

Gestión de Calidad en Servicios en la Municipalidad de Puerto Rico

Puente María de los Ángeles^a, Cohen Rodolfo Saúl^a, Clauser Nicolás Martín^a, Bernal César Gabriel^a, Gonzalo Damián Canova^a, Niezwida Sonia Romina^a, Cerioli Lucía Vanessa^a, Morales Laura Gabriela^a, Levandowski Luciana Marian^a, Cardozo Rocío Elizabet^a.

^a Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Misiones (UNaM), Oberá, Misiones, Argentina.
M, Juan Manuel de Rosas 325, Oberá, Misiones, Argentina

e-mails: mariangelpuente@gmail.com, saulcohen@fio.unam.edu.ar, nicolas.clauser@gmail.com, sistemas.decalidad@yahoo.com.ar, gonza.canova@gmail.com, rominaniezwida@gmail.com, luciacerioli@gmail.com, moraleslaurag1@gmail.com, lulevandowski@gmail.com, rociocardozo10@gmail.com

Resumen

El presente trabajo presenta las actividades desarrolladas en la Municipalidad de Puerto Rico en el marco del Programa PROFAE 2017 de la Universidad Nacional de Misiones. El objetivo del trabajo permitió la caracterización y la prestación del servicio en sectores claves de la organización con la finalidad de brindar las bases para la evaluación y mejora de los mismos que contribuirían a aumentar la satisfacción de los clientes. A partir de la definición de las áreas claves, mediante una evaluación de criticidad, se realizan capacitaciones referidas a la Gestión de Calidad en servicios y Gestión de procesos que permiten definir: (i) el Ciclo de servicio para cada sector clave (ii) la identificación de actividades de los procesos y sus parámetros, (iii) las especificaciones para la caracterización del servicio, su prestación y el modo de control (iv) las propuestas de mejora. Los resultados obtenidos se presentan a las autoridades y responsables incluidos en el proyecto, de manera de transmitir una visión sistémica. El impacto externo esperado es el reconocimiento de las actividades de cada sector con la finalidad de lograr la motivación a la mejora y propender a aumentar la satisfacción de los usuarios.

Palabras Clave: Gestión de Calidad, Municipios, Servicios

1. Introducción

Frente a la expansión de las expectativas de bienestar de los ciudadanos, formuladas cada vez más como derechos sociales, que colocan al Estado como gestor estratégico de necesidades sociales complejas, tales como las que tienen que ver con la salud, el aprendizaje, la subsistencia o el alojamiento y considerando que los gobiernos municipales se reconocen como los organismos del Estado más cercanos a los requerimientos ciudadanos, es preciso cada vez más que éstos adquieran conocimiento que les permita analizar, evaluar y mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios que prestan.

Actualmente los municipios atraviesan una situación compleja ante el aumento de necesidades y problemáticas sociales, por lo que los servicios que prestan deben ser gestionados con mayor eficiencia para lograr mejores resultados. Otro factor que forma parte de la diversidad de acciones que deben llevar adelante los municipios es la implementación de nuevos programas provinciales y nacionales, que deben ser gestionados y que pasan a formar parte de tales prestaciones.

Las autoridades municipales ven en muchos casos la recurrencia de reclamos de los vecinos en algunas áreas específicas ante situaciones que no siempre se resuelven de la manera esperada.

En su nueva concepción ideológica, como Organizaciones cercanas a sus ciudadanos y prestadoras de servicios, las administraciones ajustan sus funciones a principios y criterios generales y comúnmente aceptados, tales como los de transparencia, eficacia, eficiencia, participación, economía, celeridad, prevención, responsabilidad y universalidad, cualidades todas ellas, que se encuadran dentro de la política de calidad con que se desea trabajar en la gestión de los servicios. [1]

Es preciso comprender el complejo mundo de los servicios que involucra estrechamente a prestadores y receptores en actividades que en muchos casos resultan difíciles de especificar por su alto sentido cualitativo.

El concepto de servicios lo define [3] como una contribución al bienestar de los demás y mano de obra útil que nos proporciona un bien tangible. En el desarrollo de este texto definimos un proceso de servicios como la generación de un bien intangible que proporciona bienestar a los clientes.

