una actividad económica.

- b. Considerar las declaraciones de capital propio informadas anualmente por el SII con el propósito de formalizar la actividad comercial de los contribuyentes.
- c. Girar las patentes, permisos y derecho municipales autorizados.
- d. Mantener actualizado los Roles de patentes y permisos municipales
- e. Generar estadísticas de gestión de acuerdo a requerimientos

4.2.5 Dirección de Desarrollo Comunitario

Los servicios a evaluar en esta Dirección pertenecen al Departamento de Protección Social, cuyas unidades que la componen son la Oficina de Asistencia Social, Oficina de Estratificación Social, Oficina de Subsidios Sociales, Oficina de Coordinación de Programas Sociales y la Oficina Municipal de Inserción Laboral (OMIL).

Se determinó evaluar esta área como un todo ya que a inicios del año 2014 se implementó el Modelo de Atención Ciudadana (MAC), estableciendo procedimientos de derivación único, por lo cual se apunta a la evaluación del proceso de atención completo de todos los servicios que en éste se encuentran. Pese a esta composición, la gestión ciudadana de la OMIL será valorada por separada, debido a que esta oficina se encuentra físicamente en un lugar independiente al Departamento descrito.

Con todo esto, las funciones de este Departamento se detallan de acuerdo a una tarea específica de cada oficina mencionada:

- a. Elaborar diagnósticos que permitan identificar problemas sociales y los sectores de la comunidad afectados con los mismos, manteniendo registros de la realidad comunal en estas materias (Asistencia Social).
- b. Administrar y aplicar los instrumentos de estratificación social a los beneficiarios de programas de red social, estableciendo su jerarquización conforme al grado de necesidad que presenten (Estratificación).
- c. Hacer efectiva la entrega de distintos beneficios y subsidios contemplados en los programas y actividades de asistencia social del Gobierno y del municipio, orientado a la población más vulnerable e informándoles sobre los beneficios que existen para su atención (Subsidios Sociales).

- d. Administrar las políticas y programas sociales dirigidos a las temáticas de Discapacidad e Integración Social, Empleo y Capacitación (Programas Sociales y OMIL).

V. COMUNA DE LO PRADO: HISTORIA Y ANTECEDENTES

A pesar de que la creación de la comuna de Lo Prado data del año 1981, su historia e identidad se remontan desde finales del siglo XIX. De allí en más que la interacción entre habitantes de un determinado territorio fue forjando una comunidad que recién, en la década de los 80, se termina instaurando como unidad territorial autónoma (Pladeco²¹, 2013)

Gracias al trabajo de Araucaria Rojas denominado “Memorias de las Barrancas y Lo Prado.” (2011), generado colaborativamente con el Gobierno Regional Metropolitano de ese entonces y en conjunto con el Departamento de Cultura de la Municipalidad de Lo Prado, es posible indagar y descubrir aquellos pasajes que narran acerca de los orígenes de esta comuna.

Con el objeto de revisar los acontecimientos que preceden y que ayudan a entender la creación de la Municipalidad de Lo Prado, en esta sección se expondrá una pequeña reseña histórica acerca de la creación de la comuna y de la conformación del órgano administrativo municipal encargado de administrarla. Acto seguido, se describirá la situación socio-demográfica de la comuna, a fin de contemplar el escenario actual al que se enfrenta la Municipalidad, en torno a las necesidades comunitarias recurrentes que debe satisfacer, dando relevancia a la necesidad de diseñar un modelo del tipo que se propone en esta tesis. Finalmente será presentada la estructura orgánica del municipio, repasando sus principales funciones, así como los servicios desplegados para cumplir cometidos encomendados por Ley.

5.1 Desde Barrancas hasta la actualidad

Visto que Lo Prado es una de las comunas cuya fundación es relativamente reciente, se recurrirá a revisar una de las pocas fuentes de información disponibles en la web. Referencia para el libro señalado más arriba (Rojas, 2011), el cual detalla los vestigios que van constituyendo a la actual comuna, la cual inicia su gestación en el gobierno del Presidente –en ese entonces-, Federico Errázuriz Zañartu (1871-1876)

En el último año de gestión del Presidente, Errázuriz y su gobierno crearon –por algún razón hasta ahora desconocida por la autora- una nueva comuna ubicada a seis kilómetros al norponiente de la ciudad de Santiago, la cual tomó por nombre de Las Barrancas (al igual que el caserío rural existente en las postrimerías de ésta).

El territorio, en sus inicios, se encontraba comprendido por grandes extensiones de tierra, las cuales pertenecían a grandes personalidades provenientes de la élite criolla quienes, luego de la

21 Plan de Desarrollo Comunal de Lo Prado

puesta en marcha del plan del Intendente Benjamín Vicuña Mackenna –el cual buscaba embellecer y ordenar Santiago-, pusieron a la venta todas aquellas superficies que pudieren fomentar la movilización de los sectores más pobres de la ciudad hacia aquellas zonas provistas de productos hortofrutícolas (Pladeco, 2013).

De allí que el fenómeno de poblamiento de Barrancas, por parte de los sectores más populares, aparejase consigo la mayor demanda de servicios básicos hacia la autoridad edilicia. Este acontecimiento releva el primer antecedente acerca del rol preponderante que poco a poco comenzó a asumir la municipalidad, desde un enfoque mayoritariamente asistencialista (dadas las condiciones de la población de ese entonces)

Con el transcurso de los años, y dada la relativa responsabilidad del municipio, el sector comenzó a poblarse cada vez más, dando espacio a un mayor número de actividades, tal como lo detalla el siguiente fragmento:

“Talabarterías²², quintas, un matadero y una variedad de almacenes se dispusieron a lo largo de las calles Mapocho, San Pablo y Buenos Aires (hoy Las Rejas), complementando la intensa explotación agrícola característica de este perímetro.” (Rojas, 2011:16)

Lo que parecía ser un sector marcadamente comercial –siendo al mismo tiempo la arteria principal que articulaba la ruta entre Santiago y Valparaíso- hasta principios de la década del 30, Barrancas se torna propicia para recibir a las primeras zonas residenciales. Tan pronto con la llegada de la Gran Depresión, la crisis habitacional en el país sumada al fin del ciclo dorado del salitre, habrían atraído a un millar de desempleados a esta zona ocasionando una severa sobredemanda de viviendas, la cual no pudo ser desagraviada por la administración de turno. De esta problemática, radicarían los primeros loteos y conjuntos habitacionales los que, acompañados por una incipiente organización y participación vecinal, aprestarían el escenario para la instalación de una serie de servicios encargados de llevar prestaciones fundamentales a los nuevos residentes de Barrancas.

Estos últimos sucesos, más aquellos acontecidos durante el gobierno militar en el que se conformaron las últimas “tomas” y campamentos, comenzaron a gestar –a juicio del autor- la fuerte dependencia del actual vecino loprardino –antiguo “barranquino”- con la institucionalidad del municipio. Dicha relación toma vital importancia para el trabajo de investigación de esta tesis, puesto que el municipio, ya desde los 70-80, se consolida como una institución cuya función principal es prestar asistencia a quienes más lo necesitan.

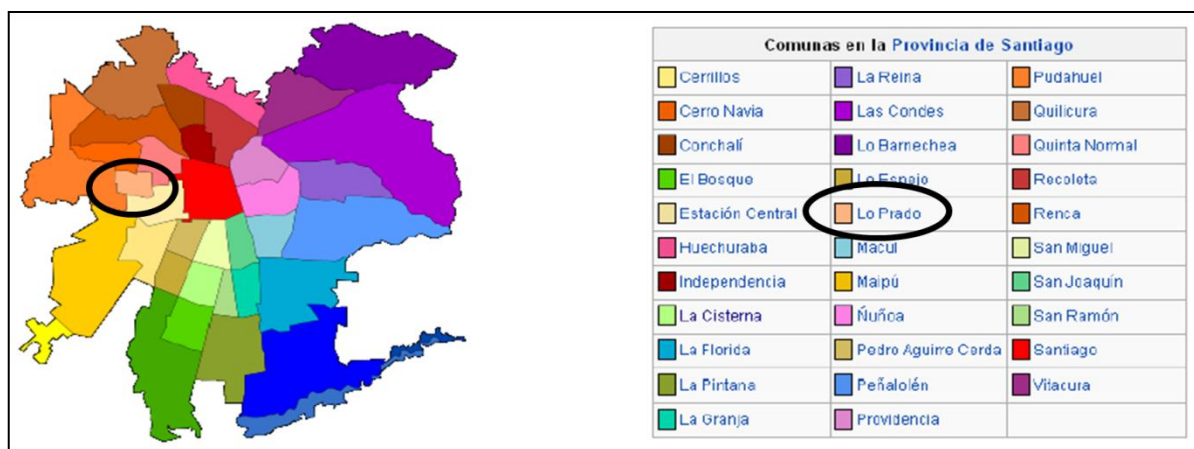
²² Es el arte de trabajar diversos artículos de cuero o guarniciones para caballerías. Se considera guarnición a todos los elementos de la espada que sirven para sostenerla o para proteger a la mano o manos que la empuñan, así como a la fabricación o arreglo de sillas de montar de caballería, albardas y aparejos: las monturas para los caballos y las albardas y aparejos (para montar los animales) para asnos y mulos.

Finalmente, fue en el año 1975 –a través del Decreto de Ley N°1.208- en que el nombre de Barrancas se cambia por el de Pudahuel, comuna la cual fue dividida en el año 1981, creando así dos nuevas comunas: Cerro Navia y Lo Prado (Pladeco, 2013). Seguida de la instauración de la instalación oficial de la Ilustre Municipalidad de Lo Prado en 1984 (situada en Av. San Pablo 5959), la comuna quedó ubicada entre las comunas de Quinta Normal (al Este); Pudahuel (al Oeste) Cerro Navia (al Norte) y; Estación Central (al Sur)

5.2 Lo Prado el día de hoy

La comuna de Lo Prado se encuentra ubicada en el sector norponiente de la Región Metropolitana, siendo Santiago la ciudad capital de dicha región y principal núcleo urbano del país. Componiéndose en torno a esta ciudad, la metrópolis comprende un territorio constituido por 37 comunas, donde Lo Prado se sitúa en la Provincia de Santiago, lo cual se observa en la imagen N°1.

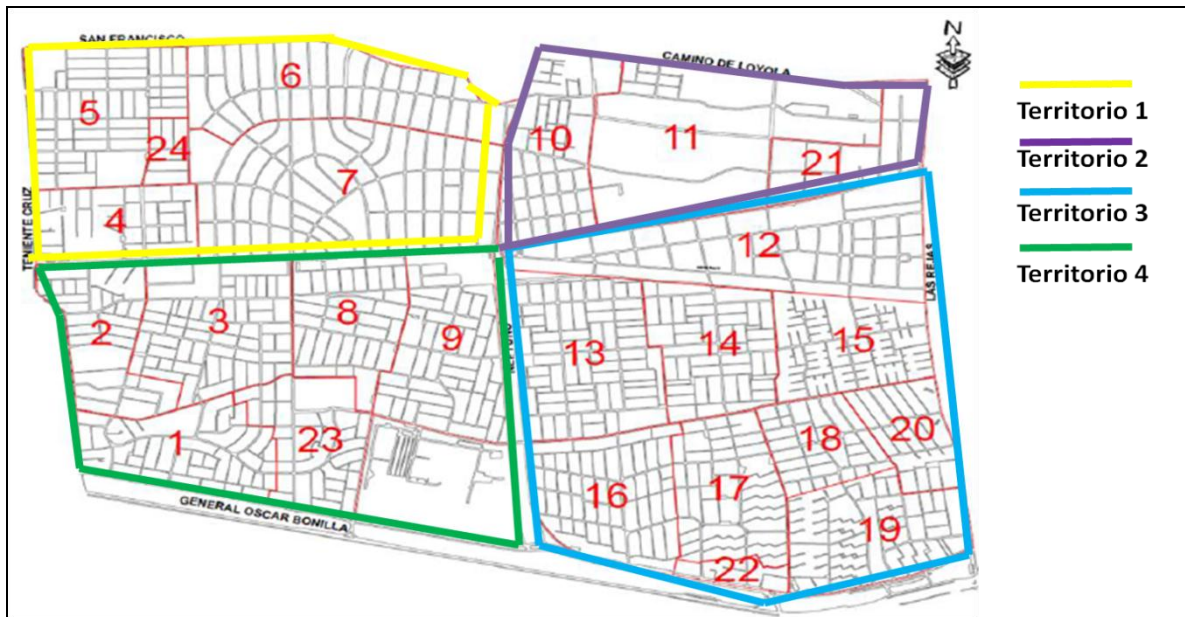
Figura 8: Comuna de Lo Prado en Gran Santiago



Fuente: Pladeco, 2013.

En cuanto a su despliegue territorial, Lo Prado se encuentra dividida en veinticuatro Unidades Vecinales las que, a su vez, se distribuyen en cuatro territorios, cuya repartición se refleja en la siguiente figura.

Figura 9: Unidades Vecinales de la Comuna de Lo Prado dividida en territorios



Fuente: elaboración propia. Información obtenida en Pladeco, 2013

Cada uno de los territorios indicados cuenta con un responsable territorial, quienes cumplen la función de enlazar los intereses comunitarios con los propios del municipio, además de prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias, fomentar su desarrollo y legalización, y promover su efectiva participación con la gestión del Alcalde²³. De acuerdo a ello, la gestión alcaldía de Lo Prado dirige sus esfuerzos para el desarrollo integral de la comuna, considerando a las personas no sólo como receptores de beneficios sino que como verdaderos socios estratégicos (Municipalidad de Lo Prado, 2011)²⁴.

Este enfoque manifiesto que proyecta la municipalidad hacia la comuna se encuentra estrechamente vinculado a fomentar la participación ciudadana con el objeto de incrementar los niveles de capital social y humano los cuales, como revisaremos, se encuentran en una posición no tan privilegiada.

Según los datos del último Índice de Desarrollo Humano IDH (2011) aplicado a todas las comunas de Chile, Lo Prado se sitúa en el lugar 100 de un total de 365 comunas a nivel nacional. Si bien de ello podemos afirmar que la comuna se encuentra dentro del primer tercio con mejor IDH a nivel país, el índice obvia algunos elementos constitutivos de la comuna que podrían

23 Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades. Disponible en el sitio web de la Biblioteca del Congreso Nacional, disponible en: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=251693>

24 Informe final de Planificación Estratégica Municipal, realizado por la Consultora Latitud Sur Consultores

afectar la noción positiva que nos deja aquel indicador. Valga como ejemplo la cifra de densidad poblacional, que en la comuna asciende a casi 16 mil habitantes por kilómetro cuadrado (en aproximadamente 6,5 km²), lo que le otorga a Lo Prado el calificativo de la comuna más densamente poblada del país. Si a esto le sumamos que su índice de pobreza (sujeta a la baja escolaridad y nivel de ingresos) la ubica dentro de las comunas más pobres de la Región Metropolitana (Pladeco, 2013), podemos inferir que Lo Prado posee dos problemáticas serias que el Municipio debe enfrentar con su red de servicios.

Se da por entendido que existen otras dificultades dentro de la comuna, los que no son mayormente detallados por ser parte de una serie de problemáticas a nivel nacional, los cuales igualmente son gestionados por recursos municipales y externos.

Vistos los principales desafíos que encara la Municipalidad, en el siguiente apartado se sintetizará el entramado institucional municipal que sustenta la gestión de los requerimientos provenientes de vecinos y contribuyentes de la comuna.

5.3 Estructura orgánica municipal

Las municipalidades en Chile se encuentran consignadas y estructuradas por la Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades. En ella, en su artículo primero se establece que las municipalidades son “*corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas*” (Ley N°18.965, 2007)

Para cumplir dichos cometidos, la Ley dispone en las municipalidades distintas direcciones encargadas de velar por el objetivo general señalado en el Art.1. Según el Art. 15 de la citada Ley, tanto el Alcalde como el Concejo Municipal supervisarán estas funciones, en colaboración a determinadas unidades cuyo objetivo será el de cumplir funciones de prestación de servicio y de administración interna.

Siendo Lo Prado una comuna que cuenta con aproximadamente 104 mil habitantes (según CENSO 2002), es responsabilidad de la municipalidad tener en funcionamiento unidades encargadas de satisfacer aquellas demandas relacionadas con el desarrollo comunitario, obras municipales, aseo y ornato, tránsito y transporte públicos, administración y finanzas, asesoría jurídica y control (Ley N°18.965, 2007).

Dicho lo anterior, la composición orgánica del municipio de Lo Prado queda constituida por el Alcalde (quien ejerce el poder ejecutivo del gobierno local), el que gobierna en consulta permanente con el Concejo Municipal, más nueve direcciones encomendadas de responder a las

exigencias de la comunidad desde sus distintas variantes, supervisadas a su vez por el Administrador Municipal, quien se desempeña como Alcalde subrogante en caso de ausencia o impedimento.

En consecuencia, estamos en presencia de una organización que cumple con la “obligación” de resolver las necesidades comunitarias. Pese a ello, ningún apartado de la Ley hace alusión a los estándares de calidad que debe otorgar en cada una de sus tareas, lo que no obsta que una municipalidad no deba perseguir aquellos modelos que entreguen mayor satisfacción a cada uno de sus usuarios.

Bajo esta idea se sustenta este estudio que busca reconocer –en parte- la percepción de los usuarios de los servicios municipales, contemplada como un recurso estratégico para la mejora de procesos internos (eficiencia y eficacia) y para la ganancia de capital (o apoyo) ciudadano a la gestión alcaldicia.

Considerando esto último, se procederá a conocer los principales resultados de la encuesta.

VI. ANÁLISIS DE DATOS

Tal como se señaló, se logró conseguir la suma de 340 encuestas válidamente aplicadas, cuya información permitió **evaluar** los servicios anteriormente descritos, esgrimiendo indagaciones valiosas tanto para la gestión municipal como desde una mirada académica. Conjuntamente, los datos fueron utilizados para realizar distintos análisis descriptivos a nivel organizacional (de la institución en su conjunto) y divisional (cada uno de los servicios evaluados), cediendo espacio para la comparación de aquellos servicios con el promedio institucional.

Para ahondar en los datos, se recurrió 1) a la caracterización de la muestra, proceso que permitió identificar diferentes observaciones acompañadas de una perspectiva desde la gestión interna que posee el autor –debido a que trabaja en el lugar-, a fin de complementar la evidencia recabada con escenarios prácticos, apoyados por testimonios y saberes convencionales compartidos por funcionarios municipales; 2) Todo aquello seguido por la descripción estadística a nivel institucional, la cual definió la primera línea base en relación a la percepción usuaria de Lo Prado respecto a la calidad de los servicios evaluados, explorando particularmente la valoración de cada uno de los factores presentes en el proceso de atención.

Finalmente, y en función a lo recabado en el marco conceptual, cabe señalar que los análisis institucionales que se desarrollaron fueron elaborados en base a los factores construidos, los cuales se ordenan como: Factor Humano, Factor Organizativo de los Procesos, Factor Imagen, Factor Espacios Físicos y Factor Calidad.

6.1 Caracterización de la muestra

Del total de la muestra, la mayoría de los encuestados pertenecen al género femenino, dato que se condice con la proporción de hombres y mujeres que indica el Censo 2002 (52% de mujeres) para la comuna de Lo Prado, cifra que no difiere, a su vez, del total nacional²⁵.

²⁵50,7% de mujeres y 49,3% de hombres. Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, 2002, disponible en el sitio web oficial de la institución: <http://www.ine.cl/cd2002/poblacion.pdf>

Tabla 6: Género de los encuestados

Género del Encuestado	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	151	44,4 %
Mujer	189	55,6 %
Total	340	100,0 %

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la edad de los mismos, existen diferencias respecto a la cantidad de personas que asisten al municipio según el segmento etario al que pertenecen. En este caso, destaca la alta afluencia de público de quienes pertenecen a la categoría de entre 45-59 años, superando al segmento que se ubica entre los 25-45 años. En tanto, las personas de tercera edad son quienes menos acuden a los servicios municipales evaluados, de quienes conviene subrayar, se aglutinan mayoritariamente en el Departamento de Protección Social y Permisos de Circulación (77% de los encuestados de aquel grupo).

Lo anterior, probablemente se debe a razones asociadas a la dificultad de movimiento o discapacidad que padecen los casos más longevos del estudio, lo cual debiese ser un asunto de incumbencia y atención para la Municipalidad para plasmarlo en algún conjunto de procedimientos y decisiones orientadas a recoger una mayor cantidad de demanda proveniente de dicho grupo (tales como estrategias comunicacionales que propendan llevar la oferta de servicios a dichas franjas etarias). Por qué no pensar en una atención a domicilio.

Tabla 7: Rango etario de los encuestados

Rango etario del Encuestado	Frecuencia	Porcentaje
18-24	55	16,2%
25-34	77	22,6%
35-44	77	22,6%
45-59	92	27,1%
60 y más	39	11,5%
Total	340	100,0 %

Fuente: elaboración propia.

En relación al lugar del que provienen los usuarios, se reconoce la presencia de casi un quinto de personas que no vive en la comuna, pero por distintas razones lleva a efecto sus trámites en la municipalidad.

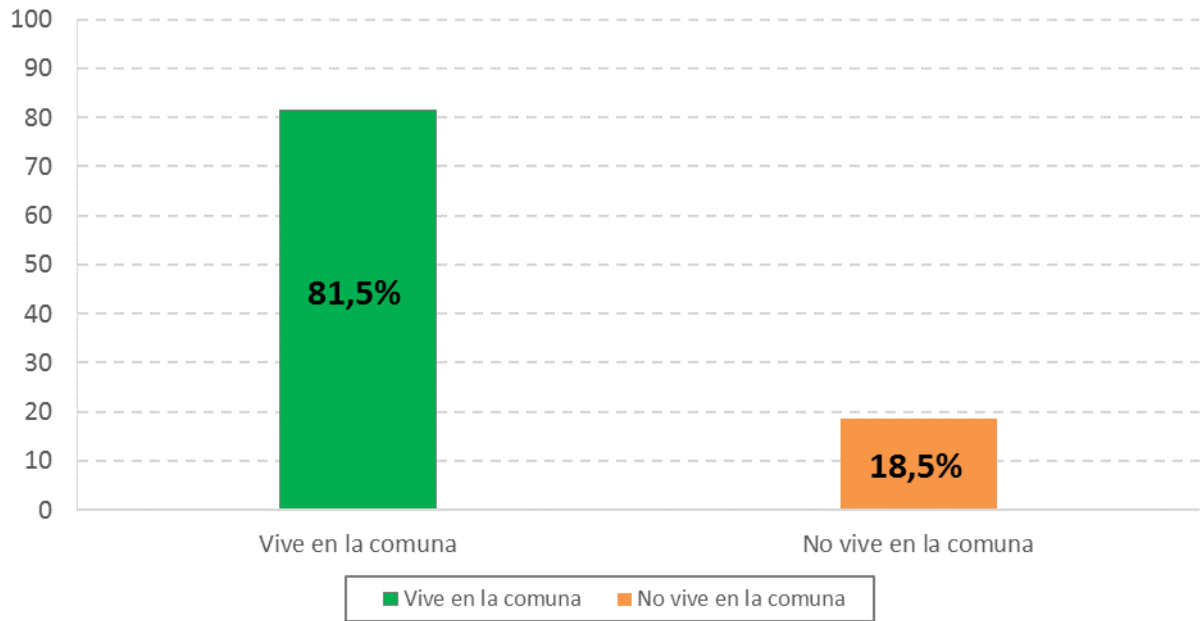
Si se observan los resultados desagregados por servicio, se logra establecer que existen unidades con un mayor porcentaje de usuarios “foráneos” que acuden al municipio para tramitar sus diligencias, respecto al porcentaje organizacional. En efecto, tanto el servicio de Licencias de Conducir, Omil, como Permisos de Circulación atienden, aproximadamente, a un 30% de ciudadanos que no pertenecen a la comuna, pudiendo dar pie –en alusión a las estrategias de atracción de clientes sugeridas para el segmento de adulto mayor- a la difusión de la oferta de aquellos servicios en comunas aledañas o distantes de Lo Prado. Se da el caso, por ejemplo –y en base a la observación participante²⁶-, que los interesados que pertenecen a otras comunas y que pretenden acceder a la licencia de conducir en Lo Prado, acuden al municipio en vista que aquel servicio en su comuna de origen persiste saturado por la gran cantidad de gente que asiste a éste. De acuerdo a ello, esta tesis se aventura a esgrimir la hipótesis que un número importante de personas en el país desconoce que existe la posibilidad de traslado de documentación hacia otra comuna, por lo que queda a criterio de la Municipalidad de Lo Prado abordar respecto a la divulgación de sus servicios hacia comunas contiguas, a fin de aumentar su demanda.

Por otro lado, el servicio que atiende prácticamente sólo a *lopradinos*, es el Departamento de Protección Social. Esto podría corresponder a la sencilla razón de que es la división encargada de brindar prestaciones de necesidades básicas, como la Ficha de Protección Social²⁷, a los habitantes más vulnerables de la comuna. Vale resaltar que aquel departamento es la unidad que recibe la más alta afluencia de público, por lo que contar con una evaluación positiva significaría un activo importante para la institución.

²⁶ Durante la aplicación de las encuestas, se pudo advertir que muchas de las personas sondeadas comentaban que asistían a la Municipalidad de Lo Prado, no sólo por la razón de que los servicios en sus comunas de origen no eran lo más ágiles al momento de atender, sino que también, el número de personas que acudían a aquellas municipalidades repercutía en prolongar el tiempo de espera, más de lo esperado.

