

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“BUENOS SERVICIOS: DEMANDAS DE CIUDADANOS
MÁS EXIGENTES Y MEJOR INFORMADOS”
UN ESTUDIO SOBRE LA CALIDAD Y SATISFACCION DE LOS
SERVICIOS PÚBLICOS**

**ARTÍCULO CIENTÍFICO PARA OPTAR A LA LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PRESENTADO POR: DORCAS EUNICE POMIER ROCHA

**BAJO LA TUTORÍA DEL MGP. FREDDY EUSEBIO ALIENDRE
ESPAÑA**

LA PAZ – BOLIVIA

2019



BUENOS SERVICIOS

Demandas de ciudadanos mas exigentes y mejor informados

**BUENOS SERVICIOS: DEMANDAS DE CIUDADANOS MAS
EXIGENTES Y MEJOR INFORMADOS**

UN ESTUDIO SOBRE LA CALIDAD Y SATISFACCION DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

**GOOD SERVICES: DEMANDS OF MOST DEMANDING AND
BETTER INFORMED CITIZENS**

A STUDY ON THE QUALITY AND SATISFACTION OF PUBLIC SERVICES

Dorcas Eunice Pomier-Rocha
Universidad Mayor de San Andrés
Facultad de Ciencias Económicas y Financieras
Administración de Empresas
dorcaspomier@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo científico aborda la temática de medición de la experiencia de los ciudadanos al recibir servicios. Tomando en cuenta la escasa evidencia existente con relación a la calidad de los servicios que brinda el Estado, se desarrolla un estudio que permita analizar la situación actual de la prestación de servicios identificando los aspectos que más valoran los usuarios generando pautas para mejorar la eficiencia y, principalmente, la relación Estado – ciudadano para lo cual se integran en esta investigación dimensiones objetivas y subjetivas de los servicios a los ciudadanos. Esta investigación se desarrolló en la ciudad de La Paz – Bolivia, en 8 instituciones prestadoras de servicios públicos durante el mes de abril de 2019.

Palabras Claves: calidad, satisfacción, ciudadano, servicios públicos.

ABSTRACT

This scientific article addresses the issue of measuring the experience of citizens when receiving services. Taking into account the scarce evidence that exists regarding the quality of the services provided by the State, a study is developed to analyze the current situation of the provision of services, identifying the aspects that users value most, generating guidelines to improve efficiency and, mainly, the State-citizen relationship for which objective and subjective dimensions of citizen services are integrated into this investigation.

This research was carried out in the city of La Paz - Bolivia, in 8 institutions providing public services during the month of April 2019.

Keywords: Quality, satisfaction, citizen, public services.

INTRODUCCIÓN

¿Cuán satisfechos están los ciudadanos latinoamericanos con los servicios públicos que les brinda el Estado? A decir verdad, más allá de la información anecdótica y evaluaciones en algunos países, se conoce muy poco acerca de la calidad de los servicios públicos y el grado de satisfacción de los ciudadanos de la región. (Santiso, 2015)

El consenso colectivo parece indicar que los servicios públicos son, en general, de mala calidad, y que los ciudadanos están insatisfechos y demandan mejoras. Este tipo de demanda, por su parte, se suele presentar como una situación relativamente nueva, impulsada por la llegada de la sociedad de la información: los ciudadanos están más informados, tienen mayor consciencia de sus derechos y una mayor disposición a ejercer su voz. (Pareja, Fernandez, Blanco, Theobald, & Martínez, 2015)

Las iniciativas tales como Latinobarómetro o el informe *Doing Business* del Banco Mundial sugieren que puede haber desafíos de calidad y satisfacción relativos a los servicios públicos transaccionales destinados a personas. Latinobarómetro estudia la satisfacción genérica con los servicios del gobierno central y de los gobiernos municipales. Mediante un índice compuesto que incluye cinco servicios centrales y seis municipales, se llega a la conclusión de que, en promedio, los latinoamericanos están insatisfechos con los servicios públicos (5,1 puntos en una escala de 0 a 11)¹. Por su parte, en su informe *Doing Business* el Banco Mundial estudia la calidad de los servicios transaccionales para empresas. De los 190 países analizados en el informe 2019, Bolivia se posicionó en el puesto 156 de 190 con una puntuación de 50.32 sobre 100 puntos.² Esto refleja una región con una burocracia pesada, con numerosos requisitos, altos costos tanto de prestación como de cumplimiento de la regulación, y prolongados tiempos de procesamiento. (Pareja, Fernandez, Blanco, Theobald, & Martínez, 2015)

¹ Latinobarómetro, Informe 2011 (págs. 102-105). Este estudio no se enfoca en los aspectos transaccionales.

² <http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/bolivia>

En Bolivia, existe una "reducción generalizada de confianza en las instituciones del Estado", que ha revertido la "tendencia sostenida de crecimiento que tenía lugar desde el 2006", según una investigación realizada por la Comunidad de Estudios Sociales y Acción Pública (Lapop)³.

En este contexto, las acciones del Estado deben centrarse en el ciudadano. Actualmente, se está experimentando el agotamiento de los modelos de gestión pública construidos bajo la lógica tradicional de la burocracia weberiana (Santiso, 2015) y se están buscando nuevos retos para desburocratizar y agilizar unas administraciones cuya orientación sea la de mejorar la calidad en el gobierno (Barzelay, 2001) basadas en la gobernanza moderna entendida como la cooperación entre el Estado y la sociedad civil para la formulación de políticas públicas, trata de dar solución a problemas colectivos y lograr el bienestar público (Aliendre, 2003), y fruto de esa gobernanza es la confianza ciudadana que, según Victor Durand, es un proceso que se construye en la experiencia cotidiana de la vida pública del ciudadano.

Los aspectos de calidad han adquirido una nueva relevancia. Los ciudadanos de la región tienen expectativas crecientes en cuanto a la calidad de los servicios públicos y la integridad del accionar público (Santiso, 2015). La *calidad* se mide por la ausencia de errores, omisiones, defectos, quejas, demoras y malos entendidos, se hace un llamado al impulso emprendedor y a la creatividad de hombres y mujeres que trabajan en la administración pública y coloca a los ciudadanos y consumidores de servicios públicos como el punto focal de sus actividades (Barzelay, 2001).

Bajo este contexto, en la presente investigación, se pretende describir la percepción de los ciudadanos sobre la calidad y satisfacción con los servicios públicos brindados en la ciudad de La Paz – Bolivia.

METODOLOGÍA

El presente estudio, se identifica por ser una investigación cuantitativa de tipo descriptiva, y de corte transversal (Hernández, R., C. Fernández, y P. Baptista., 2014).

³ <https://www.vanderbilt.edu/lapop/bolivia/101312.Bolivia-Dissemination-ElDeber.pdf>

La muestra poblacional definida para esta investigación se determinó bajo la perspectiva del muestreo probabilístico con población infinita donde se seleccionó una muestra aleatoria simple, estimada con un intervalo de confianza de 95% y un error muestral del 5% conformada por 385 usuarios; sin embargo, la investigación se realizó a 386 usuarios. La población objeto de estudio está constituida por hombres y mujeres mayores de 18 años que hayan accedido a usar algún servicio recientemente.

El relevamiento de información se realizó en el mes de abril del 2019 en 8 instituciones públicas que fueron elegidas de manera aleatoria y por caracterizarse en ser entidades de servicio y estas fueron: Servicio de Impuestos Nacionales (SIN), Dirección General de Migración (DIGEMIG), Servicio General de Identificación Personal (SEGIP), Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG), Transito – La Paz, Servicio de Registro Cívico (SERECI), FUNDEMPRESA, y entidades privadas que brindan servicios públicos, como ser las Administradoras del Fondo de Pensiones (BBVA Previsión AFP y Futuro de Bolivia). El estudio se realizó en la zona central de la ciudad de La Paz sin priorización de ninguna sucursal en particular.

Para la recolección de información se utilizaron encuestas que fueron aplicadas a los usuarios de los servicios. También se recurrió a usar entrevistas estructuradas y semiestructuradas a funcionarios de las instituciones objeto de estudio y, a expertos en la temática de la investigación. De manera complementaria se recurrió a la técnica de observación en las distintas entidades públicas.

RESULTADOS

En esta sección se presentan los hallazgos del estudio. Los resultados son válidos, en rigor, únicamente para el conjunto de los ocho servicios evaluados. El tamaño limitado de la muestra requiere cautela si se extrapola a otros servicios. No obstante, parece razonable conjeturar que la situación en el resto de los departamentos de Bolivia y servicios tendrán muchas similitudes con la observada en este estudio.

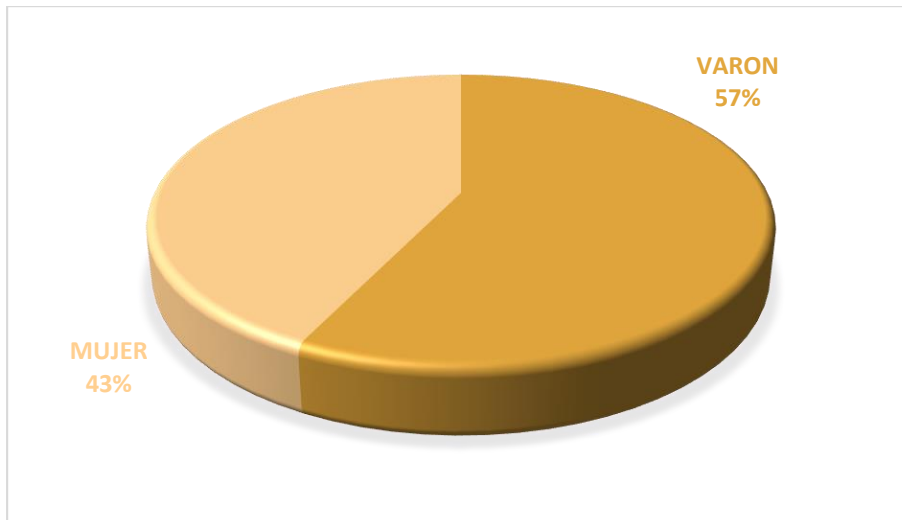
RESULTADOS GENERALES

COMPOSICION SOCIAL DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO

Género de los usuarios

Analizando la información recopilada, de 386 encuestas, 221 (57%) está compuesto por varones y 165 (43%) son mujeres.