Se puede definir los servicios de acuerdo a [4] como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción diseñada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. Esta definición excluye los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios.

La calidad de los servicios públicos [2] podría ser conceptualizada como el nivel apropiado y acorde que debe brindar un servicio cumpliendo con las necesidades y expectativas del usuario al que se le presta dicho servicio, es por su modo de prestarse intangible y se percibe al momento de recibirlos. Está relacionada con la atención, la cortesía, la amabilidad, la oportunidad, los conocimientos, la eficiencia, eficacia, corrección y rapidez. Depende de quiénes los producen y los prestan, es decir, se sustentan en la calidad que brindan los servidores públicos.

Las principales administraciones públicas en sus diversos niveles institucionales comunitarios, estatal, provincial y municipal, han realizado un considerable esfuerzo en los últimos años para modernizar sus estructuras, ordenar y actualizar sus funciones y adoptar un modelo de gestión de la calidad que le permita satisfacer a los usuarios de sus servicios.

Las buenas prácticas ya han demostrado en la actualidad que una administración pública ejercida con calidad es sin duda, una manera muy eficaz de prestar los servicios públicos, porque reduce los tiempos de espera y mejora la relación coste/rendimiento, aumenta la productividad y mejora la transparencia y la responsabilidad [1]

En Argentina se llevan adelante cada vez más programas de calidad en Instituciones del Estado. En el caso de Misiones se citan como ejemplo de implementaciones de sistemas de gestión de calidad el Banco de Sangre dependiente del Ministerio de Salud Pública y la Cámara de Diputados de la Provincia, organismos que han certificado exitosamente sus sistemas de calidad bajo la Norma ISO 9001.

El gobierno municipal de Puerto Rico atendiendo a las exigencias de los ciudadanos conjuntamente con la Facultad de Ingeniería, socio vital en la gestión del conocimiento desde hace

más de dos décadas, deciden llevar adelante un proyecto dentro del programa PROFAE 2017 con la finalidad de realizar capacitaciones a los funcionarios y empleados de los sectores más críticos del servicio tendiente al logro de mejores prácticas que contribuyan a bridar la satisfacción de los ciudadanos a quienes va destinado.

Se presentan a continuación conceptos y métodos utilizados en el desarrollo del trabajo

1.1. *Ciclo del Servicio*

Dentro de las herramientas propias del servicio, el ciclo del servicio se define como la cadena de eventos e interacciones con el cliente, denominados momentos de verdad, los cuales constituyen una de las herramientas indispensables de la Gerencia del Servicio. En él se refleja (Fig.1) la sucesión ordenada (secuencia repetible) de todos y cada uno de los contactos que tiene el cliente en la organización, bien sea con personas o con elementos. Estos pueden ser positivos (cuando el cliente queda satisfecho con la prestación del servicio), o negativos (cuando se produce contrariedad o no existe satisfacción por el servicio prestado). Los ciclos de servicio permiten mirar a través de los ojos del cliente y percibir la calidad del servicio.[5]

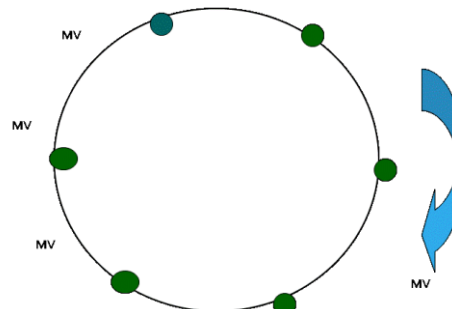


Fig. 1. Representación del ciclo del servicio.

1.2. *Los Procesos en la Organización*

1.2.1. *Conceptos y definiciones*

El desarrollo del trabajo incluye la implementación de conceptos de la gestión de procesos que permite identificar las actividades de un sector para su evaluación y mejora. El concepto de proceso en el área de la calidad se define como una actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos, por lo que reconocerlos y gestionarlos con suficiencia contribuye a la disposición eficaz de los mismos.