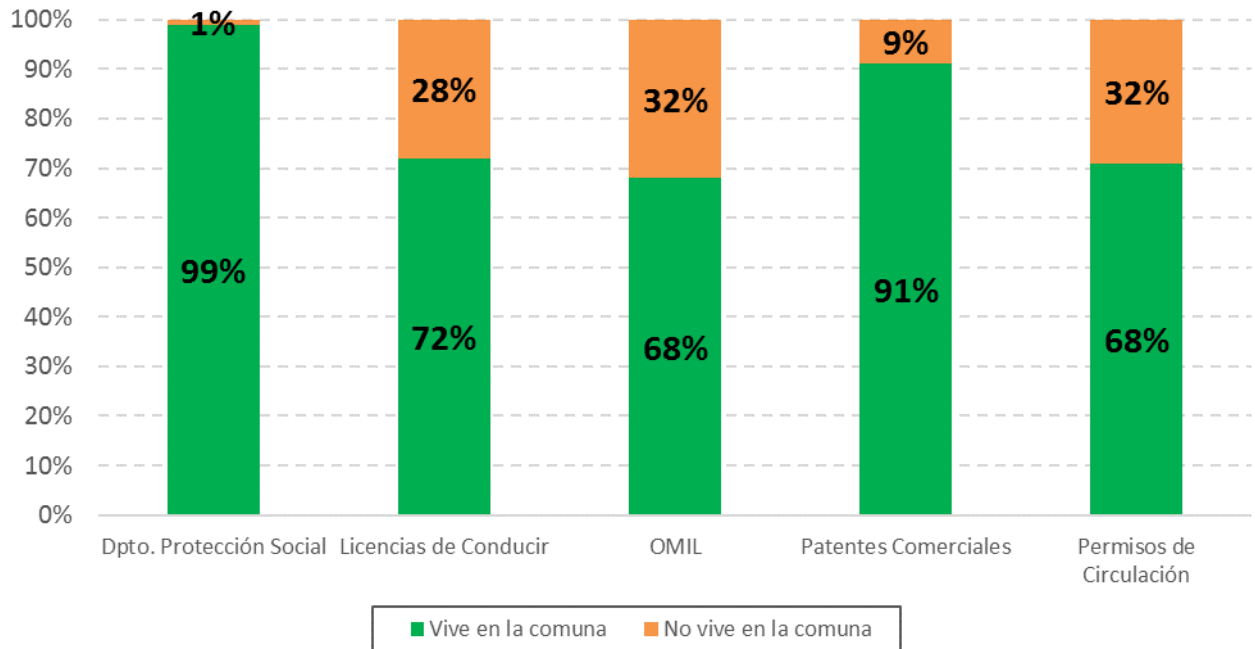
²⁷ La Ficha de Protección Social es el instrumento de caracterización que utiliza el Estado en la actualidad. Esta ficha tiene como objetivo identificar y priorizar a la población sujeto de beneficios sociales, considerando la vulnerabilidad o el “riesgo” de estar o caer en situación de pobreza. Por lo tanto, considera a las personas como ciudadanos destinatarios de una política de protección fundada en derechos, siendo ésta la puerta de acceso a todas las prestaciones sociales que otorga el Estado. Desde su creación el año 2007, hasta el día de hoy, la Ficha de Protección Social es el único instrumento vigente cuyo puntaje se utiliza como mecanismo de acceso a los beneficios y prestaciones sociales que el Estado pone al servicio de los ciudadanos. (Definición obtenida del sitio web oficial del Ministerio de Desarrollo Social / Ficha de Protección Social, disponible en el enlace web <http://www.fichaproteccionsocial.gob.cl/sobre-ficha/sobre-la-ficha>)

Gráfico 1: Residencia de los encuestados



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 2: Residencia de los encuestados, según servicios municipales



Fuente: elaboración propia.

Respecto a la actividad u ocupación de los usuarios, se relevan tres segmentos que componen el grueso del porcentaje de los encuestados. Entre ellos, se encuentran quienes trabajan diariamente y que corresponden a casi a la mitad de la muestra, seguidos por quienes se encuentran sin trabajo alguno y que atañen a un quinto del total, dejando en tercer lugar a los jefes/jefas de hogar que representan poco más de un 15%.

Bajo la lógica de pretender acceder a un servicio rápido y eficaz, existe una buena oportunidad para la Municipalidad de reforzar el compromiso por la agilidad en la entrega del servicio, dada la cantidad importante de trabajadores que procuran realizar un trámite durante su periodo laboral. De otra manera, la coyuntura podría ameritar, así mismo, procesos de atención de forma virtual o modalidades que permitan realizar parte de sus trámites vía telefónica (como solicitud de horas) o a través de la web institucional, dado el restringido tiempo que maneja la mayoría de las personas que asisten a las dependencias municipales.

Tabla 8: Actividad principal de los encuestados

Actividad Principal	Frecuencia	Porcentaje
Trabaja	166	48,8%
Sin trabajo	68	20%
Jefe/a de hogar	56	16,5%
Jubilado/a	26	7,6
Estudia	23	6,8%
Otra	1	0,3
Total	340	100,0 %

Fuente: elaboración propia.

Este dato cobra relevancia al momento de percatarse que la gran mayoría de quienes se presentan en el municipio para realizar sus trámites, **no conoce** si el servicio al que acude cuenta con una página web. Mayor aún, al saber que casi el 50% de ellos afirma que utilizaría dicho canal en caso que éste estuviese habilitado para efectuar el procedimiento, todo lo cual otorga posibilidades de mejora en este aspecto, visto que sólo un 13% de la muestra utiliza la página web municipal para indagar algún aspecto de su requerimiento, y 7 de cada 10 de los mismos consideran que su encargo se agilizaría en cuanto se contase con un soporte web que contribuya con este fin. Además, cabe señalar que una cantidad similar utilizaría un computador si se dispusiese uno de ellos al interior del municipio para iniciar y/o efectuar un procedimiento. Baste como ejemplo, la cancelación por derechos de algún producto; solicitud de horas para la atención de público (retiro de licencia, toma de fotografía, retiro formal de patentes, etc.); u otro elemento que en este momento se esté desestimando.

Tabla 9: Respuestas a la preguntas P3a: “¿El Servicio cuenta con una plataforma/página Web?”

Afirmación	Frecuencia	Porcentaje
Sí	12	3,5%
No	92	27,1%
No sabe	236	69,4%
Total	340	100,0 %

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10: Respuestas a la preguntas P3b “Si se contase con página Web para realizar trámites ¿Ud. la utilizaría?”

Afirmación	Frecuencia	Porcentaje
Sí	165	48,5%
No	80	23,5%
No sabe	95	27,9
Total	340	100,0 %

Fuente: elaboración propia.

Sujeto a esto último, existe evidencia valedera acerca del modo en que se está entregando la información a los vecinos de Lo Prado. La opinión de la gente acerca de la forma en que **le gustaría** recibir la información sobre los servicios municipales y la modalidad en que **actualmente** se entrega, difiere significativamente: Mientras se señala que casi la mitad de los encuestados reciben notificaciones **sólo mientras acuden a la Municipalidad**, sólo un 8% de los mismos le gustaría seguir recibiendo –o enterándose de- la información asistiendo al municipio. Al mismo tiempo, cuando a más de un 40% de la gente desea recibir información por medio de canales web (sitio web, redes sociales y/o correo electrónico), hoy el municipio lo está haciendo en una muy baja proporción, alcanzando sólo un 3,4%. El único medio por el cual el municipio informa y que coincide cercanamente con las aspiraciones de la gente, es a través del periódico *El Lopradino* (la entrega se efectúa de manera bi-mensual), cuyo contenido comprende las noticias más contemporáneas de la comuna. Este último medio, si bien es cargado en la web para su revisión, en algunas ocasiones se encuentra discontinuado, generando cierto atraso al curso de recepción de información sobre la comuna. En vista de esto, sería interesante compatibilizar la administración de la página web con la inserción del *Lopradino*, a causa del interés presentado por los encuestados de poder conocer información de sus trámites por realizar, tanto en sus correos electrónicos, mediante las redes sociales o mensajes de texto.

Tabla 11: Modalidad por la cual reciben la información de los servicios municipales v/s la modalidad por la que le gustaría –a la gente- recibirla.

Afirmación	P.11a. Modalidad por la cual recibe la información de sus servicios (%)	P.12a. Modalidad por la cual le gustaría recibir información de sus servicios (%)
“Yendo a la Municipalidad”	45,2%	7,9%
Página Web	2,9%	21,7%
Correo electrónico	0,5%	18,5%
Periódico el Lopradino	15%	17%

Fuente: elaboración propia.

De toda la información codificada en este capítulo, resulta importante destacar las múltiples oportunidades aparentemente provechosas para la gestión del municipio, orientadas a la mejora del servicio de los socios estratégicos locales. Éstas, en su mayoría, se relacionan con la identificación de nuevos segmentos de usuarios, a través de distintos conductos formales, tales como la web, redes sociales, y/o el mismo periódico que pudiese ser útil para comunicar información sobre la oferta de servicios municipales, siendo actualizado en todas sus versiones por medio de la web institucional.

Por otro lado, surge plena relevancia en reconocer el rango etario y ocupación principal de los beneficiarios de la comuna –y de otras-, con el objeto de emplear los recursos de manera más dedicada a los distintos grupos que visitan –y los que no- las dependencias del municipio.

Cabe recordar que ciertos servicios atienden usuarios que no pertenecen a la comuna, por lo que aquello pudiese ser un indicador de que existe la noción de ciudadanos no *lopradinos* que se encuentran acudiendo las dependencias comunales por alguna razón que actualmente se desconoce. En caso de potenciar esta causa, podrían identificarse servicios que presumiblemente podrían apuntar a atraer usuarios de esa naturaleza.

Habiendo descrito las características principales de la muestra en cuestión más su relación con diversas formas de abordarlos para su beneficio y el de la comuna, se proseguirá a exponer los resultados de la evaluación usuaria a cada uno de los servicios examinados.

6.2 Evaluación de servicios: análisis de los constructos de la satisfacción

En este apartado, se revelarán los principales hallazgos respecto a la evaluación usuaria, referente a cada uno de los servicios involucrados en esta tesis, de modo de caracterizar la apreciación de

la gente desde la perspectiva organizacional, recalcando algunas particularidades que vayan manifestándose durante el análisis.

Cabe recordar que el “factor web” fue desestimado de este análisis, ante la baja capacidad de respuesta que obtuvieron las preguntas de dicho factor. Asunto provocado claramente por el alto desconocimiento de los usuarios respecto a la presencia y uso de página web, para efectos de realizar o conocer información de sus trámites.

En base a la evidencia, en términos organizacionales, los servicios municipales evaluados en este estudio, según una escala de 1 a 7, obtuvieron una valoración destacada. Para resumir aquella estimación, se utilizaron las medidas de tendencia central más utilizadas dentro de las ciencias sociales: media y mediana, a lo cual se estimó necesario añadir algunas de las medidas de dispersión (desviación estándar y coeficiente de variabilidad), a objeto de indicar el nivel de variabilidad que existe entre los resultados obtenidos

Respecto a la evaluación en promedio de realizaron los usuarios, se puede señalar que todos los factores organizativos del proceso de atención alcanzan una nota superior a 5,5, en promedio, dejando en evidencia que aún existe una brecha para alcanzar un mejor nivel en los aspectos del proceso de atención.

A su vez, y entre ellos, se apunta como el mejor evaluado al factor humano, relevando la calidez, amabilidad y a la capacidad de resolver necesidad de los funcionarios municipales. Así, por el contrario, el constructo con la calificación más baja, en promedio, resultó ser el factor imagen, lo que subraya que aquel indicador de *confianza y cercanía* con la gente no se encuentra en una posición favorable, aun entendiéndose que la imagen para una institución con cierto carácter político -como lo son las municipalidades- comprendería ser un capital con mejor evaluación. Según la gente, la imagen corporativa municipal no es principalmente atractiva para ellos, provocando –hipotéticamente- mayor desinterés en la gente en querer acudir a los servicios municipales. En definitiva, y reflejándolo en una frase rescatada del proceso de encuestaje, la gente posee menores incentivos a dirigirse al municipio porque piensa que la “[me] atenderán lento y mal. Por eso no me gusta venir²⁸”

Si bien la media puede ser un buen indicador para relevar el comportamiento general de la evaluación, existen ocasiones que dicho índice puede disimular la cantidad de casos que evaluaron bajo el promedio. Para detectar aquello, se hará uso de la **mediana**, la cual corresponde al valor de la variable de posición central en un conjunto de datos, lo que en la práctica se traduce en que el 50% de los datos de una distribución se encuentra por debajo del valor de la mediana, mientras que el 50% restante supera dicho valor. Con ésta se podrá conocer a lo menos los porcentajes que se encuentran por sobre y por debajo de aquel valor.

²⁸ Frase rescatada. Caso N°11, Servicio de Licencias de Conducir

Con esto, de la tabla N°12 puede apreciarse en términos globales que por lo menos el 50% de los encuestados evalúa con una nota 6,1 o superior a ésta, lo cual podría representar una cifra positiva a nivel de constructos. No obstante, aquel 50% restante que se sitúa bajo la nota 6,1 pudiese llegar a alcanzar ribetes muy inferiores, los cuales sólo con el análisis de media y mediana sería imposible poder demostrar. Es por ello que, para indagar acerca si la evaluación de los servicios fue efectivamente “negativa” o positiva”, se establecerán dos criterios: 1) el primero que apunta a profundizar el análisis de las medidas de dispersión, lo cual permitirá calcular cuánto se alejan los datos de la media; 2) seguido por un criterio establecido en conjunto al Administrador Municipal, que reconocerá en qué proporción los factores y variables (preguntas) fueron valorados de “buena” forma, “regular” o “mala”.

Tabla 12: Media y mediana de los constructos de la satisfacción

Constructo	Media (Promedio)	Mediana
Factor Humano	5,9	6,4
Factor Organizativo de los Procesos	5,7	6,0
Factor Imagen	5,6	6,0
Factor Espacios Físicos	5,7	6,0
Factor Calidad de Servicio	5,7	6,0
Promedio	5,7	6,1

Fuente: elaboración propia.

Aquel discernimiento considerará como nivel **bueno** de evaluación cuando las puntuaciones de cada variable se sitúen entre los números 6-7; en tanto, la evaluación será calificada como **media** mientras ésta se ubique entre las notas 4-5; estimándose como una evaluación **mala** cuando las notas se encuentren en el rango de 1-3. (Ver Tabla N°13)

Tabla 13: Tabla de categorías de evaluación para variables

Nota	Gráficos	Tipo de Evaluación
6-7	Superior a los 66,6%	Buena
4-5	Inferior a los 66,6% (Alerta) hasta 33,4%	Media
1-3	Inferior a 33,4%	Mala

Fuente: Elaboración Propia

Para dar inicio al primer nivel de análisis, se desagregará cada uno de los factores de acuerdo a las preguntas que los componen. Así, los constructos quedan expresados de la siguiente forma:

Tabla 14: Factores del estudio de satisfacción / preguntas que los componen

NOMBRE DEL FACTOR	PREGUNTAS
Factor Humano	<p>p.1 El funcionario resuelve necesidades</p> <p>p.2 El funcionario municipal tiene interés en resolver necesidades</p> <p>p.3 El funcionario municipal entrega alternativas de solución</p> <p>p.4 El funcionario municipal se da el tiempo suficiente para atender</p> <p>p.5 El funcionario municipal posee la amabilidad adecuada</p> <p>p.6 El funcionario municipal se expresa con claridad al entregar info.</p> <p>p.7 El funcionario municipal entrega información pertinente</p> <p>p.8 El funcionario municipal genera confianza</p> <p>p.9 El funcionario municipal ha sido responsable en sus labores</p>
Factor Organizativo de los Procesos	<p>p.1 El Servicio es ágil al entregar el producto</p> <p>p.2 El tiempo de espera es adecuado</p> <p>p.3 Los trámites cumplen los plazos comprometidos</p> <p>p.4 La agilidad en los procedimientos es la adecuada</p> <p>p.5 La cantidad de documentos que se requieren es la adecuada</p> <p>p.6 La coordinación de los funcionarios es la adecuada</p> <p>p.7 El funcionario municipal conoce lo que deben hacer</p>
Factor Imagen	<p>p.1 La Municipalidad de Lo Prado es confiable</p> <p>p.2 La Municipalidad de Lo Prado es prestigiosa</p> <p>p.3 La Municipalidad de Lo Prado es cercana a sus vecinos/ usuarios</p>

	p.4 La Municipalidad de Lo Prado trabaja bien
	p.5 La Municipalidad de Lo Prado entrega un servicio eficiente a sus usuarios
Factor Espacios Físicos	p.1 Equipamiento necesario para facilitar los trámites (suficientes cajas, mesones, etc.)
	p.2 Espacios comunes limpios
	p.3 Seguridad adecuada en el recinto
	p.4 Baños aptos para el uso de usuarios
	p.5 Señalización adecuada para guiar a sus usuarios
Factor Calidad de Servicio	p.1 Desempeño en cuanto a la atención entregada por los funcionarios municipales
	p.2 Desempeño en cuanto a satisfacer los requerimientos
	p.3 Experiencia general con el servicio
	p.4 Calidad del servicio que ha entregado la Municipalidad

Fuente: elaboración propia.

Cabe señalar que el factor de *Calidad de Servicio* fue compuesto sólo por 4 preguntas, ya que una de ellas pertenecía a la experiencia general del servicio web, cuyo factor no fue considerado en este estudio ante la baja capacidad de respuesta por parte de los usuarios en dicho aspecto.

Dicho aquello, se procederá a observar lo recabado por el análisis de medidas de dispersión.

6.2.1 Factor humano

Si se observa la tabla N°15, correspondiente los estadísticos del *Factor Humano*, se advierte la presencia de valores que alcanzan el mínimo y el máximo de la escala de evaluación en todas las preguntas del factor, lo cual refleja la existencia de personas que evalúan de la peor manera la atención, amabilidad y el compromiso del funcionario municipal, mientras hay quienes valoran de forma sobresaliente el mismo ámbito (convalidado esto por el valor de la **moda**). Dado este escenario, surge la importancia de indagar los indicadores de dispersión de los datos, a modo de comprobar en qué medida la evaluación de los encuestados difiere respecto del promedio. Se lleva a efecto esto a modo de comprobar cuánto difieren los datos de la media de evaluación de este factor, que en este caso fue de 5,9. Un razonamiento sostendría que si la media general es de tal valor, se tendería a pensar que los datos se ubicarían a niveles de evaluación cercanos a 6-7, distanciándose de calificaciones inferiores.

La demostración de aquello se verá reflejada a través de los estadígrafos de **varianza y desviación estándar**. Ambos, permiten comparar diferentes distribuciones de frecuencias para una misma variable. Sirva de ejemplo, las **desviaciones estándar** (ver tabla N°15) de la p.1 (1,47) y la p.2 (1,57), las cuales evidencian la diferente variabilidad de aquellas variables con

respecto al *Factor Humano*. No obstante, con este indicador surge cierta inconsistencia al momento de comparar subgrupos de variables con medias diferentes, e incluso, con número de respuestas válidas que difieren. Para soslayar lo anterior, se utilizará el **coeficiente de variación**, el cual se define como un estadígrafo que mide “*la relación por cociente que se establece entre la desviación estándar y la media aritmética de la variable; dicho de otro modo, desviación estándar expresada como porcentaje de la media aritmética*” (Vásquez y Caballero Núñez, 2011:60); Lo que en síntesis se traduce en la relativización del peso de la desviación estándar, dividiéndola por la media, a objeto de comparar tanto subgrupos de encuestados o de variables distintas (Molina y Rodrigo. 2009)²⁹.

Contemplando –entonces- que este último indicador será el que nos haga notar una dispersión más real de las variables, se examinará la variabilidad de las preguntas que componen el factor en cuestión.

Según la tabla N°15, en cuanto a la variabilidad de las preguntas del factor, se observa que prácticamente las nueve que lo constituyen obtuvieron porcentajes superiores al 20%, pero menor al 29% en su coeficiente de variabilidad lo cual, indica que existe dispersión en la respuestas pero que no es muy alta.

Tabla 15: Estadísticos descriptivos “Factor Humano”

Estadísticos		p.1	p.2	p.3	p.4	p.5	p.6	p.7	p.8	p.9
N	Válido	340	336	330	339	339	340	339	335	331
	Perdidos	0	4	10	1	1	0	1	5	9
Media		5,83	5,60	5,60	5,86	6,08	6,13	6,09	5,68	6,11
Mediana		6,00	6,00	6,00	6,00	7,00	7,00	7,00	6,00	7,00
Moda		7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Desviación estándar		1,47	1,57	1,62	1,51	1,34	1,22	1,23	1,65	1,27
Varianza		2,16	2,48	2,63	2,28	1,79	1,50	1,51	2,72	1,62
Mínimo		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Máximo		7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
Coeficiente de Variación		25,2	28	28,9	25,8	22	19,9	20,2	29	20,8

Fuente: elaboración propia.

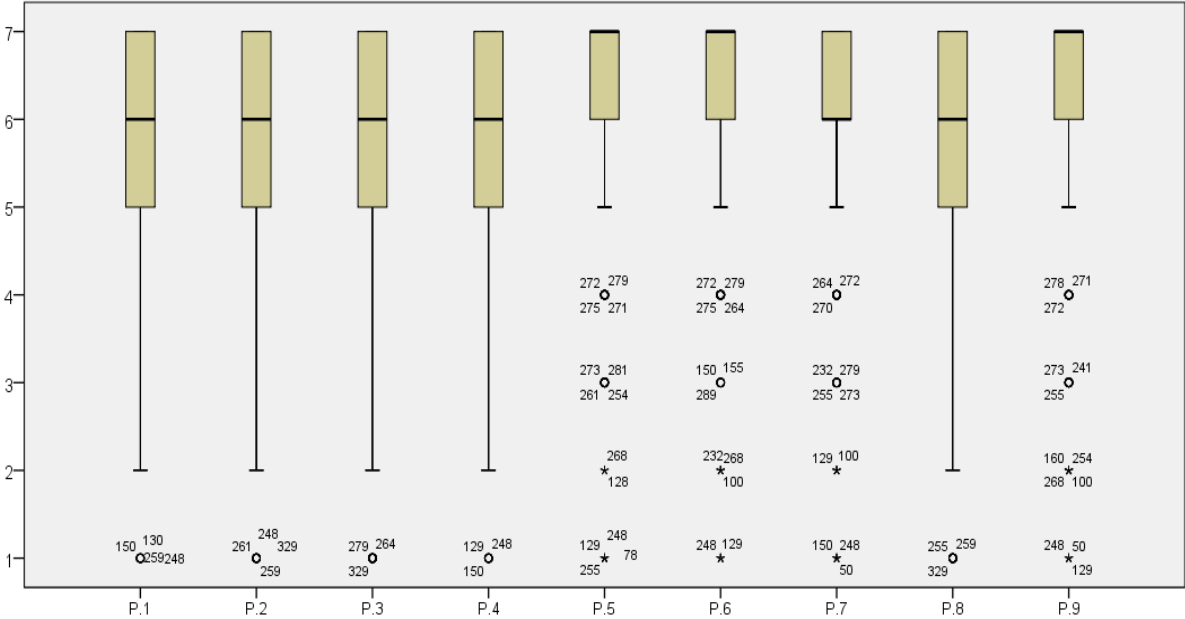
²⁹ Curso de estadística descriptiva, año 2009-2010, dictado por los profesores Gabriel Molina y María F. Rodrigo. Universidad de Valencia, España.

Por lo tanto, y haciendo alusión a la mediana de las variables observadas, puede señalarse que, por lo menos el 50% de los casos evalúa cada pregunta con nota mayor o igual a 6 y en algunos casos con nota 7.

Esto, a su vez, se ve refrendado en el diagrama de caja (ver figura N°10) representado a continuación. En él, se especifica con mayor exactitud cuáles fueron las variables cuya dispersión del 50% inferior se sitúa en el rango de evaluación de 1-5 y cuáles de éstas tuvieron una dispersión más agrupada entre las notas de 5-7, en promedio.

Así, se demuestra que por lo menos el 50% de los casos encuestados evalúa con una nota inferior a 6, en las variables p.1, p.2, p.3, p.4 y p.8. Mas, dentro de lo que se considera relevante, el hallazgo más significativo halla lugar al observar que, de aquellas variables anteriormente señaladas, un cuarto de los encuestados se encuentran absolutamente insatisfechos, según el criterio referente a que a lo menos el 25% de los encuestados evalúa con una nota inferior a 5.

Figura 10: Diagrama de caja “Factor Humano”. Evaluación escala 1-7 y variables del factor



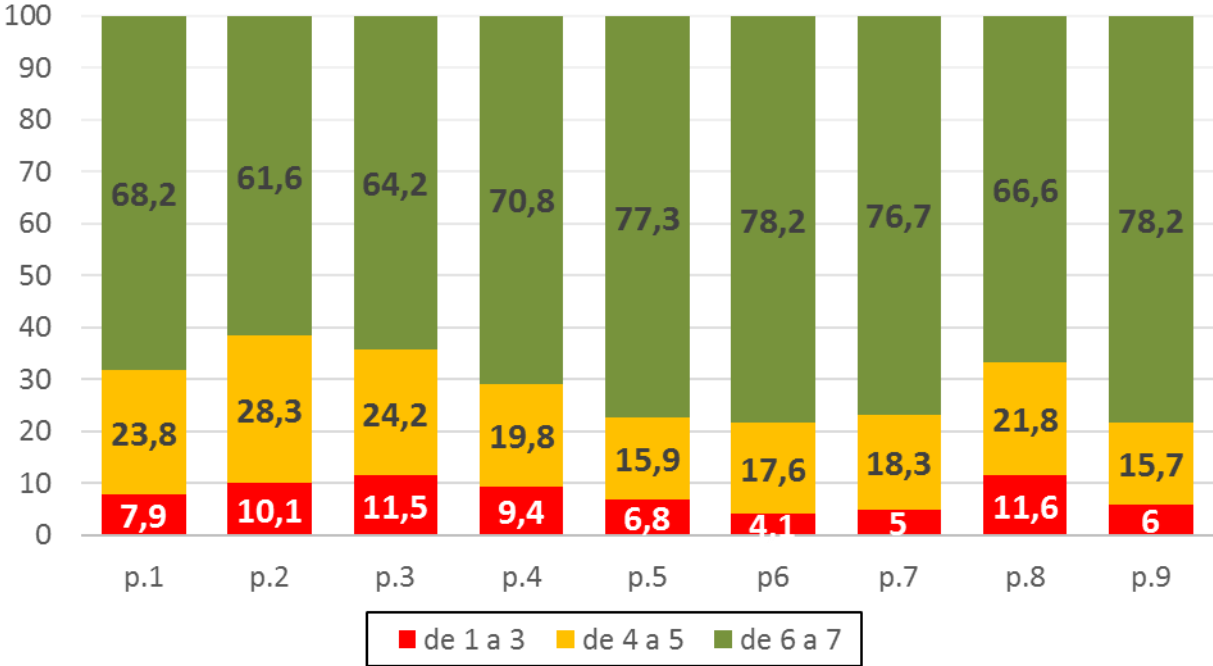
Fuente: elaboración propia.