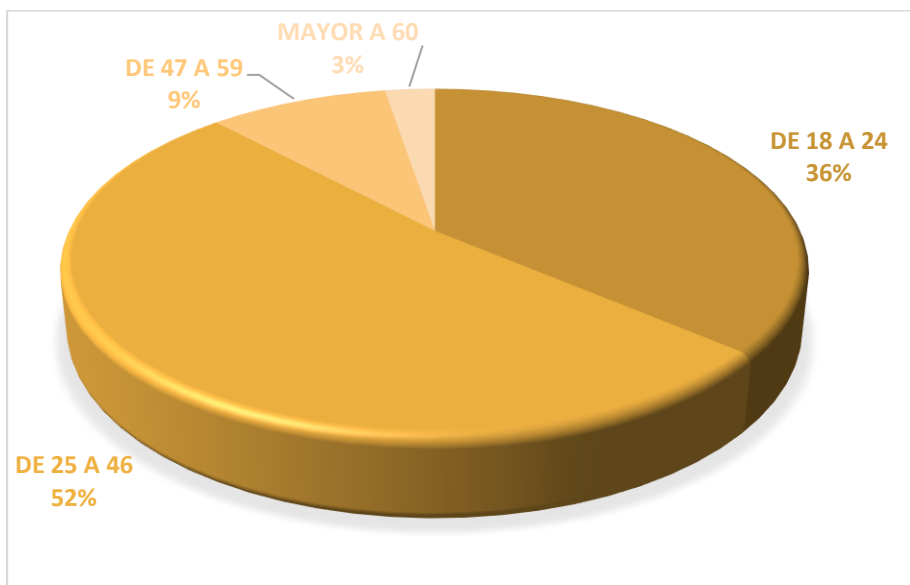
FIGURA 1: GENERO DE LOS USUARIOS



Edad de los usuarios

La composición etaria de los encuestados se presenta de la siguiente manera:

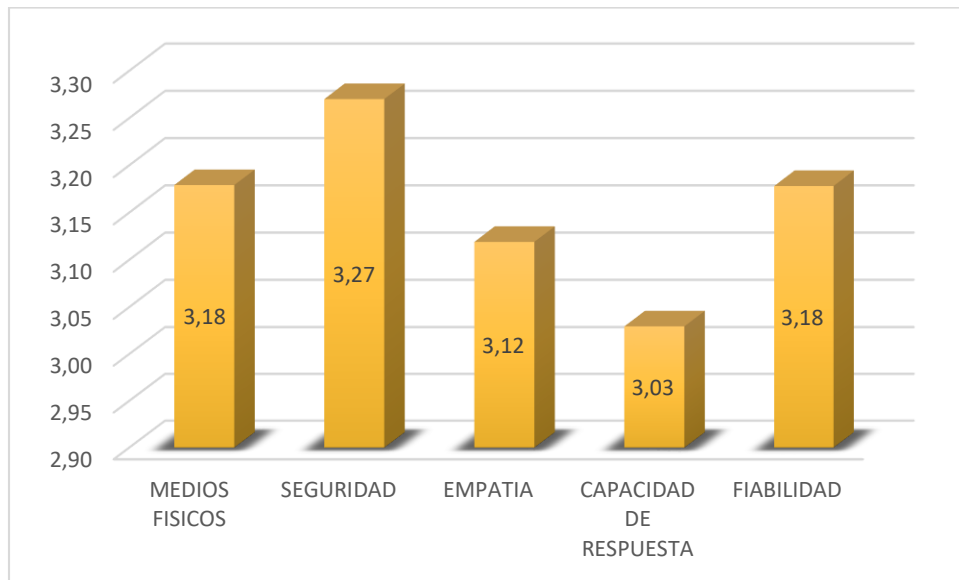
FIGURA 2: EDAD DE LOS USUARIOS



- * 140 personas tienen una edad entre 18 a 24 años que representa el 36%;
- * 200 personas poseen un rango de edad entre 25 a 46 años que representa el 52%;
- * 36 personas tienen una edad entre 47 a 59 años que representa el 9%;
- * Finalmente, 10 personas son mayores a 60 años y representan el 3% de la composición etaria.

GRADO DE SATISFACCION DE LA EXPERIENCIA DE LOS USUARIOS CON LOS SERVICIOS

FIGURA 3: GRADO DE SATISFACCION SEGÚN DIMENSIONES DE LA CALIDAD



¿Cuán satisfechos están los usuarios con la prestación del servicio público?

Como se observa en la Figura 3, se evaluó el grado de satisfacción en función a 5 dimensiones de la calidad donde 1 es la puntuación mínima y 5 es la máxima, de las cuales la que obtuvo mejor puntuación fue la dimensión *Seguridad*⁴ con un total de 3,27 sobre los 5 puntos, seguida de la dimensión *Medios Físicos*⁵ y *Fiabilidad*⁶ ambas con la misma puntuación de 3,18; la siguiente dimensión es *Empatía*⁷ con una puntuación de 3,12; finalmente, la dimensión con la más baja puntuación es *Capacidad de Respuesta*⁸ que obtuvo 3,03 puntos.

⁴ Mide los conocimientos demostrados por los empleados y la habilidad que reflejan al momento de atender a los usuarios.

⁵ Tiene como objetivo medir el grado de preparación de la Institución para comenzar a prestar un servicio de calidad al usuario.

⁶ Mide el grado de veracidad, confianza, garantía, credibilidad, etc. que la institución despierta en sus usuarios.

⁷ Mide si los empleados de la institución "se ponen en el lugar del usuario".

⁸ Mide los plazos, tiempo de espera, rapidez de respuesta al usuario, facilidad para encontrar a un empleado o sucursal, etc.

¿Cuál es la puntuación que asignan los usuarios a la experiencia obtenida con el servicio?

Según la información analizada, los usuarios califican a la experiencia que tuvieron con el servicio entre un rango del 1 al 10, donde 1 es *completamente insatisfecho* y 10 es *completamente satisfecho*; con un promedio de satisfacción de 5,8. Ese resultado indica que en general, los usuarios se encuentran parcialmente satisfechos.

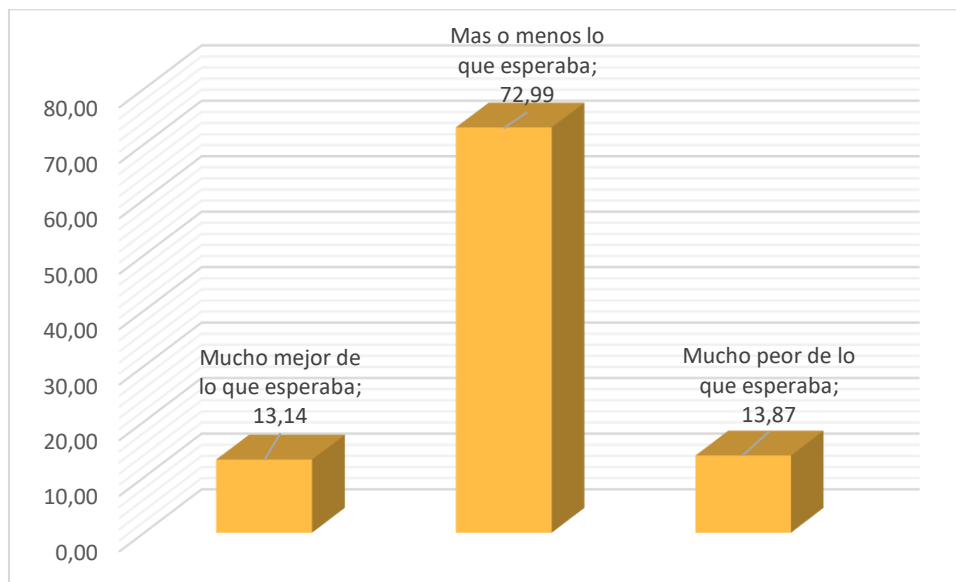
FIGURA 4: INFOGRAFÍA DE SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO



PERCEPCION DE LOS USUARIOS SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO

¿Cómo califican los usuarios la calidad del servicio recibido?

FIGURA 5: CALIDAD DEL SERVICIO RECIBIDO



Como se observa en la Figura 5, lo que los ciudadanos efectivamente recibieron fue parcialmente lo que esperaban, es decir, la calidad en la atención que recibieron no fue peor ni mejor de lo que esperaban, como se detalla a continuación: para 282 personas que equivale al 72,99% la calidad del servicio fue *más o menos lo que esperaban*; para 51 personas (13,14%) la calidad del servicio fue *mucho mejor de lo que esperaban*; finalmente, para 53 personas (13,87%) la calidad del servicio fue *mucho peor de lo que esperaban*.

El promedio de calificación otorgada a la calidad del servicio recibido sobre un total de 10 puntos es de 5,10.

TABLA 1: INDICADOR ENTRE CALIDAD DE SERVICIO RECIBIDO Y GENERO

	Mucho mejor de lo que esperaba	Más o menos lo que esperaba	Mucho peor de lo que esperaba
MUJER	50%	46%	36,84%
VARON	50%	54%	63,16%

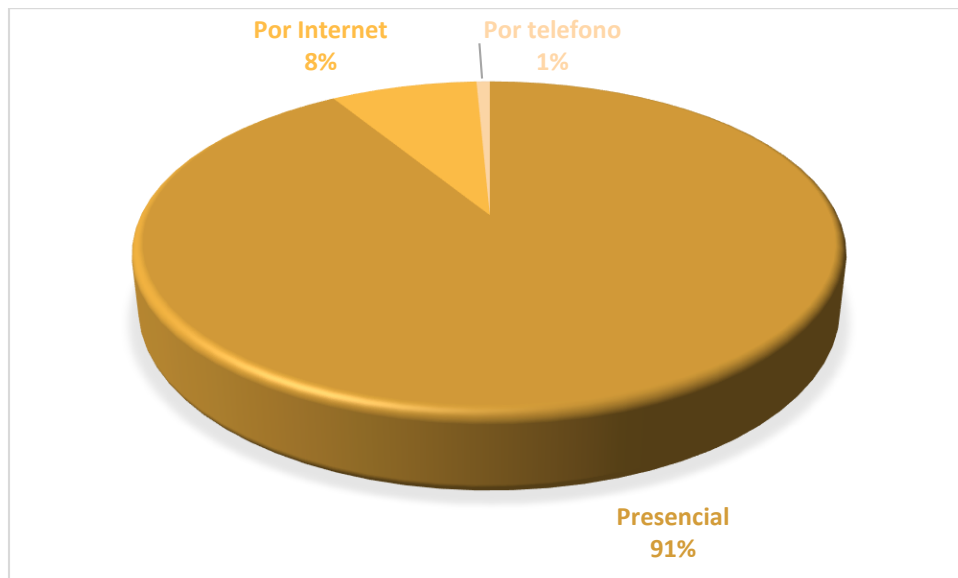
Como se aprecia en la Tabla 1, los varones son quienes recibieron un servicio *mucho peor de lo que esperaban* (63,16%) en comparación de las mujeres; sin embargo, se puede apreciar que las mujeres son quienes tienen una mejor experiencia con la calidad de servicio recibido.