Un proceso puede considerarse desde la mirada sistémica de la calidad, como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Por lo general, en una organización se interrelacionan una significativa cantidad de procesos para producir un producto o proporcionar servicio, de tal forma que los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultado de otros procesos.

Cuando el resultado de un proceso es intangible, al mismo se lo denomina servicio, y el proceso que le da origen se denomina proceso de prestación de servicio.[6]

La prestación se puede enmarcar en el concepto de especificaciones del servicio que comprende la caracterización del mismo y su prestación, que se define considerando:

- ¿Cómo se especifica el servicio? A través de:
 - Descripción completa y precisa de las características del servicio ofrecido.
 - Indicación de los criterios para aceptar cada característica.
- ¿Qué se entiende por prestación? Son las actividades que debe realizar el proveedor a fin de otorgar el servicio.
- ¿Cómo se especifica la prestación? A través de:
 - Definir métodos y medios para cumplir y lograr el servicio esperado.
 - Debe considerar las variaciones de la demanda y las fallas posibles a lo largo de la prestación.

La gestión de procesos es una forma sistémica [7] de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

1.2.2. Representación de los Procesos

En general, los procesos se representan a través de diagramas [8], lo que facilita una visión rápida y general. La idea se basa en el dicho “una imagen vale más que mil palabras”. Los diagramas más utilizados son los siguientes:

- Diagrama de bloques.
- Diagrama de flujo.
- Mapa de procesos.

Los diagramas de bloque y flujo resultan muy prácticos para visualizar las actividades y permiten representar procesos completos (principales y secundarios y la interacción que hay entre los mismos). En el caso de los diagramas de flujo, incorporan la toma de decisiones durante el proceso, que resulta muy útil para la implementación de los controles en la gestión de calidad.

El mapa de procesos es una herramienta valiosa que muestra de manera simplificada los procesos y sus relaciones (Fig. 2), muy utilizada en la implementación de la norma ISO 9001:2015 [11], que requiere que la organización determine la secuencia e interacción de los mismos.

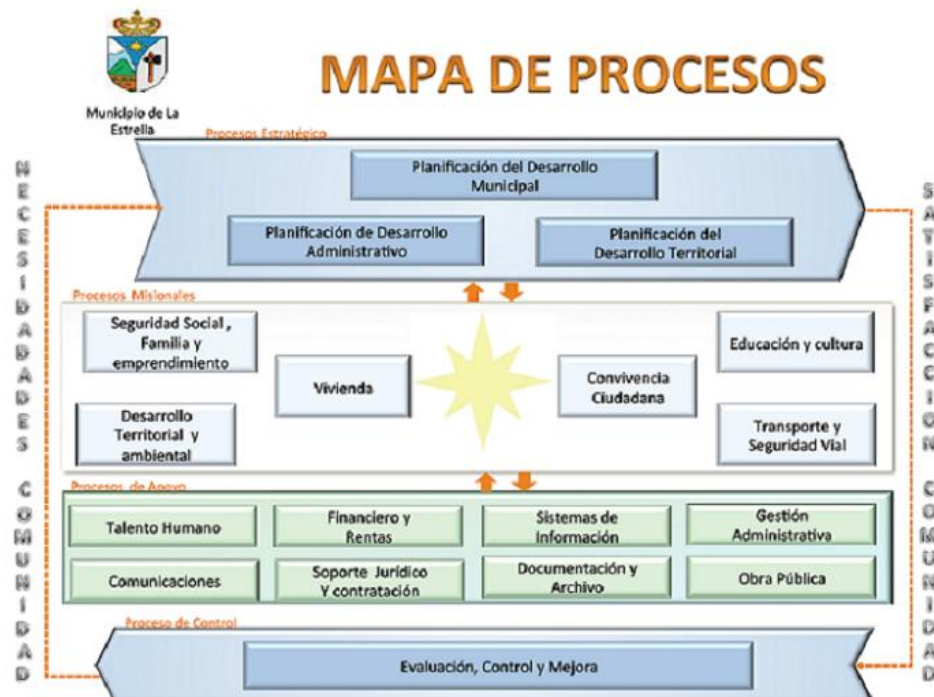


Fig. 2. Mapa de procesos. Fuente: <http://www.laestrella.gov.co/institucional/Paginas/MapadeProcesos.aspx>