Así también, existen variables del factor que, según la distribución de datos, mantienen una mejor evaluación a las anteriores. Pues, las preguntas p.5, p.6 y p.9 fueron valoradas, por a lo menos un 75% de los encuestados con notas entre 6-7, dando cuenta de una muy buena evaluación; mientras que la percepción del resto de los casos en estas variables no bajó de la nota 5. En resumen, estas últimas (salvo algunos casos atípicos que evaluaron con nota inferior o igual a 4) no recibieron evaluaciones inferiores a 5.

Por lo tanto, según esta evidencia, en caso que el municipio decida intervenir con alguna propuesta de mejora, se sugeriría perfeccionar la forma de resolver las necesidades de la gente (p.1), otorgar un mayor tiempo de dedicación al usuario (p.4) y generar una mayor confianza en el mismo (p.8) - por mencionar sólo algunas-.

Pese a estos hallazgos, es preciso integrar el nivel de análisis que consideraba el criterio de evaluación establecido junto al Administrador Municipal (porcentaje de variables que poseen respuestas “buenas”, “regulares” o “malas”). Pues, al realizar esto se consigue información que el diagrama de caja no exhibe. Así, con el gráfico N°3 es posible señalar la presencia de, por ejemplo, la mala evaluación que posee la p.2, lo cual no fue captado por el boxplot anterior. De esta forma, puede identificarse el porcentaje específico de casos que evalúa de buena, regular o mala manera a alguna variable particular del factor, permitiendo posteriormente diseñar líneas de intervención focalizadas.

Gráfico 3: Porcentaje de casos que evalúan al “Factor Humano” por categorías de evaluación para variables (Mala 1-3; Regular 4-5; Buena 6-7)



Fuente: elaboración propia.

6.2.2 Factor Organizativo de los procesos

Respecto a las variables que conforman lo relacionado a la eficiencia en los **procesos organizativos** (factor N°2), ocurre una situación levemente diferente a la evaluación del factor precedente. Si bien puede observarse que la nota con mayor frecuencia en la distribución es el 7, se denota una leve baja de la media (5,7) respecto al factor anterior. Según la tabla N°16, esto puede ser encauzado mayormente por la evaluación de la variable p.4 (*agilidad de los procesos*). A pesar de ello, todas las variables obtuvieron una mediana de 6, significando que, por lo menos, el 50% de los encuestados valoró con una nota 6 o mayor a ella, mientras que el 50% restante lo hizo con una nota inferior a 6. Por lo demás, los datos mencionados aparentemente se alejan de la media en un rango ubicado entre los valores 1,4-1,7 en promedio; sin embargo, adquiere nuevamente relevancia el coeficiente de variación que adopta cada una de las variables, ya que dicha variación en todas éstas se ubica dentro de los parámetros 23,4-31,1, indicando la alta heterogeneidad de los datos respecto a la media.

A modo de graficar dicha dispersión, se expondrá el diagrama de caja (ver figura N°11) perteneciente a este factor. En esta ocasión, se demuestra que, para todas las variables, por lo menos existe un 25% que evalúa con nota 5 o inferior a ésta. Lo anterior, radica en que existe a lo menos un cuarto de los encuestados que no está valorando de manera positiva las variables que componen este factor. También es importante señalar que se observan outliers por abajo con evaluaciones muy bajas que alcanzan la nota mínima.

Si se observan los datos de forma desagregada (ver tabla N°16), puede consignarse que en la mayoría de las variables (a excepción de la p.5 y p.7) al menos más de un tercio de los datos presentan evaluaciones iguales o inferiores a cinco. La p.4 (*adecuada agilidad de en los procedimientos*), en este caso, es la variable que obtuvo la mayor cantidad de casos que situaron su evaluación en el nivel igual o inferior a 5, otorgando un amplio espacio para reparar aquellos aspectos. Asimismo, a excepción de la p.5 y p.7, todas las demás variables alcanzaron niveles “medios” y “bajos” mayores al 33%.

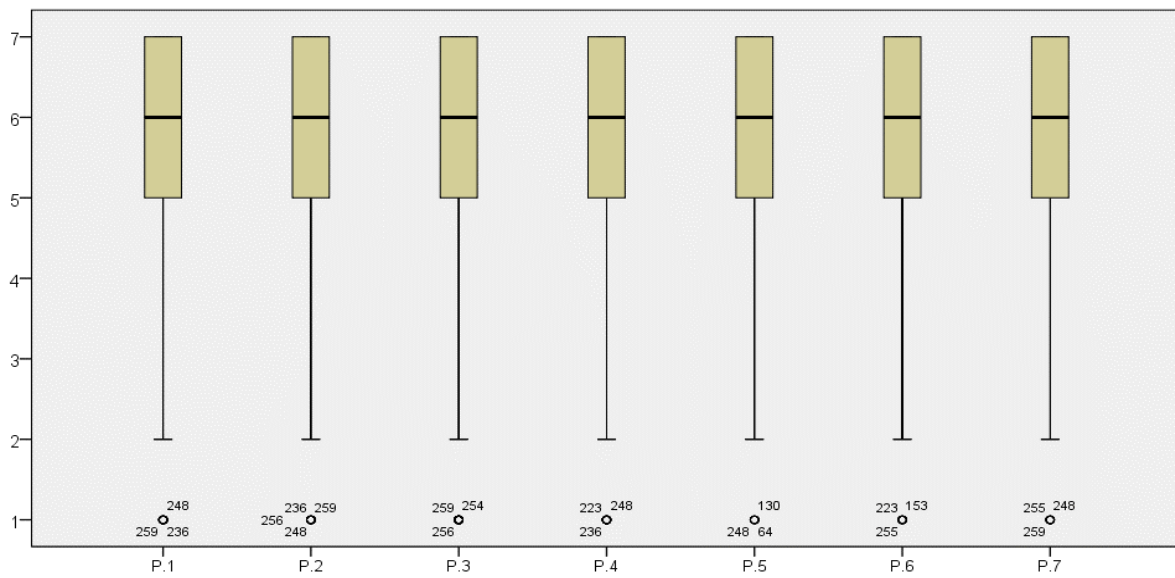
Tabla 16: Estadísticos descriptivos “Factor Organizativo de los Procesos”

		p.1	p.2	p.3	p.4	p.5	p.6	p.7
N	Válido	339	323	333	336	330	335	332
	Perdidos	1	17	7	4	10	5	8
Media		5,6	5,7	5,6	5,5	5,9	5,8	5,9
Mediana		6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
Moda		7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
Desviación estándar		1,7	1,6	1,7	1,7	1,4	1,4	1,5
Varianza		2,7	2,6	3,0	2,8	1,9	2,1	2,1

Mínimo	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Máximo	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
Coefficiente de Variación	29,6	28,5	31,1	30,5	23,4	25,0	24,8

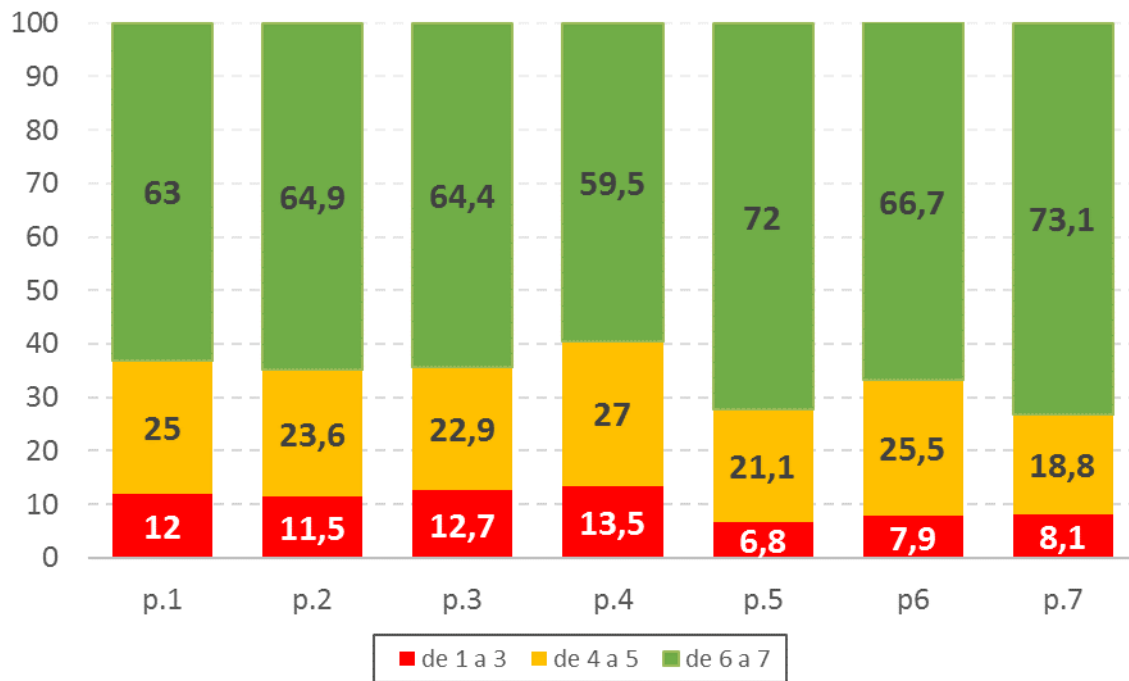
Fuente: elaboración propia.

Figura 11: Diagrama de caja “Factor Organizativo de los Procesos”. Evaluación escala 1-7 y variables del factor



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 4: Porcentaje de casos que evalúan al “Factor Organizativo de los Procesos” por categorías de evaluación para variables (Mala 1-3; Regular 4-5; Buena 6-7)



Fuente: elaboración propia.

6.2.3 Factor Imagen

El comportamiento de los datos respecto a la evaluación de la *imagen* que proyecta el municipio hacia sus usuarios no es muy disímil a la de los otros factores estudiados. Pues, a pesar de contar con una **moda** que alcanza el valor máximo de la escala (es decir, la mayoría de los casos evalúa con nota 7 en todas las variables exploradas), la media obtenida en este constructo alcanza solamente la nota 5,6, correspondiendo al promedio más bajo a nivel de factores.

Aun así, la mediana nos indica que por lo menos la mitad de los casos, para todas las variables del factor, evalúa con una nota igual o superior a 6, significando, por ende, que el restante 50% de los casos valore con una nota inferior o igual a 5. De estos últimos, habiéndose proporcionado la información referente a la variabilidad de los datos, las cuales alcanzan niveles de heterogeneidad respecto de la media, es preciso indicar cuál de estas variables tiene algún comportamiento disperejo en relación a los demás.

Según la figura N°12, se advierte que por lo menos un 25% califica con una nota igual o inferior a 5, lo cual debe ser complementado con el gráfico de datos desagregados con el cual es posible hallar la medida en que el comportamiento de las variables difiere del boxplot presentado³⁰.

Efectivamente –y tal como se había previsto-, si se suman los porcentajes de las respuestas que se categorizan como “regulares” y “malas”, resulta que prácticamente en todas las variables existe un 40% de personas que no evalúa bien los componentes de este factor. Esto, en definitiva, se traduce en que más de un tercio de los encuestados concibe una imagen no tan confiable del quehacer de la Municipalidad, cuyos aspectos tienen relación con la confianza en los funcionarios municipales, así como también, en la entrega eficiente del servicio.

Probablemente –y a juicio del autor-, este fenómeno cause que aquellos usuarios que acuden permanentemente a la Municipalidad propaguen la experiencia personal de haber asistido al municipio a realizar sus trámites, lo que, en caso de ser negativa, generará un rechazo inmediato para quienes deseen iniciar sus trámites con el municipio.

Si bien, dicho 40% piensa que la Municipalidad no posee una buena imagen, aproximadamente sólo un 10% -en todas las variables observadas- sostiene que realmente es mala (evalúa entre el rango de notas entre 1-3), generando así la oportunidad de que aquel 30% de usuarios restante perfectamente pueda pasar de ser un público el cual no confía plenamente en la imagen corporativa (se ubica entre el rango 4-5), a uno que por lo menos le agrade.

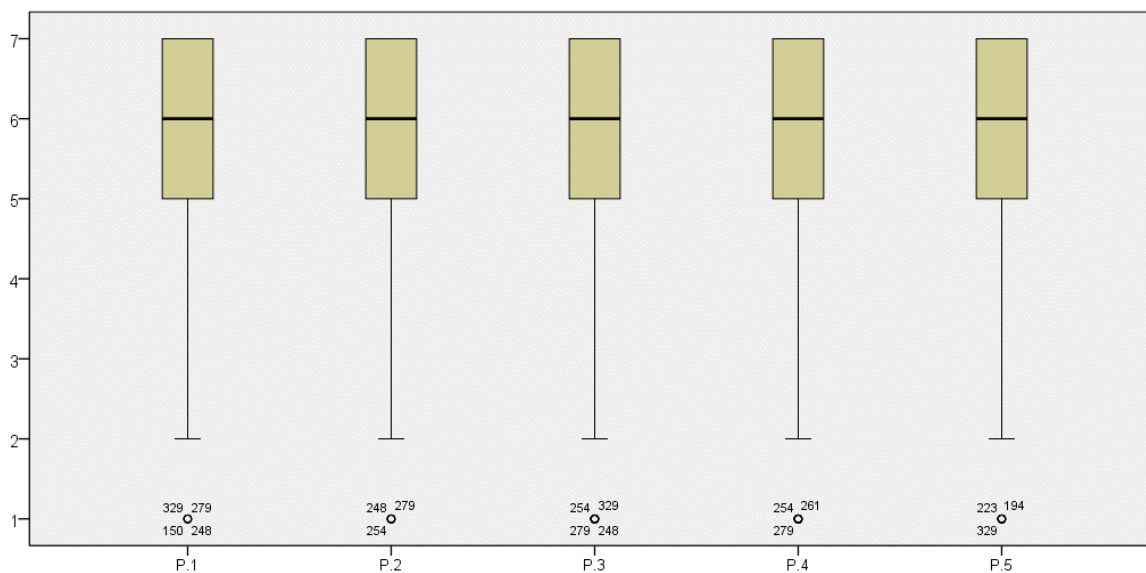
³⁰ Entiéndase como la traducción y sinónimo del gráfico de “Diagrama de Caja”.

Tabla 17: Estadísticos descriptivos “Factor Imagen”

Estadísticos		p.1	p.2	p.3	p.4	p.5
N	Válido	317	286	310	329	328
	Perdidos	23	54	30	11	12
Media		5,7	5,6	5,5	5,6	5,5
Mediana		6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
Moda		7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
Desviación estándar		1,5	1,5	1,6	1,6	1,6
Varianza		2,3	2,2	2,6	2,5	2,5
Mínimo		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Máximo		7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
Coeficiente de Variación		26,6	26,9	29,5	28,4	28,9

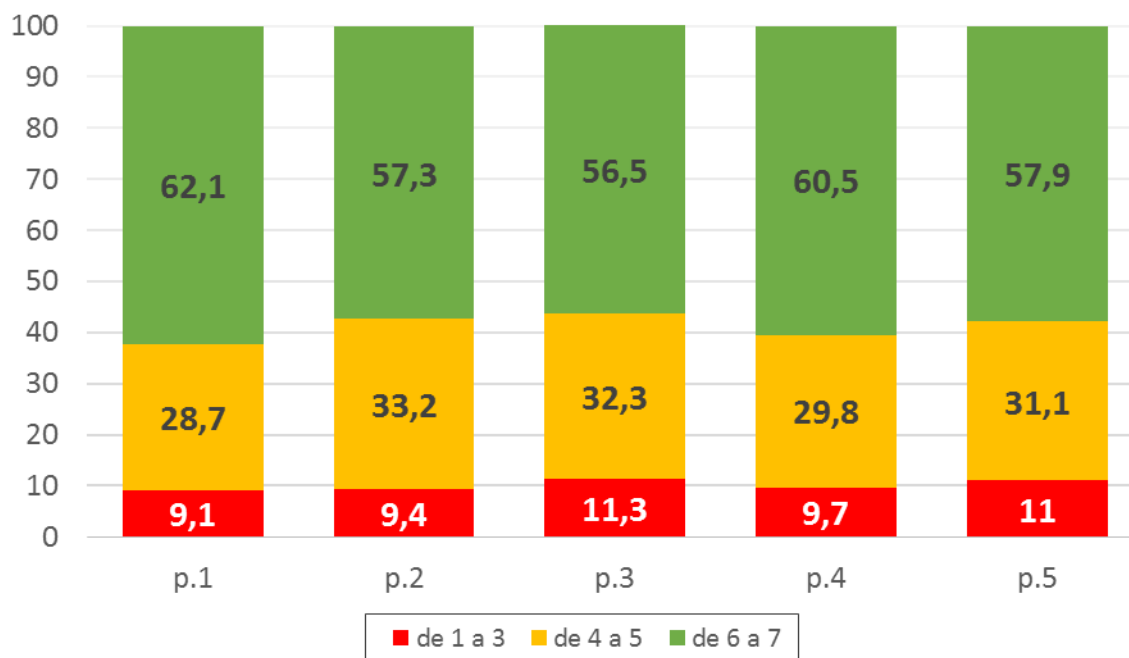
Fuente: elaboración propia.

Figura 12: Diagrama de caja “Factor Imagen”. Evaluación escala 1-7 y variables del factor



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 5: Porcentaje de casos que evalúan al “Factor Imagen” por categorías de evaluación para variables (Mala 1-3; Regular 4-5; Buena 6-7)



Fuente: elaboración propia.

6.2.4 Factor Espacios Físicos

Otro de los aspectos importantes del proceso de atención es la **dotación y equipamiento** adecuado para que las personas puedan realizar sus trámites de la forma más cómoda posible. Esto radica en contar con la suficiente infraestructura para que la gente espere confortablemente su turno; que los espacios en que visita se encuentren limpios y propicios para la comunidad; otorgando valor gracias a la seguridad y tranquilidad al interior del recinto.

En cuanto a los estadígrafos de tendencia central y de dispersión, por más que se presente el mismo valor en cuanto a la media y moda en relación al factor anterior, existen diferencias en este constructo respecto a las distribuciones de datos. Lo anterior dado que, por un lado, se cuenta con la presencia de una variable que prevalece por sobre las demás, mientras que al contrario de ésta, se presenta el componente peor evaluado de esta tesis³¹.

³¹De todas formas, el coeficiente de variación en este factor se mantiene dentro del margen de lo que se ha presentado en los anteriores, salvo con las excepciones de las dos variables que se destacaron en el párrafo anterior. No obstante a ello, en cuatro de cinco variables se advierte que los datos se distribuyen heterogéneamente respecto a la media de cada variable

La primera se refiere a la capacidad del municipio de mantener los espacios físicos limpios, pues en esta variable se cuenta con que menos del 1% de los encuestados evalúa mal aquel aspecto (igual o inferior a 3), mientras que 9 de cada 10 usuarios evalúan de buena manera la variable citado.

Contraria a esta buena evaluación, se sitúa la variable p.4, cuyos datos se encuentran ubicados, por lo menos en su 50%, por debajo del 5. Es decir, si bien la mayoría de los encuestados evaluó con nota 7 dicha variable (moda), existe un número importante de usuarios que evalúa mal (32,5%) y regular (30,1%) aquel componente.

Dicho elemento apuntado corresponde a “*contar con baños aptos para el uso de los usuarios*”, en el cual, además de ser mal evaluado por quienes los utilizan, se constata un alto porcentaje de desconocimiento acerca de la disposición de estos servicios al interior del municipio, más un número elevado de quienes no los utilizan (posiblemente, ante la percepción e imagen negativa sobre la calidad de los baños en un municipio)

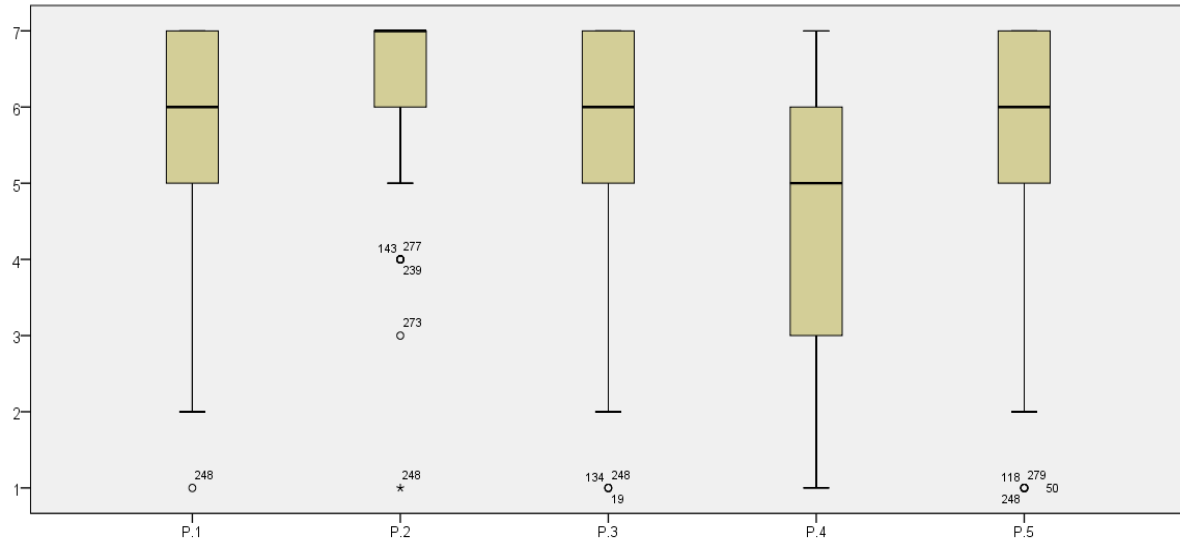
A modo de ejemplo, filtramos este aspecto bajo evaluación sólo de aquellos usuarios que asisten al Departamento de Protección Social. Contamos que, al menos un 50% de ellos evalúa de forma regular y mala, cuestión que, considerando que aparentemente los usuarios que se atienden en dicho departamento pertenecen al quintil más vulnerable de la comuna, correspondería a ser un área a reparar prontamente ante la mayor contención y cuidado que necesita aquel público.

Tabla 18: Estadísticos descriptivos “Factor Espacios Físicos”

Estadísticos		p.1	p.2	p.3	p.4	p.5
N	Válido	334	334	322	163	330
	Perdidos	6	6	18	177	10
Media		5,9	6,4	6,0	4,4	5,7
Mediana		6,0	7,0	6,0	5,0	6,0
Moda		7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
Desviación estándar		1,2	0,9	1,2	2,1	1,4
Varianza		1,5	0,8	1,5	4,4	1,9
Mínimo		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Máximo		7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
Coeficiente de Variación		20,6	13,6	20,1	47,9	24,6

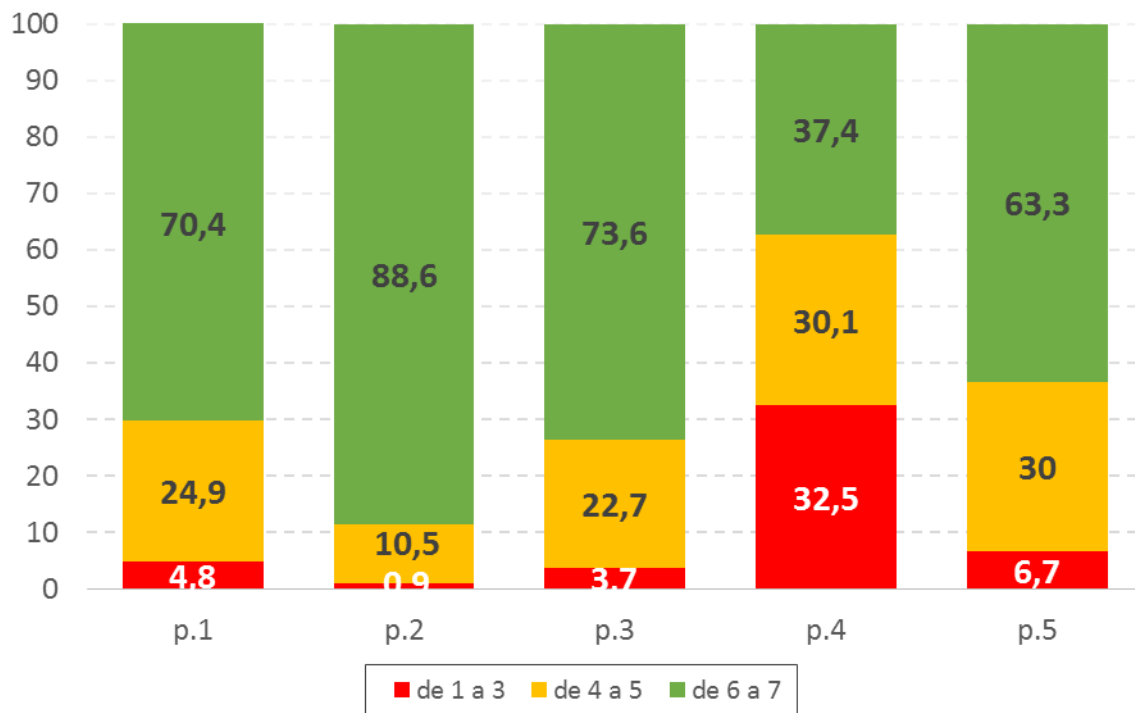
Fuente: elaboración propia.

Figura 13: Diagrama de caja “Factor Espacios Físicos”. Evaluación escala 1-7 y variables del factor



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 6: Porcentaje de casos que evalúan al “Factor Espacios Físicos” por categorías de evaluación para variables (Mala 1-3; Regular 4-5; Buena 6-7)



Fuente: elaboración propia.

