



UNIVERSIDAD DE PALERMO

MBA en Dirección de Empresas

**Trabajo Final de Maestría para optar al grado
de Máster de la Universidad de Palermo**

***PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA
EN LA ATENCIÓN CIUDADANA PARA EL MUNICIPIO
DE TRES DE FEBRERO, PROVINCIA DE BUENOS AIRES, ARGENTINA***

Maestrando: C. P. Pablo H. Casna
E-mail: pcasna@gmail.com
WhatsApp: +54-9-11-5620-1515
Perfil de LinkedIn: www.linkedin.com/in/pcasna
Legajo: 20.875/5
Director: Mag. Ricardo Palmieri

29.08.24

Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo final de cierre de la maestría es el resultado de un sinfín de marchas y contramarchas para el cierre de este estudio que resultó fundamental para el desarrollo y crecimiento de mi vida profesional.

Sus contenidos me dieron las herramientas necesarias para dirigir y gerenciar organizaciones y poder cumplir los objetivos propuestos.

Ha sido un gran y desafiante camino. Desafío de planificación de tiempos, lecturas, de escrituras y reescrituras; en el medio de las ocupaciones y actividades diarias de mi trabajo diario; y que definitivamente impactó en mi vida personal y familiar.

Los agradecimientos más fuertes son para quienes que vivieron este proceso como propio y me apoyaron constantemente haciéndome sentir que podría lograrlo.

En primer lugar, para Veronica Perez Vinaccia, mi mujer, quien soportó mi mal humor, mis ganas de abandonar en más de una oportunidad, y mis horas de ausencia mientras trabajaba en esta tarea.

A mis hijos que siempre me alentaron a seguir adelante detrás de este objetivo a pesar que parecía interminable.

Otro agradecimiento a mi padre, que en circunstancias difíciles me apoyó y ayudó económicamente para poder realizar esta formación fundamental en mi carrera. Lamentablemente no pudo ver el final, pero sé que estaría orgulloso de esto.

A mi director de trabajo final de maestría, magíster Ricardo Palmieri que con su guía y paciencia es un aporte difícil de mensurar, y que me ayudó a no claudicar en esta tarea como me había pasado en otras ocasiones.

Al equipo de profesores de la maestría, como así también a la Universidad de Palermo y su equipo directivo por sus enseñanzas y apoyo constante.

RESUMEN

En este trabajo se desarrolla un plan de mejora continua para la Municipalidad de Tres de Febrero, Provincia de Buenos Aires, Argentina, en materia de atención y servicios al ciudadano. El objetivo es trasladar las mejores prácticas de organizaciones privadas al área de atención al vecino del municipio, de manera tal que mejore la calidad de los servicios ofrecidos, y aumente el nivel de satisfacción de los usuarios.

El plan contempla acciones para generar nuevas herramientas tecnológicas y mejorar las disponibles, tanto para los vecinos usuarios como para los empleados que trabajan con ellas en las áreas vinculadas a la resolución de incidentes urbanos. También prevé la redefinición de procesos y funciones dentro de ese equipo municipal, con un enfoque centrado en los vecinos, para optimizar el trabajo inter áreas. Y finalmente contempla la puesta en marcha de un sistema de medición que permite evaluar el nivel de satisfacción vecinal, identificar las áreas de oportunidad y establecer las acciones necesarias para una constante mejora en los niveles de atención y servicios brindados, generando una cultura de calidad en la organización.

La inversión anualizada del total del plan de mejora asciende a \$157.280.000, de los cuales \$86.300.000 corresponden a la inversión en tecnología, para el desarrollo de software y mejoras en la aplicación, y \$70.980.000 se destinan a la incorporación de staff adicional para el equipo de atención al vecino.

Los resultados esperados más destacados de este plan, son:

- Mejoramiento de la calidad de los servicios, logrando que al menos el 33% de los vecinos los evalúen positivamente durante el primer año de aplicación. Para ello, se deberán alcanzar calificaciones entre 3 y 5 puntos, es decir, entre “bueno” y “excelente”, en las encuestas de satisfacción.

- Resolución del 60% de los incidentes en 30 días, y reducción de los tiempos de respuesta, con el objetivo de poder cerrar los prioritarios entre las 48 y las 72 horas de informados.
- Incremento de la participación del 50% de vecinos usuarios de 18 a 30 años en el plazo de 2 años desde la aplicación de esta propuesta de mejora, con un objetivo de penetración del 18%, a través de las mejoras en Mi3F y el chatbot Treffi.

TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
- Antecedentes y motivos que originan la investigación.	15
- Objetivo general.	18
- Objetivos específicos.	18
- Hipótesis.	18
- Metodología de la investigación.	19
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	
1.1 Atención ciudadana y satisfacción del cliente.	20
- Definición y características de atención ciudadana.	20
- Definición y características de atención al cliente.	21
- Definición y beneficios de la satisfacción del cliente.	23
- Insatisfacción del cliente o usuario y sus consecuencias.	24
- Creación de valor y lealtad.	25
- Expectativas del cliente o usuario.	27
- Medición de la satisfacción del cliente.	29
- Etapas en la medición.	30
- Modelos teóricos de medición de la satisfacción.	30
- Métodos y formas de comunicación con los clientes y usuarios.	36
1.2 Plan de mejora continua.	36
- Definición.	36
- Responsables y destinatarios.	39
- Objetivos.	40
- Estructura.	41
- Ámbito y oportunidad.	44
1.3 Plan de marketing de experiencia.	45
- Definición.	45
- Responsables y destinatarios.	48
- Objetivos.	50
- Estructura.	52

	Pág.
- Ámbito y oportunidad.	55
 CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y EL ORGANISMO.	
2.1 El sector: Municipios del primer cordón del Gran Buenos Aires.	57
- Composición geográfica.	57
- Datos demográficos y económicos.	59
2.2 El organismo: Municipio de Tres de Febrero.	67
- Origen y ubicación.	67
- Población y distribución geográfica.	73
- Matriz productiva del municipio.	82
- Organización gubernamental	88
- Atención al vecino.	91
Antecedentes.	91
Ejes de gestión.	92
Situación actual.	94
Modernización y tecnología.	97
Modelo de atención vecinal.	99
- Matriz FODA.	103
- Matriz EFI.	106
- Matriz EFE.	108
 CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
- Descripción de la metodología	110
- Cálculo de la muestra de las encuestas a ciudadanos usuarios de los servicios municipales.	111
 CAPÍTULO 4: RESULTADOS	
- Resultados de investigación cuantitativa. Encuestas a ciudadanos.	114
- Trabajo de observación	125
- Entrevista a informantes clave	128

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Conclusiones. 136
- Recomendaciones. 138

CAPÍTULO 6: PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA

- Antecedentes y propuestas 140
 - Objetivos de la mejora continua. 140
 - Estrategia de mejora. 141
 - Plan de acción general. 143
 - Plan de acción detallado. 144
- Costos. 161
- Proyección de resultados. 167
- KPI. 168

BIBLIOGRAFÍA

- Libros. 174
- Páginas web. 176

ANEXOS

- Investigación cuantitativa. Encuesta. 179
- Observación 181
- Investigación cualitativa. Entrevista a informantes clave. 182

LISTADO DE TABLAS

	Pág.
Tabla Nro. 1: Comparativo de las herramientas de medición de satisfacción al cliente.	34
Tabla Nro. 2: Evolución de la población del primer cordón del conurbano bonaerense entre 2001 y 2022.	59
Tabla Nro. 3: Población por municipio del primer cordón del conurbano bonaerense del 2001 al 2022.	60
Tabla Nro. 4: Densidad de población del primer cordón del conurbano bonaerense en el 2022.	61
Tabla Nro. 5: Distribución por género de la población del primer cordón del conurbano bonaerense - 2022.	62
Tabla Nro. 6: Tipos de vivienda donde residen los habitantes del primer cordón del conurbano bonaerense - 2010.	63
Tabla Nro. 7: Calidad de conexión a servicios básicos de los residentes del primer cordón del conurbano bonaerense - 2010.	63
Tabla Nro. 8: Población activa e inactiva de la población en el primer cordón del conurbano bonaerense - 2010.	64
Tabla Nro. 9: Condiciones de actividades de la población en el primer cordón del conurbano bonaerense - 2010.	65
Tabla Nro. 10: Distribución de bienes y servicios producidos en el primer cordón del conurbano bonaerense - 2010.	65
Tabla Nro. 11: Detalle de bienes producidos por actividad en el primer cordón del conurbano bonaerense - 2010.	66

	Pág.
Tabla Nro. 12: Detalle de servicios producidos por actividad en el primer cordón del conurbano bonaerense- 2010.	67
Tabla Nro. 13: Ranking de los 25 municipios de mayor población de la provincia de Buenos Aires - 2022.	69
Tabla Nro. 14: Población de los 16 municipios del primer cordón del conurbano bonaerense - 2022.	71
Tabla Nro. 15: Comparación del partido de Tres de Febrero con provincias argentinas de similar dimensión poblacional - 2022.	72
Tabla Nro. 16: Distribución de la población del partido de Tres de Febrero por localidades - 2010.	74
Tabla Nro. 17: Tipos de vivienda de los habitantes del partido de Tres de Febrero - 2010.	75
Tabla Nro. 18: Distribución de viajes entre el partido de Tres de Febrero y otras jurisdicciones, por modo de transporte - 2019.	77
Tabla Nro. 19: Distribución de viajes hacia y desde el partido de Tres de Febrero por modo de transporte - 2019.	78
Tabla Nro. 20: Población activa e inactiva en el partido de Tres de Febrero - 2010.	81
Tabla Nro. 21: Composición del Producto Bruto del partido de Tres de Febrero por sectores de actividad económica – 2019.	84
Tabla Nro. 22: Cantidad de industrias y comercios por localidades en el partido de Tres de Febrero - 2010.	86
Tabla Nro. 23: Distribución del empleo privado formal en sectores centrales de la economía del partido de Tres de Febrero - 2019.	87

	Pág.
Tabla Nro. 24: Distribución de empresas industriales radicadas en el partido de Tres de Febrero por cantidad de empleados - 2016.	88
Tabla Nro. 25: Centros de atención al vecino de la municipalidad de Tres de Febrero y su ubicación - 2023.	95
Tabla Nro. 26: Análisis FODA - Municipio de Tres de Febrero - 2023.	105
Tabla Nro. 27: Análisis Matriz EFI -Municipio de Tres de Febrero - 2023.	107
Tabla Nro. 28: Matriz EFE - Municipio de Tres de Febrero - 2023.	109
Tabla Nro. 29: Metodología de investigación de campo utilizada.	110
Tabla Nro. 30: Ficha Técnica de la encuesta cuantitativa con ciudadanos.	113
Tabla Nro. 31: Cantidad de encuestas realizadas en cada uno de los Centros de atención al vecino - C.A.V.	114
Tabla Nro. 32: Propuesta de mejora ante cada oportunidad detectada.	141
Tabla Nro. 33: Resumen de inversiones y costos necesarios de las propuestas del plan de mejora continua.	166

LISTADO DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico Nro. 1: Nueva visión de la organización según su foco en los clientes.	47
Gráfico Nro. 2: Evolución del crecimiento de la población del municipio de Tres de Febrero - 2001-2022.	73
Gráfico Nro. 3: Distribución de viajes entre el partido de Tres de Febrero y otras jurisdicciones por modo de transporte - 2019.	77
Gráfico Nro. 4: Distribución de viajes hacia y desde el partido de Tres de Febrero por modo de transporte - 2019.	79
Gráfico Nro. 5: Calidad de conexión a servicios públicos básicos por parte de la población del partido de Tres de Febrero - 2010.	80
Gráfico Nro. 6: Porcentaje de conexión a servicios públicos básicos por parte de la población del partido de Tres de Febrero individualizado por tipo. - 2010.	81
Gráfico Nro. 7: Población activa, ocupada o desocupada, e inactiva en el partido de Tres de Febrero - 2010.	82
Gráfico Nro. 8: Porcentajes de aporte de los municipios del primer y segundo cordón del conurbano bonaerense al Producto Bruto de la provincia de Buenos Aires - 2019.	83
Gráfico Nro. 9: Composición de empresas por sectores de la economía del partido de Tres de Febrero - 2015.	85
Gráfico Nro. 10: Organigrama del Municipio de Tres de Febrero - 2022.	89
Gráfico Nro. 11: Ejes de gestión del Municipio de Tres de Febrero - 2022.	90

	Pág.
Gráfico Nro. 12: Secretaria de Atención al Vecino. Organigrama - 2022.	94
Gráfico Nro. 13: Posibles medios de contactos vecinales en atención al vecino en la municipalidad de Tres de Febrero.	100
Gráfico Nro. 14: Pregunta A: ¿Cómo calificaría la atención recibida?	115
Gráfico Nro. 15: Pregunta B: ¿Cómo calificaría el orden y la limpieza?	116
Gráfico Nro. 16: Pregunta C: ¿Cómo calificaría el tiempo en ser atendido?	117
Gráfico Nro. 17: Pregunta D: ¿Cómo calificaría el conocimiento de la persona que lo atendió?	118
Gráfico Nro. 18: Pregunta E: ¿Cómo calificaría la información recibida?	119
Gráfico Nro. 19: Pregunta F: ¿Pudo resolver su necesidad?	120
Gráfico Nro. 20: Pregunta G: ¿Cuál es su género?	120
Gráfico Nro. 21: Pregunta H: ¿Cuál es su edad?	121
Gráfico Nro. 22: Pregunta I: ¿Cuál es la actividad que desarrolla?	122
Gráfico Nro. 23: Pregunta J: El inmueble donde actualmente vive es ¿una casa, un departamento, u otro?	123
Gráfico Nro. 24: Pregunta K: Respecto de la titularidad del lugar donde actualmente vive es ¿propio, alquilado, u otro?	124
Gráfico Nro. 25: Pregunta L: Sin considerar los datos móviles del celular, ¿su casa cuenta con conexión a Internet?	125

LISTADO DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen Nro. 1: Mapa del primer cordón del conurbano bonaerense - Febrero de 2024.	58
Imagen Nro. 2: Ubicación geográfica, división política y límites del Municipio de Tres de Febrero.	69

INTRODUCCIÓN

Antecedentes y motivos que originan la investigación

La Secretaría de Asuntos Municipales de la Nación (2013) señala que el Estado resulta ser uno de los motores del desarrollo económico y social de los países. Con el objeto de intervenir donde la sociedad lo requiera necesita ser un agente inteligente, ágil y fuerte. En este nuevo contexto, requiere transformarse en un protagonista esencial y para ello recurre, entre otras cosas, al nuevo concepto de atención ciudadana.