CANALES DE ATENCION UTILIZADOS POR LOS USUARIOS

¿Por cuál modalidad los usuarios realizaron su trámite por última vez?

Según la información recopilada, el 91% de las personas realizaron su trámite de manera *presencial*; el 8% recurrió al *servicio en línea* (por internet) y únicamente el 1% realizó su trámite *vía telefónica*.

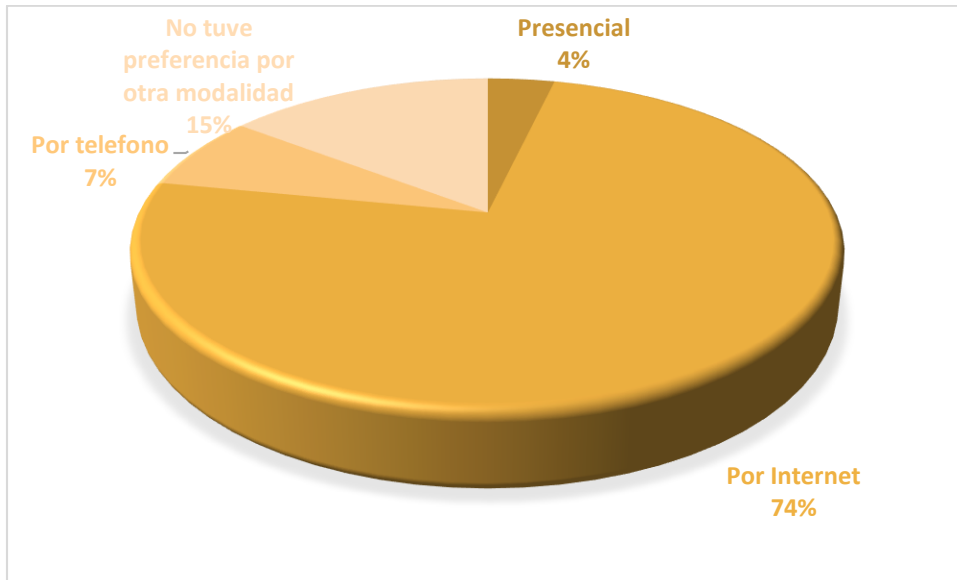
FIGURA 6: CANAL DE ATENCIÓN UTILIZADO PARA EL TRAMITE



Los ciudadanos, ¿Qué canal de atención prefieren para realizar un trámite?

Según el estudio, el 74% de los usuarios del servicio público prefieren realizar su trámite *por internet*, el 7% prefiere realizarlo *por teléfono*, sólo el 4% de los ciudadanos prefieren ser atendidos de manera *presencial*. El 15% de los ciudadanos *no tiene preferencia por ninguna modalidad*.

FIGURA 7: PREFERENCIA DE CANAL DE ATENCION SOLICITADO PARA UN TRAMITE



Canal de Preferencia por género y franja etaria

Los datos proporcionados en la Tabla 2, nos indican:

- * El género masculino que comprende una edad entre 18 a 46 años tiene preferencia por realizar sus trámites *en línea* en un 76%.
- * El género femenino que comprende entre los 18 a 46 años, prefiere utilizar el canal de atención *en línea* en un 72,58%.
- * Los ciudadanos que comprenden entre los 25 a 46 años tienen mayor preferencia (77,63%) de utilizar el canal de atención *en línea* frente a los ciudadanos que poseen un rango de edad entre los 18 a 24 años (69,49%).
- * El género femenino es quien tiene menos preferencia sobre algún canal de atención en un 19,35%, en comparación, con el género masculino quienes poseen tan solo el 10,67% de no preferencia.

TABLA 2: CANAL DE PREFERENCIA SEGUN FRANJA ETARIA Y GENERO

	PRESENCIAL	TELEFONICO	EN LINEA	NO TUVO PREFERENCIA
GENERO				
FEMENINO	3,23%	4,84%	72,58%	19,35%
MASCULINO	4,00%	9,33%	76,00%	10,67%
FRANJA ETARIA				
DE 18 A 24	8,47%	3,39%	69,49%	18,64%
DE 25 A 46	0%	10,53%	77,63%	11,84%

ANALISIS CUALITATIVO (Preguntas Abiertas)

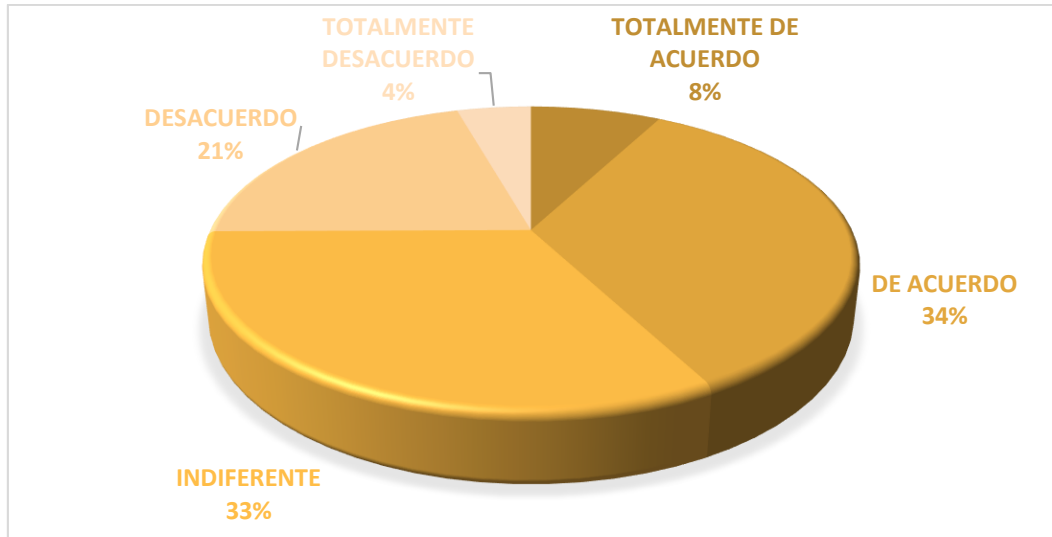
Entre los aspectos mejor evaluados para los ciudadanos encuestados se encuentra la rapidez en la atención. Asimismo, se destaca la información proporcionada, el trato y la atención recibida, la cual fue calificada como respetuosa, profesional, cordial y amable. En la misma línea, se destacan los medios que son utilizados para la prestación del servicio como ser la tecnología, infraestructura, el ambiente, y el servicio online.

FIGURA 8: ASPECTOS MAS POSITIVOS DE LA EXPERIENCIA CON EL SERVICIO



los ciudadanos se encuentran *en desacuerdo*; y el 4% está en *total desacuerdo*. Cabe resaltar que el 33% de los ciudadanos es *indiferente* ante esta afirmación.

FIGURA 10: PERCEPCIÓN DE COMODIDAD DE LAS INSTALACIONES



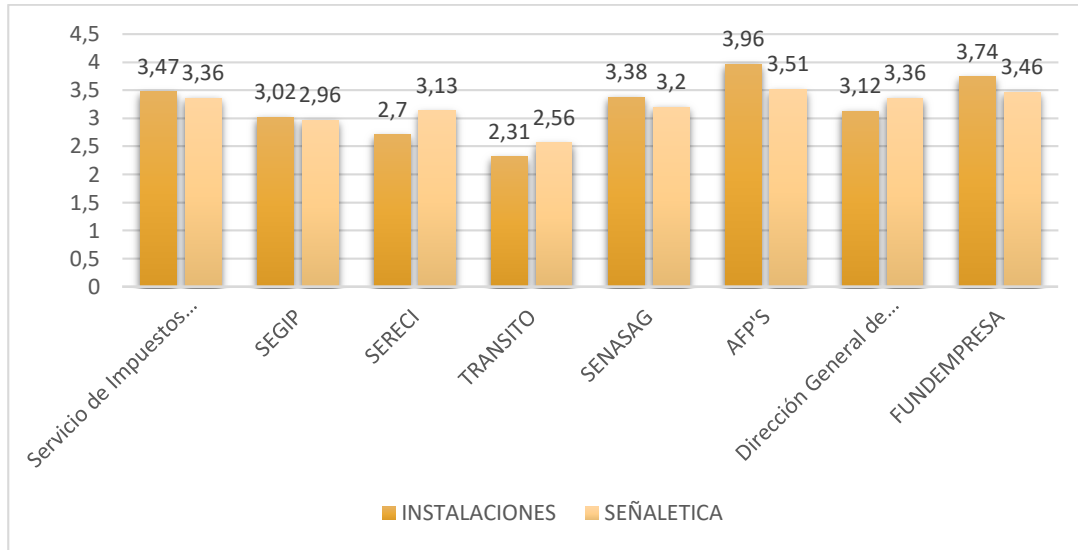
¿Qué puntuación dan los ciudadanos a las instalaciones de los servicios públicos?

La institución mejor evaluada referente a la variable *instalaciones* son las AFP's (Administradoras del Fondo de Pensiones) con 3,96 puntos sobre un total de 5. La institución con la puntuación más baja es TRANSITO con un total de 2,31 puntos.

En cuanto a la variable *señalética*, los usuarios del servicio consideran que la institución que menos orientación brinda en cuanto a la diferenciación de sus ambientes es TRANSITO, sin embargo, la institución con mejor visualización en cuestión de ambientes son las AFP's.

En la Figura 9 se observan estas variaciones por institución.