Tabla 19: Estadísticos descriptivos “Espacios físicos” / selección de casos por Departamento de Protección Social

Estadísticos	p.4
N Válido	49
N Perdidos	51
Media	4,45
Mediana	5,0
Moda	4,0
Desviación estándar	2,06
Varianza	4,2
Mínimo	1,0
Máximo	7,0
Coefficiente de Variación	28,4

Fuente: elaboración propia.

6.2.5 Factor Calidad

El último factor del conjunto investigado tiene relación a la **calidad final** del producto o servicio que cada usuario buscó aquella oportunidad que fue encuestado. Dicha evaluación da cuenta del balance que realiza el usuario respecto a sus expectativas en relación con el producto final que obtuvo al culminar proceso de atención (Lévy y Varela, 2006).

Entendiendo el concepto de esta manera, puede indicarse que la percepción de los usuarios referente a las propiedades que caracterizan al servicio o producto tuvo una nota promedio de 5,6, lo que si bien se encuentra dentro de los promedios que poseen todos factores estudiados, aún es posible alcanzar un mayor nivel de calidad en aquellos elementos que otorgan valor al *bien* por el que el usuario asiste al municipio.

Muy similar a los casos anteriores, existe una alta distorsión en la dispersión de los datos, pues el coeficiente de variación de todas las variables involucradas en el factor supera el 20%, por lo que los datos tienden a ser bastante heterogéneos respecto al promedio señalado. Tal es así, que según la figura N°14, nuevamente se localiza a lo menos un 25% de la muestra que evalúa con nota igual o inferior a 5, por lo que, a objeto de identificar de mejor manera aquel porcentaje, el cuadro de datos desagregados dilucidará la proporción de los casos que se ubican en las categorías “Buena”, “regular” y “mala” evaluación.

Según éste, y tal como adelantaba el boxplot anterior, hallamos que en todas las variables del factor el porcentaje de casos que evalúa dentro de la escala “regular” y “mala”, supera el 33%. Es más, dos de ellas (p.2 y p.4) superan el 40% de casos que califica con una nota igual o menor a 5, percatando que en ambas sólo un 60% de los encuestados evalúa “bien” los aspectos apuntados. Específicamente, éstos se refieren a la capacidad de satisfacer los requerimientos –cualquiera que éste sea-; y a la propia calidad del bien o servicio por el que comparecieron en el municipio.

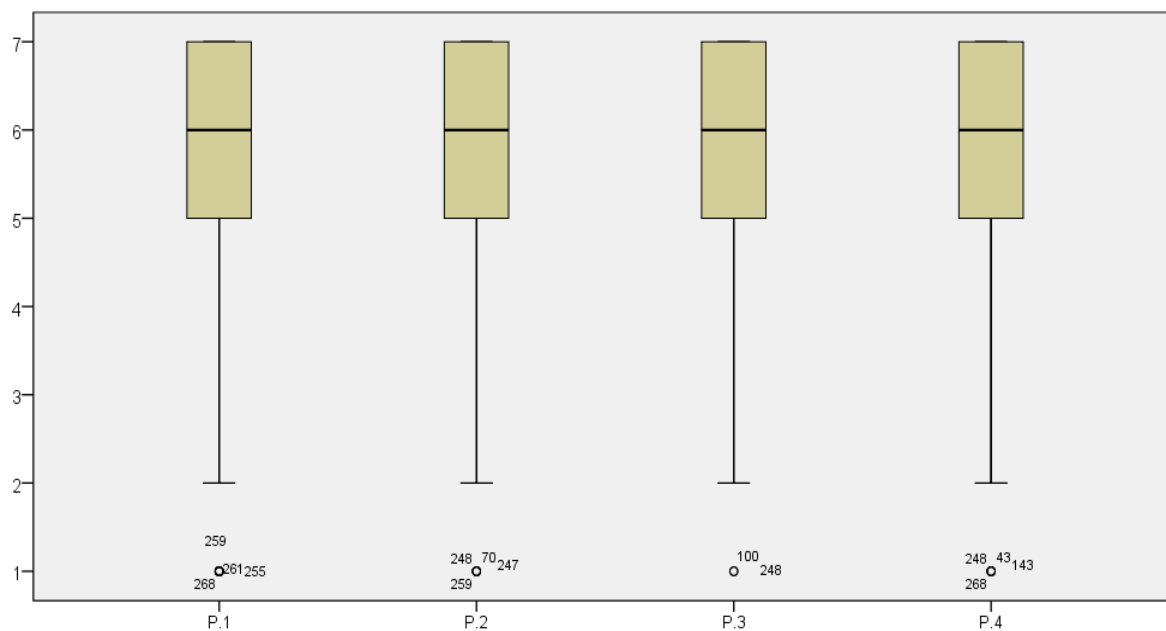
En otras palabras, la gente no está muy convencida de que los esfuerzos municipales son suficientes para otorgar un servicio o producto de calidad; mientras que su estancia acudiendo al municipio –desde que ingresa, espera, lo atienden y recibe el producto tampoco lo es.

Tabla 20: Estadísticos descriptivos “Factor Calidad de Servicio”

Estadísticos		p.1	p.2	p.3	p.4
N	Válido	339	337	336	338
	Perdidos	1,0	3,0	4,0	2,0
Media		5,7	5,5	5,6	5,7
Mediana		6,0	6,0	6,0	6,0
Moda		6,0	6,0	7,0	7,0
Desviación estándar		1,4	1,4	1,3	1,4
Varianza		1,9	1,9	1,7	1,8
Mínimo		1,0	1,0	1,0	1,0
Máximo		7,0	7,0	7,0	7,0
Coeficiente de Variación		24,19	25,15	23,24	23,91

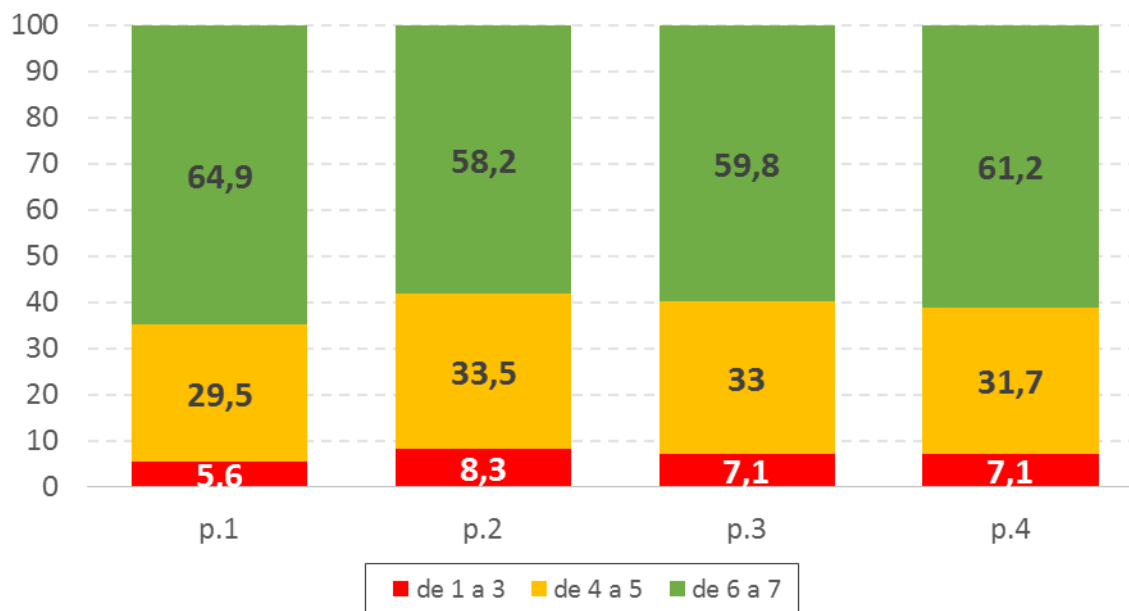
Fuente: elaboración propia.

Figura 14: Diagrama de caja “Factor Calidad de Servicio”. Evaluación escala 1-7 y variables del factor



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 7: Porcentaje de casos que evalúan al “Factor Calidad de Servicio” por categorías de evaluación para variables (Mala 1-3; Regular 4-5; Buena 6-7)



Fuente: elaboración propia.

Se ha tomado la determinación -por parte del autor- postergar el análisis del “Factor Satisfacción”, en vista de que dicho elemento se constituye como la variable dependiente del estudio, cuyo resultado en términos inferenciales otorgaría mayor valor a las conclusiones que se sustraigan de éste.

6.3 Resumen

Habiendo analizado los cinco factores de este trabajo, identificados como aquellos elementos que explican en menor o mayor medida la variable de satisfacción, es posible sostener que, en promedio, todos los factores adquieren niveles de evaluación aceptables en términos relativos. Pese a ello, si se examinan desagregadamente los datos, se halla información relevante en cuanto a una cierta cantidad de encuestados que no evalúa bien los factores mencionados. Pues, en la mayoría de los casos, los elementos constituyentes de los factores poseen dispersiones de datos considerables, vale decir, encuestados cuya calificación difiere significativamente del buen nivel de notas general de los factores indicados.

En su mayoría, aquellas variables mal evaluadas son parte de los factores *Imagen, Espacios Físicos y Calidad de Servicio*, advirtiendo una notoria alarma en virtud de implementar acciones de mejoras inmediatas.

Ahora bien, de igual modo se observan variables que alcanzaron niveles notoriamente superiores a los componentes de evaluación promedio. Entiéndase por ellos los que, a lo menos, obtuvieron una nota igual o superior a 6 por parte del 75% de la muestra, los que, sin embargo, no son muchos. En particular, se hace referencia a las preguntas p.5 y p.6 del *Factor Humano* (Amabilidad y claridad de entrega en la información por parte del funcionario, respectivamente) y la p.2 del *Factor Espacios Físicos* (limpieza en los espacios de las dependencias de la Municipalidad).

Como se ha ido esbozando por cada uno de los factores, con esta información (puramente descriptiva) es posible diseñar ciertas medidas de contingencia y que puedan llevar adelante algunas pequeñas mejoras, sin disponer de una cantidad importante de recursos. Dicho esto, conviene subrayar que estos datos fueron puestos a disposición del Comité de Directores de la I. Municipalidad de Lo Prado, lo cual fue insumo importante para la discusión presupuestaria del día 27.10.2015, donde se permitió sumar partidas de inversión específicas para un ágil perfeccionamiento de aquellas variables notoriamente mal evaluadas. Asimismo, la plana directiva municipal se hizo consciente de ciertos aspectos que –gracias a la opinión de la gente– no requieren de costo adicional para ser mejorados o, semejantemente, no son **prioridad** en un escenario de recursos escasos (escenario habitual en la municipalidad en que se llevó a cabo este trabajo).

VII. METODOLOGÍA DE LOS MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES (MEE)

Los modelos de ecuaciones estructurales han surgido para satisfacer la necesidad de nuevas técnicas metodológicas que permitan resolver problemas relacionados a las ciencias sociales y otras áreas. Estas herramientas surgen para estudiar las relaciones causales basado en datos no experimentales, en los casos donde las relaciones son lineales (Batista & Coenders, 2000). Los MEE nacen de una unión de tradiciones (Chin, 1998a), como son la perspectiva econométrica que se enfoca en la predicción y el enfoque psicométrico que modela conceptos como variables latentes (no observables) que son inferidas de manera indirecta en base a múltiples medidas observadas (indicadores o variables manifiestas) (Cepeda & Roldán, 2004). He aquí la importancia del desarrollo de estos modelos ya que permiten observar el comportamiento de variables cualitativas (no medibles), relaciones que se generan entre estas y generar modelos que buscan explicar una variable específica. Es así como, los modelos de ecuaciones estructurales han facultado a los investigadores a desarrollar modelos analíticos de caminos con variables latentes, confirmando hipótesis y modelando situaciones que en el pasado no era posible definir.

Existen una serie de softwares para aplicar MEE. El más popular es conocido como LISREL o AMOS. En el último tiempo se ha masificado el uso de la técnica Partial Least Square (PLS) la cual efectúa predicciones de las variables latentes, sustentado en la estimación de mínimos cuadrados ordinarios (OLS) y en el análisis de componentes principales (ACP). Además, PLS puede llegar a ser un potente método de investigación (Chin et al., 2003), ya que tiene requerimientos mínimos de escalas de medidas de las variables, tamaño muestral y distribuciones residuales.

7.1 Enfoques de los MEE

Dentro de los Modelos de ecuaciones estructurales existen dos enfoques; el primero se basa en la covarianza (CB-MEE), en cambio el segundo se basa en la varianza (PLS-MEE). A continuación se indican algunas características que el investigador Joseph Hair en su libro “Multivariate Data Analysis” (2010) realiza sobre las dos técnicas MEE. La técnica CB está orientada a la estimación de parámetros, basándose en covarianzas entre variables observadas y tiene por objetivo estimar los parámetros del método, buscando testear una teoría sólida, propendiendo a ajustarse mejor a la investigación confirmatoria. En cambio, PLS está dirigida a la predicción basada en la varianza de las variables dependientes y su objetivo es maximizar la varianza explicada, por lo que posee aplicaciones predictivas y de desarrollo teórico. Es por estas características que los métodos no son considerados como métodos competitivos, sino que como complementarios (Chin et al., 2003). Jöreskog y Wold (1982) indican que el procedimiento de estimación CB está orientado hacia la teoría, enfatizando la transición del análisis exploratorio al confirmatorio. PLS se orienta principalmente para el análisis causal-predictivo en situaciones de alta complejidad pero baja información teórica.

Como en la presente investigación se busca definir cuáles son los factores que inciden sobre la satisfacción de los usuarios de la municipalidad, la técnica que se adapta de mejor manera es PLS, ya que el objetivo del estudio es predecir factores que inciden sobre la variable latente “Satisfacción”. Esto no requiere simetría, normalidad ni homocedasticidad de las variables observables y permite explicar las relaciones que existen entre los diferentes constructos que se plantean en el modelo, además de la relación entre los factores que inciden en la satisfacción.

7.2 Etapas de la técnica PLS

PLS consta de 7 etapas para la generación de un modelo. Primero se debe especificar el modelo estructural; luego indicar la forma de medición para éste. Posteriormente se recolectan y examinan los datos obtenidos, en los cuales se basará la aplicación de PLS.

Ya con las tres primeras etapas concluidas se estima el modelo de medida PLS-SEM, con lo que se puede acceder a evaluar el modelo con constructos formativos y/o reflectivos. Sólo entonces, se examina el modelo estructural PLS y finalmente se realizan los análisis y conclusiones de los resultados obtenidos del modelo PLS-SEM, lo cual se verá explicado en los siguientes párrafos.

7.2.1 Estimación del modelo aplicando la técnica PLS

En un inicio la técnica PLS analiza si los conceptos teóricos están medidos correctamente a través de las variables observadas. Es por esto que para evaluar la consistencia de los constructos y sus determinados ítems, éstos deben cumplir condiciones mínimas de validez y fiabilidad. Como indica Arancibia (2010), validez es el grado en que un instrumento mide realmente lo que queremos medir, o considerar todo lo que queremos y si esto calcula solamente lo que está en cuestión. Fiabilidad, por otro lado, es la capacidad de obtener resultados consistentes en mediciones sucesivas del mismo fenómeno. Por lo tanto, para la evaluación del modelo se analizarán una serie de indicadores como son: la fiabilidad individual del ítem, fiabilidad de un constructo, la validez convergente y discriminante. Además se generarán coeficientes como son la varianza explicada, significancia de las relaciones, los pesos de la regresión y la relevancia predictiva.

7.2.2 Fiabilidad del ítem

Ésta se refiere al nivel de consistencia entre los indicadores (ítems) que miden cada constructo (variable latente), los cuales deben tener un índice de correlación alta, ya que evalúan una misma variable. Carmines y Zeller (1979) indican que para aceptar la fiabilidad del ítem, la carga de éste debe sobrepasar el umbral $\lambda \geq 0,707$. En caso de que el indicador no supere el umbral de fiabilidad, es eliminado del modelo (depuración de ítems).

La explicación para esto es que la varianza compartida entre la variable con sus indicadores es mayor que al error de la varianza. Una fiabilidad sobre 0,707 significa que más del 50% de la varianza (λ^2) del indicador es compartida por el constructo (Cepeda & Roldán, 2004). Sin embargo, en ciertos casos que un ítem tenga una baja fiabilidad puede significar que exista una variable latente multidimensional. Si esta fuese la razón, se debe fraccionar el constructo, para que de este modo no se eliminen indicadores relevantes para la generación del modelo final.

7.2.3 Fiabilidad de un constructo

A diferencia de la fiabilidad del **ítem**, que mide la consistencia entre los indicadores, la fiabilidad de un **constructo** evalúa la consistencia interna de todos los indicadores al medir al constructo. En pocas palabras, se estima cuán bien el conjunto de indicadores determina la variable. Para medirla, existen dos indicadores: alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta.

a) Alfa de Cronbach

Cuanto más se aproxime el coeficiente a 1 (su valor máximo), mejor será la fiabilidad del constructo. Para garantizar la fiabilidad de un constructo se consideran aquellos valores mayores o iguales a 0,7 o 0,8, lo cual depende del tipo de investigación y su contexto. Este coeficiente fue creado por Cronbach en 1951, cuya fórmula se presenta a continuación:

$$\alpha_{est} = \frac{kp}{1 + p(k - 1)}$$

Con:

k = Número de indicadores o ítems.

p = Promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los indicadores o ítems.

b) Fiabilidad compuesta

Este coeficiente se basa en la estandarización de los indicadores y las variables latentes, donde todo aquel constructo que posea un valor mayor a 0,7 será considerado fiable. Los creadores de la fiabilidad compuesta fueron Werts, Linn y Jöreskog en el año 1974 y su manera de calcularlo se indica a continuación:

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i var(\varepsilon_i)}$$

Con:

λ_i = Carga estandarizada del indicador i.

$var(\varepsilon_i) = 1 - \lambda^2$.

ε_i = Error de medida del indicador i.

A pesar de que estos dos coeficientes miden la fiabilidad de un constructo, autores como Fornell y Larcker (1981) indican que la fiabilidad compuesta es mejor que el alfa de Cronbach, debido a que la primera se basa en las cargas de los ítems que son generadas en el modelo, mientras que el coeficiente de Cronbach supone que todas éstas son iguales (Barclay, Higgins, & Thompson, 1995). Otra ventaja es que la fiabilidad compuesta no se ve influenciada por la cantidad de ítems que tiene la variable latente.

7.2.4 Validez convergente

Este tipo de validez evalúa si el conjunto de ítems miden realmente al constructo y no otra variable. Para medirla, se utiliza la varianza extraída media (AVE), la que corresponde a la cantidad de varianza que un constructo recibe desde sus indicadores. Por ende, para aceptar este coeficiente es necesario que AVE sea mayor a 0,5, traduciéndose en que los indicadores inciden en más del 50% de su varianza en su constructo, mientras que su otra mitad de varianza se atribuye al error de medida (Fornell & Larcker, 1981). Para calcular la varianza convergente se utiliza la siguiente ecuación:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i var(\varepsilon_i)}$$

Con:

λ_i = Carga estandarizada del indicador i.

$var(\varepsilon_i) = 1 - \lambda^2$.

ε_i = Error de medida del indicador i.

7.2.5 Validez discriminante

Este tipo de validez muestra cuán diferente es un constructo de otro, y por tanto busca demostrar que no existe correlación importante entre las diferentes variables latentes, representándose en que cada uno de los constructos mida conceptos distintos. Llevando este coeficiente a PLS, se busca comprobar que un constructo comparta más varianza con sus indicadores que con el resto de los constructos (Barclay, Higgins, & Thompson, 1995). Cepeda y Roldán (2004) indican que

la varianza extraída media (AVE) debe ser mayor a la correlación compartida entre el constructo observado con el resto de estos.

$$\sqrt{\text{AVE constructo } i} > \text{Correlación constructo } i \text{ con constructo } j$$

7.2.6 Coeficiente de determinación (R^2)

Este coeficiente, también conocido como varianza explicada, indica el porcentaje de varianza del constructo independiente que se explica por los constructos dependientes. Si bien se busca explicar al máximo la variable a estudiar, Falk y Miller (1992) indican que el R^2 debiese ser mayor a 0,1, ya que con valores menores a éste, aun cuando sean estadísticamente significativos, tienen un muy bajo -casi nulo- poder predictivo.

7.2.7 Significatividad de las relaciones (Bootstrap)

Esta técnica busca estimar si las relaciones propuestas en el modelo son significativas. Para esto, se realiza un re-muestreo, donde el conjunto de datos utilizados para generar el modelo se considera como la población total. Durante un proceso de Bootstrapping, la cantidad de submuestras deben ser al menos la misma cantidad de observaciones válidas del conjunto de datos. Sin embargo, la literatura recomienda generar 5000 iteraciones (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013). Para este proceso se considera un nivel de significancia del 95%, donde el valor t resultado del bootstrap debe ser igual o mayor a 1,96. En caso de que alguna relación se encuentre bajo este valor indica dichas relaciones no son significativas, por ende serían eliminadas del modelo. El proceso de descarte debe ser uno a uno, partiendo de aquel valor que es menos significativo, ya que al dispensar de una relación, cambia la estructura del modelo y así los valores futuros.

Luego de finalizar bootstrapping se obtienen valores fundamentales para los resultados y conclusiones que se obtengan a partir del modelo. Estos son: los coeficientes path, los pesos y cargas del modelo.

7.3 Relevancia predictiva (Q^2)

Este coeficiente indica en qué medida el modelo predice los datos que fueron omitidos. Esto se realiza omitiendo un caso a la vez, volviendo a estimar los parámetros del modelo basándose en los datos restantes, y así sucesivamente. Esta técnica es conocida como “vendaje de ojos” (blindfolding). Una relevancia predictiva mayor a cero nos habla de la existencia de ésta, sin embargo valores inferiores nos dicen que el modelo carece de relevancia.

7.4 Peso de regresión estandarizado

Estos pesos, también conocidos como coeficientes path, nos indican la fuerza de la relación que existe entre los distintos constructos. Para que un peso sea considerado dentro del modelo debe alcanzar un valor mínimo de 0,2. Pese a esto, se recomienda que sea sobre 0,3 (Chin, 1998a). Para obtener los valores de estos coeficientes en PLS se utiliza la técnica de bootstrapping nombrada anteriormente y, para analizar su significancia, se examinan los valores t de student de cada relación.

VIII. DESARROLLO DEL MODELO DE SATISFACCIÓN PARA USUARIOS Y USUARIAS A SERVICIOS DE LA MUNICIPALIDAD DE LO PRADO

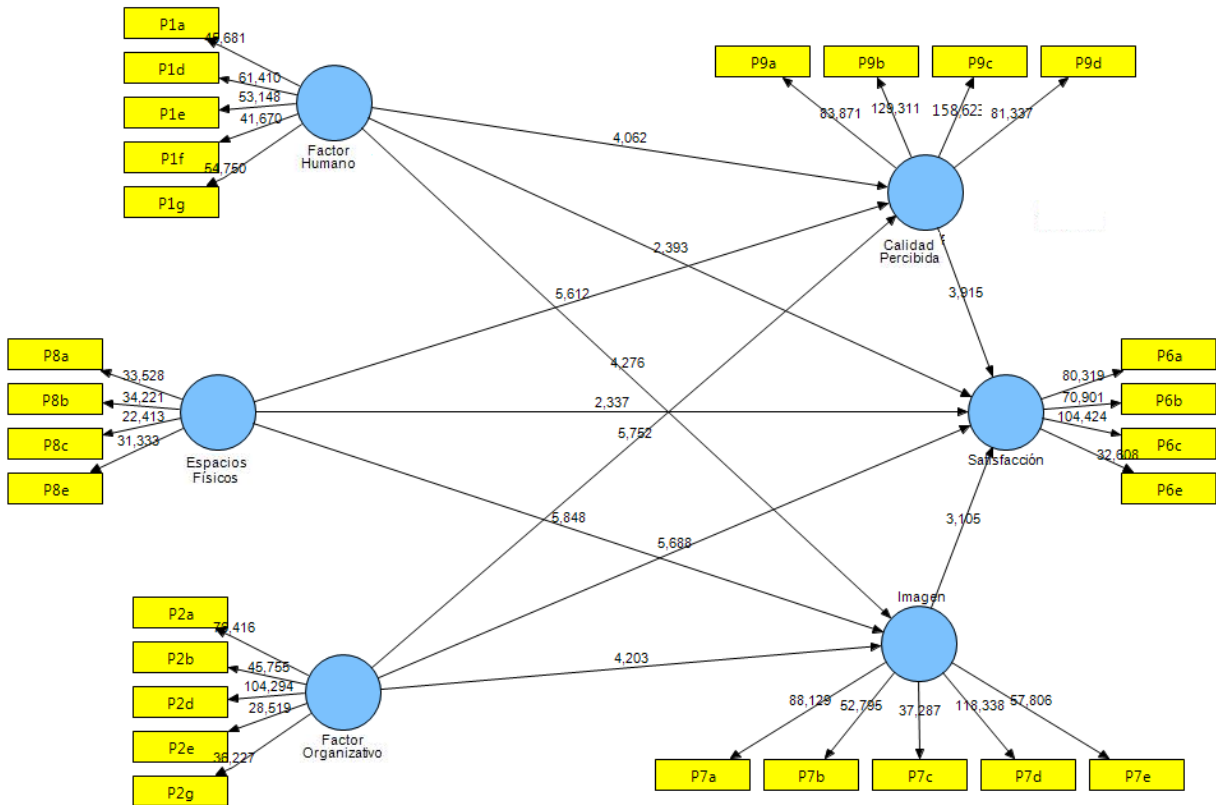
Este capítulo aborda el proceso correspondiente al ajuste del modelo de medida estructural, para así contrastar las hipótesis planteadas y determinar las relaciones causales que explican la satisfacción en los usuarios de los servicios prestados en el edificio Consistorial y Departamento de Protección Social de la Municipalidad de Lo Prado.