Además, remarca que los municipios se han convertido en el primer eslabón de la atención ciudadana, fruto de la cercanía y el impacto territorial que tienen con los habitantes de esos lugares. Cada vez con más frecuencia, están llevando a cabo una estrategia proactiva con miras a ofrecer una gestión de calidad desde el primer momento de contacto con la ciudadanía.

El Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2015) pone en evidencia que la atención ciudadana aparece como un concepto relativamente nuevo dentro de la gestión pública en la República Argentina, que le permite al Estado intervenir con este nuevo enfoque. Hace referencia a los medios instituidos por el gobierno para atender de manera directa a los particulares, específicamente para orientarlos en trámites, servicios y para recibir, canalizar y responder sus sugerencias, quejas o denuncias. Adicionalmente indica que:

-El Estado comienza a manejar y trabajar conceptos fundamentales en lo referido a la forma de vincularse entre las personas y la organización. Algunos de estos son la calidad de atención, el uso de tecnología, mecanismos de comunicación interna y externa para la mejora del sistema de atención, y procesos claros y transparentes para agilizar los servicios ofrecidos a los ciudadanos. En este cambio de paradigma hay una idea base que debe desarrollarse y que es la importancia de los recursos humanos y su rol en este proceso de cambio.

-Desde esta nueva perspectiva resulta positivo analizar la posibilidad de transferir prácticas exitosas utilizadas en el ámbito de la gestión de otro tipo de organizaciones, trasladándose a las áreas de Atención Ciudadana del ámbito público.

-Los ciudadanos y las administraciones públicas locales se verán altamente beneficiadas de trasladar prácticas y conceptos que hoy resultan exitosos en gran cantidad de organizaciones a nivel mundial.

-La aplicación de estas políticas de atención a ciudadanos utilizados en las organizaciones en el sector público le permitirá entonces al Estado lograr un cambio de paradigma conceptual, y el camino para ello es la modernización y la profesionalización del sector de Atención Ciudadana.

Asimismo, la capacitación, el traslado de herramientas y prácticas utilizadas en el ámbito privado en organizaciones especialistas en atención y satisfacción de clientes posibilitan paralelamente la jerarquización del empleo público; elemento fundamental para sostener fortalezas y ventajas que esto genera para los ciudadanos usuarios de los servicios del Estado. Por último, este cambio también permite lograr un mayor compromiso de los agentes de las organizaciones públicas con la administración local y la comunidad.

Fruto de conversación con diversos referentes de atención ciudadana de municipios de la provincia de buenos aires, hemos podido aunar criterios respecto de los principales problemas y desafíos que puede observarse:

Los problemas habituales en la atención vecinal, las siguientes cuestiones:

-Que los ciudadanos no son escuchados ni atendidos con la calidad que merecen; esto surge como consecuencia de que la calidad de atención no es un aspecto valorado en la gestión pública.

-Que el empleado público, en general, no tiene los conceptos de fidelización ni de relación de largo plazo que se utilizan en otros tipos de organizaciones, como por ejemplo en las empresas privadas.

-Que en las organizaciones públicas los procesos no son respetados o bien no se cuenta con ellos.

-Que la forma mediante la cual se toman las decisiones tienen gran interferencia de cuestiones políticas que priman sobre la gestión agregando la falta de indicadores de gestión en muchos de los estamentos municipales recorridos.

En función de todo lo expresado en los párrafos anteriores, las preguntas que provocaron la presente investigación se refieren a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Por qué en las organizaciones públicas los ciudadanos no pueden recibir un trato de calidad como en otro tipo de organizaciones, en especial el que las empresas privadas, ofrecen a sus clientes y usuarios?
- ¿Por qué las organizaciones públicas no valoran conceptos tan importantes como la calidad de atención que brindan a ciudadanos y usuarios?
- ¿Por qué las organizaciones públicas no pueden ver el valor que aporta la fidelización de los ciudadanos, como sí lo hacen las organizaciones privadas?
- ¿Por qué a las organizaciones públicas se les dificulta atenerse a procesos?
- ¿Por qué en las organizaciones públicas la toma de decisiones muchas veces ocurre sin información, o con muy poca información objetiva fruto de indicadores de gestión?

Objetivo general

Desarrollar una propuesta de un plan de mejora continua en la atención ciudadana para el Municipio de Tres de Febrero, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Objetivos específicos

-Extraer los elementos teórico-técnicos y las mejores prácticas que se aplican en otras organizaciones en lo referido a atención al cliente y/o usuario para aplicarlas en el ámbito público.

-Analizar las políticas, prácticas y recomendaciones que las organizaciones públicas y privadas aplican exitosamente para poder trasladarlas a conceptos de atención ciudadana.

-Identificar las políticas actuales de atención ciudadana que impactan en las personas que requieren servicios del Estado en sus diferentes niveles de gobierno.

Hipótesis

La puesta en marcha de un plan de mejora continua en el área de atención ciudadana de los vecinos del Municipio de Tres de Febrero, Provincia de Buenos Aires, Argentina, redundaría en una mejor calidad de los servicios recibidos, como así también un aumento en el nivel de satisfacción de los ciudadanos.

Metodología de investigación

En lo referido a la metodología de investigación se desarrolló un trabajo cuali-cuantitativo con predominio cualitativo. Como trabajo de campo se utilizaron los siguientes métodos de recolección de datos:

-Observación

Esta técnica tiene como objetivo poder conocer formas, prácticas y metodologías de atención en municipios limítrofes, a los efectos de poder realizar una selección de mejores prácticas que puedan nutrir la propuesta a realizar en nuestro proyecto de mejora.

-Encuestas a ciudadanos

La realización de encuestas a ciudadanos tuvo como objetivo poder conocer la percepción que tienen los mismos respecto de la forma de atención que reciben, como así también indagar cuestiones vinculadas a sus expectativas respecto de lo que desean recibir como servicio y como atención. Aquí se puso énfasis en ciudadanos que hayan utilizado servicios municipales, o realizado solicitudes municipales dentro de los últimos 2 años, de tal manera de tener la seguridad de que tengan presente esta percepción. La cercanía en el tiempo entre la recepción del servicio y su medición ayudará a obtener datos confiables.

-Entrevistas con informantes clave

Las entrevistas con informantes-clave buscaron validar y reforzar las observaciones realizadas en el párrafo anterior, como así también poder conocer los planes de mejoras futuras que puedan generar aportes a nuestra propuesta.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Atención ciudadana y satisfacción del cliente

Definición y características de la atención ciudadana

La Secretaría de Atención Ciudadana y Gestión Comunal del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2022), define su actividad principal con el siguiente alcance: “promovemos la escucha activa a los vecinos, generando una interpretación de sus demandas y necesidades, para dar seguimiento a las mismas, medir la calidad y satisfacción de los servicios brindados y comunicar los resultados con políticas de cercanía”.

En tanto, la Secretaría de Atención Ciudadana y Servicios Generales dependiente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2018), en los considerandos de la Resolución 2/2018 indica que se ha entendido que la atención ciudadana es: “El conjunto de actividades, herramientas específicas, procesos y canales (oficinas, teléfonos, páginas Web), a través de los que se establece contacto con el ciudadano para informar, ofrecer y facilitar la prestación de los servicios, así como el medio a través del cual fomentar la participación de los ciudadanos mediante las quejas y sugerencias y otros mecanismos para la mejora de la Administración”.

Y finalmente respecto de las características que deben contener los servicios a ciudadanos la Secretaría de Asuntos Municipales de la Nación (2013), plantea los siguientes puntos:

- Estándares de calidad de los servicios esenciales.
- Estándares de calidad en el punto de contacto, haciendo especial referencia a la atención al público.
- Información y comunicación con los ciudadanos.
- Procedimientos para la presentación de quejas y mecanismos de compensación implementados.
- Compromisos de mejora para futuro.

Definición y características de la atención al cliente

Retana Delgado y Bravo Ramírez (2011) entienden el servicio al cliente como todo acto o desempeño por el que una parte ofrece a la otra, un conjunto de elementos tangibles e intangibles que se combinan en un producto total, para satisfacer necesidades y deseos que tiene ese cliente. Asimismo, remarcan que el servicio es una diferenciación clave en el mercado de hoy, sobre todo, cuando se trata de productos que no pueden distinguirse por ninguna otra dimensión significativa para sus clientes. Debe existir ese plus adicional que lo haga distinto.

Estos autores señalan que el concepto de servicio al cliente, herramienta potente de marketing que facilita conocer las necesidades y deseos de la clientela, es fundamental para lograr la satisfacción del cliente. Ponen especial énfasis en los procesos de atención al cliente con el objetivo de trabajar articuladamente. Estos autores expresan;

... .debe a su vez ser un esfuerzo planeado y compartido por todas las personas que pertenecen a una organización con la finalidad de superar las expectativas que se tienen. Desde el que hace el trabajo de gerencia y hasta las personas que hacen el trabajo más sencillo deben ofrecer un servicio que deje encantado y sorprendido a los clientes. (p. 2)

Según Izquierdo (2018), el proceso de atención al cliente es el conjunto de actividades que realizamos desde que recibimos el primer contacto de un usuario hasta que resolvemos su consulta y nos despedimos de él, ordenado según las distintas fases que atravesaremos a lo largo de todo el procedimiento.

Asimismo, completa el concepto remarcando las distintas fases del proceso y cuáles son los puntos claves que debemos tener controlados en cada una de las etapas a la hora de conseguir desarrollar un servicio de máxima calidad.

Retana Delgado y Bravo Ramírez (2011) plantean algunas características distintivas de los procesos de atención y formas de trabajo tales como:

- Se concentran en los procesos en lugar de centrarse en las tareas funcionales.
- Se gestionan los procesos productivos “a través” de la organización, en lugar de gerenciar de “arriba-abajo”.
- Los equipos polifuncionales autogerenciados constituyen un componente importante para la participación y el involucramiento.
- Se replantea el concepto de jerarquías, resultando organizaciones más “planas”.
- Se incentiva el desempeño de los equipos en lugar de los individuos.
- El éxito de los agentes está relacionado con los conocimientos y habilidades para trabajar en equipos polifuncionales, respondiendo a los objetivos globales de la organización.
- Todos los niveles jerárquicos de supervisión participan de varios equipos polifuncionales.

En lo referido a la administración pública, Bolaños (2015) suma aportes a estos conceptos remarcando la importancia que supone prestar atención a los procesos y a los equipos humanos, y poner el foco sobre la calidad del servicio desde los primeros escalones de la administración pública, impulsando cambios pequeños pero posibles y sostenibles en el tiempo. Se debe buscar generar un impacto inmediato y directo en la atención a la ciudadanía, teniendo en cuenta esas características.

Esto implica concentrarse en los procesos de atención para identificar y atender las necesidades de la ciudadanía. La estrategia es brindar servicios de calidad para el logro de los objetivos de la institución. Una de las fortalezas del enfoque de buenas prácticas, es que éste es independiente del tamaño o grado de desarrollo de la entidad que las aplica o del contexto en el que se desarrolla.

En este sentido tanto la Secretaría de Asuntos Municipales de la Nación (2013) como el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2015), refieren procesos de diferentes formas de contacto con los ciudadanos, modalidades de atención, ventanilla única, gestión de quejas y reclamos, comunicación y atención al ciudadano, profesionalización de los agentes municipales, y criterios para la evaluación de la calidad de la atención al ciudadano.

Definición y beneficios de la satisfacción del cliente

Kotler y Keller (2006) definen la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

Thompson (2006) resume tres beneficios centrales que obtiene una organización cuando logra la satisfacción de sus clientes.

- El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar –participación - en el mercado.

Por lo tanto, quienes logren la satisfacción de sus clientes estarán recibiendo como beneficios su lealtad traducida en futuras ventas, la difusión hacia nuevos potenciales clientes y una posibilidad de incrementar su participación en el mercado.