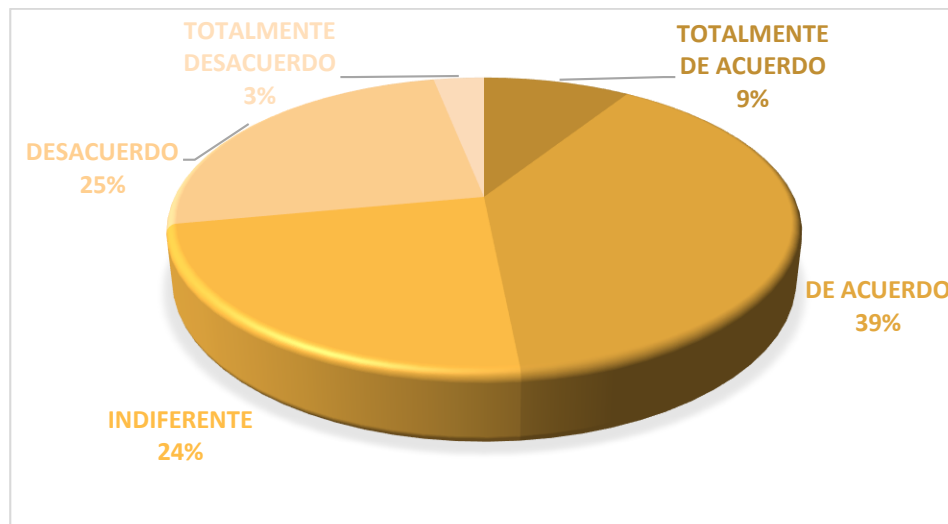
FIGURA 11: PROMEDIO DE VALORACIÓN DE LAS INSTALACIONES DE LAS INSTITUCIONES



¿Cuán cómodos se encuentran los usuarios con los horarios de atención de las instituciones?

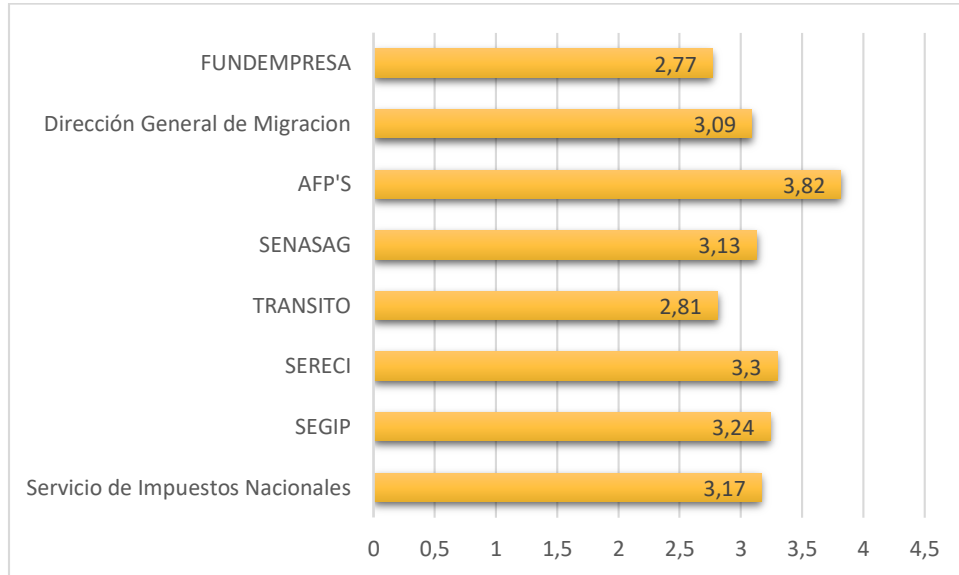
En la Figura 10, se aprecia que el 39% de los ciudadanos se encuentran *cómodos (de acuerdo)* con el horario de las instituciones, el 24% de los ciudadanos no se encuentra *ni de acuerdo ni en desacuerdo* con el horario; sin embargo, el 25% de los usuarios está *en desacuerdo* con el horario de atención de las instituciones.

FIGURA 12: VALORACIÓN AL HORARIO DE ATENCIÓN DE LAS INSTITUCIONES



*¿Los formularios, papeleo o comunicados son fáciles de entender para los usuarios?
(el contenido)*

FIGURA 13: VALORACION DE LOS FORMULACION, PAPELEO O COMUNICADOS DE LAS INSTITUCIONES



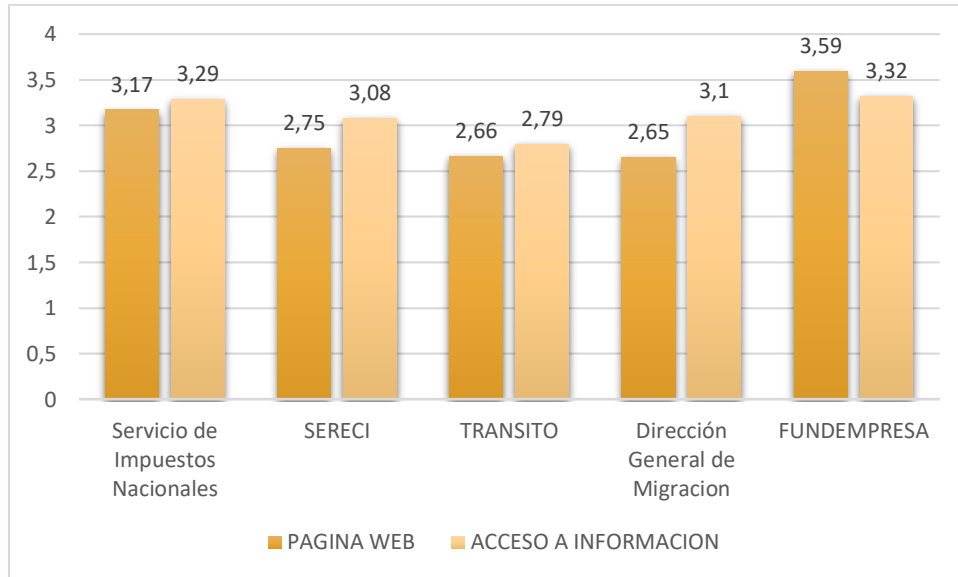
Según la Figura 11, se distingue que la institución con mayor amigabilidad en cuanto al contenido de los formularios, papeleo o comunicados son las *AFP's* (Administradoras de Fondos de Pensiones) con de 3,82 puntos sobre un total 5. La institución con menos valoración en esta variable es *FUNDEMPRESA* con 2,77 puntos.

¿Cuán amigable es la página web para los usuarios? ¿Es fácil encontrar y acceder a la información requerida?

Como se plantea en la Figura 12, la institución que cuenta con una página web amigable (de fácil uso) es *FUNDEMPRESA* con una valoración de 3,59 puntos; en el otro extremo, se encuentra la *Dirección General De Migración* con 2,65 puntos.

La institución que proporciona información de manera más accesible en su página web es *FUNDEMPRESA* con un total de 3,32 puntos sobre 5; sin embargo, *Transito* es la institución que menos facilidades de acceso a información que proporciona a los usuarios.

FIGURA 14: VALORACION DE LA PAGINA WEB E INFORMACION DE LAS INSTITUCIONES

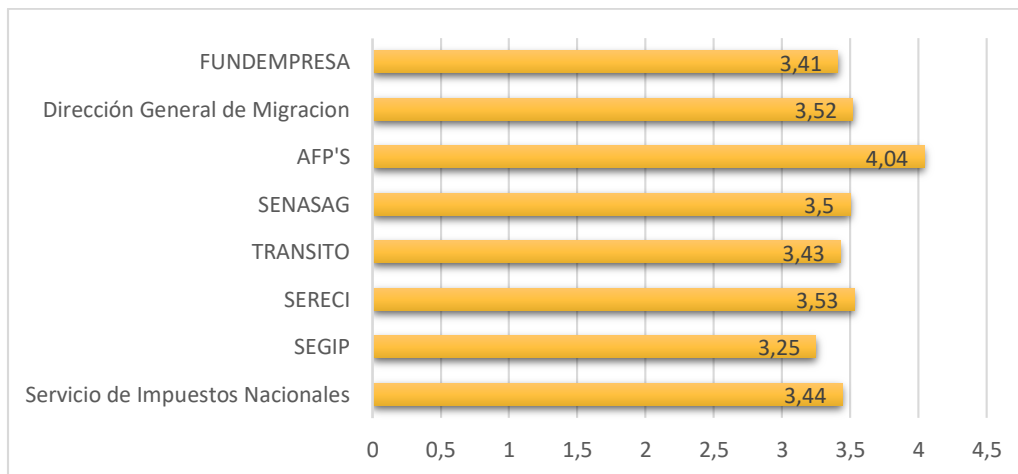


DIMENSION: SEGURIDAD

En promedio, ¿cuál es la valoración que los usuarios otorgan a los funcionarios públicos por el conocimiento que demostraron al momento de procesar su solicitud?

Como se aprecian en la Figura 13, el grado de conocimiento de los funcionarios entre los distintos servicios es homogéneo; no obstante, las AFP's son quienes poseen una mayor puntuación (4,04) en comparación del resto y la institución con menor puntuación es *SEGIP* con 3,25 puntos.

FIGURA 15: VALORACION DEL CONOCIMIENTO DE LOS FUNCIONARIOS POR SERVICIO

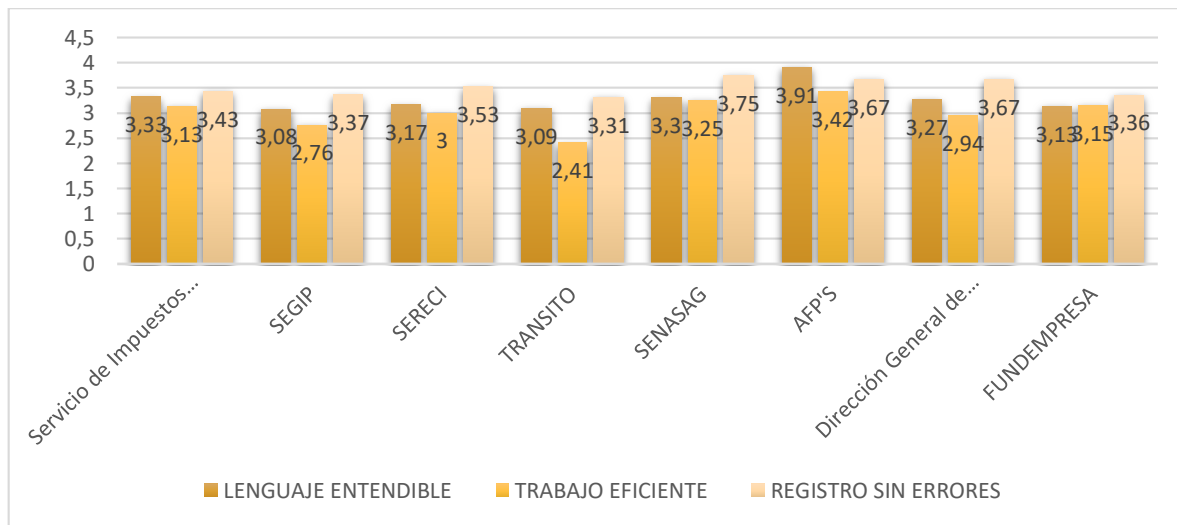


¿Cuán preparados se encuentran los funcionarios públicos para prestar el servicio?