8.1 Modelo inicial

El modelo consta de 6 constructos: Factor Humano, Espacios Físicos, Factor Organizativo, Calidad Percibida, Imagen y Satisfacción. 29 indicadores o ítems, 11 hipótesis planteadas a través de información bibliográfica y reuniones con expertos. Mas, como se constató anteriormente, existía un séptimo constructo que hacía referencia a la capacidad del municipio de brindar un servicio web, el cual fue desestimado de esta tesis al comprobar la nula capacidad de respuesta por parte de los usuarios en las preguntas de este factor.

La siguiente figura muestra el modelo inicial el cual contiene todos los constructos. Cada uno de ellos con sus correspondientes ítems y las 11 hipótesis de relaciones causales (relaciones entre constructos).

Figura 15: Modelo inicial de Satisfacción de Usuarios de la Municipalidad de Lo Prado.



Fuente: elaboración propia. Figura elaborada con el programa Smart PLS

Para cumplir con la parsimonia del modelo, se selecciona la combinación más simple y reducida de variables observables. Para ello se escogen de 4 a 5 ítems por constructo con el criterio de ser una afirmación que sea reflejo del constructo, adoptándose aquellas que tienen una menor cantidad de datos perdidos o respuestas inválidas.

Para estimar el modelo, es necesario realizar una serie de etapas que se desglosan a continuación.

8.2 Estimación PLS-SEM

Para obtener conclusiones referentes a las relaciones existentes de los constructos, se realiza el ajuste de un modelo PLS el cual consta de las siguientes etapas:

1. Evaluación del Modelo de Medida

- a) Fiabilidad individual del ítem (λ)
- b) Consistencia interna
 - b.i) Alfa de Cronbach
 - b.ii) Fiabilidad Compuesta (ρ_c)
- c) Validez
 - c.i) Validez Convergente (AVE)
 - c.ii) Validez Discriminante

2. Evaluación del Modelo Estructural PLS

- a) Bondad de Ajuste (R^2)
- b) Coeficientes Path (β)
- c) Bootstrapping
- d) Relevancia Predictiva (Q^2)
- e) Efecto Total

Una vez identificadas las etapas, se desarrolla el algoritmo PLS con el apoyo del programa Smart PLS 2.0 (Ringle, Wende, & Will, 2005).

8.2.1 Evaluación del modelo de medida

La evaluación del modelo de medida consiste en determinar la fiabilidad y validez del modelo de satisfacción, lo cual implica el análisis de fiabilidad individual del ítem, la consistencia interna (fiabilidad compuesta y/o alfa de Cronbach), la validez convergente y la validez discriminante.

a) Fiabilidad individual del ítem

Consiste en determinar si las cargas están asociadas a su respectivo constructo, indicando si el ítem (o variable observada) está correlacionada con las demás cargas. Para que se dé esto, un valor de λ sobre 0,707 implica que más del 50% de la varianza del ítem es compartida por el constructo (comunalidad = λ^2). Aquella carga que no cumpla con el criterio expuesto es eliminada del modelo, lo cual tiene por nombre “depuración del ítems”.

La siguiente tabla muestra el valor de la carga (λ) de cada uno de los ítems

Tabla 21: Cargas de los indicadores.

Pregunta	Factor Humano	Pregunta	Factor Organizativo	Pregunta	Satisfacción
P1a	0,856	P2a	0,911	P6a	0,918
P1d	0,897	P2b	0,866	P6b	0,917
P1e	0,883	P2d	0,929	P6c	0,931
P1f	0,878	P2e	0,800	P6d	0,154
P1g	0,903	P2g	0,845	P6e	0,850

Pregunta	Imagen	Pregunta	Espacios Físicos	Pregunta	Calidad Percibida
P7a	0,922	P8a	0,829	P9a	0,920
P7b	0,896	P8b	0,831	P9b	0,949
P7c	0,863	P8c	0,793	P9c	0,956
P7d	0,938	P8d	0,550	P9d	0,947
P7e	0,898	P8e	0,804		

Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que del constructo Satisfacción y del constructo Espacios Físicos, el indicador P6d y P8d, respectivamente, no cumplen con el criterio expuesto por lo que son eliminadas del modelo.

b) Consistencia interna o fiabilidad del constructo:

La consistencia interna de los indicadores mide si todos los ítems reproducen resultados similares en un mismo constructo, es decir, evalúa con qué rigurosidad las afirmaciones están midiendo el constructo. Existen varios indicadores que miden la consistencia interna, entre los más conocidos están el coeficiente alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta (ρ_c) del constructo:

b.i) Coeficiente Alfa de Cronbach

Mientras más se aproxime a su valor máximo (1), mayor es la fiabilidad de la escala. Asimismo, en determinados estudios y dependiendo del contexto de la investigación, se puede considerar

que valores igual o superiores 0,7 o 0,8 son suficientes para garantizar la fiabilidad del constructo.

La siguiente tabla muestra el coeficiente de alfa recomendado (George & Mallery, 2003) y el obtenido para el modelo de satisfacción en los distintos constructos:

Tabla 22: Valores alfa de Cronbach recomendados y obtenidos en la investigación

Alfa de Cronbach	Consistencia interna	Constructo	Alfa de Cronbach
≥ 0.9	Excelente	Calidad Percibida	0,958
$0.9 > \alpha \geq 0.8$	Bueno	Espacios Físicos	0,831
$0.8 > \alpha \geq 0.7$	Aceptable	Factor Humano	0,930
$0.7 > \alpha \geq 0.6$	Dudoso	Factor Organizativo	0,920
$0.6 > \alpha \geq 0.5$	Pobre	Imagen	0,944
$0.5 > \alpha$	Inaceptable	Satisfacción	0,926

Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que todos los valores están sobre el umbral de 0,7 considerando bueno el constructo Espacios Físicos y excelente Calidad Percibida, Factor Humano, Factor Organizativo, Imagen y Satisfacción.

b.ii) Fiabilidad Compuesta

Este coeficiente de medida de fiabilidad se interpreta de manera similar al alfa de Cronbach, con la diferencia de que no asume que cada ítem contribuye de la misma forma y no se ve influenciado por el número de ítems como aquel coeficiente. Dado esto, es considerado una medida superior a este último (Fornell y Larcker, 1981). La fiabilidad compuesta (ρ_c) también toma valores entre 0 y 1. Las recomendaciones sugeridas por Nunnally (1978) se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 23: Valores de Fiabilidad Compuesta recomendados y obtenidos en la investigación

ρ_c	Consistencia interna	Constructo	Fiabilidad Compuesta
$\rho_c \geq 0.95$	No deseado	Calidad Percibida	0,958
$0.95 > \rho_c \geq 0.7$	Satisfactorio en investigaciones avanzadas	Espacios Físicos	0,831
$0.7 > \rho_c \geq 0.6$	Aceptable en investigaciones exploratorias	Factor Humano	0,930
0.6	Inaceptable	Factor Organizativo	0,920
		Imagen	0,944
		Satisfacción	0,926

Fuente: elaboración propia.

De la tabla anterior se observa que los constructos Espacios Físicos, Factor Humano, Factor Organizativo y Satisfacción cumplen con los criterios de consistencia interna. Para el caso de Calidad Percibida e Imagen se obtiene un valor sobre 0,95 considerado “no deseado”, esto debido a que los indicadores pueden estar asociados al mismo fenómeno. Esto quiere decir que existen preguntas en ambos constructos que están midiendo lo mismo, pudiendo dejar de lado dimensiones que intentaron medir el factor (Ejemplo, puede que haya preguntas que, al parecerse, tiendan a medir la misma dimensión). Pese a ello, y tal como se especificó en la tabla N°23, se puede concluir que todos los constructos tienen consistencia interna, tanto por alfa de Cronbach como por Fiabilidad compuesta, ya que todos pasan el umbral de 0,7 establecido anteriormente.

c) Validez

La validez determina en qué medida el modelo mide realmente lo que se pretende medir. En otras palabras, quiere decir en primer lugar que se estén investigando todos y cada uno de los conceptos que deben ser analizados; segundo, que los ítems sean verdaderos indicadores del fenómeno y; por último, que la forma elegida para medirlos determine realmente que el concepto que se está investigando es éste y no otro.

Para estimarla existen dos indicadores: Validez Convergente y Validez Discriminante.

c.i) Validez convergente

Su función es evaluar el conjunto de ítems e indicar si éstos están midiendo realmente ese constructo y no otro concepto. Para analizar este tipo de validez se utiliza la varianza extraída media (AVE). El criterio de aceptación consiste en que la varianza extraída media (AVE) de un constructo debe ser mayor que 0,5 ($AVE > 0,5$). Esto significa que el constructo comparte más del 50% de su varianza con sus indicadores. Los valores de la varianza extraída media del modelo de Satisfacción a los usuarios de los servicios de la municipalidad de Lo Prado son:

Tabla 24: Valores de Varianza Extraída Media

Constructo	AVE
Calidad Percibida	0,889
Espacios Físicos	0,663
Factor Humano	0,781
Factor Organizativo	0,760
Imagen	0,817
Satisfacción	0,818

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se aprecia que todos los constructos comparten más del 50% de la varianza con sus ítems, siendo Calidad Percibida el que obtiene un 88,9% de varianza compartida con sus indicadores, seguido de Satisfacción quien comparte un 81,8% de varianza con sus ítems.

A pesar de que el constructo Espacios Físicos posee el puntaje de varianza más bajo, se mantiene dentro de los márgenes establecidos, siendo así que sus indicadores lo explican de manera satisfactoria.

c.ii) Validez discriminante

Este análisis indica en qué medida un constructo es diferente de otro constructo. En un análisis PLS, un criterio para una adecuada validez discriminante es que un constructo debería compartir más varianza con sus variables observables o indicadores que con otros constructos en un modelo determinado (Barclay y col., 1995). Para obtener la validez discriminante, Fornell y Larcker (1981) recomiendan el uso de la varianza extraída media (AVE), es decir, la varianza media compartida entre un constructo y sus ítems. Pero, a diferencia de la validez convergente, el criterio de aceptación de ésta será que la raíz cuadrada de AVE debe ser mayor que la correlación

compartida entre el constructo con las otras variables latentes del modelo (Cepeda & Roldán, 2004).

Tabla 25: Matriz de criterio Fornell - Lacker

Constructo	Calidad Percibida	Espacios Físicos	Factor Humano	Factor Organizativo	Imagen	Satisfacción
Calidad Percibida	0,94297					
Espacios Físicos	0,68160	0,81431				
Factor Humano	0,76290	0,60840	0,88352			
Factor Organizativo	0,78910	0,62230	0,83250	0,87155		
Imagen	0,83770	0,67330	0,72480	0,72940	0,90388	
Satisfacción	0,83940	0,69120	0,80410	0,84410	0,81240	0,90443

Fuente: elaboración propia.

En la tabla se observa una matriz de correlaciones entre los constructos, en cuya diagonal se encuentran los valores de $\sqrt[3]{AVE}$ (destacadas). El valor de la $\sqrt[3]{AVE}$ debe ser mayor que la correlación compartida entre el constructo con los demás indicadores, es decir, debe ser mayor que los valores de su fila y su columna en que se encuentra la diagonal.

De esa forma, se aprecia que todos los constructos cumplen con la condición planteada, indicando que los constructos son diferentes unos de otros.

Finalmente, se puede concluir la etapa de evaluación del modelo de medida, sosteniendo un modelo **fiable** y **válido** para la evaluación de los servicios de la Municipalidad de Lo Prado.

8.2.2 Evaluación del modelo estructural

Para obtener una adecuada interpretación y conclusión del modelo, es necesario realizar la evaluación del modelo estructural, la cual consiste en determinar los coeficientes path (β), la varianza explicada (R^2), la relevancia predictiva (Q^2) y el efecto total que tienen los constructos exógenos sobre los constructos endógenos.

a) Coeficientes path (β)

Los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados (β) miden la fuerza de la relación entre los constructos, es decir miden el grado de las relaciones causales entre constructos (11 hipótesis planteadas). Los valores de los coeficientes path deben alcanzar al menos un 0,2 para ser considerados significativos. Chin (1998) y Falk & Miller (1992) proponen que para ser considerada una relación significativa, la variable predictora debiera explicar al menos el 1,5% de la variable a predecir, lo que significa que un valor de β de 0,1 debería obtener un coeficiente de correlación de al menos 0,15 para satisfacer este criterio.

Tabla 26: Coeficientes path

Hacia / Relación desde	Calidad Percibida	Imagen	Satisfacción
Calidad Percibida			0,2181
Espacios Físicos	0,2718	0,3153	0,1058
Factor Humano	0,2652	0,2905	0,1423
Factor Organizativo	0,3992	0,2913	0,3325
Imagen			0,2128

Fuente: elaboración propia.

Tabla 27: Porcentaje de Varianza explicada de Satisfacción

Hacia / Relación desde	β hacia Satisfacción	Correlación con Satisfacción	% de Varianza explicada (β x correlación)
Calidad Percibida	0,2181	0,83940	18,3%
Espacios Físicos	0,1058	0,69120	7,3%
Factor Humano	0,1423	0,80410	11,4%
Factor Organizativo	0,3325	0,84410	28,1%
Imagen	0,2128	0,81240	17,3%
		Total	82,4%

Fuente: elaboración propia.

De las tablas anteriores se puede observar que todos los valores de coeficientes Path están sobre 0,2 a excepción de Espacios Físicos a Satisfacción y de Factor Humano hacia Satisfacción, pero en ambas relaciones el porcentaje de varianza explicada hacia satisfacción superan el umbral de 1,5% donde en el primer caso (Espacios Físicos a Satisfacción) es de 7,3% y de Factor Humano a Satisfacción es de 11,4%. Por lo tanto, todos los coeficientes path miden con fuerza significativa en cada una de las 11 hipótesis planteadas.

b) Bootstrapping

Una vez terminados todos los análisis anteriores se procede a verificar la significación de las relaciones entre los constructos mediante la técnica conocida como bootstrapping. El criterio de aceptación es que el estadístico t-student sea mayor a 1,96, ya que se trabaja al 95% de confianza. En el caso de que una de las relaciones no cumpla con este criterio se procederá a variar el modelo, eliminando aquellas que no superen el umbral.

Tabla 28: Bootstrapping

Relación entre constructos:	Path muestra original	Media Path de Muestras	Desviación Estándar	Estadístico t
Calidad Percibida -> Satisfacción	0,218	0,217	0,056	3,927
Espacios Físicos -> Calidad Percibida	0,272	0,272	0,049	5,571
Espacios Físicos -> Imagen	0,315	0,315	0,054	5,860
Espacios Físicos -> Satisfacción	0,106	0,104	0,045	2,345
Factor Humano -> Calidad Percibida	0,265	0,271	0,067	3,976
Factor Humano -> Imagen	0,291	0,293	0,070	4,151
Factor Humano -> Satisfacción	0,142	0,141	0,058	2,466
Factor Organizativo -> Calidad Percibida	0,399	0,394	0,069	5,801
Factor Organizativo -> Imagen	0,291	0,290	0,070	4,145
Factor Organizativo-> Satisfacción	0,333	0,334	0,058	5,769
Imagen -> Satisfacción	0,213	0,215	0,069	3,080

Fuente: elaboración propia.

Se observa en la tabla N°28 que todas las hipótesis o relaciones son significativas, ya que sus t-student son mayores a 1,96. Por tanto, en el modelo se comprueba que no existirán cambios en las relaciones entre los diferentes constructos para explicar el modelo, lo que en resumen se traduce que la estructura del modelo se mantiene.

c) Varianza explicada

El valor R^2 hace referencia a la cantidad de la varianza de una variable que es explicada por los constructos dependientes. Como se nombró en la metodología, el umbral de aceptación para estos valores es 0,1, ya que cifras menores tienen un bajo nivel predictivo (Falk y Miller, 1992).

Tabla 29: Coeficientes R^2

Constructo	R^2
Calidad Percibida	0,703
Imagen	0,635
Satisfacción	0,824

Fuente: elaboración propia.

La tabla N°29 indica que el umbral de aceptación es logrado para todos los constructos endógenos. Además, se aprecia que la variable en estudio (Satisfacción) es quien tiene los valores más altos. Por lo tanto se puede decir que la Satisfacción está siendo explicada en un 82,4% por el modelo.

d) Relevancia Predictiva

Como se nombró en la metodología, para considerar que el modelo posee relevancia predictiva, éste debe tener un Q^2 mayor a cero. En el caso de que esta regla no se cumpla, no se considerará la capacidad del modelo de predecir los datos de los casos omitidos.

Tabla 30: Indicador Q^2

Constructo	Q^2
Calidad Percibida	0,613
Imagen	0,509
Satisfacción	0,663

Fuente: elaboración propia.

En este caso, la tabla N°3 nos indica que todos los constructos observados tienen un Q^2 mayor a cero, por tanto existe relevancia predictiva.

e) Efecto total

La tabla siguiente indica el efecto total que tiene cada constructo sobre la Satisfacción de los usuarios de la municipalidad. Se observa que el Factor Organizativo prepondera entre los factores, el cual posee claramente el mayor efecto sobre la Satisfacción, seguido varios puntos más abajo por el Factor Humano. En tercer lugar, están los Espacios Físicos de la municipalidad, la Calidad Percibida y la Imagen.

Tabla 31: Efecto total

Hacia	Calidad Percibida	Imagen	Satisfacción
Relación desde			
Calidad Percibida			0,2181
Espacios Físicos	0,2718	0,3153	0,2322
Factor Humano	0,2652	0,2905	0,2619
Factor Organizativo	0,3992	0,2913	0,4815
Imagen			0,2128

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, el Factor Organizativo es por lejos el factor que más le afecta a la satisfacción de los usuarios de la municipalidad, seguido por la atención del factor humano y los espacios físicos. Por otra parte se observa que el factor que mayor efecto tiene sobre la calidad percibida es también el factor organizativo, seguido de los espacios físicos y finalmente por el factor humano. En tanto, para la Imagen se observa que el mayor efecto lo tienen los espacios físicos, seguido del factor organizativo y el factor humano.

De acuerdo a lo anterior, la interpretación del efecto total de cada uno de los factores sobre las variables endógenas, medido en desviaciones estándares, sería: si se aumenta en una unidad la percepción del factor organizativo, entonces la Satisfacción aumentará en 0,48 puntos en desviaciones estándares; análogamente, si se aumenta en una unidad la percepción de Factor Humano, la satisfacción aumentará 0,26 desviaciones estándares, mientras que si el Factor Organizativo lo hace en la misma unidad, la Satisfacción aumentará en 0,23. Lo mismo ocurre con la Calidad e Imagen sobre la Satisfacción, aumentando en 0,21 y 0,21 respectivamente.

En cuanto a la Imagen, al aumentar en una unidad la percepción de Espacios Físicos, ésta lo hará en 0,31 desviaciones estándares, mientras que si ocurre lo mismo con el Factor Humano y Organizativo, la Imagen incrementará en 0,29 aproximadamente.

Finalmente, respecto a la Calidad Percibida, mientras el Factor Organizativo aumenta en una unidad, la Calidad lo hará en 0,39 desviaciones estándares, en tanto que si los espacios y el Factor Humano también lo hacen en un punto, la Calidad aumentará en 0,27 y 0,26 respectivamente.

Por otro lado, se demuestra que todos los factores cuentan con peso estadísticamente significativo en sus relaciones causales (hipótesis) establecidas en este estudio.

Si bien el Factor Organizativo es el que más efecto tiene sobre la satisfacción, no fue el que tuvo la mejor evaluación. El diagrama de cajas de la figura 16 muestra el comportamiento general de los índices que obtuvieron los factores involucrados en el modelo, conformados por las variables reflectivas. Se observa que en general todos poseen medianas muy similares cercanas a 6 y que la imagen es el constructo peor evaluado, seguido de la calidad percibida y el factor organizativo de los procesos. Para estos factores se observa que por lo menos un 25% está bajo el 5 y se presentan varios outliers con evaluaciones bajo el 3.

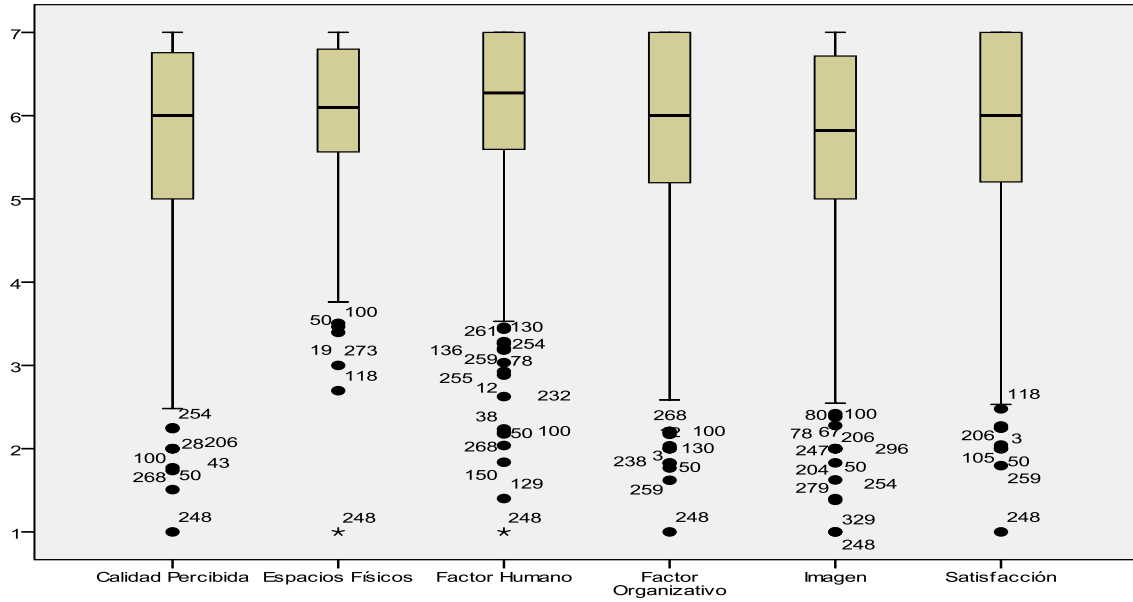
Para corroborar en detalle el fenómeno descrito, serán analizados cada uno de los constructos con sus pesos específicos, de modo de corroborar si las variables que disminuyen el nivel de evaluación son significativas o no para el modelo.

Tabla 32: Cuadro resumen medidas de dispersión por factores

Constructo	N°	Media	Mediana	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo	Coef. de Variabilidad
Calidad Percibida	340	5,63	6	1,27	1	7	21%
Espacios Físicos	340	6,05	6,1	0,91	1	7	15%
Factor Humano	340	6,01	6,27	1,19	1	7	19%
Factor Organizativo	340	5,72	6,0	1,35	1	7	22%
Imagen	340	5,56	5,82	1,35	1	7	23%
Satisfacción	340	5,79	6,0	1,35	1	7	22%

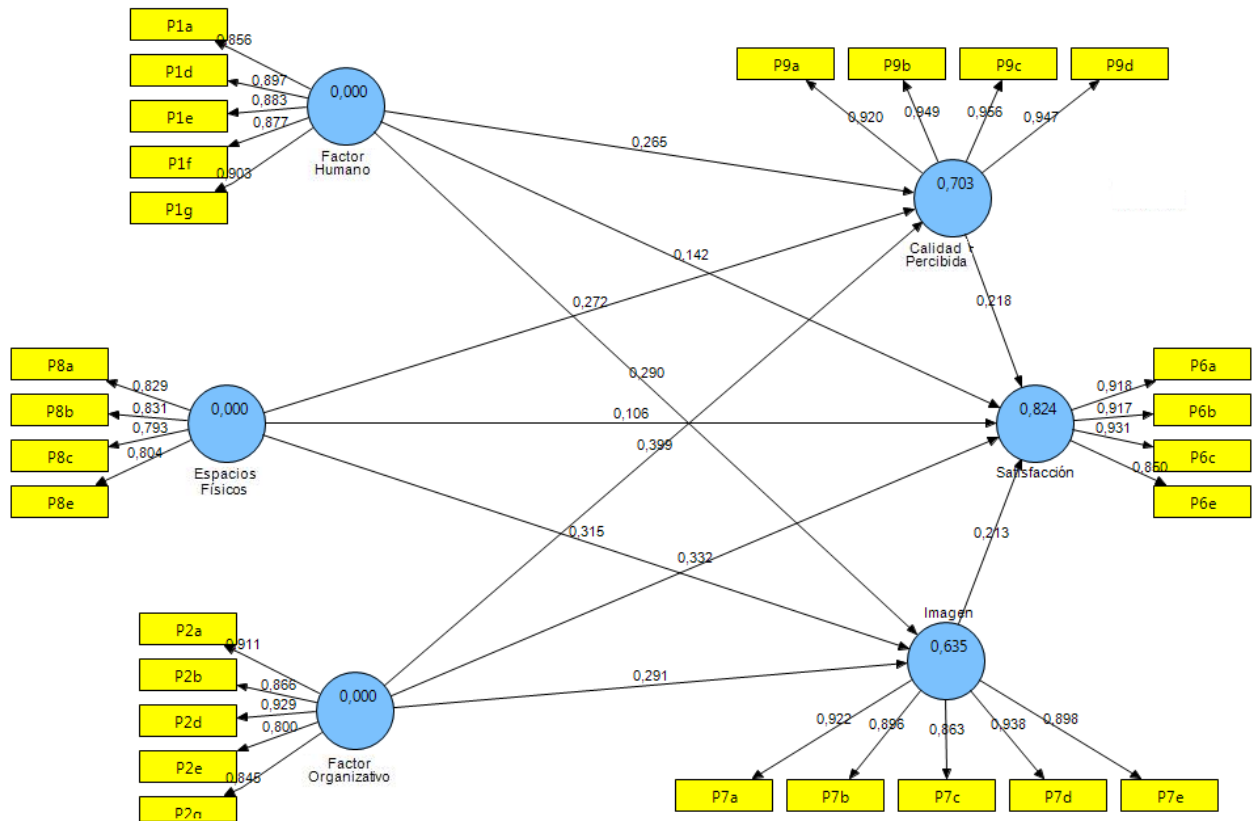
Fuente: elaboración propia

Figura 16: Diagrama de caja para los índices por constructo



Fuente: elaboración propia

Figura 17: Modelo final de Satisfacción de Usuarios de la Municipalidad de Lo Prado



Fuente: elaboración propia. Figura elaborada con el programa Smart PLS

IX. ESTRATEGIA DE SATISFACCIÓN DE USUARIO

9.1 Resumen general

El autor de este estudio de caso está consciente que la elaboración de un modelo multivariante no corresponde al objetivo central de esta tesis. Lo que sí está claro es que la aplicación de esta herramienta permitirá entregar las líneas de acción a corto, mediano y largo plazo, en función de la mejora del servicio de la Municipalidad.