Retana Delgado y Bravo Ramírez (2011), en este sentido, destacan que las organizaciones han empezado a tomar conciencia sobre lo relevante de la calidad y la satisfacción del cliente, como así también respecto de su impacto. El resultado de diversas investigaciones más allá de su industria refleja un claro mensaje: los clientes satisfechos mejoran el rendimiento del negocio y los insatisfechos lo perjudican.

Insatisfacción del cliente o usuario y sus consecuencias.

Ahora bien, ¿qué sucede con aquellas organizaciones que no adoptaron un punto de vista de valorizar al cliente como fuente de rentabilizar su negocio? En este sentido, Sainz (2014) propone algunas causas posibles que hacen que los clientes abandonen las compañías:

- Defraudar las expectativas de los clientes. Prometer más de lo que se puede dar es un grave error.
- Tener problemas con el equipo de ventas. El vínculo entre el ejecutivo de ventas y el responsable de compras es un nexo fundamental en la relación comercial. Estos trabajadores son el contacto con los usuarios y los que, en muchas ocasiones, los mantienen o no dentro del seno de una compañía.
- Presentar precios fuera de mercado.
- Desconocer las limitaciones propias. Aceptar pedidos que no se pueden entregar ni en número ni en tiempo es una de las peores tarjetas de presentación. Por otra parte, los plazos de entrega deben ser realistas y alineados con la necesidad del cliente.
- No estudiar adecuadamente la competencia. Creerse el mejor del mercado y no ver qué están haciendo los competidores no ayuda a crecer. Hay que estar atentos a los movimientos de la competencia para saber si ésta crece o no. Hay que sorprender al usuario actualizando el producto y dotándolo de valor agregado.
- No adecuar el producto. El mundo, mercados y clientes cambian vertiginosamente. Es muy importante la adecuación de los productos a estos nuevos entornos.
- Poseer una mala gestión de la imagen corporativa. Una organización envuelta en conflictos, una mala gestión de los momentos de crisis, y la falta de transparencia pueden perjudicar el negocio.
- Realizar cambios constantes en el personal. Muchas personas, sobre todo en el campo de los servicios, necesitan establecer cierta conexión para poder

mantener una relación comercial. La rotación del personal afecta el vínculo y la confianza que se genera en las relaciones comerciales.

Concentrarse en el cliente implica comprender sus demandas y emplear todos los recursos para satisfacerlas.

Creación de valor y lealtad

En la búsqueda de nuevos aportes sobre la valorización de la satisfacción al cliente, Loidi (2015) menciona a Michael Porter afirmando que la estrategia competitiva es ser diferente. Significa elegir un conjunto de actividades distintas que permita ofrecer una mezcla única de valor.

La forma en que cada compañía gestiona las relaciones con sus clientes es una oportunidad para diferenciarse. Para eso necesita establecer procesos que le permitan el aprovechamiento de las interacciones que tiene con cada uno de ellos, para mejorar la satisfacción general del mismo y tratarlo como si fuera único.

Las empresas innovadoras entonces deberán ser capaces de tener éxito en el mercado sin competir exclusivamente por precio. Estas expandirán continuamente su línea de productos basándose en el conocimiento de los intereses de sus clientes, los que surgirán de la inteligencia de datos y mediciones de satisfacción.

Kotler (2005), señala que hay un empoderamiento hacia los clientes y por el cual resulta fundamental el nivel de satisfacción que estos obtengan de sus productos y servicios.

En este sentido indica que el incremento permanente de productos y competidores significa que no hay escasez de productos sino de clientes. Esto hace que el cliente sea el rey.

Cabe acá remarcar lo que Kotler y Keller (2006) señalan respecto al valor percibido por el cliente.

El valor percibido por el cliente (VPC) es la diferencia que aprecia el cliente entre el valor total de ventajas y el total de costos que supone una

oferta respecto de las demás ofertas alternativas. El valor total es el valor monetario percibido del conjunto de ventajas económicas, fundacionales y psicológicas que esperan los clientes de una oferta concreta. El costo total es el conjunto de costos en que se incurren a la hora de evaluar, conseguir, utilizar y desechar una oferta concreta (incluidos los costos económicos, temporales, energéticos y psicológicos).

Así, el valor percibido por el cliente se basa en la diferencia entre lo que recibe y lo que entrega en las distintas alternativas". (p.141)

En este sentido, los consumidores entonces tienden a maximizar el valor dentro de los límites de costo de búsqueda, de conocimiento, de la movilidad y de los ingresos. En otras palabras, el consumidor considera que oferta le reportará el mayor valor percibido y actúa en consecuencia. El modo en que la oferta cumpla la expectativa del cliente influirá en su satisfacción y en las posibilidades de volver a comprar el producto.

Es evidente que los compradores actúan también bajo determinadas limitaciones que los hacen decidir basados más en motivaciones personales que en beneficios tangibles. Por ello, el valor percibido por el cliente es una herramienta de interpretación aplicable a un sinnúmero de situaciones que proporcionan una información muy útil, pero que no contempla otro sin número de motivaciones que también se ponen en juego al momento de tomar una decisión de compra.

Conociendo entonces la importancia del valor percibido por el cliente, y el impacto que producen las motivaciones personales, las empresas deben diseñar una propuesta de valor competitivamente superior, dirigirla a un segmento de mercado y reforzarla con un sistema de entrega de valor.

La propuesta de valor está formada por el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar y no solo por el posicionamiento de la oferta. La marca de una empresa debe ser la promesa de una experiencia total que puede esperar el consumidor. Si la empresa cumple o no la promesa dependerá de su capacidad de entregar o no su sistema de valor. Esta incluye todas las experiencias que tendrá el cliente al utilizar la oferta, más allá del producto en sí mismo.

Tigani (2006) remarca que el valor es la percepción que tiene el cliente de lo recibido, que hace que le produzca o no satisfacción, por lo tanto, es evidente, que no todo lo que agrega costo agrega valor. Detectar entonces lo que tiene valor para el cliente, se convierte en una búsqueda de oportunidades competitivas. Al margen del valor que la empresa le adjudique a lo que entrega, el cliente es el que tiene el voto final y vota con su dinero.

Este mismo autor destaca que hay cuatro niveles que representan el efecto percibido por el cliente. El valor básico, que son los atributos mínimos, sin ellos no tiene sentido alguno entrar en competencia, sin embargo, existen empresas en este nivel cuando gozan de privilegios y se forma un monopolio u oligopolio. El valor esperado, que son los atributos que el cliente está seguro de recibir. El valor deseado, que son los atributos que el cliente no necesariamente espera, pero conoce y aprecia. Y finalmente, el valor imprevisto, que son los atributos excepcionales que agregan valor sorpresa para el cliente, una vez que el cliente lo conozca, se convertirán en deseados. En este último nivel es donde comienza la excelencia.

Expectativas del cliente o usuario

Kotler y Keller (2006) afirman que la satisfacción es una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto o los resultados, con las expectativas de beneficios previos. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho, si los resultados están a la altura de las expectativas el cliente queda satisfecho. Ahora, si los resultados superan las expectativas, el cliente queda encantado.

¿Pero cómo se conforman las expectativas de los clientes? En este sentido los autores indican;

...a través de experiencias de compras anteriores, de consejos de amigos y compañeros, y de información de la empresa y de la competencia. Si la empresa incrementa demasiado las expectativas es probable que el cliente

quede insatisfecho. Sin embargo, si la empresa establece expectativas demasiado bajas, no conseguirá atraer a suficientes clientes, aunque pueda satisfacer a los que decidan comprar. (p. 144)

Por lo tanto, concluyen que las empresas deben entregar productos y servicios que se ajusten a las expectativas de sus clientes.

González Moreno (2014) indica que los clientes manejan al menos tres tipos de expectativas: servicio pronosticado, servicio deseado, y servicio adecuado. El servicio pronosticado es aquel que refleja lo que el cliente espera que le den. El servicio deseado contempla una expectativa más alta, porque el cliente espera que le den el servicio pronosticado y algo más. Finalmente, el servicio adecuado es el que representa el mínimo de servicio que el cliente está dispuesto a aceptar.

Este autor también desarrolla el concepto de “zona de tolerancia”, definiéndolo como el espacio que existe entre el servicio deseado y el servicio adecuado. En general los clientes entienden y asumen que puede haber variaciones en la calidad del servicio ofrecido, mientras no rebasen el límite del servicio adecuado, pueden ser aceptadas.

En otras palabras, las organizaciones centradas en el cliente o usuarios se concentran en crear valor más allá de sus productos ya que han tomado conciencia que los clientes deciden basándose en la percepción que tienen de los productos y servicios, y no en argumentos racionales. Esta nueva mirada hace que las empresas busquen que el vínculo vaya creciendo a lo largo del tiempo, para incrementar el índice de fidelidad y el volumen de compra.

Medición de la satisfacción del cliente

Si los objetivos están centrados en la calidad del servicio, señala Iglesias (2014), interesa sobre todo el estudio de sus dimensiones y medidas (especificaciones). En cambio, cuando la investigación se enfoca en la satisfacción, los objetivos se orientan hacia los procesos evaluativos que se llevan a cabo para analizar las conductas de compra o consumo de las personas. Por eso, conocer el grado de satisfacción del cliente, es una de las cuestiones más importantes en las empresas de servicio. Esta información extendida en el tiempo les permite detectar el funcionamiento de los procesos internos y las oportunidades de mejora.

En este sentido, la autora enfatiza:

Por lo tanto, las organizaciones no solo han de tener en cuenta la elaboración de una imagen de calidad entre sus potenciales clientes (calidad de servicio percibida), sino también deben cuidar cada transacción específica (procesos) ya que la opinión que un cliente tiene del servicio puede verse alterada por una experiencia satisfactoria o insatisfactoria, en un momento dado. (p. 202)

Esto deja de manifiesto que el servicio no es lo que se puede valorar, es intangible. Lo que los clientes evalúan son las experiencias, y esto hace que quienes compran un servicio se sientan más inseguros que quienes compran un bien tangible. El servicio no siempre se puede brindar de la misma manera, como así tampoco puede recibirse en cada ocasión de igual forma, y esto condiciona la prestación.

Kotler y Keller (2006) afirman que las empresas deben medir la satisfacción del cliente de manera sistemática, porque la clave para retener a un cliente es justamente su satisfacción. Un cliente satisfecho se traduce en una gran variedad de beneficios, más allá del ingreso que genera una venta. Los clientes altamente satisfechos permanecen leales durante más tiempo, son clientes de productos nuevos de la empresa, prestan menos atención a la competencia, dejan de tener el foco en el precio y brindan ideas o sugerencias para mejorar o crear productos.

Etapas en la medición

Iglesias (2014) identifica tres etapas principales en la medición y el seguimiento de los procesos.

- La primera etapa consiste en identificar las actividades claves con influencia significativa en la satisfacción del cliente, es decir definir qué medir.
- La segunda etapa abarca la revisión de cada una de esas actividades para determinar sus características y establecer las medidas adecuadas para el control de las mismas. Algunas características a medir de manera orientativa pueden ser satisfacción del cliente según el perfil y mejora del plazo de entrega.
- Por último, está la etapa de definición de las acciones correctivas a ser tomadas en función de los resultados que arrojan las mediciones.

Modelos teóricos de medición de la satisfacción

En la actualidad existen dos modelos teóricos para determinar cómo medir la satisfacción del cliente. Iglesias (2014) distingue entonces la escuela europea, liderada por Grönroos, Brogowicz, Denle y Lith, y la escuela estadounidense, liderada por Parasuraman, Zeithaml y Berry.

La primera de ellas, la escuela europea, presenta tres dimensiones básicas de la calidad: a) dimensión técnica, b) dimensión funcional, e c) imagen.

Solamente la imagen, de estas tres dimensiones, es una dimensión externa a la organización, pero proyectada desde el interior. La dimensión técnica que representa el qué, cómo la dimensión funcional que indica el cómo, son elementos internos de la organización a ser evaluados.

En cambio, para la escuela estadounidense, se considera al cliente como el único juez. Planteando que la calidad percibida es lo que el cliente evalúa acerca de la calidad del producto o servicio, relacionada a la satisfacción, y que surge de la discrepancia entre la percepción y la expectativa del consumidor.

Según Iglesias (2014) existen distintos métodos para medir la satisfacción del cliente y fuentes de información:

“Las fuentes de obtención de información para la medición de satisfacción son:

- Cuestionarios de satisfacción.
- Auditorías de calidad de servicio.
- Análisis de incidentes críticos.
- Clientes misteriosos.
- Focus groups.
- Sistemas de reclamos y sugerencias.
- Benchmarking”. (p.207)

Kotler y Keller (2006) mencionan por su parte solo tres herramientas, las encuestas regulares, los focus groups, y los compradores fantasmas; en tanto Villa (2014) agrega al listado el buzón de sugerencias.

Goodman (2014) incorpora la visión interna, y señala que el mejor proceso de voz del cliente debe describir la totalidad de los deseos y experiencias del cliente de punta a punta, y para ello debe incluir encuestas, datos surgidos desde los contactos con el cliente, y métricas internas. Estos tres grupos de datos, según el autor, describen el hecho desde distintas perspectivas, y se debe considerar la opción de una cuarta métrica, que son las contribuciones hechas por los empleados sobre la experiencia del cliente.