En función a la Figura 14, las habilidades que perciben los ciudadanos sobre los funcionarios públicos se las distingue de la siguiente manera:

- * La institución con mejor puntuación respecto de la variable *lenguaje entendible*⁹ o *apropiado* son las *Administradoras de Fondo de Pensiones (AFP's)* con 3,91 puntos; no obstante, la institución con menor puntaje es *SEGIP* con 3,08 pts.
- * La institución mejor valorada en la variable *trabajo eficiente* son las *Administradoras de Fondo de Pensiones (AFP's)* con 3,42 puntos; en cambio, la puntuación más baja en esta variable la presenta *Transito* con 2,41 seguida del *SEGIP* con 2,76 sobre un total de 5 puntos.
- * La institución que denota mejor promedio en la variable *registros sin errores* es *Senasag* con 3,75 puntos; en cambio, la institución que presenta mayores registros con errores es *Transito* con 3,31. En general, los promedios de esta variable son homogéneos, no presentan diferencias considerables entre sí.

FIGURA 16: PERCEPCION SOBRE LA PREPARACION DE LOS FUNCIONARIOS PUBLICOS

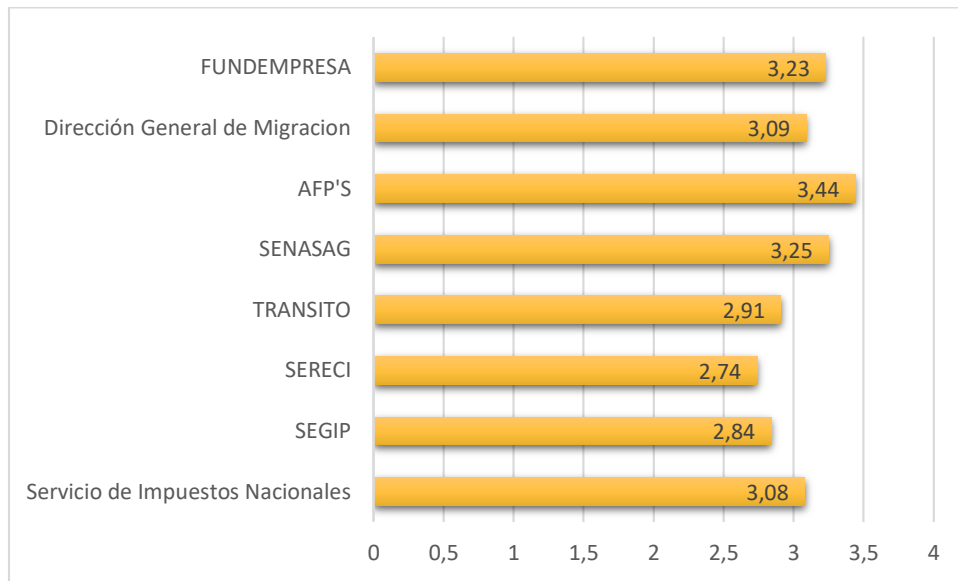


⁹ Entendible: todas las explicaciones proporcionadas por el funcionario son comprendidas sin ningún problema.

DIMENSION: EMPATIA

En esta dimensión, se evalúa la *empatía*¹⁰ que demostraron tener las instituciones con los ciudadanos al momento de realizar algún trámite. En la Figura 15, se presentan notorias diferencias entre los servicios: la institución que fue valorada con una mejor puntuación son las *Administradoras de Fondo de Pensiones (AFP's)* con 3,44 puntos; en el otro extremo encontramos al *Sereci* con 2,74 puntos siendo esta la institución con el menor puntaje.

FIGURA 17: PROMEDIO DE GRADO DE EMPATIA POR INSTITUCIONES



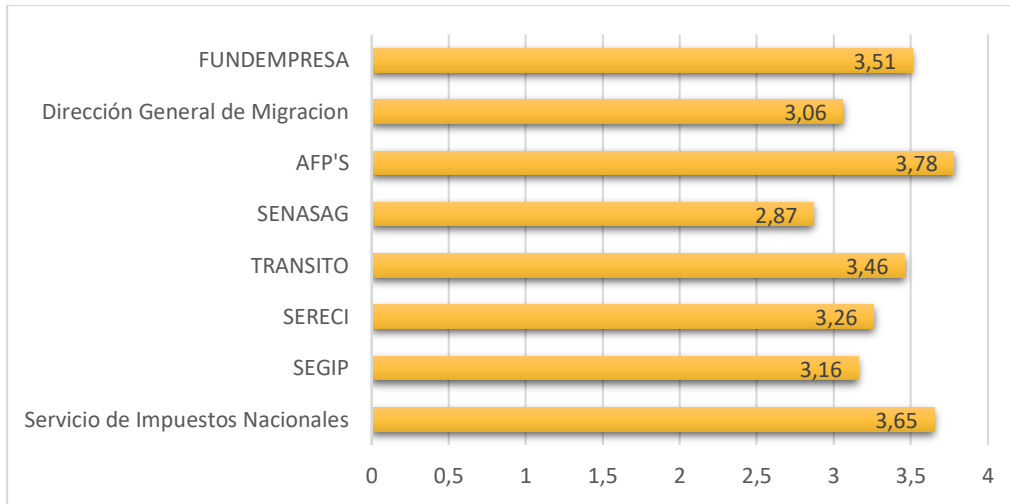
DIMENSION: CAPACIDAD DE RESPUESTA

Los ciudadanos... ¿consideran que los trámites exigen requisitos de información o pasos innecesarios?

Según la información recopilada y plasmada en la Figura 16, los usuarios consideran que la institución que exige requisitos o pasos innecesarios en sus trámites son las *AFP'S* con un 3,78 seguida de *Servicio De Impuestos Nacionales* con 3,65 puntos. Empero, las instituciones que los usuarios perciben que tienen menos requisitos o pasos innecesarios en su tramitación es *Senasag* con 2,87 seguida de la *Dirección General De Migración* con 3,06.

¹⁰ Definida como la posición que toma la institución frente a las necesidades particulares del ciudadano/usuario.

FIGURA 18: PERCEPCION SOBRE LOS REQUISITOS EN LOS TRAMITES

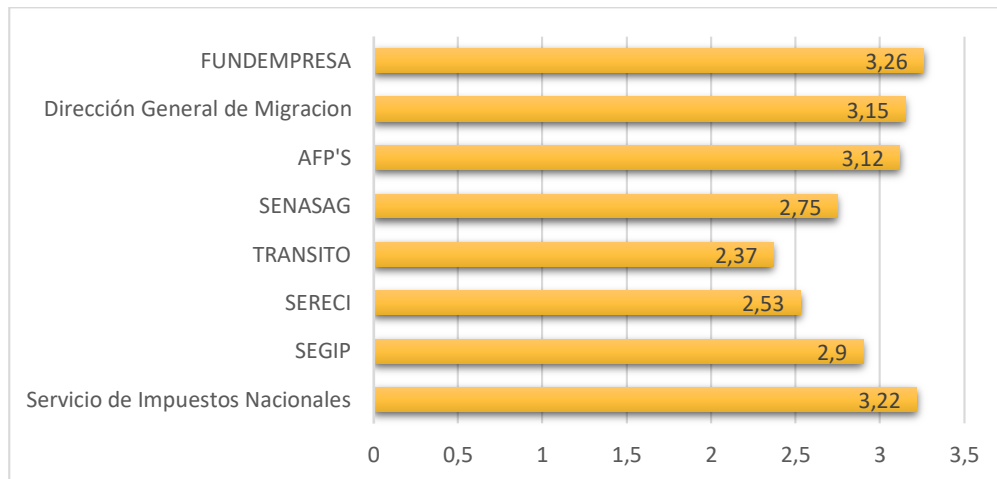


Tiempo de realización del trámite

En el relevamiento de información, se consultó a los ciudadanos si el tiempo de realización del trámite fue razonable, los mismos evaluaron de la siguiente manera:

- * Con 2,37 puntos sobre 5 calificaron que el tiempo de tramitación en *Transito* no era razonable. Siendo esta la institución con más demora al momento de realizar algún trámite.
- * *FUNDEMPRESA* y *Servicio de Impuestos Nacionales* son las instituciones con mejor calificación (3,26 y 3,22 respectivamente), donde los ciudadanos consideran que el tiempo de tramitación es razonable.

FIGURA 19: PROMEDIO DE TIEMPO DE REALIZACION DEL TRAMITE



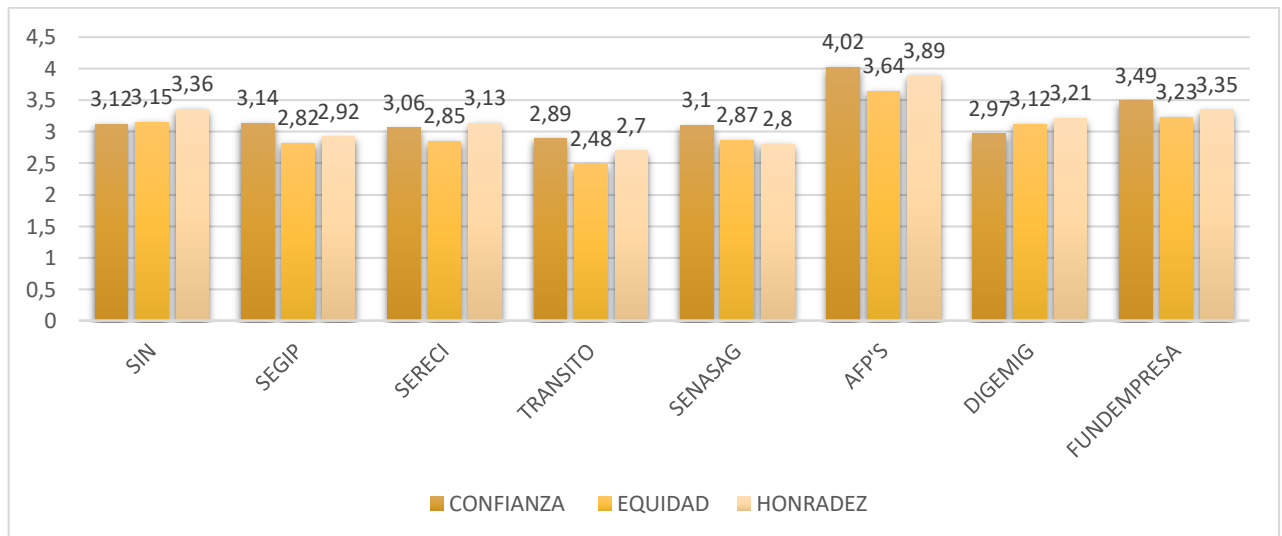
DIMENSION: FIABILIDAD

¿Cómo percibe la ciudadanía los valores institucionales en la prestación del servicio?