1.2.3. Parámetros que definen un Proceso

El análisis de los Parámetros de Procesos es una metodología [9] que permite identificar los recursos humanos y los principales aspectos que definen las partes de un proceso con la finalidad de evaluarlo, comprenderlo y reconocer oportunidades de mejora. Comprende:

- Agentes del Proceso

Los agentes que intervienen directamente en el proceso o que tienen interés en el resultado del mismo, son los siguientes[10]:

- Clientes
- Proveedores
- Responsable o propietario del proceso

- Elementos del Proceso

Los procesos se caracterizan por estar formados por los siguientes elementos:

- Entradas o “inputs”.
- Medios y recursos.
- Salidas o “outputs”.
- Sistema de Control.
- Alcance o límites del proceso.

2. Desarrollo

El Proyecto se ha desarrollado en el ámbito de la Municipalidad de Puerto Rico, y ha estado a cargo de docentes y alumnos de la Facultad de Ingeniería, con un plan que incluye una serie de etapas que se llevaron adelante entre 2017 y 2018.

En la primera etapa, se realizaron reuniones con el Intendente de la municipalidad y los secretarios de las diferentes áreas, seleccionándose cuatro sectores con la finalidad de analizar su situación actual bajo los criterios inherentes a organizaciones de servicio y proponer posibles mejoras que podrían aplicarse.

Las áreas seleccionadas fueron:

- 1) Centro Emisor de Licencias de Conducir.
- 2) Corralón municipal, recolección de residuos sólidos urbanos.
- 3) Oficina de empleo.
- 4) Mesa de entrada.

En la segunda etapa, se realizaron capacitaciones relacionadas con aspectos inherentes a la gestión de calidad y a gestión de servicios, con la finalidad de obtener los ciclos de servicios del área respectiva, identificando los momentos de verdad, con especial énfasis en aquellos considerados críticos.

La tercera etapa, consistió en capacitaciones en conceptos generales de procesos, obteniéndose el diagrama de flujo de un proceso principal del área, y la identificación de los parámetros. Con el reconocimiento de las actividades, se elaboraron los procedimientos para cada proceso seleccionado.

En la siguiente etapa, se capacita al personal de las distintas áreas en un modelo que contempla la determinación de las especificaciones de los servicios y de la prestación de los mismos. Se definen las especificaciones del servicio brindado y las características de su prestación, pudiéndose observar la posibilidad de implementar mejoras para beneficio del usuario (horarios, programación de la atención, capacitaciones).

Con la información recabada, se presentan mejoras a partir de los momentos críticos del ciclo de servicio, de aspectos reconocidos durante el proceso de análisis y determinación de las actividades de los diagramas de flujo, así como de la caracterización de los servicios.

Se realiza una reunión al final del trabajo en la que se presentan las actividades desarrolladas a lo largo del mismo, con la participación de los integrantes de las distintas áreas, con la finalidad de socializar los resultados y que los integrantes pudieran reconocer la visión de la organización como un sistema.

3. Resultados

El trabajo fue realizado sobre las cuatro áreas anteriormente citadas: Centro Emisor de Licencias de Conducir, Corralón municipal (recolección de residuos sólidos urbanos), Oficina de empleo, Mesa de entrada, considerándose a los efectos del trabajo el sector Corralón Municipal.

Si bien dicha área presenta un significativo número de procesos, se han considerado las actividades de recolección de residuos por la criticidad del proceso. El equipo ha trabajado conjuntamente con el Director del área y el personal encargado de gestionar los reclamos, obteniéndose los siguientes resultados.

a. Ciclo de Servicio.

Una vez obtenidos los puntos de contacto de los usuarios con la organización desde el pre-contacto hasta la retroalimentación, se configura el Ciclo de Servicios (Fig. 3).