En este sentido, señala:

Para escuchar la voz del cliente, debe consultar a quienes participan en los procesos que influyen en la experiencia del cliente. Los análisis completos de tales experiencias también demuestran que el mejor vaticinador de la lealtad es si el cliente tuvo o no algún problema y cómo se manejó el

mismo. Por lo tanto, los datos recabados por la atención al cliente que describen problemas deben encontrar la forma de incorporarse al programa de voz del cliente digno de su nombre. (p. 127)

El autor a forma de cierre expresa:

...los factores que crean o erosionan la satisfacción y lealtad del cliente son complejos y, por ende, no se puede obtener con un único método. Además, cada fuente de datos tiene sus fortalezas y sus debilidades. Es por ello que toda empresa que tenga por objetivo crear y mantener la satisfacción y lealtad de sus clientes, necesita contar un proceso de voz eficaz que recurra a varias fuentes de información. (p.127)

La medición del nivel de satisfacción resulta fundamental para poder revisar y tomar las medidas correctivas que puedan ser necesarios para obtener el nivel deseado, coincide Tigani (2006).

En el ámbito de la gestión pública Halliburton (2006) plantea que la medición es el único medio mediante el cuál se puede diagnosticar y evaluar el funcionamiento del proceso y sus resultados, en relación con el cumplimiento de la misión y objetivos de la organización y los requerimientos del ciudadano.

En este sentido indica que:

Un aspecto fundamental del análisis y evaluación de un proceso es la medición. Medir es el único medio por el cual se puede diagnosticar y evaluar el funcionamiento del proceso y sus tareas principales, en relación con los requerimientos del ciudadano (cumplimiento de la misión y objetivos de la organización). En tal sentido, es importante conocer los requerimientos claves del ciudadano (necesidades y expectativas) como base para establecer qué medidas usar para el proceso". (p. 104)

En general, las medidas utilizadas deben satisfacer los siguientes criterios:

- Necesidades y expectativas ligadas a los requerimientos del ciudadano.
- Ser mensurables o contables.

- Ser transparentes: nunca debe ser una estimación secreta que no pueda rastrearse o compararse”. (p. 104)

Asimismo, remarca que la medición integral de un proceso exige la distinción entre medidas internas al proceso y sus resultados. En este sentido, evaluar el proceso implica medir la calidad de su gestión y los resultados obtenidos como producto de su actividad, pasos imprescindibles para determinar su nivel de eficiencia, el cumplimiento de sus objetivos y la satisfacción de los ciudadanos por los bienes y servicios recibidos.

En ese sentido, define la calidad como la medida de la dimensión en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor para alguien. Las cosas tangibles pueden ser comparadas entre sí para observar su proximidad al ideal o estándar, ahora bien, tratándose de servicios y de las diferentes percepciones de los clientes, la mayor calidad no la dará el apego a un estándar, sino la superación de las expectativas que cada cliente tenga de lo recibido. Se debe poner especial énfasis en remarcar la importancia respecto de las formas de medir y dimensionar la calidad percibida por ellos para que logren sentir satisfacción total por los servicios recibidos.

Siguiendo con el análisis dentro del sector público, y más específicamente en el concepto de atención ciudadana, la Secretaría de Asuntos Municipales de la Nación (2013) toma esta temática en consideración y refuerza el concepto.

Cualquier proceso de mejora en la gestión municipal debe realizarse de forma planificada, estar acompañada de un seguimiento y ser sometida a una evaluación permanente de procesos y objetivos.

La evaluación y criterios de calidad son una herramienta más para la implementación de procesos de mejora en las organizaciones públicas y aportan mucho a la modernización de las instituciones. Las innovaciones llevadas a cabo en el área de atención al ciudadano deben tener por objetivo el desarrollo de técnicas de participación, de conocimiento y satisfacción de las expectativas del ciudadano y de fortalecimiento de los procesos y sistemas de calidad instalados.

Como resumen de todo lo indicado se presenta la Tabla N° 1 con las herramientas mencionadas.

Tabla Nro. 1: Comparativo de las herramientas de medición de satisfacción al cliente.

Herramientas	Autor	Descripción
Encuestas regulares y cuestionarios de satisfacción.	Kotler y Keller (2006)	Mide de manera directa la satisfacción del cliente. Son útiles para valorar intenciones de recompra.
	Goodman (2014)	Favorece el análisis de encuestas a clientes y a empleados sobre su experiencia.
	Villa (2014)	Hace posible la realización de encuestas con cuestionarios a un determinado volumen de clientes.
		Permite obtener un panorama más amplio respecto de lo que los clientes piensan y sienten.
Iglesias (2014)	Realiza encuestas a una muestra de clientes priorizando aspectos claves del negocio.	
Compradores fantasmas o clientes misteriosos.	Kotler y Keller (2006) e Iglesias (2014)	Empresas que contratan a personas que simulan ser compradores e informan sobre sus experiencias positivas y negativas.
	Villa (2014)	Contratación de personas como clientes en un ciclo completo de ventas desde las actividades promocionales del producto o servicio hasta el momento de la compra.
		Brinda información del desempeño de todas las áreas de la empresa que tienen contacto con el cliente a un bajo costo.
Contacto directo con los clientes.	Kotler y Keller (2006)	Favorece el contacto con clientes para el análisis de los indicadores de abandono, con el fin de saber qué ocurrió.

	Goodman (2014)	Permite obtener en tiempo real información sobre los problemas del cliente.
	Villa (2014)	Brinda información sobre los motivos de abandono de los clientes. Pone el foco sobre los incidentes críticos.
Auditoría de calidad de servicios y métricas internas.	Goodman (2014)	Genera información respecto a lo que hizo cliente, como lo que no se hizo para el cliente.
	Iglesias (2014)	Consiste en la generación de mediciones internas con diferentes evaluaciones de calidad en cada punto de contacto con el cliente.
Paneles y focus groups.	Villa (2014)	Consiste en entrevistas en intervalos de tiempo a clientes elegidos, para descubrir el grado de satisfacción durante el servicio y posterior al mismo.
Sistemas de reclamos y sugerencias; y buzón de sugerencias.	Villa (2014) Iglesias (2014)	Expresa la opinión de los clientes a través de formularios que se depositan en un buzón. Tiene la desventaja de que habitualmente cuenta con baja participación.
Benchmarking	Iglesias (2014)	Permite conocer las mejores prácticas de la competencia. Pueden surgir de allí buenas prácticas que pueden ser aplicables en la organización, para satisfacer a sus clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Métodos y formas de comunicación con los clientes o usuarios

Tigani (2006) remarca la importancia de la comunicación con los clientes y usuarios con el objeto de no caer en el aislamiento y el desconocimiento de la percepción de los servicios que ellos reciben.

Sanchez (2016) refuerza la idea respecto de que la atención al cliente es un elemento imprescindible para la existencia de las empresas y constituye el centro de interés fundamental y clave de su éxito o fracaso. El autor plantea la necesidad de una comunicación fluida entre los actores que forman parte de este servicio para que sea satisfactorio y eficaz; remarcando el fundamental vínculo existente entre la prestación recibida y la expectativa del cliente y usuario.

Por su parte, la Secretaría de Asuntos Municipales de la Nación (2013), remarca que es importante fortalecer los canales de comunicación con los ciudadanos, haciéndoles llegar la información apropiada de forma eficaz y en el momento adecuado.

En función de lo expuesto deviene posible observar un paralelismo entre las formas de comunicación utilizadas con los ciudadanos, y las aplicadas con los clientes en organizaciones privadas.

En el ámbito público, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2015) refiere diversas formas de comunicación con una fuerte tendencia tecnológica de vinculación con el ciudadano, como ser solicitudes o peticiones, reclamos, quejas, denuncias y sugerencias.

1.2. Plan de mejora continua.

Definición

Carrera Endara C., et al. (2019), define la mejora continua como una “actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos, siendo los

requisitos la necesidad o expectativa establecida generalmente implícita u obligatoria”. (p.35)

Fischer de la Vega y Espejo Callado (2011), observan que:

... cada vez más las organizaciones se orientan hacia la satisfacción del cliente, para ello es importante implementar un sistema de calidad total, los principales elementos que persigue son:

1. Conocer y esforzarse para ofrecer más de lo que requieren los consumidores, esto quiere decir que el objetivo de la empresa no solo debe limitarse a buscar los gustos y necesidades actuales de los consumidores, sino anticiparse a ellas.
2. Establecer estándares para que todos los productos presenten los mismos parámetros de calidad, que no exista variación entre los productos, así los consumidores tendrán la certeza de que todos los productos que ostentan la marca ofrecen las mismas características y calidad.

La base principal del sistema de calidad total es hacerlo bien desde la primera vez y por siempre, esto implica un proceso constante adoptado por toda la organización, es un cambio de actitud que permitirá a toda la organización identificar causas que originen errores, integrar al personal de nuevo ingreso en la dinámica de la empresa, abrir canales de comunicación vertical y horizontalmente, permitir que las áreas en constante pugna por excelencia identifiquen mejor los objetivos divisionales y generales de la empresa y apoyar a la creatividad para una mejora continua. ” (pp. 22,23)

Guerra López (2007) pone énfasis en que:

La Mejora continua depende del conocimiento de hacia dónde vamos, y el monitoreo continuo de nuestro curso para poder llegar desde donde estamos hasta donde queremos estar. Nosotros hacemos eso formulando las preguntas correctas, recolectando datos útiles en forma continua, y luego, aplicando los datos para tomar decisiones importantes acerca de los

cambios requeridos y/o qué iniciativas deben ser sostenidas. El objetivo de una cultura de mejora continua, es, por lo tanto, apoyar un viaje continuo hacia el logro de la visión organizacional mediante el uso de retroalimentación de desempeño”. (p.193)

Seguidamente agrega que:

...se habla mucho de la mejora continua, y en realidad raramente se hace o se sostiene. Una razón para esto, es que existe mucha confusión acerca de qué exactamente es la mejora continua. Existen dos componentes principales para el logro de la mejora continua: el monitoreo y el ajuste. El monitoreo es acerca de la medición y el rastreo. Nosotros medimos lo que importa y rastreamos su progreso. El ajuste es acerca del cambio. Nosotros utilizamos la retroalimentación obtenida en nuestra etapa de monitoreo para promover y facilitar el cambio deseable”. (p.193)

Thompson y Strickland III (2012), remarcan que estos procesos ponen énfasis en investigar, estudiar y establecer las mejoras prácticas, son las que han estimulado una mayor conciencia de administración sobre la importancia de la reingeniería o rediseño de procesos, del control de la calidad y de otros programas de mejoramiento continuo.

En la búsqueda de alcanzar el liderazgo y luego poder sostenerlo en el tiempo debe haber un compromiso poderoso con la búsqueda y adopción de las mejoras prácticas de manera permanente, constante.

Dentro de esta metodología de trabajo surge la administración de la calidad total (Total Quality Management, TQM); que pone su esfuerzo en generar una cultura de calidad total dedicada a mejorar continuamente el desempeño en toda tarea y actividad de la cadena de valor.

Esta filosofía genera un conjunto de prácticas de negocios que subraya el mejoramiento continuo en todas las fases de las operaciones, la exactitud absoluta al realizar las tareas, hacer participar y facultar a los empleados de todos los

niveles, el diseño del trabajo en equipos, el benchmarking y la satisfacción total de los consumidores.

Los autores señalan que: la TQM consiste en reformar la cultura corporativa y pasar a una filosofía empresarial de calidad total y mejoramiento continuo que permee todas las áreas de la organización. Se intenta impulsar el entusiasmo y el compromiso por hacer las acciones desde la gerencia hacia los mandos medios y de estos a los empleados en la organización.

El trabajo de la administración es encontrar nuevas maneras de mejorar en toda la compañía, con lo cual todo el personal de la organización ejerce la iniciativa y aplica su ingenio. La doctrina de la TQM dice que nunca se es lo “bastante bueno” y que todos tienen la responsabilidad de participar en la mejora continua. Así, la TQM es una carrera sin término, el éxito viene de avanzar pequeños pasos cada día, un proceso que los japoneses llaman kaizen.

La práctica de TQM no genera resultados inmediatos. Habitualmente los beneficios surgen de sostener los cambios en el tiempo y sus ganancias son a largo plazo. El resultado positivo depende en gran medida del éxito en la implementación de una cultura en la cuál prosperen sus filosofías y prácticas. Es una herramienta administrativa que atrajo numerosos usuarios y defensores durante varias décadas y puede dar buenos resultados cuando se usa apropiadamente.

Responsables y destinatarios

La administración estratégica de organizaciones requiere desde sus inicios la formulación y ejecución de una estrategia para el cumplimiento de sus objetivos. Esta es la principal responsabilidad para sus líderes.