En general, como se aprecia en la Figura 18:

- * Las *Administradoras del Fondo de Pensiones* son quienes tienen las mejores puntuaciones en las 3 variables: *confianza*, *equidad* y *honradez* con 4,02; 3,64; y 3,89 respectivamente.
- * Sin embargo, en la variable *confianza*, la institución con menor puntuación es *Transito* con 2,89 puntos, seguida de *DIGEMIG (Dirección General De Migración)* con 2,97.
- * En la variable *equidad* la entidad con menor puntuación es *Transito* con 2,48 puntos seguida de *SEGIP* con 2,82 puntos.
- * Finalmente, en la variable *honradez* la institución con la más baja valoración es *Transito* con 2,70 seguida de *Senasag* con 2,80.

FIGURA 20: PERCEPCIÓN DE LOS VALORES INSTITUCIONALES



DISCUSIÓN

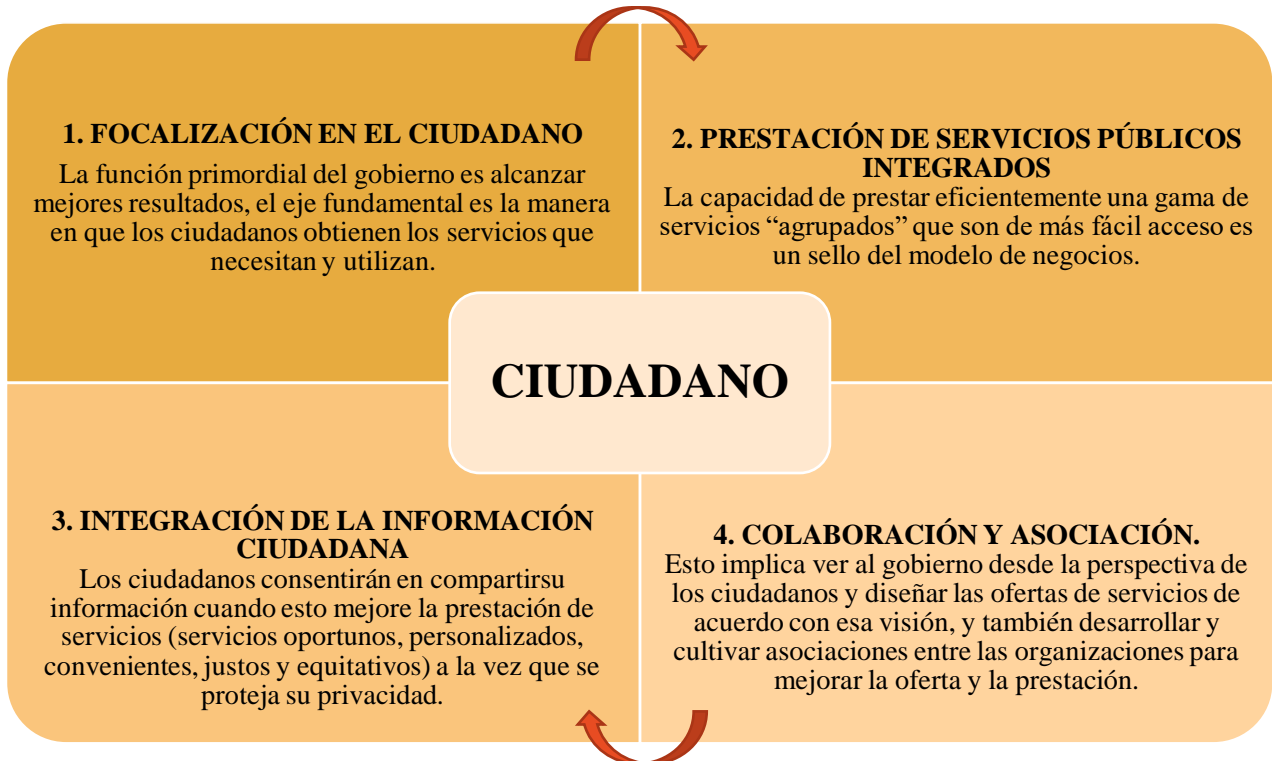
El estudio realizado indica que el promedio de satisfacción de los ciudadanos sobre los servicios es de 5,8 puntos en una escala de 1 a 10, comparando este promedio con la investigación realizada por el proyecto *Simplificando Vidas* del Banco Interamericano de Desarrollo (2015) obtiene una puntuación de 4,8 (en una escala de 1 a 10) para América Latina y el Caribe. Entonces, ¿cómo interpretamos estos resultados?

Los valores obtenidos (5,8 y 4,8 respectivamente) debemos tomarlo desde la perspectiva no de distancia al máximo de la escala 10, pero sí como un indicador de un desempeño relativamente bajo que debería mejorarse (Pareja, Fernandez, Blanco, Theobald, & Martínez, 2015). Como señala el Lic. Ivan Arias especialista en Gestión Pública “...*lo que se debe buscar es la Generación de Valor Público*”, pero las entidades prestadoras de servicios públicos, en su mayoría, olvidan 2 factores sustanciales a los que hace referencia el especialista: *calidad y calidez* en los servicios. Y es ahí donde surge una cuestionante: *¿La Gestión Pública puede agregarles valor a los servicios públicos?* Y la respuesta es: *Sí, definitivamente*. Colocar primero a los ciudadanos en el centro de la prestación de servicios, en lugar de los programas, transformará drásticamente la relación entre ciudadanos y gobierno (Flumian, 2016).

El problema en la gestión pública, principalmente en Bolivia, es que está centrada en el *Obrismo*, como bien lo decía el Lic. Arias, una gestión enfocada en “hacer obras” lo cual está bien, el Estado debe hacer obras, pero no basta; el Estado para mejorar la relación y experiencia que los ciudadanos tienen con las instituciones públicas debe cambiar el enfoque.

Los ciudadanos demandan mejorar la prestación de servicios puntualmente en aspectos que se detallan en la Figura 9, donde se encuentran los aspectos negativos de la experiencia de los ciudadanos con el servicio. Entonces, para mejorar esa situación y cambiar de perspectiva se recurre a lo que plantea Maryantonett Flumian. Un ejemplo de servicios centrados en el ciudadano es la Administración General de Servicios de Canadá (Service Canada). El modelo de Service Canada se centra en los siguientes cuatro conceptos clave:

FIGURA 21: MODELO DE NEGOCIO CENTRADO EN EL CIUDADANO



Fuente: Elaboración propia

Al utilizar el modelo de *Service Canada*, los gobiernos pueden redefinir cómo sirven a los ciudadanos y, al hacerlo, cultivar y mejorar la confianza de los mismos, a la vez que reducen los costos. (Flumian, 2016).

¿Este modelo es posible aplicarlo en la gestión pública boliviana? Es un reto, pero es posible. Resaltando los resultados y la experiencia positiva de los ciudadanos, porque no todo es malo; en la Figura 8 se realzan las buenas experiencias que brindan algunas instituciones; siendo así, no estamos lejos de enfocarnos meramente en el ciudadano. Como hacía referencia el Lic. Ivan Arias: “... *debemos cambiar el chip, cambiar la mentalidad de las autoridades*”; la prestación de servicio generado por las instituciones no es más que el reflejo de la ideología y visión interna que existe dentro de ellas. Para generar buenas experiencias en los ciudadanos, se deben mejorar los procesos y relaciones internas, es decir, dar condiciones laborales a los funcionarios públicos, valorar su trabajo, mejorar el trato jefe-funcionario; porque el funcionario público, transmitirá esa trato y relación, a los usuarios de los servicios. Por lo tanto, la generación de valor tiene que ser interna y externa, hacia los funcionarios públicos y hacia los ciudadanos (Arias, 2013).

Sin dejar de lado la percepción de los ciudadanos sobre la calidad en los servicios públicos, en esta investigación, se pudo detectar que el 72,99% de la ciudadanía (véase la Figura 5) recibió una atención dentro de sus expectativas (más o menos lo que esperaba). En el análisis general de las dimensiones¹¹ estudiadas, ninguna de las puntuaciones superan los 3.5 puntos (en una escala del 1 a 5) dándonos pautas de las carencias que existen en el servicio público respecto de la calidad. Pero, para intentar comprender ese resultado, ejemplificaremos con 2 casos de experiencias bolivianas, que fueron resaltadas en investigaciones externas¹²:

UN CASO TESTIGO EN BOLIVIA

A Domitila Murillo, una ciudadana boliviana de 70 años, le tomó 11 meses renovar su cédula de identidad. Para reunir todos los papeles necesarios tuvo que desplazarse entre las ciudades de Oruro, Tupiza y Potosí, con un recorrido total de 900 km. Cada visita a las ventanillas públicas le suponía largas filas, interminables horas de espera y nuevos requisitos. Cada día acababa con un “falta un sello” o “vuelva mañana”. Desesperada, terminó accediendo a pagar el soborno que le solicitó un policía a cambio de agilizarle las gestiones. Domitila falleció dos semanas después de recibir su cédula.

Este caso fue documentado por el gobierno boliviano en 2011 en el marco del concurso denominado “El peor trámite de mi vida”, que fue organizado por el Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha contra la Corrupción.

Fuente: H. Charosky, M. I. Vásquez y N. Dassen, La queja como energía positiva: la experiencia del concurso “El peor trámite de mi vida” en Bolivia (Washington, D.C.: BID, nota técnica IDB-TN-692, noviembre de 2014).

En el caso “*Un caso testigo en Bolivia*” podemos apreciar que tomar el bus, hacer fila, esperar en ventanilla, leer un aviso, llenar un formulario, mandar una carta o incluso aprender a utilizar una página web: gestionar un trámite puede llegar a ser muy engorroso. (Roseth, Reyes, & Santiso, 2018) y todo ello se ve afectado en la experiencia que tiene el ciudadano y en la calidad percibida sobre el servicio. Si bien el caso anterior es muy particular en cuanto a la frecuencia de ese tipo de situaciones, es una realidad y claro ejemplo de lo que los ciudadanos experimentan con los servicios públicos.