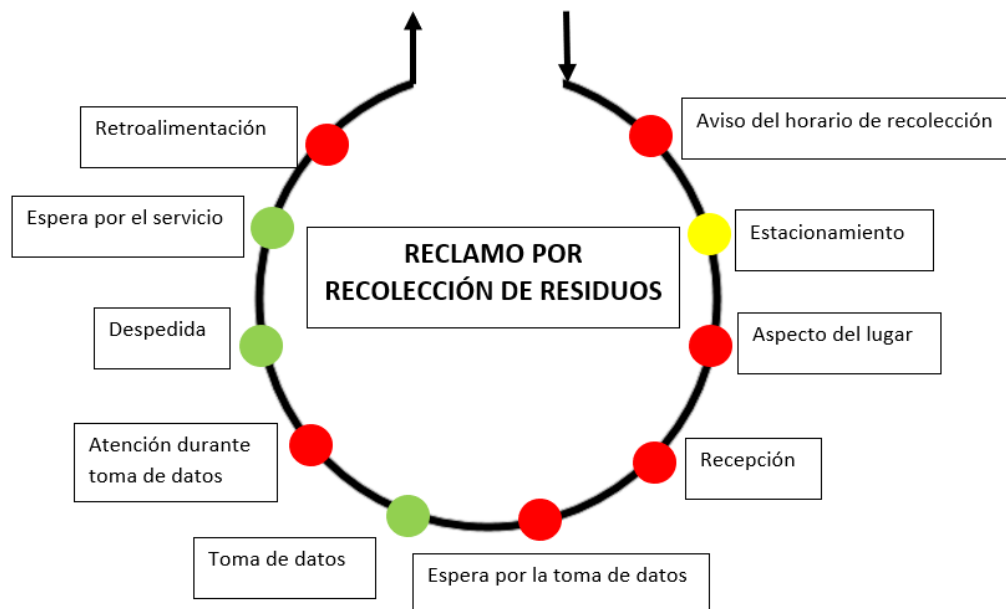


Fig. 3. Ciclo de servicio del sector Recolección de Residuos.

Con el ciclo de servicio determinado, se procedió a realizar un análisis de la percepción de los usuarios del servicio, mediante la exploración de la experiencia, lo que da como resultado la siguiente tabla.

	Descripción	Crítico	Exp (+)	Exp (-)	Mejora
1	Aviso del horario de recolección	SI	Se informa en la Radio Municipal y en el Canal 3 de la ciudad la prestación del servicio en el caso de los días feriados.	Para una persona que comienza a vivir en la ciudad, la única forma de enterarse del horario de recolección de residuos es por los vecinos.	Carteles que informen el recorrido y horario de la recolección, pueden ubicarse en la entrada del corralón y/o municipalidad.
2	Estacionamiento	NO	Poseen estacionamiento frente a la oficina del corralón y sobre el cordón también es posible estacionar	-	-
3	Aspecto del lugar	SI	Poseen oficinas donde los usuarios pueden realizar sus reclamos o pedidos.	Faltan carteles con indicaciones.	Indicar en la entrada la ubicación de las oficinas y el sector al que pertenece.
4	Recepción	SI	En la entrada poseen oficinas donde son atendidos los usuarios.	El lugar es pequeño, no poseen sala de espera para la atención.	Agregar sillas en las oficinas, bancos en el pasillo.
5	Espera por la toma de datos	SI	La mayoría de las personas prefieren esperar afuera de las oficinas.	Quizás la preferencia mencionada se debe a la percepción de escaso espacio en las oficinas.	Agregar sillas en las oficinas, bancos en el pasillo. Invitar a los usuarios a que tomen asiento.
6	Toma de datos	NO	Se toman los datos del usuario para verificar reclamo/pedido con atención del responsable de área de recolección de residuos.	-	-
7	Atención durante toma de datos	SI	Si el cliente es atendido en la oficina denominada <i>oficina 2</i> puede pasar y tomar asiento.	Si la toma de datos se realiza en la oficina denominada <i>oficina 1</i> el cliente permanece parado.	Si se debe atender un reclamo del usuario se debería pasar a la oficina 2 para mayor comodidad y toma de datos.
8-sep	Despedida y Espera por el servicio	NO	-	-	-
10	Retroalimentación	SI	-	No está previsto un sistema de retroalimentación del cliente. Al tomar los datos del usuario ya sea por reclamo/pedido, el personal del corralón le informa su futura actuación, pero no vuelve a comunicarse con el frentista para consultar conformidad.	Al disponer del número de celular del cliente y/o otros datos, una vez resuelto el reclamo el personal debe comunicarse con el mismo para verificar la conformidad, o en su defecto informar el motivo del atraso por el que aún no lo han podido resolver.