Para ello, la información de la tabla de efectos totales (Tabla N°32) demuestra evidencia importantísima para obtener este cometido. En ella, se demuestra la prevalencia de un factor –por sobre los demás– en términos de alcanzar la satisfacción ansiada por el municipio. Hágase alusión al Factor Organizativo, por el cual la satisfacción del usuario que acude a los servicios municipales estudiados aumentará siempre y cuando el municipio mejore las variables que componen aquel constructo.

Lo que dicha tabla demuestra es que al usuario lo radino le interesan aspectos tales como la agilidad de los procesos de atención, los tiempos reducidos de espera y la percepción de coordinación entre funcionarios. Así, en caso de que en la experiencia de servicio existan inconvenientes en cuanto al trato del funcionario (Factor Humano), a la imagen (Factor Imagen) que proyecta el municipio o respecto a la seguridad y limpieza del espacio físico del edificio (Factor Espacios Físicos), es altamente probable que usuario obtenga un grado de satisfacción positivo si es que el proceso de entrega del servicio fue lo adecuadamente rápido y organizado.

Si bien existe un constructo que predomina en el éxito de la atención del usuario, las demás dimensiones no pueden ser descuidadas, ante el efecto significativo que posee cada constructo en la satisfacción de usuario.

Del mismo modo, las variables asociadas al Factor Organizativo cuentan con un alto nivel de incidencia en el Factor Calidad, ratificando que los usuarios de la Municipalidad ponderan como un elemento de “Calidad” la agilidad de los procesos de atención, los tiempos reducidos de espera y la percepción de coordinación entre funcionarios. En otras palabras, la calidad del producto en este contexto se constituye en mayor medida por la agilidad en la logística de la entrega del servicio. En menor medida, pero no menos importante, se encuentra el Factor Humano y Factor de Espacios Físicos, cuyos efectos alcanzan niveles de 0,27, dejando evidencia que ambos constructos influyen en buena medida en la calidad del servicio

A diferencia de las relaciones anteriores, la Imagen del municipio está mayormente supeditada (y en alta proporción) por los atributos que poseen los espacios físicos municipales, vale decir, el contar con el mobiliario, infraestructura y seguridad adecuados. Sin embargo, cierto es que los

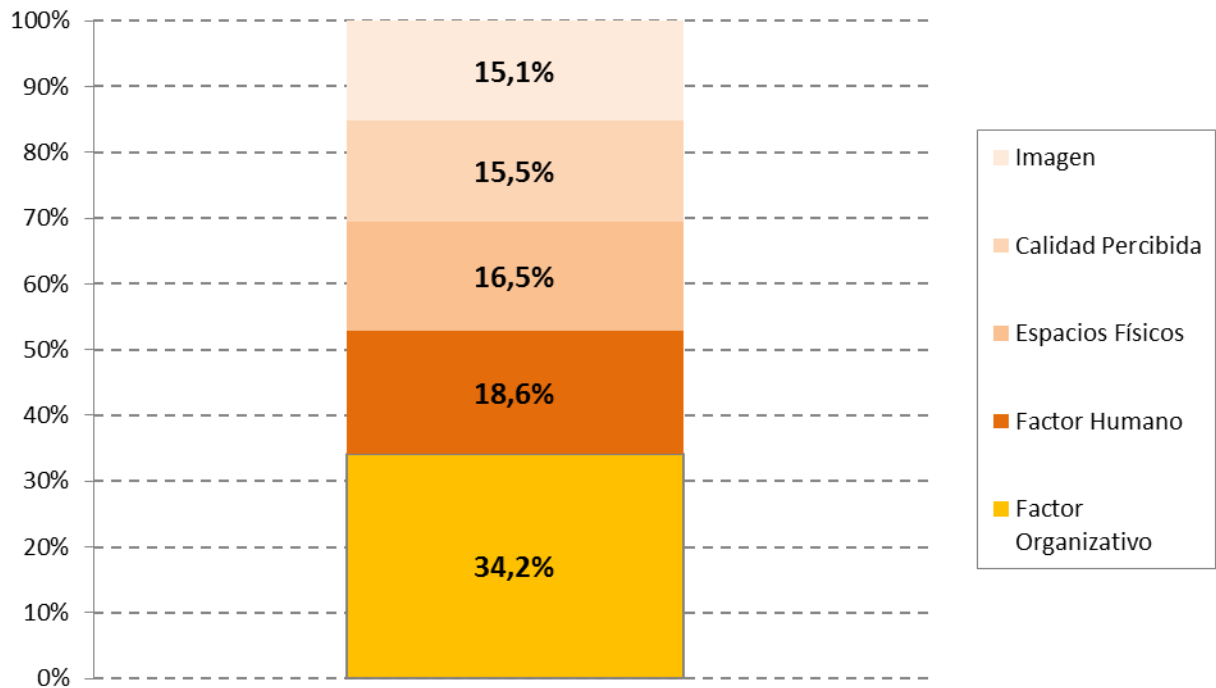
otros dos constructos (Factor Humano y Factor Organizativo) cuentan con un efecto sobre la satisfacción muy similar al del primer constructo indicado, por lo que para mantener una buena imagen corporativa no se deberá descuidar los aspectos como la buena atención funcionaria más la agilidad en la entrega del producto, brindando confianza a los ciudadanos.

Las conclusiones anteriores tienen una cierta diferencia causal respecto a lo propuesto por Arancibia et al (2013) quien en el modelo propuesto en aquel estudio se comprueba que tanto la calidad percibida como la imagen tienen un impacto considerable sobre la satisfacción del cliente, y sólo un efecto indirecto del factor organizativo y el factor humano hacia la satisfacción. No obstante, donde sí se coincide con el trabajo mencionado es en cuanto que la calidad es explicada por el factor humano y por el factor organizativo.

En síntesis, el Factor Organizativo de los Procesos se presenta como un constructo transversal que determina, tanto la Satisfacción, Calidad Percibida e Imagen. En términos generales, aquel factor debería ser la prioridad donde el municipio debería enfocar la mayoría de sus esfuerzos por mejorar acciones dirigidas a una mejor atención.

En términos de Imagen, el elemento mencionado anteriormente más el Factor Humano y Factor de Espacios Físicos cuentan con efectos similares, por lo que no puede desprenderse de este análisis qué variable de ellos puede sugerir mayor importancia. Por lo tanto, para contar con esto, se detallarán aquellas variables en virtud de dar ciertos alcances acerca de los componentes sobre los cuales se debe intervenir con mayor preponderancia. Lo anterior será aplicado tanto para las relaciones derivadas de la Imagen, como también de la Calidad Percibida y Satisfacción.

Gráfico 8: Porcentaje estandarizado del Efecto Total sobre Satisfacción



Fuente: Elaboración propia.

9.2 Fiabilidad de las variables sobre la Satisfacción, Calidad e Imagen

Si bien se dio a conocer cuál de los factores son los que tienen mayor incidencia sobre otros, es pertinente analizar e identificar aquellas variables que tienen mayor importancia sobre los factores para efectos de determinar qué elementos son necesarios de intervenir con mayor énfasis. Para ello se estableció que uno de los criterios discriminantes para determinar estas variables es la fiabilidad del ítem. Dicha confiabilidad se ejerce necesariamente siempre y cuando el valor de λ de cada variable se encuentre sobre 0,707 (esto implica que más del 50% de la varianza del ítem es compartida por el constructo), por lo cual toda carga que no cumpla con el criterio expuesto es eliminada del modelo.

Aquel criterio se aplicará solamente a las preguntas de los factores organizacionales y al Factor Imagen, ya que son éstos los únicos que pueden ser mejorados en caso de que el municipio invierta esfuerzos (o recursos) en ellos.

De acuerdo a estos razonamientos, las variables que superan el test de la fiabilidad del ítem se demuestran en la siguiente tabla (Ver tabla N°33)

Tabla 33: Peso de las variables de los Factores organizacionales

Pregunta	Factor Humano	Pregunta	Factor Organizativo
P1g	0,903	P2d	0,929
P1d	0,897	P2a	0,911
P1e	0,883	P2b	0,866
P1f	0,878	P2g	0,845
P1a	0,856	P2e	0,800

Pregunta	Espacios Físicos	Pregunta	Imagen
P8b	0,831	P7d	0,938
P8a	0,829	P7a	0,922
P8e	0,804	P7e	0,898
P8c	0,793	P7b	0,896
		P7c	0,863

Fuente: Elaboración propia.

Habiendo construido 26 preguntas correspondientes a los factores señalados (F. Humano 9, F. Organizativo 7, F. Espacios Físicos 5 y F. Imagen 5), el modelo arroja que sólo 19 de ellas explican la varianzade los factores. Por tanto, **serán éstas las variables a considerar para el inicio de la estrategia de intervención para aumentar la satisfacción de los usuarios lopradinos**. No obstante a ello, si se halla alguna variable que haya sido dispensada por el modelo y que sí tiene validez en el quehacer práctico de la Municipalidad, también será integrada para propósitos de diseñar propuestas en pos de su mejora.

Si bien se identificaron las variables claves a intervenir, debe recordarse –nuevamente– que el contexto en que se sitúa el municipio es uno de escasez de recursos, por lo que comprometer recursos para todas estas variables podría significar un gasto importante para el municipio que, en las circunstancias señaladas, puede que no esté dispuesto a asumir.

Por lo mismo, y en virtud de **gestionar eficientemente** esta inversión y focalizar los recursos en algunas variables, el criterio de fiabilidad será cruzado con la evaluación indicada en la sección VI, de modo que se entrelacen las variables clave con aquellas que fueron mejor y peor evaluadas.

9.3 Determinando variables a intervenir

Procediendo en ello, se cuenta en la tabla N° 34 las variables clave del Factor Humano y su evaluación referida en términos de buena, regular y mala (se usa este criterio porque, como se dilucidó anteriormente, el promedio puede ser un indicador que sub o sobrestime la calificación obtenida por la pregunta)

Según ésta puede observarse que dos variables cuentan con casi un 30% de calificaciones que no son buenas. Ellas aluden a la percepción acerca a si el tiempo ofrecido por el funcionario es el adecuado y la resolución de necesidades. En relación a lo anterior, si se tuviese que priorizar ámbitos de intervención en el Factor Humano, éstos serían los que hacen alusión a la P1d y a la P1a.

Tabla 34: Variables claves del Factor Humano por calificación obtenida en análisis descriptivo

Pregunta Factor Humano	Calificación “buena”	Calificación “regular” y “mala”
P1g.El funcionario municipal entrega información pertinente	76,7	23,3
P1d. El funcionario municipal se da el tiempo suficiente para atender	70,8	29,2
P1e.El funcionario municipal posee la amabilidad adecuada	77,3	22,7
P1f.El funcionario municipal se expresa con claridad al entregar info.	76,6	23,4
P1a. El funcionario resuelve necesidades	68,2	31,8

Fuente: Elaboración propia.

Al mismo tiempo, y obedeciendo al criterio de realidad antes expuesto, se añaden dos variables que si bien no han sido rescatadas significativamente por el modelo, se destacan en este apartado conforme a que los Directivos de la Municipalidad decidan acerca de la intervención en ellas. Éstas se refieren al interés del funcionario por resolver las necesidades y a la confianza que generan ellos sobre el público, aspectos que deberán ser postergados –tal vez– una vez que se priorice lo importante.

Tabla 35: Variables Factor Humano no consideradas por el modelo con alta calificación “regular” y “mala”

Pregunta Factor Humano	% Calificación “buena”	% Calificación “regular” y “mala”
P1b. El funcionario municipal tiene interés en resolver necesidades	61,6	39,4
P1d. El funcionario municipal genera confianza	66,6	34,4

Fuente: Elaboración propia.

En tanto, en lo que respecta a las variables clave del Factor Organizativo, se presenta que tres variables obtuvieron porcentajes regulares y malos mayores al 35%. La peor evaluada responde a la agilidad en los procedimientos, seguido por el tiempo de espera para recibir la atención y por la agilidad de entrega del producto o servicio.

Estas evaluaciones insatisfactorias justamente corresponden a las variables en donde existe mayor varianza hacia la construcción del factor, por lo que la recomendación –que más abajo se señalará– debe ir en trabajar estos elementos.

Tabla 36: Variables claves del Factor Organizativo de los Procesos por calificación obtenida en análisis descriptivo

Pregunta Factor Organizativo de los Procesos	% Calificación buena	% Calificación “regular” y “mala”
P2d.La agilidad en los procedimientos es la adecuada	59,5	40,5
P2a.El Servicio es ágil al entregar el producto	64,9	35,1
P2b.El tiempo de espera es adecuado	63	37
P2g.La cantidad de documentos que se requieren es la adecuada	73,1	26,9
P2e.El funcionario municipal conoce lo que deben hacer	72	28

Fuente: Elaboración propia.

Es de vital importancia volver a señalar la relevancia de la elaboración de un plan de mejoras dirigida especialmente a este Factor, ya que fue comprobado estadísticamente que es el

constructo que más determina la satisfacción de los usuarios. Por lo mismo, el cronograma de trabajo debiese iniciar por este elemento.

Finalmente, según las variables del Factor Espacios Físicos, se obtienen algunos datos relevantes para configurar la estrategia. En primer lugar, se obtiene que una de las variables posee una de las más altas evaluaciones, correspondiente a la limpieza de los espacios comunes, lo cual queda demostrado desde la experiencia por el constante aseo que realiza el personal encargado de estas labores. Desde una perspectiva visual, el usuario observa constantemente a personas encargadas del aseo por lo que dicho elemento estaría prácticamente resguardado.

Tabla 37: Variables claves del Factor Espacios Físicos por calificación obtenida en análisis descriptivo

Pregunta Factor Espacios Físicos	Calificación	% Calificación "Mala"
P8b. Espacios comunes limpios	88,6	11,4
P8a. Equipamiento necesario para facilitar los trámites (suficientes cajas, mesones, etc.)	70,4	29,6
P8e. Señalización adecuada para guiar a sus usuarios	63,3	36,6
P8c. Seguridad adecuada en el recinto	73,6	26,4

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, existe presencia de otras que logran el mismo nivel de evaluación que la anterior. Pese que en general tienen una buena evaluación, en cuanto a los equipamientos y la seguridad podrían existir posibles vías de intervención a largo plazo para alcanzar la excelencia. La relacionada con el equipamiento tiene que ver más con una línea de postulación hacia fondos externos que brinden recursos para la mejora de infraestructura especializada y con estándares de seguridad para la atención a usuarios. Desde la misma lógica de buscar recursos, la adquisición de un aparato tecnológico que permita realizar parte de ciertos trámites sería una buena adquisición, sabiendo que la respuesta de la gente a la pregunta sobre si se contase con algún artefacto al interior de la Municipalidad que facilite éstos, más del 70% de la gente estuvo de acuerdo.

Tabla 38: Respuestas a la preguntas P3e "Si al interior de la municipalidad se contase con un computador para realizar trámites online ¿Ud. lo usaría?"

Afirmación	Porcentaje
Sí	71,7%
No	28%

No sabe/No responde	0,3
Total	100,0 %

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, la variable peor evaluada dice relación con el ámbito de la señal ética al interior del municipio y la disponibilidad de contar con baños aptos para el uso de usuarios. Visto desde la experiencia del autor, se puede asegurar que no existe señal ética suficiente y oportuna para que los usuarios se guíen por sí solos a los lugares que desean acudir. Constantemente la gente pregunta a los funcionarios acerca de la ubicación de uno u otro servicio, respuesta que en ocasiones no llega ya que algunos de los funcionarios municipales no conoce la totalidad de la organización.

En consecuencia, las líneas de intervención se orientarían de acuerdo a las dos variables peor evaluadas (P8e y P8a). Sin embargo, pese a que hay presencia de una variable no significativa para el modelo en este Factor, es preciso considerarla dentro del análisis. Se hace referencia a la variable “baños” la cual se sugiere incluirla dentro de las medidas de gestión a corto plazo, ya que es el elemento peor evaluado del estudio. Pues, este se constituye como uno de los elementos básicos para que un usuario se sienta conforme en su visita al municipio, por lo cual parece ser un deber institucional cumplir con dicha demanda.

Tabla 39: Variables Factor Espacios Físicos no consideradas por el modelo con alta calificación “regular” y “mala”

Pregunta Factor Espacios Físicos	Calificación	% Calificación “Mala”
P8d.Baños aptos para el uso de usuarios	37,4	62,6

Fuente: elaboración propia.

Si bien, el Factor Web no fue uno de los constructos ajustados en este modelo dada la baja capacidad de respuesta de la gente (ante el desconocimiento de si existe o no una plataforma web), queda claro que es un elemento a trabajar a mediano plazo, debido a que es uno de los elementos que complementará la estrategia de los Factores Organizativo de los Procesos y Espacios Físicos. Todo, ante el gran interés de la gente por desear contar con una plataforma web (48,5%) y un artefacto tecnológico al interior del municipio que facilite sus trámites (71,5%).

Finalmente, surge importancia en develar los elementos importantes del factor imagen y su correspondiente evaluación. Según esta (ver tabla N°40), ninguno de los elementos significativos del factor poseen evaluaciones positivas superiores al 65%, evidenciando en términos

descriptivos que la imagen del municipio, medida en la proyección que tienen los usuarios hacia ésta, no es la mejor.

Desde aquella perspectiva, más del 40% piensa que el municipio no tiene una imagen corporativa confiable, cercana ni tampoco se concibe un buen trabajo. Por lo tanto, y viendo que en el modelo la imagen es un factor endógeno de los constructos anteriormente señalados, es preciso realizar labores en ellos para generar una mejor percepción de la imagen municipal, en los ámbitos descritos.

Tabla 40: Variables claves del Factor Imagen por calificación obtenida en análisis descriptivo

Pregunta Factor Imagen	Calificación	% Calificación “Mala”
P7d. La Municipalidad de Lo Prado trabaja bien	62,1	37,9
P7a. La Municipalidad de Lo Prado es confiable	57,3	42,7
P7e. La Municipalidad de Lo Prado entrega un servicio eficiente a sus usuarios	56,5	43,5
P7b. La Municipalidad de Lo Prado es prestigiosa	60,5	39,5
P7c. La Municipalidad de Lo Prado es cercana a sus vecinos/ usuarios	57,9	42,1

Fuente: Elaboración propia.

9.4 Estrategia de intervención para la Satisfacción de Usuarios de la I. Municipalidad de Lo Prado

Analizadas las fortalezas y debilidades respecto a las variables significativas del modelo, se determinará consiguientemente a establecer el criterio de intervención hacia aquellas variables que requieren mayor preocupación y focalización de recursos por parte del municipio. Es por ello que se presenta el esquema de criterios de la Estrategia de Satisfacción de Usuarios de la Municipalidad de Lo Prado. Con él se justificará claramente las líneas de intervención de corto, mediano y largo plazo. Éstas básicamente responderán a principios de:

1. Efecto total del factor
2. Relevancia estadísticamente significativa
3. Evaluación de la variable (Buena, regular y mala)

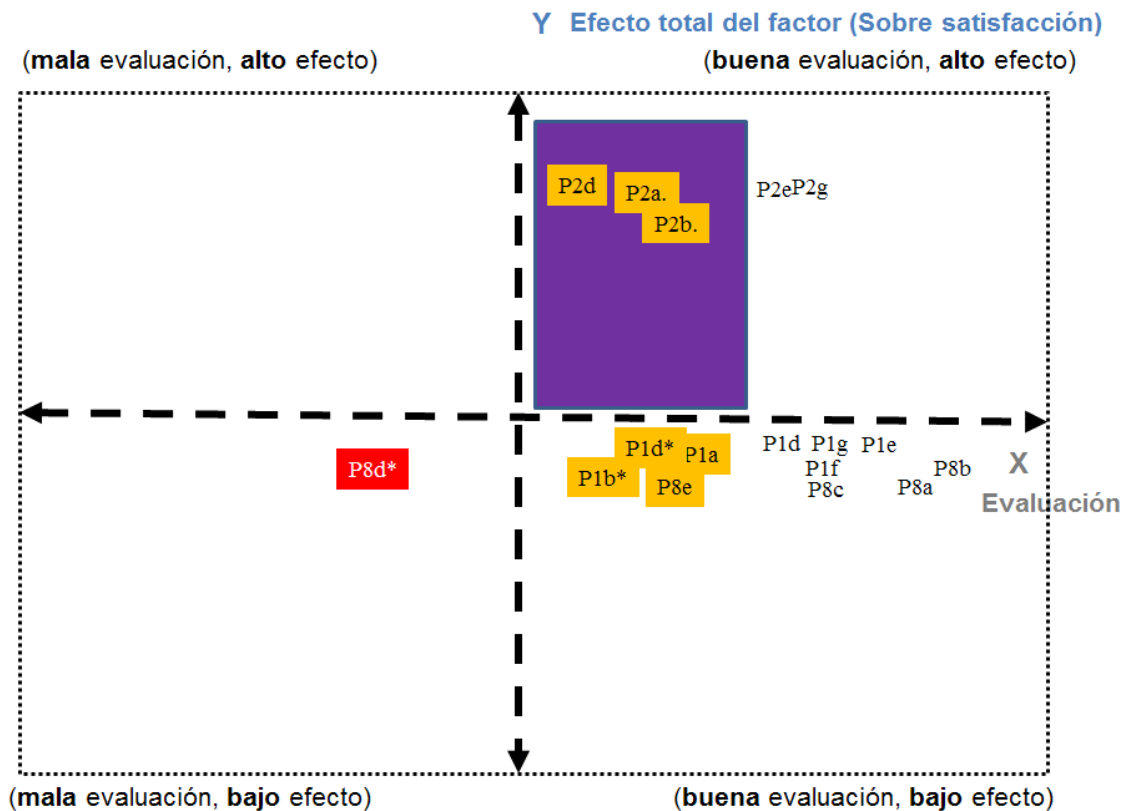
4. Sentido de realidad municipal y factibilidad por parte del autor
5. Factibilidad económica

De esta forma, se identifican en primer lugar las líneas que deben ser urgentemente subsanadas y las que deben ser intervenidas a un mediano plazo. Mientras que existen otras que, con el objeto de mantener e incrementar la excelencia, son motivo de revisión para su posterior inversión.

Pese a que las variables alusivas a los baños (Factor Espacios) y las relacionadas con la confianza y capacidad de brindar respuesta funcionaria (Factor Humano) no fueron consideradas significativas para el modelo, el criterio de sentido de realidad permite integrarlas. Es por ello que se decide incorporar a las acciones de mediano plazo, debido igualmente a la cantidad de recursos que deben expensarse para ello.

Dispuesto así, las estrategias diseñadas que requieren de una **intervención inmediata** para aumentar la satisfacción de usuarios se resume en el siguiente esquema al estilo de gráfico cartesiano (sólo a nivel esquemático, ya que matemáticamente el diagrama no representaba lo que se intentaba demostrar)

Figura 18: Estrategias para satisfacción, medidas a corto plazo.



*Variables no significativas para el modelo
Fuente: Elaboración propia

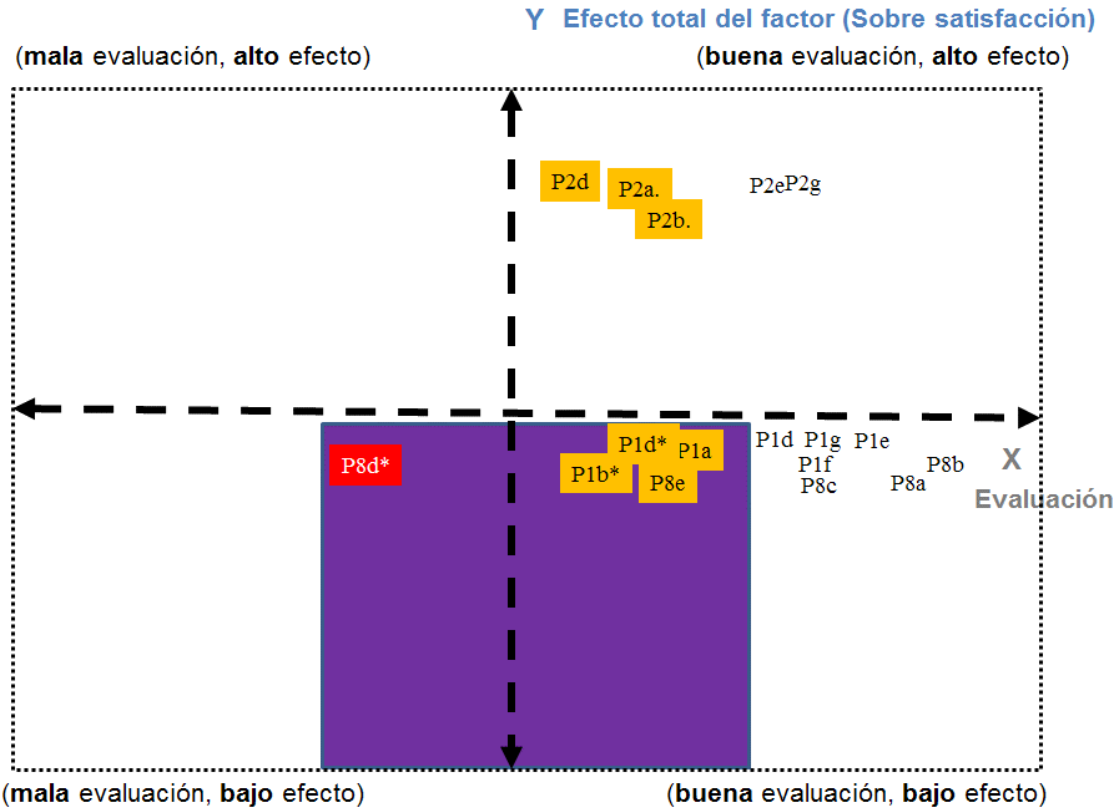
Según esta figura, los ámbitos a mejorar en primera instancia pertenecen al ámbito del Factor Organizativo de los procesos, ya que como se señaló, corresponde al factor que más pesa sobre la Satisfacción. Es decir, en la medida que se aumente en una unidad dicho factor, la satisfacción lo hará en 0,48 desviaciones estándares.