¹¹ Para fines de esta investigación se tomaron en cuenta 5 dimensiones: Medios Físicos, Seguridad, Empatía, Capacidad de Respuesta y Fiabilidad.

¹² Estos casos fueron tomados de una investigación realizada por Banco Interamericano de Desarrollo denominado Fin del trámite eterno: ciudadanos, burocracia y gobierno digital / Benjamin Roseth, Angela Reyes, Carlos Santiso, editores.

El siguiente caso hace referencia al tiempo y costo que también se ve influenciado en la calidad de la prestación de servicios.

LOS COSTOS DE AFILIACIÓN A LA CAJA NACIONAL DE SALUD DE BOLIVIA (MODELO DE COSTEO ESTÁNDAR)

Para acceder a servicios de salud de corto plazo en Bolivia a través de un empleador es necesario realizar el trámite de afiliación (el cual hacen aproximadamente 30.000 personas al año). A través de entrevistas con 30 usuarios del trámite, se descubrió que este tiene cinco requisitos y 12 pasos en total (incluidos tres tipos diferentes de estudios médicos). Demanda en promedio 34,7 horas activas del ciudadano y 13 viajes separados; el paso más demorado es la obtención de los exámenes preocupacionales (9,2 horas en promedio).

Multiplificar el salario promedio por hora de los usuarios del trámite de Bs. 36,3 (US\$5,3) por las 34,7 horas que toma hacer el trámite produce una carga administrativa de Bs. 1.259 (US\$182,5). Como adicional al costo del tiempo, se encuentran los costos financieros asociados, que incluyen Bs. 39 (US\$5,7) en transporte y Bs. 131 (US\$19) en fotocopias. En total, el costo del trámite asciende a Bs. 1.429 (US\$207), equivalente al 86% de un salario mínimo mensual (sin incluir el costo de la espera por la resolución del trámite, durante la cual el ciudadano tiene que pagar de su bolsillo por servicios de salud).

Fuente: Medeiros et al. (2016).¹³

Si bien el Caso “*Los Costos de afiliación a la caja nacional de salud de Bolivia (Modelo de Costeo Estándar)*” se da en una institución que esta investigación no a cubierto, de igual manera, es un hecho que ejemplifica similares situaciones en el resto de instituciones, de igual o peor manera, los ciudadanos experimentan esas situaciones que afectan radicalmente la percepción sobre la calidad del servicio y al mismo tiempo la satisfacción obtenida.

Pero, ¿qué se puede hacer para mejorar esa situación?, valga aclarar que el fin de esta investigación no es proponer metodologías ni modelos que den soluciones, pero sí criterios que ayuden a mejorar esta realidad, fundamentados en este estudio y estudios complementarios. Para ello recurrimos a la Figura 7 donde se evidencia la preferencia que tienen los ciudadanos sobre el canal de atención solicitado para un trámite, en esa gráfica se evidencia una inclinación del 74% por realizar trámites vía online (por internet) y tan solo 4% por realizarlo de manera presencial. Según un estudio realizado por el BID refleja que este punto es sumamente importante ya que los resultados obtenidos en otros países indican

¹³ El Modelo de Costeo Estándar (MCE) es un método para medir la carga administrativa que implican las regulaciones gubernamentales. La aplicación se basa en una combinación de información obtenida directamente de los usuarios (a través de entrevistas) e información provista por las entidades responsables del trámite o servicio analizado.

que los servicios en línea no solo permiten mayor eficiencia para el gobierno y menores costos transaccionales para los ciudadanos, sino que presentan mayores niveles de satisfacción, que se asemejan a los del sector privado. (Pareja, Fernandez, Blanco, Theobald, & Martínez, 2015). A continuación, se presenta una gráfica que incluye el canal que los ciudadanos prefieren por país, lo cual, nos permite analizar que los resultados obtenidos son demandas que se están dando en otros países.

FIGURA 22: CANAL PREFERIDO POR PAIS

	Presencial	Telefonico	En línea	No tuvo preferencia
Chile	2,00%	8,64%	42,25%	47,12%
Ecuador	7,96%	6,50%	49,86%	35,67%
Panamá	3,40%	12,37%	40,95%	43,28%
Paraguay	0,20%	16,97%	35,64%	47,20%
Trinidad y Tobago	0,76%	8,97%	53,19%	37,08%
Uruguay	1,22%	17,85%	31,50%	49,44%
Promedio	2,79%	12,17%	41,08%	43,96%

Fuente: Pareja, A., Fernandez, C., Blanco, B., Theobald, K., & Martínez, A. (2015). *Simplificando vidas: calidad y satisfacción con los servicios públicos*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

En este contexto, la innovación no puede ser vista como un fin, sino como una oportunidad para hacer las mismas cosas de forma distinta o hacer cosas diferentes en la búsqueda orientada a alcanzar de manera más eficiente y efectiva los objetivos en una organización. (Farias & Porrúa, 2016). El principal beneficio de la digitalización de trámites es el ahorro de tiempo para los ciudadanos. (Roseth, Reyes, & Santiso, 2018).

Del estudio denominado *El Fin Del Trámite Eterno* realizado por el BID extraemos lo siguiente:

“Algunos países han documentado el ahorro significativo que el uso del canal digital puede brindar, teniendo en cuenta el gran volumen de servicios que se prestan. En Reino Unido, el Informe de Eficiencia Digital (Digital Efficiency Report) estimó que a través de una transición hacia los servicios digitales podía ahorrarse al gobierno hasta US\$2.510 millones (£ 1.800 millones) anuales principalmente a través de la disminución del tiempo de procesamiento de transacciones del personal; del espacio de oficinas y almacenamiento; de timbres postales, materiales de empaque y envíos; y de los costos de sistemas informáticos ad hoc. Por su parte, el gobierno de España estimó que

un incremento de un 1% en el uso de servicios digitales resultaba en ahorros operativos de US\$36,4 millones (€ 40 millones).¹⁴

Analizando esa situación, ¿no sería beneficioso para nuestra realidad comenzar a aplicar esos cambios?; cabe señalar, que, si bien son resultados asombrosos, son cambios que se deben generar de manera paulatina pues no se verán resultados inmediatos. Al contrario, es probable que la construcción inicial de la infraestructura necesaria para la prestación de trámites en línea cause un déficit mientras va en aumento la tasa de uso del canal digital. (Roseth, Reyes, & Santiso, 2018). Sin embargo, es posible comenzar a digitalizar tramites sencillos y con gran solicitud, que permita esta transformación en la prestación de servicios públicos.

Está claro, también, que no todos los ciudadanos tienen tanta familiarización con las Tecnologías de Información y Comunicación, y más aún en nuestra realidad. La alfabetización digital¹⁵ también es un aspecto clave para el uso de trámites digitales: si los ciudadanos no tienen las competencias suficientes para usar una computadora (o un Smartphone), navegar por Internet y llenar los formularios necesarios para los trámites, no podrán aprovechar la oferta de servicios en línea. (Roseth, Reyes, & Santiso, 2018). Empero, hay diversas maneras de integrar esas adaptaciones a nuestra realidad, todo depende de cuánto interés deposite el Estado para implementar este tipo de solución que no solo permitirá mejorar la prestación del servicio público, sino que también la relación que existe entre el ciudadano y el Estado.

¹⁴ Tomado de la pag. 104 del estudio *El Fin Del Tramite Eterno* realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo

¹⁵ La Alfabetización digital entendida como la competencia básica para el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) particularmente relacionada con el manejo de una computadora y la navegación de Internet.

CONCLUSIÓN

Este estudio permite conocer cuál es la percepción que los ciudadanos tienen sobre la calidad y satisfacción en la prestación de servicios de 8 instituciones en particular, sin embargo, consideramos que estos resultados pueden replicarse en el resto de instituciones y departamentos.

Los datos obtenidos nos indican que la ciudadanía demanda servicios de mayor calidad, y estos datos, al ser contrastados con investigaciones similares en los países vecinos, nos demuestran que no es una realidad propiamente de nuestra sociedad, sino que es una demanda de la colectividad, de ciudadanos más exigentes y mejor informados.

Se espera que esta investigación proporcione, más allá de una información anecdótica y empírica, datos que permitan transitar el camino de la evaluación basada en evidencia. Las anécdotas pueden ser abundantes, pero sin evidencia dura, es imposible que el gobierno conozca la realidad que experimentan los ciudadanos con los trámites, y, por lo tanto, difícil que tome medidas para mejorarla. Se precisa información de varios tipos para identificar las áreas prioritarias, dimensionar los problemas y concentrarse en las causas: cuáles son los trámites más comunes, cuáles son los más complicados de realizar, quiénes son los usuarios y cuáles son los principales cuellos de botella en el acceso y la prestación, entre otros. En ausencia de conocimiento de la experiencia ciudadana, es probable que los trámites sean diseñados en función de las necesidades de las instituciones públicas en vez de las necesidades ciudadanas. (Roseth, Reyes, & Santiso, 2018)

Finalmente, se considera este estudio como punto de partida para llevar adelante estudios más profundos y que estos sean el inicio de la transformación que necesita el modelo de gestión pública de nuestro país; un modelo centrado en el ciudadano y las necesidades que posee el mismo.



Título: El sentimiento de la burocracia

Autor: César Ferrarese

País: Argentina

REFERENCIAS

- Aliendre, F. (2003). *Governance: Simbiosis de la Política y el Management*. La Paz: Universidad Mayor de San Andrés.
- Arias, I. (17 de Noviembre de 2013). Hacia la generación de valor público. *Pagina Siete*. Obtenido de <https://www.paginasiete.bo/opinion/2013/11/18/hacia-generacion-valor-publico-6249.html>
- Atila, J. (3 de Abril de 2018). Desarrollo Economico y Corrupcion. *El Deber*.
- Barzelay, M. (2001). *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*. University of California Press.
- Coralie Pring. (2017). *Las Personas y la Corrupcion: America Latina y el Caribe*. Transparency International.
- Farias, P., & Porrúa, M. (2016). Reconstruyendo la relación. En P. Farias, S. Goldsmith, M. Flumian, G. Mendoza, J. Wiseman, M. Porrúa, . . . G. Zanabria, *Gobiernos que sirven: Innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos* (pág. 2). Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Flumian, M. (2016). La gestión de la prestación de servicios integrados: los ciudadanos, primero. En P. Farias, S. Goldsmith, M. Flumian, G. Mendoza, J. Wiseman, M. Porrúa, . . . G. Zanabria, *Gobiernos que sirven: Innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos* (pág. 73). Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Hernández, R., C. Fernández, y P. Baptista. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana de México.
- Jubileo. (3 de Febrero de 2019). Jubileo: La corrupción socava el desarrollo económico del país. *Pagina Siete*.
- Pareja, A., Fernandez, C., Blanco, B., Theobald, K., & Martínez, A. (2015). *Simplificando vidas: calidad y satisfacción con los servicios públicos*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Roseth, B., Reyes, A., & Santiso, C. (2018). *Fin del trámite eterno: ciudadanos, burocracia y gobierno digital*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Santiso, C. (2015). En A. Pareja, C. Fernandez, B. Blanco, K. Theobald, & A. Martínez, *Simplificando vidas: calidad y satisfacción con los servicios públicos* (pág. 19). Washington, D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Víctor Durand. (Noviembre de 2006). *Confianza y eficacia ciudadana en una sociedad con alta desigualdad*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-62762006000200003

AGRADECIMIENTOS

Al final de esta etapa de mi carrera, deseo honrar a todas aquellas personas que fueron parte de este logro, personas que fueron maestros a lo largo de esta formación.