Tabla1. Resumen de Momentos de verdad y propuestas de mejora.

b. Diagrama de flujo y elementos de proceso.

Se presentan las actividades que conforman el proceso de recepción de reclamos sobre la recolección de residuos sólidos urbanos (Fig. 4).

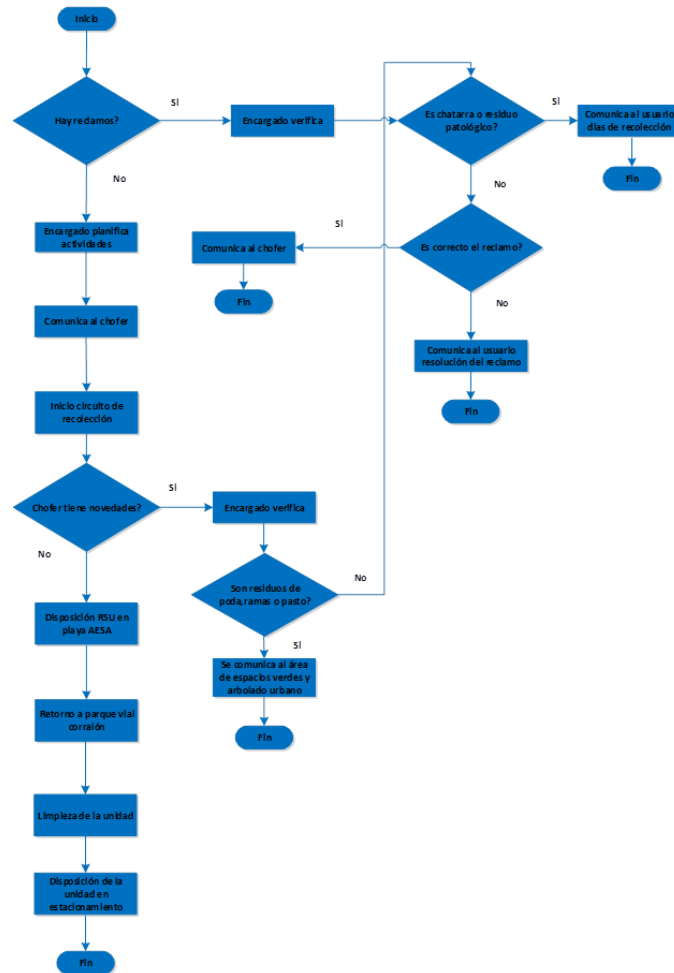


Fig. 4. Diagrama de flujo del sector Recolección de Residuos.

c. Especificaciones del Servicio

Se describen las

c.1- Características del servicio:

Poseen 5 (cinco) recorridos establecidos para cubrir la ciudad de Puerto Rico.

El horario de recorrido es, por la mañana: 6 a 12 hs con una disponibilidad de 3 (tres) camiones y por la tarde de 14 a 20:30 hs el circuito es finalizado con los restantes camiones.

El pedido de recolección se puede efectuar en forma personal en el Corralón Municipal o vía

telefónica.

La recolección de residuos como chatarra, pasto, tierra y cascotes se realiza los días miércoles con el pedido previo del frentista.

c-2 Prestación del servicio

A continuación se presenta una breve descripción de la prestación

- a) Ante una solicitud o reclamo, por vía telefónica o en forma personal, el responsable del sector registra los datos necesarios para atender los pedidos o reclamos. Esta información puede ser recabada en dos oficinas destinadas a tales efectos.
- b) El chofer responsable de cada camión se encarga de realizar la carga de combustible antes de iniciar el recorrido. Debe conocer el recorrido establecido para cumplir con el servicio en su totalidad.
- c) Los recolectores que se encargan de depositar los residuos en el camión no deben ingresar chatarra, pasto, tierra o cascotes.
- d) Una vez finalizada la recolección el chofer hace entrega del camión.
- e) En caso de existir reclamos relacionados a la recolección de residuos no efectuada por el personal de turno, éstos deben ser informados y deben dar respuesta al respecto.