Las acciones específicas a intervenir deben iniciar por dar la percepción de aceleramiento de los procesos al interior de la Municipalidad, dado que es una variable importante para los usuarios y, a su vez, alcanza un porcentaje de 40% de calificaciones malas y regulares. Lo mismo ocurre con las otras dos variables alusivas a la agilidad de entrega del producto y al tiempo de espera para el trámite.

El plan de mejoras para estas últimas debe ir dirección al rediseño de la gestión de procesos, el cual deberá tener un encargado entre los funcionarios que atiende público, a objeto de realizar una comisión técnica que cuente con el criterio del funcionario (y no de un experto externo). A ello, se deberá incorporar una breve encuesta, a aplicarse por 1 o 2 meses, los cuales recojan información acerca de los procesos que más dificultades presenta para el atraso de los tiempos de espera y relacionados a la agilidad de procedimientos. De estos últimos, el criterio funcionario dará pistas sobre cuáles serían las dificultades –según los mismos funcionarios- que estarían obstaculizando la rapidez en la atención.

Por otro lado, se cuenta con el plan de mejoras a **mediano plazo**, que fue establecido así dado el efecto total de los elementos pertenecientes a los factores Humano y Espacios Físicos. La siguiente figura explica las variables a intervenir.

Figura 19: Estrategias para satisfacción, medidas a mediano plazo.



*Variables no significativas para el modelo
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a ésta, se hace necesario implementar medidas en términos de mejorar la resolución de problemas (P1a, Factor Humano) y en el ámbito de señal éticas (P8e, Factor Espacios Físicos).

Estas, dentro del esquema a mediano plazo, son las que requieren mayor énfasis dado que son las dos únicas que adquieren carácter estadísticamente significativo.

Por otro lado, las tres restantes también fueron consignadas en un segundo set de intervención a mediano plazo, pese a no ser significativas para el modelo. Uno de ellos es el ya comentado caso de los baños (P8d, Factor Espacios), los cuales –vistos desde la experiencia– poseen un estándar muy bajo, ratificado por su evaluación. En tanto, la P1b y la P1d (Factor Humano) también deben ser sujetas a un plan de acción.

Para mejorar las anteriores, los directivos municipales deben enfocar sus esfuerzos en reconocer, capacitar y emprender una cultura en torno a la amabilidad y a una buena entrega de información, ya que son estos elementos los que son rescatados por los mismos usuarios de la comuna. Como muestra, una de las iniciativas a implementar sería la capacitación al personal nuevo que se integre a las filas de la atención de público, de modo que tenga por objetivo mantener el estándar de calidad de atención. Otro, por ejemplo, sería la aplicación de un diagnóstico a los funcionarios para medir la capacidad por entregar la información precisa de una manera pertinente y clara para los usuarios, a objeto de asegurarle al usuario que la información que se está entregado es la que realmente necesita (esto podría tocar en parte elementos de Factor Organizativo, tales como protocolos de atención).

En cuanto a las variables de Espacios, la intervención de situar nuevas señaléticas (P8e) sencillas y en puntos estratégicos –lo cual no requiere de una cantidad importante de recursos– incrementará la evaluación de este constructo. Esto, a su vez, no posee un gasto de recursos excesivo, por lo que los directores podrían tomar razón de aquello e intervenir a la brevedad. Mientras que para el tema sensible de los baños (P8d), esto sería subsanado con una mantención constante, arreglo de artefactos, habilitación de baños para mujeres y hombres por separado (lo cual no ocurre hoy), guiados por la señalética antes aludida. Todo lo cual puede ser postulado a fondos del Estado que brinden recursos para mejorar infraestructura (Banco Integrado de Proyecto, BIP)

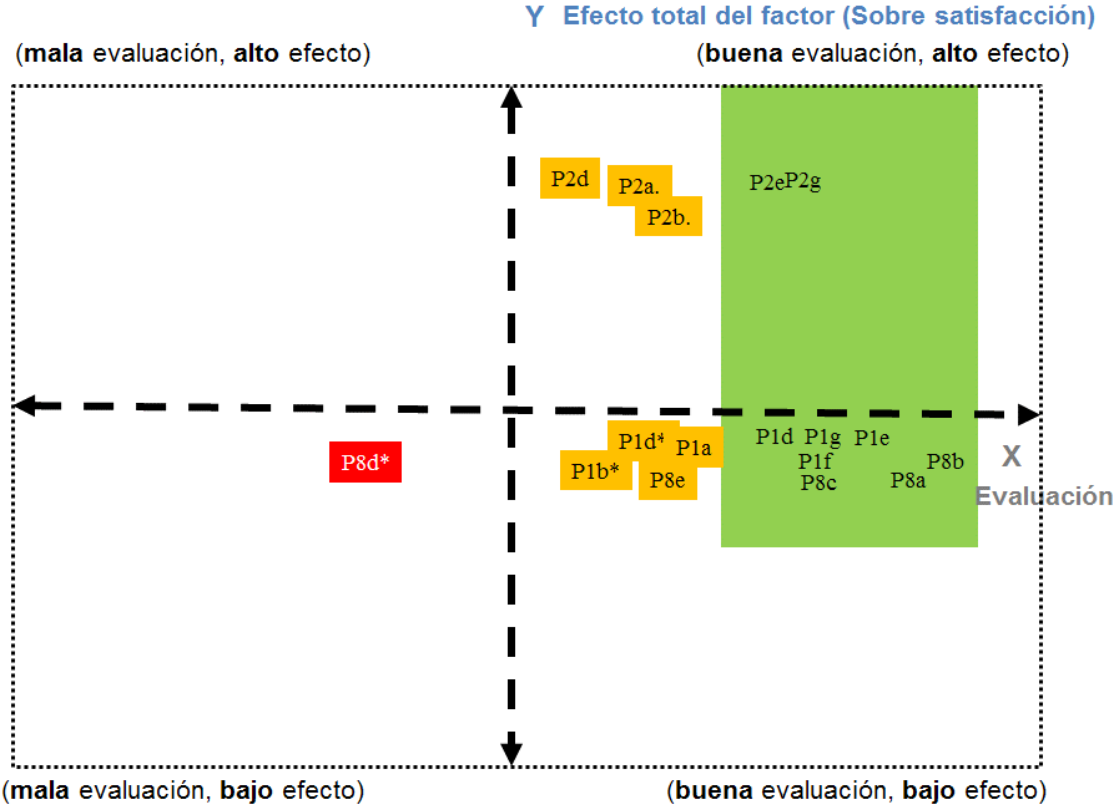
Finalmente, en cuanto a las líneas de acción a **largo plazo**, éstas debiesen aplicarse a variables que corresponden transversalmente a todos los factores correspondientes a la teoría del capital humano. Como se señaló, éstas si bien no poseen una evaluación preocupante, sus medidas deben ir en dirección de mantener el buen desempeño demostrado y aspirar a un estándar de excelencia.

Para ello, uno de los aspectos a considerar sería la disminución y/o entregar información acerca del número de documentos a presentar (P2g). Ya que se conoce que más del 70% de los usuarios utilizaría un artefacto tecnológico para resumir su proceso de atención, aquel dispositivo (ubicado dentro del municipio) podría simplificar e informar al usuario acerca del trámite a realizar (replicando el modelo que utilizan los prestadores de salud en Chile, con un tótem que entregue documentos al instante o que ayude a hacer transacciones inmediatas). Esto último, podría tener

factibilidad al contar con un equipo de estudiantes en práctica de la carrera de ingeniería informática para que desarrollaran dicha aplicación.

Más allá de reducir la cantidad de documentos, se necesita elaborar un instructivo que consigne todos los documentos requeridos para completar un requerimiento, además de evaluar la opción de disminuir la cantidad de papeles mediante la vía web, adjuntándolos o subiéndolos a un portal en un proceso anterior a la visita al municipio.

Figura 20: Estrategias para satisfacción, medidas a mediano plazo.



*Variables no significativas para el modelo
Fuente: Elaboración propia

9.5 Estrategia de intervención para la Imagen de la Municipalidad de Lo Prado

Teniendo presente que la Imagen es un factor determinante de la satisfacción y que ésta, a su vez, es explicada por los factores del capital humano, es necesario también generar ciertas operaciones para que la Imagen corporativa sea potenciada. Recordar, además, que la mayoría de los ítems

significativos de aquel factor sólo alcanzaron una evaluación regular, por lo que corresponde mantener algún grado de previsión al respecto.

En este sentido, y tal como lo estableció la tabla de efectos totales (ver tabla N°31), el factor de Espacios Físicos es el que más afecta en la imagen percibida por el usuario. Bajo ello y, en concordancia con la estrategia a **mediano plazo** establecida anteriormente, las líneas de acción deben ir en la misma dirección que lo indicado en las estrategias para la satisfacción. Conforme a esto, se plantea como una alternativa que la presente estrategia sea promovida como un plan a **corto plazo**, dado que se apuntaría a resolver un elemento que influye tanto a la mejora de la Satisfacción e Imagen. No obstante, al tratarse de aspectos relacionados a los espacios físicos municipales, puede que la fuente de financiamiento no sea inmediata, lo cual dificulta inmediatamente la prontitud en la intervención.

Si bien, el Factor de Espacios Físicos mantiene mayor preponderancia sobre la Imagen, tanto el Factor Organizativo como el Factor Humano poseen un efecto hacia la Imagen muy cercano al anterior (Espacios $\rightarrow 0,3153$, Organizativo $\rightarrow 0,2913$, Humano $\rightarrow 0,2905$). Por lo tanto, y teniendo en cuenta que la diferencia entre ellos es mínima, la decisión sobre el tiempo para el inicio de las intervenciones será materia de discusión de la mesa directiva municipal.

Sea la intervención que se estime, el municipio tiene una labor importante respecto a la forma en que se comunica aquello. Pues, en la medida que la gente no sepa lo que se está ejecutando y de la forma en que se hace, la proyección sobre la gestión municipal continuará siendo regularmente evaluada.

Por lo tanto, y a juicio del autor, la Municipalidad debe elaborar su primera Estrategia de Gestión de Imagen Municipal, en la cual se establezca el diagnóstico institucional acerca de la imagen corporativa que se desea proyectar y la que está siendo actualmente percibida; seguido por la generación de líneas estratégicas y construcción de indicadores de logro; finalizándose con la primera implementación de acciones concretas.

La unidad técnica de este proceso deberá ser la Administración Municipal y su Oficina de Seguimiento Institucional, la que en conjunto con el Departamento de Prensa orientará la estrategia, cuyo plan de acción deberá subsanar aquellos elementos mal evaluados del Factor Imagen e incorporar las variables de los factores de capital humano, a objeto de comunicar de mejor forma la gestión municipal.

Figura 21: Esquema Estrategia de Gestión de Imagen Municipal



Fuente: Elaboración propia

A grandes rasgos, las líneas estratégicas deberán ir orientadas en la construcción de una marca municipal, con la que se intente dar el sello institucional en torno a exhibir y mostrar a la comunidad lo que se está mejorando. Esto, a su vez, dará una buena oportunidad para la mejora del portal web institucional que servirá no solamente para efectuar trámites (como se sugiere en los puntos anteriores) sino que también será el nexo de información directo con la ciudadanía.

Posteriormente, el plan de acciones inmediatas será consensuado una vez se decreten los objetivos estratégicos aquí planteados, el que responderá en función de cumplir los indicadores de logro que se determinen para cada objetivo estratégico.

Habiendo delineado la estrategias para proceder en las mejoras, tanto en la Satisfacción de los usuarios de Lo Prado y en la Imagen corporativa de la Municipalidad, se procederá a reflexionar acerca de los alcances y aportes que pueden otorgar estos estudios a niveles locales, más los comentarios finales de este trabajo.

X. CONCLUSIONES

10.1 Comentarios Finales

El modelo propuesto en este estudio cuenta con validez y fiabilidad estadística para la muestra aplicada y se logra explicar la varianza del factor Satisfacción en un 82,4%, por lo que el modelo podrá ser aplicado, en lo posible, a una muestra probabilística que permita inferir hacia la población. Si bien el modelo es perfectible, es un aporte a la gestión de los servicios de una municipalidad al medir las percepciones de los ciudadanos identificando qué aspectos son los que más inciden en la satisfacción de los usuarios del servicio, a objeto de dirigir mejor el gasto, en circunstancias en que el presupuesto es escaso.

El modelo puede ser usado por otras municipalidades dejando un buen precedente para iniciar futuras investigaciones en otros gobiernos locales.

En cuanto a los resultados, se vio que el Factor Organizativo es el que más incide en la Satisfacción, distanciándose a lo menos 0,20 puntos respecto de los otros factores que determinan la Satisfacción (Factor Humano y Factor Espacios Físicos). Con este efecto total, se delinearon estrategias que tuvieran el peso de cada uno de los factores sobre la satisfacción, determinando así los aspectos específicos en que el municipio debe invertir.

De la misma forma, se establecieron criterios para la elaboración de una estrategia orientada a mejorar la imagen corporativa del municipio, la que en términos descriptivos, resultó ser no tan bien evaluada, Por ello, y según la tabla de efecto total, se determinó propender por acciones que incidieran en mayor medida en la Imagen, considerando el marco presupuestario con el que se contara el próximo año. Con todo lo mencionado, aun así, es preciso elaborar una estrategia de gestión que involucre acciones relacionadas que mejoren la imagen corporativa, tales como la introducción de instrumentos tecnológicos, que de concretarse sería agradecido por la gente, dado casi tres cuartos de los encuestados señalaba el interés por usar uno de ellos al interior de la Municipalidad.

Por lo tanto, y según todo lo anterior, es posible cumplir con el objetivo de elaborar un modelo que establezca prioridades del gasto municipal (radicado en las estrategias), lo cual podrá ser replicado todos los años conforme a establecer elementos que impacten en mayor o menor medida a la satisfacción de los usuarios. De esta manera, el gasto será eficiente en la medida que cada peso invertido tendrá mayor impacto en la Satisfacción de los lohradinos.

Al mismo tiempo, se estableció una primera línea base de evaluación de los servicios, insumo importante para que cada jefatura establezca ciertas medidas a desarrollar para mejorar parte del proceso de atención.

Con todo lo anterior, se concibe el alcance de que si bien el modelo logra explicar en gran medida la varianza del Factor Satisfacción, es meta del investigador seguir ahondando aspectos que sean considerados relevantes para mejorar el modelo propuesto. Dichos elementos podrían ser el Factor Web el cual, si bien fue considerado en una primera instancia y removido de esta investigación luego de la falta de respuestas, se tiende a pensar que podría ser un elemento fundamental para todos aquellos que requieren de un servicio rápido por la web. Eso sí, es labor de la Municipalidad hacer de este factor un activo conocido por parte de la comunidad (a modo de que la gente pueda contestar y evaluar el servicio web ofrecido).

A su vez, sería interesante incluir aspectos de tendencia política, de modo de observar la manera en que interactúa una escala de posicionamiento político con la satisfacción (es decir, explorar en qué medida alguien que se sitúa como muy de izquierda o muy de derecha explica la satisfacción final).

10.2 Reflexión acerca de los Modelos de Satisfacción y Política Pública

En este apartado, el autor se permitirá expresar brevemente algunos sentires luego de haber concluido el análisis de los datos.

Uno de ellos dice relación a la incapacidad compartida, entre el Estado de Chile y los municipios, de delinear e implementar aspectos estratégicos en la gestión local, referente a la mejora de los servicios y respecto a la misión de satisfacer a los usuarios de las comunas. Incluso, citando la realidad de Lo Prado, esta municipalidad se comprometió en su etapa de planificación estratégica, a satisfacer a los vecinos de acuerdo a la calidad de los servicios. Valga la siguiente cita del decálogo de buenas prácticas del municipio: *“Compromisos con la comunidad. 6. Calidad: La satisfacción de los vecinos es nuestra prioridad, el servicio debe ser de calidad, eficiente y eficaz”*³²

Si bien es una excelente consigna, hasta el momento nadie conoce –con evidencia empírica- si esto se ha logrado. Una de las pocas buenas experiencias en esta lógica se presenta en la Municipalidad de Providencia, en la cual existe un departamento encargado del aseguramiento de la calidad de la gestión municipal en distintos ámbitos.

Si un municipio no tiene los recursos para instaurar esto, pues valga la intervención del Estado para que dicho asunto sea prioridad dentro de los programas de la Subsecretaría Regional de Desarrollo, organismo central encargado de *“Fortalecer las capacidades técnicas, institucionales*

³² Principio N°6 del Decálogo de Buenas Prácticas Laborales, de la I. Municipalidad de Lo Prado.

y el capital humano en los Gobiernos Regionales y los municipios para el diseño e implementación de políticas, planes y programas de desarrollo regional y local, impulsando la innovación; la competitividad; la creación de redes y el fortalecimiento de las identidades territoriales³³”. Con dicha misión, se considera que la subsecretaría no está cumpliendo cabalmente con aquel compromiso al no contar con una línea clara para la mejora de la gestión de los municipios. Los diagnósticos elaborados hasta aquí no han sido suficientes para dar cumplimiento a este cometido.

Hasta el momento, la Subdere sólo se ha enfocado en elaborar diagnósticos respecto de la situación en que se encuentran las municipalidades, sin ningún compromiso vinculante que dirija una mejora continua en la gestión. Ejemplo de aquello, es la realidad del municipio estudiado en el cual, habiendo cursado por tres diagnósticos elaborados por la Subdere, el ámbito de la satisfacción y relación con los usuarios no ha mejorado. Incluso, es imposible conocer la cantidad de avance cuando la misma institución no cuenta con herramientas que permitan gestionar ese logro.

Es por ello que dicha institución gubernamental debería inyectar una mayor cantidad de recursos para hacer el monitoreo y seguimiento de la mejora en la calidad municipal. De lo contrario, los municipios –con los inconvenientes y contingencias que presentan cada día– no podrán salir del letargo de la “gestión orientada a urgencias”.

Sí, cabe señalar que los esfuerzos realizados en esta tesis se configuran en torno a solventar esta problemática, desde un punto de vista específico. Recordar que el presupuesto disponible para abordar los requerimientos de los usuarios en Lo Prado es limitado, por lo cual este estudio de caso, habiéndose presentado al Comité de Directores persigue, en un mediano plazo, cobrar protagonismo en las discusiones presupuestarias posteriores. Así, poco a poco se buscará levantar los avisos y alarmas pertinentes acerca de que la satisfacción de los usuarios resultará ser un activo importantísimo para municipalidades de condiciones semejantes a las de Lo Prado (Siempre y cuando el proceso consista en medirla, conocerla y gestionarla).

No obstante, se insiste que este proceso debe ser acompañado por una política integral que provenga desde el gobierno central. Para ello, quien escribe deberá esforzarse por buscar a los actores relevantes para que esto ocurra.

³³ Objetivo Estratégico Institucional de la Subsecretaría de Desarrollo Regional. Obtenido del sitio web oficial de este organismo, disponible en: <http://www.subdere.gov.cl/organizaci%C3%B3n/quienes-somos>

XI. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Evaluación y Calidad de los Servicios (AEVAL) (2009) La Percepción Social de los Servicios Públicos en España (1985-2008). Disponible en http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/informes/Informe_percepcion_2009.pdf
- Allen, D y Rao, T (2000). “Analysis of customer satisfaction data”. ASQ Quality Press, Milwaukee.
- Araya, E; Cerpa, A. (2009) - La nueva gestión pública y las reformas en la Administración Pública Chilena. Revista de Estudios Politécnicos Polytechnical Studies Review, 1-29, (ISSN: 1645-9911). Disponible en <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n11/n11a03.pdf>
- Alama Salazar, E.; Martín de Castro, G.y López Sáez, P. (2006). “Capital intelectual. Una propuesta para clasificarlo y medirlo”. Revista Latinoamericana de Administración. No 37. Bogotá, Colombia. Pp. 1-16.
- Anderson, E. W. y Sullivan, M. W. (1993): The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. Marketing Science 12(2): 125-143.
- Anderson, E.W., Fornell, C. y Lehmann, D.R. (1994): “Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden”, 58: 53-66.
- Anderson, E.W. y Weitz, B. (1989): Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. Marketing Science 8(4): 310-323.
- Arancibia et al (2013). Factores determinantes en la percepción de la imagen y calidad de servicio y sus efectos en la satisfacción del cliente. Un caso aplicado a la banca chilena
- Arancibia, S. (2012). Focusing resources for customer loyalty: An application to the Chilean banking industry. African Journal of Business Management Vol.6 (3), pp. 1100-1108, 25 January, 2012. Disponible en <http://academicjournals.org/journal/AJBM/article-abstract/F12B29E21188>

- Ball, A. D., Coelho, and P. S. y Machás, A. (2004): The role of communication and trust in explaining customer loyalty: an extension to the ECSI model. *European Journal of Marketing*, 38.
- Baker, D.A., Crompton, J.L (2000): Quality, Satisfaction and Behavioral Intentions. *Annals of Tourism research*, 27 3:785-804.
- Banco Mundial. 2008. “Chile: Estudio de la Evaluación en Profundidad del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)”. Disponible en: http://www.dipres.cl/574/articles-42963_doc_pdf.pdf, [Consulta: 29-4-2010].
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Use as an Illustration. *Technology studies*, 2(2), 285-309.
- Barrientos, J. (2005). Calidad de vida, bienestar subjetivo: una mirada psicosocial. Universidad Diego Portales, Santiago, Chile.
- Batista, J. M., & Coenders, G. (2000). *Modelos de Ecuaciones Estructurales*. Madrid: La Muralla.
- Bernstein, F., Inostroza, J. (2007). Modernización municipal y un sistema de evaluación de su gestión. Propuesta de una arquitectura. En “Un Mejor Estado Para Chile, Del Consorcio De Reforma Del Estado”.
- Biong, H. (1993): Satisfaction and Loyalty to Suppliers within the Grocery Trade. *European Journal of Marketing* 27(7): 21-38.
- Bloemer, J. y Kasper, H. D. P. (1995): The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology* 16(2): 311-329.
- Bravo, R., Montaner, T. y Pina, J.M. (2009): The role of bank image for costumers versus non-costumers, 27 (4): 315-334.
- Bueno, E.; Salmador, M. y Merino, C. (2008). “Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones”. *Estudios de Economía Aplicada*. Vol. 26, N°. 2. Madrid, España. Pp. 43-64.4

- _____ (2000): Experiencias en medición del capital intelectual en España: El Modelo Intelectus. Citado en Perspectivas sobre Dirección del Conocimiento y Capital Intelectual, I. U. Euroforum Escorial, Madrid. Editado por Bueno, E. y Salmador, M. P.
- _____ (2003): Hacia un Modelo Holístico de Capital Intelectual: El Modelo Intellectus. Universidad Autónoma de Madrid. Congreso ACEDE, España.
- _____ (2000): Experiencias en medición del capital intelectual en España: El Modelo Intelectus. Citado en perspectivas sobre Dirección del Conocimiento y Capital Intelectual, I. U. Euroforum Escorial, Madrid. Editado por Bueno, E. y Salmador, M. P.
- Carmines, E. y Zeller, R... Reliability and Validity Assessment. Series: Quantitative Applications in the Social Sciences. Sage University paper. 1979, vol.17.
- Carrillo, E., I. Bazaga, E. del Pino y M. Tamayo. (2000). Informe de resultados del proyecto. Imagen de las Administraciones y Calidad de los Servicios Públicos en la Comunidad de Madrid, Proyectos de investigación en Humanidades y Ciencias Sociales (orden 788/1999 de 23 de abril de la Consejería de Educación). Mecanografiado. Comunidad de Madrid. 1998. Manual de implantación del Plan de Calidad de la Comunidad de Madrid. Madrid.
- Cepeda, G., & Roldán, J. L. (2004). Aplicando en la práctica la técnica PLS. Congreso de la ACEDE. Murcia, España.
- Céspedes, J., & Sánchez, M. (1996). Tendencias y desarrollos recientes en métodos de investigación y análisis de datos en dirección de empresas. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 5(3), 23-40.
- Chaves, N. (2003). La imagen corporativa. Barcelona: Gili. (659.2 CHA)
- Chin, W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. MIS Quartely. Marzo, vol.22, n°1, p.vii-xv.
- _____ (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and an

electronic mail emotion/ adoption study. *Information Systems Research*. 2003, vol.14, n°2, p.189-217.

- Churchill, G. y Surprenant, C. (1982): An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research* 19 (November): 491-504.
- Christensen, T. y Læg Reid, P. (2010). "Introduction". *The Ashgate Research Companion to New Public Management*, editado por T. Christensen y P. Læg Reid, 1-13. Farnham: Ashgate.
- CIC (2002): Guías y Directrices de Utilización del Modelo Intellectus. Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, Documento Intellectus, abril.
- CIC (2003): Quinto número de la serie de Documentos Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual, junio.
- Cronin J., J. Joseph, Jr. Y Taylor, Steven A. (1992): Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing* 56(July): 55-68.
- Curristine, T. 2005. "Performance Information in the Budget Process: Results of the oecd 2005 Questionnaire". *OECD Journal on Budgeting* 5 (2): 88-131.
- Day, Ralph L. (1984): "Modeling Choices among Alternative Responses to Dissatisfaction". *Advances in Consumer Research* 11. Ed. William D. Perreault. Atlanta, GA: Association for Consumer Research, 496-499.
- Deming, E. (1986). *Out of the crisis: Quality, productivity and competitive position*. Cambridge, MA: Center for Advanced Engineering Study, Cambridge University Press.
- De Veaux, R. D., Bock, D. E. y Velleman, P. (2003). *Intro Stats*. Boston: Addison-Wesley.
- Díaz, A. (1998). Sistema municipal de gestión de calidad. La aplicación de los modelos de calidad a la gestión pública. *GAPP* n.911-12. Enero / Agosto.
- Diener, E., & Suh, E. (1997). Measuring quality of life: Economic, social, and subjective indicators. *Social indicators research*, 40(1-2), 189-216

- Doña, K. (2007). Síntesis Del Proceso De Modernización Del Estado En Chile (1994 – 2003). Departamento de Gobierno y Gestión Pública del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile. 1-33. Disponible en http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/ap/instituto_de_asuntos_publicos/d20063311311dad6.pdf
- Draibe, S y Riesco, M (2006) Estado de Bienestar, desarrollo económico y ciudadanía: Algunas lecciones de la literatura contemporánea. CEPAL. México
- Echeverría, K. (2000). Reivindicación de la reforma administrativa: significado y modelos conceptuales. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24 - 27 Oct. 2000
- Eggert, A. y Ulaga, W. (2002): Customer perceived value: A substitute for satisfaction in Business markets? *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17 (2/3), 107-118.
- Equipo de Investigación CIC (2003). Metodología para elaboración de indicadores de capital intelectual. Documentos Intellectus, Enero 2003. España. Universidad Autónoma de Madrid. 87p.
- Falk, F., & Miller, N. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Akron: University of Akron Press.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J. and Bryant, B. E. (1996): The American customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing* 60(4): 7-18.
- _____ (1982). *A Second Generation of Multivariate Analysis: Methods*. New York: Praeger Publishers.
- Frei Ruiz-Tagle, E. (1996). Discurso del “II Encuentro sobre Modernización del Estado”. *Revista Chilena de Administración Pública* N° 11.