Thompson y Strickland III (2012) indican:

El director ejecutivo de una organización, como el capitán de un barco, es el administrador más visible y más importante de la estrategia. El cargo de director ejecutivo implica constituirse como el principal encargado que

habría de determinar la dirección y los objetivos, del creador e implementador de la estrategia a nivel de toda la empresa. (p.19)

Los autores detallan:

.....los administradores seniors, un nivel abajo del director ejecutivo, también estén involucrados en proponer elementos clave de la estrategia general de la compañía, y desarrollar nuevas iniciativas estratégicas importantes, trabajando en estrecha colaboración con el director ejecutivo para llegar a un consenso y coordinar varios aspectos de la estrategia de una manera más efectiva. (p.19)

Tener una estrategia clara y estudiada es la receta de la administración para hacer negocios, es la forma de construir su camino para lograr llevar al máximo su ventaja competitiva y su plan para complacer a los clientes, destinatarios de estas acciones, y así mejorar su desempeño.

Las empresas que logran cumplir con sus objetivos lo hacen casi siempre como resultado de una elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia. Las organizaciones no se mantienen en posiciones de liderazgo con estrategias ilógicas, copiadas o construidas con acciones tímidas para mejorar, según Thompson y Strickland III (2012).

Objetivos

Carrera Endara C., et al. (2019), refieren a que el objetivo de la mejora continua es la búsqueda de la excelencia para la organización.

Según los autores esto implica:

...mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto se le ocurra a la organización, que pueda mejorarse en dicha organización, y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que prestamos. (pp. 35,36)

También remarca un aspecto que es de muy común confusión, la mejora continua respecto de la reingeniería de procesos

En muchas oportunidades se confunde la mejora continua con la reingeniería de procesos, sin embargo, no tienen los mismos objetivos.

Thompson y Strickland III (2012) remarcan que la diferencia esencial entre la reingeniería de los procesos de negocios y los programas de mejoramiento continuo es que la reingeniería busca ganancias sustanciales, del orden del 30% a 50% o más, mientras que los programas de calidad total se concentran en el progreso gradual y en la obtención de beneficios de maneras permanente.

En esa línea los autores, indican que:

Los dos enfoques al desempeño mejorado de la cadena de valor no se excluyen mutuamente; tiene sentido utilizarlos en combinación. La reingeniería se puede utilizar primero para producir un buen diseño básico que mejore considerablemente el proceso de negocio. Después se pueden emplear los programas de calidad total para resolver las fallas, perfeccionar el proceso y mejorar en forma gradual tanto la eficiencia como la efectividad. (pp. 340,341)

Estructura

Según Thompson y Strickland III (2012) para lograr un proceso de implementación de estas políticas, es importante desarrollar una cultura de calidad total e infundir el compromiso necesario para el logro de los objetivos de medidas de desempeño.

En esta línea los autores indican los pasos a seguir para hacerlo de manera exitosa.

Los pasos para la acción que pueden emprender los administradores incluyen:

- 1- Un compromiso visible, inequívoco e inflexible con la calidad total y el mejoramiento continuo, incluyendo una visión de calidad y metas específicas y mensurables de la misma.
- 2- Incitar a las personas a mostrar conductas que apoyen el CCT, iniciando programas organizacionales tales como:
 - Seleccionar a los aspirantes al puesto y contratar únicamente a aquellos cuyas actitudes y aptitudes sean apropiadas para un desempeño basado en la calidad.
 - Una capacitación de calidad para la mayoría de los empleados.
 - Utilizar equipos y ejercicios de desarrollo para reforzar y fomentar el esfuerzo individual (la expansión de una cultura del CT se facilita cuando los equipos se vuelven más internacionales, multidisciplinarios y autónomos).
 - Reconocer y recompensar los esfuerzos de individuos y del equipo con regularidad y de manera sistemática.
 - Insistir en la prevención (hacerlo bien la primera vez), no en la inspección (instituir métodos para resolver los errores).
- 3- Facultar a los empleados de manera que los encargados proporcionen un servicio excelente o el mejoramiento de un producto estén en manos de quienes hacen las cosas más que de quienes se encarga de la supervisión.
- 4- Utilizar sistemas de información en línea para proporcionar a todas las partes las prácticas actualizadas y las experiencias reales apresurando así la difusión y adopción de las mejores prácticas en toda la organización y también permitiendo que intercambien datos y opiniones de cómo mejorar /perfeccionar las mejoras prácticas.
- 5- Predicar que el desempeño se puede y debe mejorar, debido a que los competidores no descansan sobre su pasado y los clientes siempre buscan algo mejor. (pp.341,342)

El autor concluye que, si las medidas de desempeño objetivo son apropiadas para la estrategia y si los directivos, gerencia, personal profesional y empleados se convencen del proceso de mejoramiento continuo, entonces el ambiente de trabajo promoverá una ejecución más eficiente de la estrategia y un buen desempeño del negocio.

La finalidad de usar benchmarking, mejores prácticas, reingeniería de procesos de negocios TQM, Six Sigma y otros programas es mejorar el desempeño de las actividades críticas para la estrategia y, por lo tanto, reforzar su ejecución, indican Thompson y Strickland III (2012).

En este aspecto Carrera Endara C., et al. (2019), dejan en claro que la mejora continua implica tanto la implantación de un sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión y la participación activa de todas las personas.

Los autores señalan que el proceso de mejora continua debe constar de las siguientes etapas:

Planificar. -Primero es necesario identificar las actividades que son susceptibles de mejoras, además se establecen los objetivos que se quieren alcanzar....

...Elaborar un plan de acción con las acciones preventivas y correctivas que se consideren necesarias. Esta fase incluye la formación al personal con el propósito de que sean capaces de aplicar y entender las medidas que se hayan definido...

Hacer. -Consiste en ejecutar todas las acciones que se han planteado en la fase anterior. En esta fase es recomendable hacer una prueba piloto para validar el funcionamiento de las acciones antes de realizar cambios a gran escala.

Verificar. -Se debe evaluar la eficacia de las acciones llevadas a cabo. Si las actividades no tienen el efecto que se desea habrá que modificarlas para que se puedan conseguir los objetivos establecidos.

Actuar. -Una vez que se ha finalizado el proceso, se deben estudiar los resultados obtenidos y compararlos con los datos que se recogían antes de aplicar las acciones de mejora. También, hay que documentar cada acción que se haya realizado. (pp. 38, 39)

El ciclo de mejora continua debe incorporarse en los procesos diarios de la organización, buscando tener una aceptación como valor fundamental que lo convierte en parte de la gestión.

Ámbito y oportunidad

El interés por los procesos de mejora continua se origina por lo común en las áreas de producción de una compañía o en las de interacción con el cliente en las organizaciones de servicios. Sin embargo, este no es el único ámbito donde puede iniciarse. También surge por la intención de ejecutivos que se informan de estos programas y hablan con personas que se beneficiaron en otras organizaciones por su implementación. De esta manera Thompson y Strickland III (2012), reflejan dónde comienzan las organizaciones a tomar la decisión de trabajar proyectos de planes de mejora.

Los autores agregan que:

...para que tenga éxito se debe difundir a nivel de toda la organización, al esfuerzo de los empleados en todos los departamentos.

Esto se debe a que la institución de programas de mejores prácticas y de mejoramiento continuo implica una reforma de la cultura corporativa...
(p.337)

Según Halliburton (2006), la mejora continua es el inicio de un trabajo en las organizaciones con el fin de alcanzar la excelencia. En general esta búsqueda surge como consecuencia de las siguientes oportunidades:

- No están satisfechas las necesidades de los usuarios, clientes o ciudadanos, induciendo a muchos reclamos.
- El proceso no cumple la programación interna.
- Aunque el mismo funciona bien, muestra oportunidades de mejora para disminuir los costos o el tiempo de ciclo, o mejorar la calidad de los productos (bienes y/o servicios).

Aportar soluciones, corregir a tiempo, agregar valor, deben ser las ideas-fuerzas que motiven la actividad destinada a superar estas situaciones que inciden en la eficiencia y eficacia de los procesos y la organización.

Carrera Endara et al. (2019) se preguntan:

Si es tan evidente y necesaria la mejora continua como es factible pues que muchos empresarios y directores de empresas se nieguen a verla y adoptarlo, dicho de otra manera, porque se niegan a tomar conciencia de dicha obligatoria necesidad. (p.37)

1.3 Plan de marketing de experiencia

Definición

Kotler y Keller (2006) conceptualizan el marketing de experiencias, señalando que se promueve un producto o servicio no sólo mediante la comunicación de sus características o sus ventajas, sino también mediante experiencias para sus clientes y usuarios.

Estos autores explican el concepto, utilizando los términos de Bernd Schmitt de la Universidad de Columbia:

...el concepto de administración de las experiencias de los clientes consiste en el proceso de administrar estratégicamente todas las experiencias que tiene un cliente con un producto. Según Schmitt, las marcas pueden ofrecer cinco tipos de experiencias; 1. sensibles, 2. emocionales, 3. racionales, 4. de actuación, y 5. re relación. (p.245)

Para Kotler y Keller (2006) el proceso de administración de experiencias consta de cinco fases:

1. Analizar el mundo de experiencias del cliente: conocer el contexto sociocultural de los consumidores o el contexto empresarial de los clientes industriales.
2. Crear una plataforma de experiencias: desarrollar una estrategia que incluya el posicionamiento del tipo de experiencia que ofrece la marca (“qué”), la propuesta de valor de la experiencia que se va a ofrecer (“por qué”) y la aplicación del tema general que se va a comunicar (“cómo”).
3. Diseñar la experiencia de marca: aplicar la plataforma de experiencias con la imagen y la sensación que transmiten los logotipos, los íconos, el empaque, la disposición de los productos en tiendas minoristas, la publicidad e Internet.
4. Estructurar la interrelación con el cliente: aplicar la plataforma de experiencias en una interrelación dinámica y atractiva, por ejemplo, cara a cara, en tiendas, durante visitas de ventas, en el vestíbulo de un hotel o en el motor de búsqueda de un sitio de comercio electrónico.
5. Perseguir la innovación continua: aplicar la plataforma de experiencias en el desarrollo de nuevos productos y eventos creativos de marketing para los clientes, así como afinar las experiencias en cualquier contacto con los clientes. (p.245)

La base fundamental de este enfoque de marketing se sustenta en la generación de relaciones sólidas y de largo plazo con sus clientes. La organización debe estar en contacto con ellos, brindándoles información, atrayéndolos, animándolos y seduciéndolos en el vínculo. Las empresas centradas en los clientes son expertas en establecer las relaciones con ellos, y no sólo en crear productos, según Kotler y Keller (2006)

Los siguientes gráficos muestran el cambio fundamental que representa para la organización esta nueva visión, necesaria en el actual contexto global.

Gráfico Nro. 1: Nueva visión de la organización según su foco en los clientes.



Fuente: Kotler y Keller (2006), *Dirección de Marketing*. México D.F. Pearson Educación. p. 140.

En la pirámide de la izquierda del gráfico, referenciado como (a) se observa que los directivos consideran que el producto es el único “centro de utilidades” de la empresa, el presidente está en la cúspide, los directivos en los niveles medios, y los vendedores y los clientes en la base. En este esquema sólo la fuerza de ventas está en contacto con los clientes, y los directivos alejados de ellos, sin contacto directo.

En tanto que, en la pirámide de la derecha, referenciada como (b), queda expresada la centralidad y protagonismo que tiene el cliente. Las empresas en este caso invierten la pirámide. En la parte superior están los clientes. Los siguientes en importancia son quienes están en contacto directo con ellos, que es la fuerza de ventas, que conocen, atienden y se preocupan por su satisfacción. Debajo de ellos están los directivos intermedios, que se encargan de apoyar a los anteriores para que puedan atender correctamente a los clientes; y en la base está la alta dirección, cuya tarea consiste en contratar y apoyar a los buenos directivos intermedios. En este gráfico los clientes también se muestran en los laterales, para indicar que los directivos de la empresa deben implicarse personalmente en conocer, estar en contacto y atenderlos. Esta última visión tiene como claro objetivo conocer al cliente profundamente.

Con otra perspectiva, Alfaro, E. et al (S./f.). conceptualiza el marketing de experiencias o el Customer Experience Management de la siguiente manera:

...constituye una propuesta estratégica para superar situaciones donde los productos y servicios ofrecidos se han convertido en commodities, a veces aparece bajo el enfoque de detectar y gestionar experiencias en todos los puntos de contacto con el consumidor y otras bajo la forma de entender la venta en términos de ayuda al cliente, pero el objetivo es la diferenciación de la competencia. (p.17)

El autor remarca la importancia que han tomado las emociones en la toma de decisiones:

Los descubrimientos sobre la importancia de las emociones en la toma de decisión han dado lugar a soluciones más adaptadas donde conviven técnicas tradicionales, con tecnología procedente de la medicina y del neuromarketing y otras más recientes como la realización de investigación cualitativa cualitativamente o la inferencia predictivas, etc. (p.16)

Todas estas acciones, señala, buscan generar una escucha activa de clientes y no ofrecer una receta única, sino que estudien en profundidad la necesidad y propongan soluciones de investigación que dé respuesta al problema que se busca resolver.

Responsables y destinatarios

En este nuevo marco del vínculo la entre organización - responsable, y los clientes o usuarios, destinatarios, Sciarroni (2001) señala que el éxito de la organización estará puesto en que pueda cumplir con dos requisitos que se convierten en condiciones necesarias:

- 1- Colocar al cliente y usuario en el centro de la estrategia, escuchándolo y satisfaciéndolo.
- 2- Actuar con rapidez y sorpresa buscando diferenciarse de manera permanente.