Recursos

El sector cuenta con 2 (dos) responsables de registrar los pedidos y reclamos.

En una de las 2 (dos) oficinas poseen 4 (cuatro) sillas y un equipo de aire acondicionado.

Poseen un libro para pedidos y otro para reclamos.

Cuentan con 5 camiones recolectores.

d. Propuestas de mejora

La elaboración de las propuestas de mejora, como se dijera anteriormente, considera los resultados de la percepción de los usuarios acerca del servicio en cada uno de los puntos de contacto y algunos aspectos relevantes surgidos del análisis de las actividades del proceso. Las mejoras propuestas se describen en la Tabla 1.

4. Conclusiones

Inicialmente, cabe resaltar la permanente colaboración de las personas que participaron del proyecto, mostrando verdadero interés para implementar cambios que permitan mejorar el servicio prestado. Esta motivación que han mostrado tanto funcionarios como empleados es significativa si se considera que los servicios son relaciones que se dan entre prestadores y usuarios.

En lo que refiere a la implementación de la metodología propuesta, se puede decir que los métodos utilizados han arrojado información complementaria, ya que han permitido la observación de las dificultades desde la percepción de los usuarios, que representan la mirada externa de la organización, como el análisis y evaluación de las actividades, representando las cuestiones internas de la Municipalidad.

Por último, es importante destacar que se han cumplido los objetivos propuestos en el proyecto sentando las bases para futuros proyectos de mejora de los servicios en las áreas seleccionadas y en otras que no han sido incluidas en el proyecto. Además, por las características del trabajo, el mismo puede replicarse con facilidad en otros municipios, y al ser Puerto Rico cabecera del departamento, este puede ser utilizado como referencia para otros municipios que integran el departamento.

5. Referencias Bibliográficas

- [1] Casermeiro de Goytia, María Beatriz, Scheuber de Lovaglio, Yolanda, Varas Diego Gabriel. La Calidad en los Servicios Públicos Gobierno de la Provincia de Salta. Obtenido de http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs_la_calidad_en_los_servicios_publicos.pdf
- [2] Fernández Eliana Lic. en Administración de Empresas Departamento, “Calidad en atención a usuarios de la administración pública” Caso de estudio: Obra Social S.E.R.O.S. Chubut. Departamento de Metodología de la Investigación, 2015.
- [3] J. C. Fontalvo Herrera, Tomás José; Vergara Schmalbach, “La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008,” Edición: S., 2010, p. 195.
- [4] William J. Stanton, Fundamentos del Marketing, McGRAW-HIL. 2007.
- [5] M. Elena and V. Quiñones, Calidad y Servicio, Primera ed. Bogotá, Colombia., 2006.
- [6] L. et al. Dieckow, La Calidad e Imagen de los Destinos Turísticos Emergentes. Cap. VIII (Jorge Senn). 2012, Editorial. Misiones. Argentina, 2012.
- [7] J. B. C. Doctor, Gestión de procesos (con responsabilidad social) desde la mejora hasta el resultado., EDITORIAL. 2008.
- [8] J. Puente, María. Cohen, Saul. Senn, “Especialización En Gestión De Producción Y Ambienteg. Uía Didáctica Área Temática De Gestión De La Calidad Asignatura: Introducción a la Gestión de La Calidad (Código G.C.1) Unidad 2 : Organización De La Empresa,” Introd. a la Gestión la Calid. (Código G.C.1) Unidad 2 Organ. LA Empres., pp. 1–18, 2017.
- [9] Junta de Castilla y León. Consejería de Presidencia y Administración Territorial. Dirección General de Atención al Ciudadano y Modernización Administrativa Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos.: ISBN 84-9718-264-2, 2004.
- [10] J. de C. y L. C. de P. y Administración and Territorial., Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos 2, Dirección. 2004.
- [11] Norma ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Quinta edición 15/09/2015. De acuerdo a la Norma ISO 9001:2015.