- George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update. Boston: Allyn & Bacon.
- Giese, J. y Cote, J. (2000): Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Review* 1: 2-24.
- Grigoroudis, E.; Siskos, Y. (2010). *Customer Satisfactions Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality*. Springer. Nueva York. 313p.
- Guerrero, O. (2003) “Nueva Gerencia Pública. ¿Gobierno sin Política?”. *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol.8, N° 23, pp 379-395.
- Gupta, S. y Zeithalm, V. (2005): Customer Metrics and Their Impact in Financial Performance, pp. 1-49. Artículo no publicado.
- Hair, J., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. New York: Sage.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. New York: Pearson.
- Helliwell, J (2002). How's life? Combining individual and national variables to explain subjective well-being. Cambridge. pp. 1-44
- Hernández, R. y Fernández, C. (1991): *Metodología de la Investigación*. Primera Edición, Mc-Graw Hill Interamericana de México.
- Hoffman, K y J. Bateson (2002). *Fundamentos de marketing de servicios: Conceptos, estrategias y casos*. (2ª. ed.). México D.F.: Internacional Thomson Editores, S.A.
- Hood, C. (1989) Public administration and public policy: Intellectual challenges for the 1990s. *Australian Journal of Public Administration* 48: 346–58

- _____ (1991) “A Public Management for All Seasons” en Public Administration Vol, 69 N°1 pp. 3 –19.
- Hunt, H. K. (1977): CS/D - Overview and Future Research Direction. Citado en Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Informe PNUD 2012 Bienestar Subjetivo. Cap 3 Las dinámicas de la Subjetividad: La perspectiva del informe. Pp. 112
- Institute for Citizen-Centred Service. (2003). Common Measurement Tool: User Manual. Ontario: Government of Canada. Retrieved November 4, 2007, disponible http://www.iccs-isac.org/eng/pubs/CMT_User_Manual.pdf
- Ishikawa, K. (1989), Práctica de los círculos de Control de Calidad. Ed. TGP, SA.
- Myers, J y Alpert, M. (1968) Determinant Buying Attitudes: Meaning and Measurement. Journal of Marketing, 32. 13-20.
- Jensen, M.C; Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure En: Journal of Finance Economics, v.3, 1976.
- Jones, T. O., W. Earl Sasser Jr. (1995). El por qué desertan los clientes satisfechos. Harvard Business Review, noviembre-diciembre: 2 a 25.
- Jöreskog, K. y Wold, H. Systems under Indirect Observation – Causality Structure Prediction. Amsterdam. North Holland Publishing Company. Amsterdam; New York. 1982.
- Kinnear, T. & Taylor, J. (1998). Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado. McGraw-Hill. V edición.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. 6ta. Ed. México D.F.: McGrawHill.

- Kotler, P.; J. Bowen y J. Makens (2005). Marketing para hotelería y turismo. 3ª. ed. México D.F.: Prentice-Hall.
- LaBarbera, P. y Marzusky, D. (1983). A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process. *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, No. 4 (Nov., 1983), pp. 393-404
- Lewis, R.C. y Booms, B.H. (1983): “The Marketing Aspect of Service Quality” in Lewis, B.R. (1981) “Service Quality: An International Comparison of Bank Customers Expectations and Perceptions,” *Journal of Marketing Management*, V0. 7, pp. 47-62.
- Lewis, B. y Soureli, M. (2006): The antecedents of consumer loyalty in retail banking. *Journal of Consumer Behaviour*, 5: 15-31.
- López Calera, N. (1992) *Yo, el Estado*. Madrid: Editorial Trotta.
- Macintosh, G. y Lockshin, L. S. (1997): Retail relationships and store loyalty: A multilevel perspective. *International Journal of Research in Marketing* 14(5): 487-497.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J.M; y Ramos, J. (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente: Una perspectiva psicosocial*. Madrid: Síntesis.
- Miller, T. I., & Miller Kobayashi. (2000). *Citizen Surveys: How to Do Them, How to Use Them, What They Mean*. Washington, DC: International City County Management Association.
- Mittal, B. y Lassar, W.M. (1998): Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *Journal of Retailing* 12(3): 177-194.
- Morales, M. (2014). Nueva Gestión Pública en Chile: Orígenes y efectos. *Revista de Ciencia Política / Volumen 34 / N° 2 / 2014 / 417 – 438*.
- Morales, V. y Hernández, A. (2004). “Calidad y Satisfacción en los Servicios: Conceptualización.” *Lecturas: EF y Deportes. Revista Digital (Buenos Aires)*, 10 (7 de Junio de 2004). Disponible: <http://www.efdeportes.com/>

- Moya, G (2013). “Estudio empírico de lealtad laboral: caso aplicado a una empresa de servicio. Tesis para optar al título de ingeniero civil industrial Santiago – Chile
- Neslin, Scott A. (1981), "Linking Product Features to Perceptions: Self-Declared Versus Statistically Revealed Importance Weights" *Journal of Marketing Research* 18 (February 80-86). Selected for inclusion in the Marketing Abstracts section of the *Journal of Marketing*, Fall 1981 (Vol. 45, No. 4).
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (2013). Estudio de satisfacción de clientes/usuarios para la oficina de estudios y políticas agrarias (odepa)”. Disponible en: http://www.odepa.cl/wp-content/files_mf/1409257923InformeFinaldeResultadosSatisfaccionODEPAClientes.pdf
- Oliver, R. L. (1981): Measurement and evaluation of satisfaction process in retail settings. *Journal of Retailing* 57 (autumn): 25-48.
- _____ (1999): Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing* 63(1): 33-44.
- _____ (1980). “A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decision.” *Journal of Marketing Research*, 17, pp. 460-469.
- _____ “Conceptual issues in the structural analyses of consumption emotion, satisfaction, and quality: Evidence in a service setting.” En C. T. Allen y D. R. John (Eds.), *Advances in consumer research*, 21, pp. 16-22, UT: Association for Consumer Research. Oliver, R. (1980). “A cognitive model of the antecedents and consequences
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1985): A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49: 41-50.
- Peña, D. y Romo, J. (1997). *Introducción a la estadística para las ciencias sociales*. Madrid: McGraw-Hill.
- Pollitt C 1993 *Managerialism and the Public Services*, 2nd edn. Blackwell, Oxford, UK.

- Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998.)
- Rawls, J. (1973): *A Theory of Justice*, Oxford University Press, Oxford.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2005). *SmartPLS 2.0 (beta)*. Hamburgo, Alemania.
- Rojas, A. (2011). *Memorias de Las Barrancas y Lo Prado. Proyecto Clubes Sociales y Culturales e Historia de Lo Prado FNDR 2011, GORE. Departamento de Cultura Municipalidad de Lo Prado.*
- Sampieri Hernández, R.; Collado Fernández, C. y Lucio Baptista, P. *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana. México, D. F.
- Segal G.F. y Summers A.B. (2002). *Citizens' Budget Reports: Improving Performance and Accountability in Government. Policy Study No. 292 March 2002*. Disponible en: <http://reason.org/files/78a6bc2717f984a2b9b783192f5d1bad.pdf>
- Sen, A. (1985). *Commodities and Capabilities*. Sen A. *Commodities and Capabilities*. Amsterdam: North-Holland.
- Swan, J.E.; Trawick, I.F. y Carroll, M.G. (1982). "Satisfaction Related to Predictive, Desired Expectations: A Field Study.", en HUNT y DAY (eds.), *New Findings on Consumer Satisfaction and Complaining*, Bloomington, Indiana University, pgs. 15-22.
- Solanas, A., Salafranca, L., Fauquet, J. y Núñez, M. I. (2005). *Estadística descriptiva en Ciencias del Comportamiento*. Madrid: Thompson.
- Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (2011). *Modelo de Gestión de Calidad de la Gestión Municipal*. Ministerio del Interior. Disponible en: http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articles-83248_recurso_2.pdf
- The Ritz-Carlton Hotel Company. (1999). "Application Summary 1999." Disponible en https://vk.com/doc-101787523_417019018?dl=cd4fc32b1e103e4309

- Udaondo, M (1992). Gestión de Calidad Ed. Díaz de Santos.
- Valdivieso, C. (2013). Comparación de los modelos formativo, reflexivo y de antecedentes de evaluación estudiantil del servicio de docencia. Revista de Métodos Cuantitativos para la economía y la Empresa (16). Pp. 95–120. Diciembre de 2013. ISSN: 1886-516X. D.L: SE-2927-06. URL: <http://www.upo.es/RevMetCuant/art.php?id=80>
- Van Ryzin, G y del Pino, E (2009). Cómo escuchar, cómo aprender y cómo responder: las encuestas ciudadanas como una herramienta para la reinención del gobierno. Edita: Ministerio de la Presidencia. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. España
- Van Ryzin, G. G., & Immerwahr, S. (2007). Importance–performance analysis of citizen satisfaction surveys. Public Administration, 85, 215-226.
- Vásquez, E.; Caballero Núñez, A. (2011) Inconsistencia Del Coeficiente De Variación Para Expresar La Variabilidad De Un Experimento En Un Modelo De Análisis De Varianza. Cultivos Tropicales, vol. 32, núm. 3, julio-septiembre, pp. 59-62. Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas La Habana, Cuba
- Veenhoven, R (2001). "The four qualities of life: Ordering concepts and measures of the good life". Journal of Happiness Studies 1 (1): 1–39. Retrieved 16 April 2011
- Waissbluth, M. y Marshall, J. (2007). Reforma del Estado en Chile: Una oportunidad. Serie En Foco, Revista Expansiva ISSN 0717-9987, disponible en: http://www.mariowaissbluth.com/descargas/reforma_del_estado.pdf
- Werts, C., Linn, R., & Jöreskog, K. (1974). Intraclass Reliability Estimates: Testing Structural Assumptions. Educational and Psychological Measurement, 34(1), 25-33.
- Westbrook, R. A. y Richard L. Oliver (1991), "The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction," UJournal of Consumer ResearchU, 18 (June), 84-91.
- _____ A. (1983): Consumer Satisfaction and the Phenomenology of Emotions during Automobile Ownership Experiences. Citado en International Fare in Consumer

Satisfaction and Complaining Behaviour. Editores Ralph L. Day and H. Keith. Hunt, Bloomington. Department of Marketing, Indiana University, 2-9.

- _____ A. (1987), "Product/Consumption-Based Affective Responses and Post-Purchase Processes," U Journal of Marketing Research U, 24 (August), pp. 258-270.
- Wilson, W (1967). Correlates of avowed happiness. Psychol Bull. 1967 Apr; 67(4):294-306.
- Zeithaml, V. y Bitner, M.J. (2002): Marketing de Servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda edición, McGraw-Hill, Interamericana Editores.
- Zeithalm, V. A., Berry, L. y Parasuraman, A. (1993): The Nature and Determinants of Consumer Expectations of service. Journal of the Academy of Marketing Science 21(1): 1-12.
- Zeithaml, V. Parasuraman, A. y Berry, L. (1993). Calidad total en la Gestión de Servicios. Como lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- _____ (1994). "Reassessment of expectative as a comparison standard in measuring service quality: Implications for future research." Journal of Marketing, 58, pp. 111-124.
- Zubiaur, M. P. (2013). "Desarrollo de un Modelo de Satisfacción Laboral. Un Caso Aplicado a una Empresa del Rubro de la Logística. Tesis para optar al título de ingeniero civil industrial. Santiago - Chile

MILL <https://filoeleutheria.files.wordpress.com/2010/03/mill-john-stuart-el-utilitarismo.pdf>

OTRAS FUENTES

- Encuesta de satisfacción de usuarios, Municipalidad de Frutillar. Página web oficial de la I. Municipalidad de Frutillar.
<http://www.munifrutillar.cl/archivos/Encuesta%20de%20Satisfaccion%20Usuarial%20Validada,%202011.pdf>

- Documento de trabajo acerca del libro de John Stuart Mill, “El Utilitarismo”, disponible en el sitio web:
<https://filoeleutheria.files.wordpress.com/2010/03/mill-john-stuart-el-utilitarismo.pdf>
- Encuesta de satisfacción de usuarios, Municipalidad de Frutillar. Página web oficial de la I. Municipalidad Algarrobo. <http://www.municipalidadalgarrobo.cl/Social.pdf>
- Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades.
<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=251693>
- Página web oficial de la I. Municipalidad de Lo Prado.
http://www.loprado.cl/transparencia/pdf/Decreto/2013/DECRETO_2521.pdf#page=37
- Página web oficial de la Biblioteca del Congreso Nacional. <http://www.bcn.cl/>
- Plan de Desarrollo Comunal, Pladeco (2013). Disponible en la Página web de la I. Municipalidad de Lo Prado.
<http://www.loprado.cl/transparencia/pdf/pladeco/pladeco2013.pdf>

XII. ANEXOS

1. Encuesta de Satisfacción de Usuarios I. Municipalidad de Lo Prado



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN USUARIOS Y USUARIAS DE LA MUNICIPALIDAD DE LO PRADO

Hora de Inicio	Fecha	Servicio

Estamos realizando un estudio con el objetivo de evaluar los servicios que brinda la Municipalidad de Lo Prado ofrecidos en el Edificio Consistorial/Área Social. La información que nos entregue es muy importante y será utilizada de forma estrictamente confidencial, la cual se analizará sólo con fines estadísticos, por lo que esperamos su mayor sinceridad.

FACTOR HUMANO

P.1) A continuación se requiere evaluar con una escala del 1 al 7, (donde 1 corresponde a **muy desacuerdo** y 7 corresponde a **muy de acuerdo**), el grado de acuerdo o desacuerdo que se encuentra Ud. Con las siguientes afirmaciones relacionadas al servicio que ha recibido del personal municipal.

Afirmaciones	Nota							
P1a) En general el funcionario municipal resuelve mis necesidades correctamente.	1	2	3	4	5	6	7	99
P1b) En general el funcionario municipal demuestra interés por conocer mis necesidades	1	2	3	4	5	6	7	99
P1c) En general el funcionario municipal entrega alternativas de solución a mis necesidades	1	2	3	4	5	6	7	99
P1d) El funcionario municipal se da tiempo suficiente para atenderme	1	2	3	4	5	6	7	99
P1e) La amabilidad con la que me atendió el funcionario municipal fue la adecuada	1	2	3	4	5	6	7	99
P1f) El funcionario municipal se expresa con claridad al entregar la información del servicio que requiero	1	2	3	4	5	6	7	99
P1g) La información que me entrega el funcionario municipal es pertinente a mis requerimientos (me da la información que yo requiero y no otra)	1	2	3	4	5	6	7	99
P1h) El funcionario municipal me genera confianza	1	2	3	4	5	6	7	99
P1i) El funcionario municipal que me ha atendido ha sido responsable con sus labores en el servicio	1	2	3	4	5	6	7	99

FACTOR ORGANIZATIVO DE LOS PROCESOS

P-2) En cuanto a los aspectos operativos de atención al vecino, ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra con las siguientes afirmaciones?

Afirmaciones	Nota							
P2a) En general el Servicio (NOMBRAR SERVICIO) es ágil en la entrega de los productos/servicios que necesito	1	2	3	4	5	6	7	99
P2b) El tiempo total de espera desde el momento en que llegué hasta que finalmente me atendieron fue el adecuado	1	2	3	4	5	6	7	99
P2c) En general los trámites se cumplen en los plazos comprometidos	1	2	3	4	5	6	7	99
P2d) El Servicio (NOMBRAR SERVICIO) en general es ágil en sus procedimientos	1	2	3	4	5	6	7	99

P2e) Considero que la cantidad de documentos que me pide (NOMBRAR SERVICIO) para realizar los trámites es adecuada (no me piden tantos papeles para obtener lo que requiero)	1	2	3	4	5	6	7	99
P2f) Considero que los funcionarios del (NOMBRAR SERVICIO) están bien coordinados	1	2	3	4	5	6	7	99
P2g) Considero que los funcionarios del (NOMBRAR SERVICIO) conocen bien lo que deben hacer	1	2	3	4	5	6	7	99

FACTOR TECNOLÓGICO WEB

P3a) ¿El (NOMBRAR SERVICIO) cuenta con una plataforma/página Web? (SI LA RESPUESTA ES SÍ PASAR A P3C; SI LA RESPUESTA ES "NO" O "NO SABE" PASAR A PREGUNTA "P3B").

SÍ 1 NO 0 NO SABE 99

P3b) Si el (NOMBRAR SERVICIO) contase con una plataforma Web/página Web para realizar sus trámites ¿Ud. la utilizaría?

SÍ 1 NO 0

P3c) ¿Ud. ha utilizado la página Web para conocer alguna información acerca de su trámite para (NOMBRAR SERVICIO)?

SÍ 1 NO 0 NO SABE 99

P3d) ¿Cree Ud. que sus trámites se agilizarían si se contase con una plataforma Web para realizarlos?

SÍ 1 NO 0

P3e) Si al interior de la municipalidad se contase con un computador para realizar trámites online ¿Ud. lo usaría?

SÍ 1 NO 0 NO SABE 99

(SI LA RESPUESTA ES NO) Señale ¿por qué? _____

P3f) ¿Cree Ud. que podría realizar el trámite o parte del trámite vía telefónica?

SÍ 1 NO 0

(SI LA RESPUESTA ES SÍ) Señale qué trámite/parte de él _____

P-4) En relación al servicio que le ofrece la página Web respecto a (NOMBRAR SERVICIO) ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra con las siguientes afirmaciones? (NO RESPONDER SI LA RESPUESTA EN "P3a" FUE "NO" O "NO SABE")

Afirmaciones	Nota							
P4a) Cuando necesito usar la página o sección web del (NOMBRAR SERVICIO), ésta se encuentra siempre disponible y en funcionamiento.	1	2	3	4	5	6	7	99
P4b) La página web de la Municipalidad me permite realizar una gran variedad de operaciones para (NOMBRAR SERVICIO)	1	2	3	4	5	6	7	99

P4c) La página web del (NOMBRAR SERVICIO) tiene toda la información que requiero para hacer mis trámites	1	2	3	4	5	6	7	99
P4d) La sección web del (NOMBRAR SERVICIO) es de fácil uso	1	2	3	4	5	6	7	99

FACTOR PERSONALIZACIÓN

P5a) ¿Le gustaría que (NOMBRAR SERVICIO) le contactase vía telefónica o email cuando su trámite o cualquier requerimiento se encuentren listos?

SÍ 1 NO 0 NO APLICA 66

P5b) El servicio (NOMBRAR SERVICIO) ¿Le informa a través de diversas vías (teléfono, correo electrónico, página Web, periódico comunal, etc.) acerca de los documentos e información relevante para realizar sus trámites?

SÍ 1 NO 0

FACTOR SATISFACCIÓN

P-6) ¿Cuán de acuerdo o desacuerdo se encuentra con las siguientes afirmaciones?

Afirmaciones	Nota							
P6a) El servicio brindado por la Municipalidad fue el que yo esperaba	1	2	3	4	5	6	7	99
P6b) La experiencia de venir a este municipio es grata	1	2	3	4	5	6	7	99
P6c) Estoy contento con la labor de los funcionarios municipales	1	2	3	4	5	6	7	99
P6d) (PREGUNTAR SI CONTESTÓ "SÍ" EN PREGUNTA "P3a") Me siento satisfecho con el servicio que me ofrece la página Web del servicio de esta Municipalidad	1	2	3	4	5	6	7	99
P6e) La infraestructura municipal me entregó el bienestar y comodidad esperada	1	2	3	4	5	6	7	99

FACTOR IMAGEN

P-7) En relación a la imagen que proyecta el municipio ¿Cuán de acuerdo o desacuerdo se encuentra ante las siguientes afirmaciones?

Afirmaciones	Nota							
P7a) La Municipalidad de Lo Prado es confiable	1	2	3	4	5	6	7	99
P7b) La Municipalidad de Lo Prado es una institución de prestigio	1	2	3	4	5	6	7	99
P7c) La Municipalidad de Lo Prado es cercana a sus vecinos/ usuarios	1	2	3	4	5	6	7	99
P7d) La Municipalidad de Lo Prado trabaja bien	1	2	3	4	5	6	7	99
P7e) La Municipalidad de Lo Prado es una institución que entrega un servicio eficiente a sus usuarios	1	2	3	4	5	6	7	99

P7f) Señale otra percepción de la Municipalidad: _____

FACTOR TANGIBLES

P-8) En relación a las instalaciones físicas de la Municipalidad/ (NOMBRAR SERVICIO), ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra con las siguientes afirmaciones?

Afirmaciones	Nota							
P8a) La Municipalidad cuenta con el equipamiento necesario para facilitar mis trámites (suficientes cajas, sillas, mesones, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	99
P8b) La Municipalidad cuenta con sus espacios comunes limpios	1	2	3	4	5	6	7	99
P8c) La Municipalidad cuenta con la seguridad adecuada	1	2	3	4	5	6	7	99
P8d) La Municipalidad cuenta con baños aptos para el uso	1	2	3	4	5	6	7	66
P8e) La Municipalidad cuenta con la señalización adecuada para guiar correctamente a sus usuarios (oficinas, baños, mesones, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	99

FACTOR CALIDAD

P-9) De acuerdo a su experiencia en EL SERVICIO DEL MUNICIPIO y a lo que UD. esperaba obtener del servicio al que acudió, evalúe de acuerdo a la siguiente escala de medición (LEER Y MOSTRAR ESCALA):

- 7 es Excelente
- 6 es Bueno
- 5 es Más que regular
- 4 es Regular
- 3 es Menos que regular
- 2 es Malo
- 1 es Pésimo

Afirmaciones	Nota							
P9a) Evalúe el desempeño de la Municipalidad en cuanto a la atención entregada por los funcionarios municipales	1	2	3	4	5	6	7	99
P9b) Evalúe el desempeño de la Municipalidad en cuanto a satisfacer sus requerimientos	1	2	3	4	5	6	7	99
P9c) Evalúe la experiencia en general con el servicio que le ha brindado la Municipalidad	1	2	3	4	5	6	7	99
P9d) Evalúe la calidad del servicio que le ha entregado la Municipalidad	1	2	3	4	5	6	7	99

P-10) Lea atentamente estas afirmaciones y elija las 3 razones más importantes por las cuales usted sigue acudiendo a la Municipalidad. Ordénelas del 1 al 3, donde 1 es la razón de mayor importancia y 3 la de menor importancia. (Elija máximo 3 afirmaciones)

Afirmaciones	Prioridad
1) Porque estoy satisfecho(a) con La Municipalidad	
2) Porque la Municipalidad me da lo que yo quiero	
3) Por costumbre	
4) Porque no tengo tiempo para buscar otras alternativas	
5) Porque no estoy seguro(a) que otra Municipalidad me ofrezca algo mejor	
6) Porque no tengo otra opción	
7) Sólo porque me queda cerca	
8) Otros (Especificar aquí)	

COMUNICACIÓN CON EL MUNICIPIO

P-11) ¿Cómo recibe actualmente la información acerca de los servicios ofrecidos por la Municipalidad de Lo Prado? Señale máximo tres.

Afirmaciones	
1) Periódico El LoPradino	
2) Página Web	
3) Correo electrónico	
4) Los funcionarios municipales llaman a mi teléfono	
5) Debo llamar a la Municipalidad	
6) Viniendo a la Municipalidad	
7) Letreros y/o folletos municipales	
8) Me informan mis vecinos/Juntas Vecinales	
9) Otros (Especificar aquí)	

P-12) ¿Cómo le gustaría recibir la información acerca de los servicios ofrecidos por la Municipalidad de Lo Prado? Señale tres según su orden de preferencia

Afirmaciones	Prioridad
1) Periódico El LoPradino	
2) Página Web	
3) Correo electrónico	
4) Los funcionarios municipales llaman a mi teléfono	

5) Debo llamar a la Municipalidad	
6) Viniendo a la Municipalidad	
7) Letreros y/o folletos municipales	
8) Información de mis vecinos/Juntas Vecinales	
9) Otros (especificar)	

IDENTIFICACIÓN DEL USUARIO

Género	Años de Edad		Actividad Principal	¿Reside en la comuna de Lo Prado?	
Hombre	1	18-24	1	Trabaja	1
		25-34	2	Estudia	2
		35-44	3	Jefe (a) de hogar	3
Mujer	2	45-59	4	Sin trabajo	4
		60 y más	5	Jubilado o pensionado	5
			6	Otra (Especifique)	6

¿Qué nivel educacional alcanzó usted? Si es estudiante: ¿En qué nivel de sus estudios se encuentra actualmente?

Educación básica incompleta o inferior	1
Básica completa	2
Media incompleta (incluyendo media técnica)	3
Media completa	4
Técnica Superior (Instituto Profesional o CFT) incompleta	5
Técnica Superior (Instituto Profesional o CFT) completa	6
Universitaria incompleta	7
Universitaria completa	8
Post Grado (sólo Máster o Doctor, no considere diplomados)	9

Hora de Término

--