Haciendo referencia a la valorización que tiene la satisfacción del cliente y usuarios Sciarroni (2001), lo contextualiza dentro un cambio en los mercados globales, asociándolo a fenómenos sociológicos. El comportamiento de clientes y consumidores se ha vuelto difuso y difícil de rastrear, remarca la observación de una gran volatilidad de los usos y costumbres, lo que exige un especial dinamismo a la hora de intentar satisfacer sus deseos, se han incrementado los grados de exigencia respecto de los atributos funcionales de los productos.

El autor recalca que en lo que respecta al escenario social, las nuevas formas familiares, un mayor crecimiento del trabajo de la mujer fuera del hogar, el cambio de la diversión de una forma colectiva a una cada vez más individual y el poder de los niños a la hora de decidir las compras, han modificado la elaboración de estrategias comerciales por parte de las compañías.

El mismo especialista enfatiza que la desaparición del mercado de masas y el surgimiento de una segmentación cada vez mayor, lleva a las organizaciones a reflexionar sobre este cambio de paradigma. Han comenzado a trabajar el concepto de marketing de relaciones orientado hacia el contacto continuo de escuchar al consumidor. Se trata de un cambio fundamental tendiente a establecer una asociación con el cliente que permita conocerlo con el objetivo de otorgar más beneficios.

Según Kotler y Keller (2006) en la actualidad los consumidores tienen una educación y un acceso a la información sin precedentes y cuentan con herramientas para comprobar lo que dicen las empresas y buscar las mejores alternativas.

Las organizaciones se encuentran cada vez más, ante un consumidor diferente, más experimentado, más capacitado y mejor informado, que exige un precio ajustado y excelente calidad. Es un cliente que requiere una atención más personalizada y directa.

El cliente de hoy tiene más opciones e información para tomar sus decisiones. Puede visitar varios proveedores con un solo clic en portales de compra, puede no hacer la compra en una tienda física, tiene la posibilidad de conversar con otros dueños o usuarios para conocer su experiencia de compra, con lo cual el marketing de boca a boca cada vez adquiere mayor fuerza en la elección.

En este concepto Alfaro, E. et al (S./f.) remarca que las marcas son las principales interesadas en lograr experiencias positivas en los clientes, usuarios y consumidores; destinatarios de estas prácticas, y son el principal ejecutor de las políticas.

La marca actúa como elemento brújula de los puntos de contacto, de la experiencia del usuario: se dota de un discurso competitivo para extraer y proporcionar el máximo valor de todos los puntos de contacto y a todos los distintos canales para conectar inteligentemente y eficazmente de forma válida y perdurable. Su función es generar una impresión duradera asociada a un determinado marco mental con un objetivo: establecer significado sobre producto, bien, servicio o idea y vender. Es evidente que estos significados generan preferencia o fidelidades entre clientes o grupos de interés en forma de compra, preferencia o elección. (p. 24)

Objetivos

El camino hacia la excelencia, según Tigani (2006), sólo es posible cuando las empresas logran interpretar cabalmente sus posibilidades reales de crear valor. El valor es lo que realmente motivará una transacción, aunque todos saben que esto es subjetivo y de ahí la dificultad para identificarlo.

El autor, enfatiza en que muchas empresas erróneamente creen que, aumentando el precio del producto o servicio, aumentan el valor entregado al cliente. Las empresas deben recurrir a ideas más creativas para aumentar el valor entregado al cliente. En consecuencia, el precio y el valor no guardan una correspondencia tan fuerte.

Las organizaciones entonces deben poder identificar cuáles y en qué dimensión las cosas o servicios, agregan valor, resuelven problemas y satisfacen las necesidades de los clientes. Las expectativas del cliente son el combustible indispensable de una organización que aspira a un servicio de calidad.

Es oportuno mencionar aquí, como indica Villa (2014) que el término calidad ha evolucionado en el tiempo. En este sentido indica:

.....tradicionalmente el término *Calidad* ha estado asociado al control de calidad, dirigido a la comprobación de que las características relevantes de un producto se ajustaban a lo que había sido especificado por parte de los técnicos. Si se comprobaba ese ajuste el producto superaba el control de calidad. Si, por el contrario, las características que se evaluaban no se ajustaban a lo previsto, no se superaba el control, el producto era apartado, con el coste consiguiente. (p.80)

El autor resalta que esta idea tradicional de calidad ajustada a las especificaciones del producto resulta inútil en el entorno actual, ya que las características del consumidor del siglo XXI son muy diferentes a las del consumidor tipo de hace cuarenta años.

Hoy en día el concepto de calidad se aplica al servicio como un producto en cuestión. De esta manera, quienes diseñan el servicio, definen cuáles son sus características y prestaciones, y posteriormente se evalúa hasta qué punto cumplen con los requisitos especificados, usualmente, con encuestas de satisfacción.

Villa (2014) remarca que hoy el usuario sabe que debe ser tratado con una atención orientada a la excelencia donde él se sitúa en el centro del proceso de comunicación, atención y venta de cualquier empresa e institución. Por eso la calidad de atención ha pasado a ser la responsable principal del éxito o fracaso empresarial.

Según Kotler y Keller (2006) en la satisfacción de los clientes se debe considerar además de la calidad de los productos y servicios, la posibilidad de uso, el cumplimiento de requisitos y la libertad de variación.

Estos autores destacan la definición de la American Society for Quality Control según la cual, calidad, es el conjunto de características y rasgos distintivos de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades manifiestas o latentes. Esta definición gira claramente en torno a los consumidores, cabe afirmar que un vendedor ofrece calidad siempre que su producto o servicio iguale o sobrepase las expectativas del comprador.

En síntesis, en el marketing de la experiencia, la calidad de los productos y servicios, la satisfacción de los clientes y la rentabilidad de las organizaciones, forman una cadena de relaciones. Excelencia en la calidad del servicio conlleva a un alto nivel de satisfacción en los clientes y usuarios, y esto trae como consecuencia la posibilidad de sostener precios más altos, y con frecuencia costos más bajos, en otras palabras, mayor rentabilidad.

Brunetta (2014) da el principal motivo de porque es rentable la fidelización de los clientes, y dice:

El principal motivo para desear la fidelización de clientes es la existencia de seis acciones claves que conectan la fidelización de los clientes con la rentabilidad de la empresa. Estas acciones tienen la capacidad de cargar de energía positiva a la empresa y de transformar un diamante en bruto, cliente potencial, en una preciada joya, cliente fidelizado.

1. Repetición en la compra.
2. Ventas Cruzadas.
3. Referenciadores.
4. Disminuir la sensibilidad a los precios.
5. Disminuir los costos por servicio.
6. Disminuir los costos de adquisición de clientes. (pp. 27, 28)

Estructura

Tschohl (2007), señala que:

Los líderes en servicio se enfocan en la conservación de sus clientes. Valorán la clientela, porque saben que ésta desempeña un papel importante en la búsqueda del éxito.

Dedican tiempo y dinero en capacitar a su personal en el arte del servicio al cliente para proveer dicho servicio en la forma más excepcional posible con el fin de mantener sus clientes habituales y atraer a los nuevos.

Las razones por las que una compañía falla en el servicio al cliente son la falta de una estrategia de servicio y el desconocimiento de su impacto financiero y de poder. En consecuencia, emplea virtualmente todo el presupuesto para mercadeo tratando de seducir nuevos clientes. De lo que no se percatan sus dirigentes, es que resulta menos costoso, y mucho más efectivo, gastar ese presupuesto en un tipo de servicio que impida la deserción de sus clientes actuales. (pp.13,14)

El autor indica que teniendo en cuenta este enfoque las grandes compañías centradas en el cliente buscan dominar seis elementos vitales para lograr construir una estrategia de servicio. Estos son:

- 1.- Impulsan, de manera estratégica, la excelencia en el servicio al cliente. Es decir, los dirigentes ejecutivos ponen el ejemplo y todos los niveles de administración refuerzan la importancia del servicio al cliente.
- 2.-Se aseguran de que sus políticas, reglas y sistemas sean afables con el cliente. Los líderes en el servicio eliminan políticas y normas que puedan obstaculizar un servicio de excelencia.
- 3.- Contratan a buenas personas y las tratan bien. Los líderes en servicio dedican de 30 a 50 por ciento de su tiempo en seleccionar, supervisar y dirigir a su personal.
- 4.-Otorgan poder a sus empleados. Delegan la autoridad necesaria para cambiar e incluso romper algunas reglas, y también impulsan a usar el sentido común para atender con eficiencia al cliente.
- 5.- Capacitan a cada empleado en el arte del servicio, utilizando nuevo material, al menos cada seis meses. Demasiadas compañías capacitan a sus empleados al contratarlos y solo entonces; después esperan que sean estrellas del servicio al cliente por el resto de su vida.
- 6.-Conocen el impacto financiero sobre ventas y ganancias que tiene la excelencia en el servicio al cliente. Entienden la importancia de la publicidad de boca en boca en relación con el crecimiento de su compañía, de su imagen y sus ingresos. (pp. 14-16)

Asimismo, el mismo autor indica que hacer en caso de tener algún inconveniente que haya generado situaciones que tengan como consecuencia un impacto negativo en la imagen de la calidad de servicio.

Tschohl (2007), indica cuatro consejos básicos para restablecer un servicio con calidad que garantiza una experiencia positiva para ganar.

-Actúe con prontitud. El empleado que tiene contacto con el cliente puede actuar de manera inmediata para restablecer el servicio. Evite llevar los problemas y quejas a un nivel superior en la cadena de mando.

-Acepte su responsabilidad.

- Acepte la responsabilidad por la falta sin importar quién tuvo la culpa.
- Ofrezca una disculpa sincera.
- No busque culpables.
- Agradezca al cliente por señalar el problema.
- No invente excusas ni mienta para cubrir un error.
- No señale que el cliente lo malinterpretó.
- No culpe a otro empleado dentro de la organización.

-Ejerza su poder.

- Da autoridad a los empleados que tratan directamente con el cliente, y asegura la lealtad de estos últimos.
- Es fundamental en el restablecimiento del servicio.
- Pone al cliente en primer lugar.

-Compense.

- Dé al cliente algo de valor. Cualquier compañía tiene algo de valor que puede dar al cliente que ha tenido alguna experiencia desagradable.
- Restablecer un servicio puede hacer que un cliente enfurecido se convierta en uno leal de por vida en solo 60 segundos o menos. (p.8)

Alfaro, E. et al (S./f.). aporta conceptos sobre cómo medir esta experiencia de los clientes y usuario. Así señala que

“...es importante tener controlados los indicadores básicos, pero para realmente gestionar y aprovechar esta información y generar experiencias memorables, debemos contar con modelos más avanzados que vayan más allá de la satisfacción y se alineen con los resultados del negocio”. (p.39)

El autor indica que debe construirse el mapa de las experiencias. El mismo se basa en analizar la experiencia de los clientes a lo largo de todo el ciclo de vida, comparando la expectativa del mismo con las experiencias percibidas. Para poder construirlo es necesario analizar y mapear los principales puntos de contacto.

Para esto es necesario:

- “[Diseñar una encuesta que permite obtener la información sobre la experiencia en cada punto de contacto.
 - Generar indicadores para cada punto de contacto.
 - Construir el mapa de experiencia de forma gráfica computando los puntos de Importancia vs. Satisfacción”.
- (pp.40,41)

Las compañías deben luego concentrar sus esfuerzos e inversiones en función del análisis de este mapa.

Ámbito y oportunidad

Brunetta (2014) nos indica que las empresas más exitosas son las que cultivan la lealtad de clientes, empleados e inversores. En este sentido lo refleja de la siguiente manera en lo que denomina el círculo virtuoso del reconocimiento que termina impactando en el marketing de experiencia de los clientes y lo describe de esta manera:

Cuando los accionistas reconocen a su management y lo valoran, lo respetan y le dan la oportunidad de concretar sus planes, los directivos reconocen a sus empleados, no los despiden al primer error, los capacitan, los premian, se preocupan por su salud y la de su familia, entonces los empleados respetan a los clientes y no tratan de estafarlos con falsas promesas sobre el producto o el servicio, les dan lo mejor de sí y los ayudan; así los clientes reconocen que no existe una empresa mejor y hacen la mayoría de sus compras con ellos. Por fin el círculo se cierra y los accionistas tienen lo que esperaban: dividendos. Esto se llama el círculo virtuoso del reconocimiento, que en definitiva es una estrategia de fidelización de 360 grados. (p.14)

Alfaro, E. et al (S./f.). señala que la innovación se ha convertido en un imperativo para las empresas, para sobrevivir en el mercado; el ritmo de innovación tiende a ser sostenida, sino a acelerarse cada vez más. En los mercados, salvo las imperfecciones y asumiendo un mínimo grado de competencia, los clientes escogen la experiencia porque muestra un diferencial y algo superior a lo que encuentran en otros lados.