En primera instancia agradezco a Dios por todos los logros que me ha permitido alcanzar.

Agradezco a mis padres, Franz Pomier Pinto y Antonieta Rocha Coronel, quienes me dieron la oportunidad de tener una excelente formación, me apoyaron incondicionalmente en toda esta etapa con mucho amor y comprensión.

Al Msc. Freddy E. Aliendre España, quien ha sido parte de este proceso compartiendo con sabiduría y vocación todos sus conocimientos.

A mi Universidad Mayor de San Andrés, por haberme dado la formación que ahora me llevo a la vida profesional.

Finalmente, agradezco a todos los docentes de la Carrera de Administración de Empresas por los conocimientos transmitidos a lo largo de mi vida universitaria.

ANEXOS

ANEXO 1
INSTITUCIONES PARTICIPANTES

Las instituciones que se tomaron en cuenta en esta investigación son:

INSTITUCIÓN	MISION	SERVICIO ANALIZADO
Servicio de Impuestos Nacionales (SIN)	“Recaudar los recursos provenientes de los impuestos nacionales que el Estado Plurinacional requiere para consolidar el Modelo Económico Social Comunitario Productivo para el Vivir Bien”	No se priorizó/definió algún servicio en específico.
Dirección General de Migración (DIGEMIG)	La Dirección General de Migración, tiene por misión institucional regular el ingreso, tránsito, permanencia y salida de personas en el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, y establecer espacios institucionales de coordinación que garanticen los derechos de las personas migrantes bolivianas y extranjeras, de conformidad a la Constitución Política del Estado, los Instrumentos Internacionales en materia de Derechos Humanos ratificados por el Estado y normas vigentes.	No se priorizó/definió algún servicio en específico.
Servicio General de Identificación Personal (SEGIP)	Otorgar a través de su registro, identificación a los bolivianos y bolivianas que residen dentro y fuera del Estado Plurinacional de Bolivia y a personas con permanencia legal en el país, para el ejercicio pleno de sus derechos, desarrollando soluciones integrales, mediante la prestación de servicios con calidad y calidez empleando tecnología de última generación.	No se priorizó/definió algún servicio en específico.
Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG)	Mejorar y proteger la condición sanitaria del patrimonio productivo agropecuario y forestal y la inocuidad alimentaria, para contribuir al desarrollo sustentable y sostenible del sector agropecuario con soberanía y seguridad alimentaria.	No se priorizó/definió algún servicio en específico.

Servicio de Registro Cívico (SERECI)	El Órgano Electoral Plurinacional es la Institución del Poder Público que garantiza el ejercicio de la democracia intercultural y del derecho al Registro Cívico de las bolivianas y bolivianos, administrando y desarrollando procesos electorales, justicia electoral, registro cívico, fortalecimiento democrático y fiscalización a Organizaciones Políticas.	No se priorizó/definió algún servicio en específico.
FUNDEMPRESA	Ser referente institucional de información para el apoyo al desarrollo empresarial en Bolivia.	No se priorizó/definió algún servicio en específico.
Transito – La Paz	La Dirección Nacional de Tránsito, Transporte y Seguridad Vial de la Policía Boliviana es una unidad dependiente del Ministerio de Gobierno. Los efectivos policiales que son parte de esta dirección, que atienden diferentes hechos delictivos, de rescate y ayuda a la población al ser una unidad transversal de la institución del orden.	No se priorizó/definió algún servicio en específico.
Administradoras del Fondo de Pensiones (BBVA Previsión AFP y Futuro de Bolivia)	<p>BBVA PREVISION AFP: Es contribuir al bienestar de la Sociedad Boliviana a través de pensiones justas y dignas, creando valor para el Cliente y el Accionista</p> <p>FUTURO DE BOLIVIA AFP: "Administrar Fondos de Pensiones con transparencia y eficiencia, construyendo un futuro digno y seguro para los bolivianos, a través de un servicio de excelencia, desarrollo profesional y personal a sus empleados y un rendimiento óptimo para sus Asegurados y accionistas"</p>	No se priorizó/definió algún servicio en específico.

**ANEXO 2
METODOLOGIAS DE REFERENCIA**

Para el desarrollo de esta investigación se tomó como referencia las siguientes metodologías:

PERSPECTIVA	MARCOS METODOLOGICOS E INICIATIVAS	ORIGEN – AUTORES	FOCO
Externa – Satisfacción	SERVQUAL	V. Zeithaml, L. Berry y A. Parasuraman, Estados Unidos, 1983	Calidad en el sector servicios
	American Customer Satisfaction Index (ACSI)	Claes Fornell – Ross School of Business, Universidad de Michigan	Satisfacción
	Common Measurements Tool (CMT)	Institute for Citizen-Centred Service (ICCS), 1998	Satisfacción en el sector público - benchmarking

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo, 2015

A continuación, se reflejarán las dimensiones y atributos de los modelos SERVQUAL, ACSI y CMT:

SERVQUAL		ACSI (no exhaustivo)		CMT (Modelo en Australia)	
Dimensiones/Atributos		Dimensiones/Atributos		Dimensiones/Atributos	
Elementos tangibles	Identificación del personal	Procesos	Facilidad	Satisfacción	Tiempo
	Señalización		Claridad		Información sobre el proceso
	Accesos y Ubicación		Accesibilidad a las formas		Satisfacción general
Capacidad de Respuesta	Rapidez en la gestión		Eficiencia	Desempeño	Honestidad
	Disponibilidad de la información		Tiempo en completar el proceso		Información

	Tiempo de espera	Información	Claridad		Compromiso: disposición
	Rapidez en la resolución de tramites		Calidad		Competencia
Empatía	Comprensión del usuario		Información sobre el proceso		Información sobre el proceso
	Preocupación e interés del personal	Profesionalidad	Tiempo de Espera		
Fiabilidad	Confianza y credibilidad	Servicio al cliente	Cortesía	Navegación	
	Sencillez y claridad en la atención		Diligencia	Apariencia/Usabilidad	
Seguridad	Amabilidad y cortesía		Conocimiento del call center	Privacidad	
	Disposición del personal	Sitio Web	Navegación	Resultado	Adecuación del resultado
	Profesionalidad y preparación del personal		Claridad de la información		
Confidencialidad	Usabilidad en la búsqueda				

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo, 2015

En relación con los elementos que conforman la satisfacción ciudadana, se pueden encontrar diferencias entre las dimensiones y los atributos de cada uno de ellos; sin embargo, se infiere que existe amplio consenso en la medición de las dimensiones relacionadas con la atención recibida por los ciudadanos (con atributos como cortesía o competencia de los funcionarios) y la eficiencia del proceso (con atributos como tiempo). (Pareja, Fernandez, Blanco, Theobald, & Martínez, 2015)

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN	2
METODOLOGÍA	3
RESULTADOS.....	4
RESULTADOS GENERALES	5
COMPOSICION SOCIAL DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO	5
<i>Género de los usuarios</i>	5
<i>Edad de los usuarios</i>	5
GRADO DE SATISFACCION DE LA EXPERIENCIA DE LOS USUARIOS CON LOS SERVICIOS	6
<i>¿Cuán satisfechos están los usuarios con la prestación del servicio público?</i>	6
<i>¿Cuál es la puntuación que asignan los usuarios a la experiencia obtenida con el servicio?</i>	7
PERCEPCION DE LOS USUARIOS SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO	7
<i>¿Cómo califican los usuarios la calidad del servicio recibido?</i>	7
CANALES DE ATENCION UTILIZADOS POR LOS USUARIOS	8
<i>¿Por cuál modalidad los usuarios realizaron su trámite por última vez?</i>	8
<i>Los ciudadanos, ¿Qué canal de atención prefieren para realizar un trámite?</i>	9
<i>Canal de Preferencia por género y franja etaria</i>	9
ANALISIS CUALITATIVO (Preguntas Abiertas)	10
RESULTADOS POR SERVICIO	11
DIMENSION: MEDIOS FÍSICOS	11
<i>¿Cuán atractivas y cómodas perciben los ciudadanos las instalaciones de las instituciones públicas?</i>	11
<i>¿Qué puntuación dan los ciudadanos a las instalaciones de los servicios públicos?</i>	12
<i>¿Cuán cómodos se encuentran los usuarios con los horarios de atención de las instituciones?</i> ..	13
<i>¿Los formularios, papeleo o comunicados son fáciles de entender para los usuarios? (el contenido)</i>	14
<i>¿Cuán amigable es la página web para los usuarios? ¿Es fácil encontrar y acceder a la información requerida?</i>	14
DIMENSION: SEGURIDAD	15
<i>En promedio, ¿cuál es la valoración que los usuarios otorgan a los funcionarios públicos por el conocimiento que demostraron al momento de procesar su solicitud?</i>	15
<i>¿Cuán preparados se encuentran los funcionarios públicos para prestar el servicio?</i>	16

DIMENSION: EMPATIA.....	17
DIMENSION: CAPACIDAD DE RESPUESTA	17
<i>Los ciudadanos... ¿consideran que los trámites exigen requisitos de información o pasos innecesarios?</i>	17
<i>Tiempo de realización del trámite</i>	18
DIMENSION: FIABILIDAD	19
<i>¿Cómo percibe la ciudadanía los valores institucionales en la prestación del servicio?</i>	19
DISCUSIÓN	20
CONCLUSIÓN	26
REFERENCIAS.....	28
AGRADECIMIENTOS.....	29
ANEXOS.....	30
ANEXO 1	31
ANEXO 2	33