Dan una dirección respecto de este punto:

Innovar es necesario para que los negocios existan porque en la innovación está la clave del negocio en sí mismo, al plantear algo distinto y superior a la competencia. Además, la innovación es también clave para el crecimiento de un negocio al proporcionar experiencias distintas y superiores para los nuevos segmentos de clientes o al proponer nuevas experiencias, superiores a las de la competencia para un mismo segmento. (p.106)

El autor da la clave para esto:

Diferencia, superioridad y relevancia, para la vida o el negocio de nuestros clientes, son las claves para la construcción de modelos de valor sostenible. El siguiente paso consiste en preguntarnos cómo hacemos para construir experiencias distintas, superiores y relevantes para nuestros clientes y la respuesta está en la innovación. (pp. 105,106)

CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y EL ORGANISMO

2.1 El sector: Municipios del primer cordón del Gran Buenos Aires

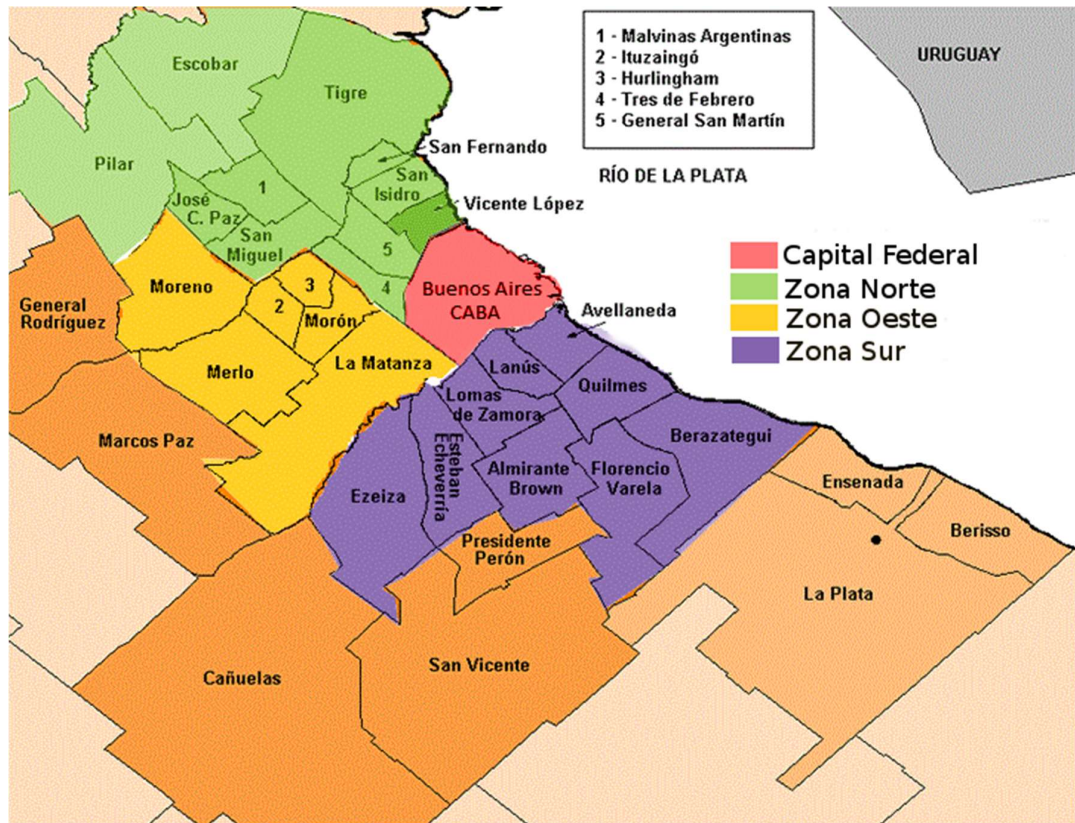
Composición geográfica

El Programa de Estudios del Conurbano (2016) delinea los cordones de los partidos, lo que permite diferenciar entre partidos del primer y segundo cordón.

El municipio de Tres de Febrero forma parte del primer cordón junto a Avellaneda, Lanús, Lomas de Zamora, La Matanza parcialmente, Morón, San Martín, Vicente López, y San Isidro.

En tanto que el denominado segundo cordón está compuesto por Quilmes, Berazategui, Florencio Varela, Esteban Echeverría, Ezeiza, Moreno, Merlo, Malvinas Argentinas, Hurlingham, Ituzaingó, Tigre, San Fernando, José C. Paz, San Miguel, La Matanza (parcialmente) y Almirante Brown.

Imagen Nro. 1: Mapa del primer cordón del conurbano bonaerense
Febrero 2024.



Fuente: Vivir en Capital o en Provincia de Buenos Aires (s.f.) Recuperado de <https://www.viajaraargentinahoy.com.ar/vida/vivir-capital-provincia-buenos-aires/22667>

El Gran Buenos Aires (GBA) cuenta con una superficie habitada por 10.865.182 de personas según el censo del 2022 (INDEC 2023), lo que representa el 62% de los habitantes de la totalidad de la provincia.

En cuanto a los municipios del primer cordón, La Matanza es el que posee mayor cantidad de habitantes, seguido por Lomas de Zamora que es el segundo municipio de mayor cantidad de habitantes, seguido por Lanús y luego San Martín que ocupa el cuarto lugar.

Datos demográficos y económicos

En lo que respecta a sus aspectos demográficos la población del primer cordón ha crecido, según la información del INDEC los censos de los años 2001, 2010 y 2022, siendo el mayor crecimiento entre 2001 y 2010, con el 13,86%

Tabla Nro. 2: Evolución de la población del primer cordón del conurbano bonaerense entre 2001 y 2022.

Año	Cantidad de habitantes	Incremento porcentual
2001	4.243.236	
2010	4.831.709	13,86%
2022	5.098.271	5,51%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Programa de estudios del Conurbano, El Conurbano Bonaerense, Universidad Nacional de Avellaneda (s.f.) recuperado de <https://www.atlasconurbano.info/cartografia.php>

En el último censo del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC 2022) se produjo una disminución del crecimiento poblacional respecto del censo anterior en la zona bajo estudio.

En la siguiente tabla se observa en detalle de la cantidad de población por municipio del primer cordón según los 3 últimos censos nacionales y el crecimiento entre los últimos dos censos.

Tabla Nro. 3: Población por municipio del primer cordón del conurbano bonaerense del 2001 al 2022.

Municipios	Población según censos nacionales			Variación
	2001	2010	2022	2022 vs. 2010
Avellaneda	328.980	342.677	370.939	8,2%
Gral. San Martín	403.107	414.196	450.335	8,7%
La Matanza	1.255.288	1.775.816	1.837.774	3,5%
Lanús	453.082	459.263	462.051	0,6%
Lomas de Zamora	591.345	616.279	694.330	12,7%
Morón	309.380	321.109	334.178	4,1%
San Isidro	291.505	292.878	298.777	2,0%
Tres de Febrero	336.467	340.071	366.377	7,7%
Vicente López	274.083	269.420	283.510	5,2%
Total del primer cordón	4.243.237	4.831.709	5.098.271	5,5%

Fuente: Elaboración propia en base al Censos Nacionales. INDEC del 2001 al 2022 (s.f.), recuperado de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-41-135> y https://censo.gov.ar/index.php/datos_definitivos_bsas/

Entre 2010 y 2022, el municipio que más ha crecido en porcentaje es el municipio de Lomas de Zamora, con un 12,07%, manteniendo su segundo lugar después de La Matanza en cuanto a cantidad de habitantes. En tanto que Lanús y San Isidro apenas alcanzan un crecimiento del 0,6% y del 2% respectivamente.

Tres de Febrero tuvo un crecimiento del 7,7%, ubicándose por arriba del indicador de la región.

A continuación se observa un detalle de superficie (km²) y de población según el Censo 2022, y cuál es la densidad poblacional que arrojan esos números.

Tabla Nro. 4: Densidad de población del primer cordón del conurbano bonaerense en el 2022.

Municipios	Superficie (km2)	Población en 2022	Densidad poblacional
Avellaneda	52,48	370.939	7.068,20
Gral. San Martín	55,75	450.335	8.077,80
La Matanza	329,22	1.837.774	5.582,20
Lanús	48,35	462.051	9.556,40
Lomas de Zamora	87,30	694.330	7.953,40
Morón	55,66	334.178	6.003,90
San Isidro	51,44	298.777	5.808,30
Tres de Febrero	43,04	366.377	8.512,50
Vicente López	33,77	283.510	8.395,30
Total de primer cordón	757,01	5.098.271	6.734,70

Fuente: Elaboración propia en base al Censos Nacionales. INDEC 2022 (s.f.), recuperado de https://censo.gob.ar/index.php/datos_definitivos_bsas/

El municipio de menor densidad es La Matanza, y el de mayor densidad es Lanús. Es llamativa la superficie de La Matanza, la que supera (más de 6 veces) la superficie promedio del resto de los municipios del primer cordón.

Tres de Febrero es el municipio más densamente poblado, luego de Lanús en el primer cordón del conurbano.

En cuanto a densidad poblacional, todos los municipios del primer cordón al menos duplican la densidad de los 24 partidos del GBA en conjunto.

Analizamos ahora la composición de las poblaciones respecto al género.

Tabla Nro. 5: Distribución por género de la población del primer cordón del conurbano bonaerense - 2022.

Género	Porcentaje %
Mujeres	52,46%
Hombres	47,36%
Otros	0,18%
Total	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base al Censos Nacionales. INDEC 2022 (s.f.), recuperado de https://censo.gob.ar/index.php/datos_definitivos_bsas/

En lo que respecta a la distribución en función del género de su población, las mujeres superan a los hombres según el censo de 2022.

En consonancia con los datos a niveles nacionales el género femenino es el de mayor participación con el 54,46%

En lo que respecta a viviendas y accesos a servicios básicos según los datos del censo de 2010 (INDEC 2011), se observa que más del 75% de los habitantes vive en casas, sin embargo, sus conexiones a servicios básicos de manera satisfactoria disminuye el indicador superando el 50% de las viviendas.

Una mirada global de esta situación descripta se refleja en los cuadros que siguen.

Tabla Nro. 6: Tipos de vivienda donde residen los habitantes del primer cordón del conurbano bonaerense - 2010.

Tipo de vivienda	Porcentaje
Casa	76,81%
Departamento	17,27%
Rancho	3,15%
Casilla	2,07%
Pieza de inquilinato	0,45%
Locales comerciales	0,17%
Pieza de hotel	0,07%
Móvil	0,01%
Total	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Programa de estudios del Conurbano, El Conurbano Bonaerense, Universidad Nacional de Avellaneda (s.f.) recuperado de <https://www.atlasconurbano.info/cartografia.php>

Se observa un fuerte predominio de las casas como tipo de vivienda más común en el primer cordón del GBA.

En lo que respecta a la calidad de conexión de los servicios básicos en el primer cordón del conurbano bonaerense en 2010, se cuenta con la siguiente información.

Tabla Nro. 7: Calidad de conexión a servicios básicos de los residentes del primer cordón del conurbano bonaerense - 2010.

Calidad de conexión	Porcentaje
Satisfactoria	50,20%
Básica	17,90%
Insuficiente	31,90%
Total	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Programa de estudios del Conurbano, El Conurbano Bonaerense, Universidad Nacional de Avellaneda (s.f.) recuperado de <https://www.atlasconurbano.info/cartografia.php>

Del análisis de estos datos se verifica que solo la mitad de la población tiene un acceso satisfactorio a los servicios básicos como lo son el agua corriente, la electricidad y las cloacas.

Se analiza ahora las condiciones laborales de la población en el primer cordón industrial, según la información de 2010.

Tabla Nro. 8: Población activa e inactiva de la población en el primer cordón del conurbano bonaerense - 2010.

Condición de Actividad	Población	Porcentaje
Población activa	2.582.097	70,45%
Población inactiva	1.083.084	29,55%
Total	3.665.181	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Programa de estudios del Conurbano, El Conurbano Bonaerense, Universidad Nacional de Avellaneda (s.f.) recuperado de <https://www.atlasconurbano.info/cartografia.php>

En lo que respecta a las actividad económicas de la zona en análisis sub examine se observa que es 78,45% es económicamente activa

A continuación se informa respecto de población activa cuanto se encuentra ocupada o desocupada.

Tabla Nro. 9: Condiciones de actividades de la población en el primer cordón del conurbano bonaerense - 2010.

Condición	Población	Porcentaje
Población ocupada	2.351.021	64,10%
Población desocupada	231.076	6,30%
Inactiva	1.083.084	29,60%
Total	3.665.181	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Programa de estudios del Conurbano, El Conurbano Bonaerense, Universidad Nacional de Avellaneda (s.f.) recuperado de <https://www.atlasconurbano.info/cartografia.php>

El 6,3% de la población del primer cordón del conurbano bonaerense se encuentra desocupada.

Respecto al perfilamiento económico de los municipios del primer cordón del conurbano se observa que tienen la siguiente distribución de producción de bienes y servicios:

Tabla Nro. 10: Distribución de bienes y servicios producidos en el primer cordón del conurbano bonaerense - 2010.

Tipo de producción	Volumen generado en \$	Porcentaje
Producción de bienes	\$29.172.077	45,11%
Producción de servicios	\$35.496.573	54,48%
Total	\$64.668.650	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Programa de estudios del Conurbano, El Conurbano Bonaerense, Universidad Nacional de Avellaneda (s.f.) recuperado de <https://www.atlasconurbano.info/cartografia.php>

Se observa una distribución pareja en la caracterización de su producción, prevaleciendo la generación de servicios, sobre el volumen total generado.

Seguidamente puede verse detalladamente cómo es la composición por actividad de esta producción de bienes y servicios del conurbano bonaerense

Tabla Nro. 11: Detalle de bienes producidos por actividad en el primer cordón del conurbano bonaerense - 2010.

Tipo de producción	Porcentaje
Manufactura	88,06%
Construcción	6,51%
Electricidad, gas y agua	5,19%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	0,18%
Minas y canteras	0,05%
Pesca, criadero de peces y granjas piscícolas.	0,01%
Total	100,00 %

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Programa de estudios del Conurbano, El Conurbano Bonaerense, Universidad Nacional de Avellaneda (s.f.) recuperado de <https://www.atlasconurbano.info/cartografia.php>

Se observa un claro predominio de la actividad manufacturera con una participación del 75,58% de la producción total.

Ahora bien, en lo que respecta a la producción de servicios se presenta la siguiente apertura: los más representativas son los servicios empresariales en general con el 25,08%, seguidos por las actividades comerciales con el 23,89% y luego los servicios de transporte, almacenamientos y comunicaciones con el 18,8% como los más relevantes.

En la tabla siguiente se observa de manera completa la información para tener una mirada integral de los mismos.

Tabla Nro. 12: Detalle de servicios producidos por actividad en el primer cordón del conurbano bonaerense - 2010.

Tipo de producción	Porcentaje
Comercio por mayor y menor, reparación de automotores y efectos personales y enseres domésticos	24,48%
Servicios de hotelería y restaurantes	2,55%
Servicios de transportes, almacenamiento y comunicaciones	19,98%
Intermediación financiera y otros servicios financieros	3,97 %
Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler	25,55%
Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria	4,61%
Enseñanza	6,48%
Servicios sociales y de salud	5,26%
Servicios comunitarios , sociales y personas	5,49%
Hogares privados con servicios doméstico	1,63%
Total	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Programa de estudios del Conurbano, El Conurbano Bonaerense, Universidad Nacional de Avellaneda (s.f.) recuperado de <https://www.atlasconurbano.info/cartografia.php>

2.2 El organismo: Municipio de Tres de Febrero.

Origen y ubicación.

El municipio de Tres de Febrero nació en 1958, como un desprendimiento del entonces partido de General San Martín, luego de varios intentos autonomistas liderado por el diputado y vecino del lugar, Alfredo Longo (Callegari, 2017).

Ubicada en terrenos que pertenecieron originariamente a Diego Caseros, dicha ciudad se extendía desde donde hoy es El Palomar hasta cerca de la estación Caseros. Allí, el 3 de febrero de 1852 tuvo lugar la batalla de Caseros, entre los

ejércitos al mando de Rosas y Urquiza, contienda que marcó el comienzo del llamado período "de la organización nacional", y de allí el origen de su nombre. La Ley 6.065 de la Provincia de Buenos Aires lo creó determinando su espacio geográfico por las tierras comprendidas entre la Avenida General Paz, las vías del Ferrocarril Urquiza, la calle Triunvirato hasta el Río Reconquista, desde el Río Reconquista hasta la calle Díaz Vélez y desde allí hasta la Avenida General Paz.

Se encuentra ubicado geográficamente en el noroeste del conurbano de la Provincia de Buenos Aires, Tres de Febrero cuentan con los siguientes límites:

- Norte: limita con los partidos de San Martín y San Miguel
- Noroeste: Río Reconquista, límite natural con el partido de San Miguel.
- Oeste: con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Este: con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de la que está separado por la Avenida de Circunvalación General Paz.
- Sur: con los partidos de Morón, Hurlingham y La Matanza.

El municipio de Tres de Febrero se encuentra dividido en 15 localidades a través de la extensión de su territorio, con diferentes composiciones y características de población, como así también diversa actividad económica.

Su ciudad cabecera es la localidad de Caseros, la más grande y poblada del distrito contando con otras 14 localidades; Churruca, Ciudad Jardín, Ciudadela, El Libertador, José Ingenieros, Loma Hermosa, Martín Coronado, 11 de septiembre, Pablo Podestá, Remedios de Escalada, Sáenz Peña, Santos Lugares, Villa Bosch y Villa Raffo.

Imagen Nro. 2: Ubicación geográfica, división política y límites del Municipio de Tres de Febrero.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Programa de estudios del Conurbano, El Conurbano Bonaerense, Universidad Nacional de Avellaneda (s.f), recuperado de <https://www.atlasconurbano.info/pagina.php?id=318>

En la imagen, se demarcan los límites con los otros municipios mencionados en párrafos anteriores.

Tres de Febrero, ocupa el puesto número 15 en población respecto de los 135 municipios bonaerenses y el puesto número 12 en el GBA, según el último censo nacional del 2022, publicado el 31 de enero del 2023.

Tabla Nro. 13: Ranking de los 25 municipios de mayor población de la provincia de Buenos Aires - 2022.

Posición	Municipio	Población según el censo 2022
1	La Matanza	1.837.774
2	La Plata	772.618
3	Lomas de Zamora	694.330
4	General Pueyrredón	682.605
5	Quilmes	636.026
6	Almirante Brown	585.852
7	Merlo	580.806
8	Moreno	574.374
9	Florencio Varela	497.818
10	Lanús	462.051
11	General San Martín	450.335
12	Tigre	447.785
13	Pilar	395.072
14	Avellaneda	370.939
15	Tres de Febrero	366.377
16	Berazategui	360.582
17	Malvinas Argentinas	351.788
18	Esteban Echeverría	339.030
19	Bahía Blanca	335.190
20	Morón	334.178
21	San Miguel	326.215
22	José C. Paz	323.918
23	San Isidro	298.777
24	Vicente López	283.510
25	Escobar	256.449

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Nacional INDEC 2022 (s.f.),
recuperado de https://censo.gob.ar/index.php/datos_definitivos_bsas/

La provincia de Buenos Aires cuenta con 135 municipios y en el ranking se observa que Tres de Febrero ocupa la posición número 15.

Si se realiza este mismo análisis y circunscribiendo exclusivamente al conurbano bonaerense, Tres de Febrero continúa manteniendo ese nivel de relevancia.

Tabla Nro. 14: Población de los 16 municipios del primer cordón del conurbano bonaerense - 2022.

Posición	Municipio	Población según el censo 2022
1	La Matanza	1.837.774
2	Lomas de Zamora	694.330
3	Quilmes	636.026
4	Almirante Brown	585.852
5	Merlo	580.806
6	Moreno	574.374
7	Florencio Varela	497.818
8	Lanús	462.051
9	General San Martín	450.335
10	Tigre	447.785
11	Avellaneda	370.939
12	Tres de Febrero	366.377
13	Berazategui	360.582
14	Malvinas Argentinas	351.788
15	Esteban Echeverría	339.030
16	Morón	334.178
17	San Miguel	326.215
18	José C. Paz	323.918
19	San Isidro	298.777

20	Vicente López	283.510
----	---------------	---------

Fuente: Elaboración propia en base al Censos Nacionales. INDEC 2022 (s.f.), recuperado de https://censo.gob.ar/index.php/datos_definitivos_bsas/

En forma comparativa con otros municipios del primer cordón del conurbano bonaerense, Tres de Febrero ocupa el puesto número 12 en volumen de población.

Para concluir con estas comparaciones para tener dimensión de su volumen poblaciones, se compara con algunas provincias de la República Argentina.

Tabla Nro. 15: Comparación del partido de Tres de Febrero con provincias argentinas de similar dimensión poblacional - 2022.

Provincia	Población
Catamarca	429.556
La Rioja	384.607
Municipio de Tres de Febrero	366.377
La Pampa	366.022
Santa Cruz	333.473

Fuente: Elaboración propia en base al Censos Nacionales. INDEC 2022 (s.f.), recuperado de

https://censo.gob.ar/index.php/datos_definitivos_total_pais/ y
https://censo.gob.ar/index.php/datos_definitivos_bsas/

Como conclusión de este trabajo de dimensionamiento, queda reflejado que Tres de Febrero tiene la dimensión poblacional de algunas provincias de la República Argentina

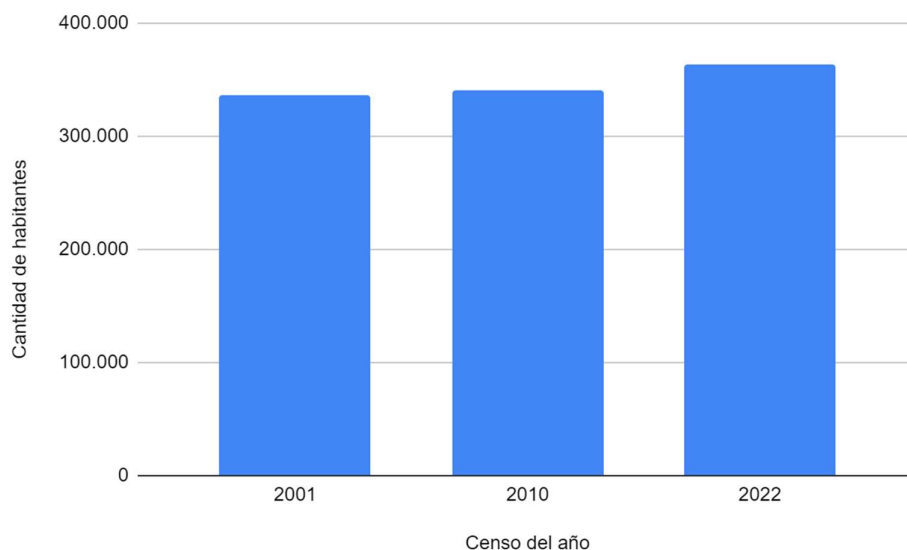
En su Plan Urbano Estratégico de Tres de Febrero (2019), se menciona una ubicación geográfica metropolitana; con conectividad y accesibilidad, a la Ciudad de Buenos Aires y a los municipios limítrofes.

Población y distribución geográfica

El territorio del municipio de Tres de Febrero, como se mencionó, cuenta con 45 km²; siendo el cuarto partido más pequeño de la Pcia de Buenos Aires, pero el tercero más densamente poblado de los 135 partidos que conforman la provincia.

Según los datos del último censo nacional del 2022 cuenta con una población de 364.176 habitantes con un crecimiento del 7,74%, luego de haber tenido un estancamiento de crecimiento poblacional entre el 2001 y el 2010.

Gráfico Nro. 2: Evolución del crecimiento de la población del municipio de Tres de Febrero - 2001-2022.



Fuente: Elaboración propia en base los censos nacionales 2001,2010 y 2022 (s.f.), recuperado de <https://www.atlasconurbano.info/cartografia.php>

La evolución de la población de Tres de Febrero se observa con un lento crecimiento. En el censo poblacional del 2001 se registraron 336.467 habitantes, en el correspondiente 2010 340.071, con una variación de 1,07% y en el último censo realizado en el 2022 su población se incrementó en un 7,07% dando un total de 366.377 habitantes.

En lo que respecta a la distribución por género de la población se observa que hay predominancia de mujeres (52,46 %), respecto de los hombres (47,52%)

La distribución geográfica de sus habitantes permite dimensionar cuáles son las localidades de mayor concentración de población.

Tabla Nro. 16: Distribución de la población del partido de Tres de Febrero por localidades - 2010.

Localidades	Habitantes	Porcentaje
Caseros	95.785	28,16%
Ciudadela	73.031	21,47%
Villa Bosch	23.323	6,85%
Ciudad Jardín	16.317	4,80%
Santos Lugares	16.526	4,85%
Martín Coronado	17.091	5,03%
Loma Hermosa	18.479	5,43%
Saenz Peña	12.258	3,60%
El Libertador	15.027	4,43%
Jose Ingenieros	8.208	2,42%
Remedios de Escalada	13.753	4,04%
Pablo Podesta	12.762	3,76%
Villa Raffo	7.046	2,06%
Churruca	4.099	1,21%
11 de Septiembre	6.366	1,88%
Total	340.071	100,00%

Fuente: Callegari (2017) Historia del Partido de Tres de Febrero y sus localidades.

(p.59).

Las localidades de Caseros y Ciudadela, son las más pobladas e importantes del distrito, no solo por población sino también por actividad económica.

El municipio de Tres de Febrero cuenta con una densidad poblacional de 8.512,50 habitantes por km² (INDEC 2022), siendo el segundo municipio más densamente poblado, luego de Lanús con 9556 habitantes por km².

En lo que respecta a las condiciones socioeconómicas de sus pobladores se observan algunas características que permiten comprender el nivel sociocultural de los vecinos del distrito

Tabla Nro. 17: Tipos de vivienda de los habitantes del partido de Tres de Febrero - 2010.

Tipo de Vivienda	Participación
Casa	72,03%
Departamento	26,26%
Casilla	0,79%
Locales	0,38%
Rancho	0,24%
Pieza de hotel	0,21%
Pieza de inquilinato	0,06%
Móvil	0,00%
Total	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Programa de estudios del Conurbano, El Conurbano Bonaerense, Universidad Nacional de Avellaneda (s.f.) recuperado de <https://www.atlasconurbano.info/cartografia.php>

En Tres de Febrero predominan las viviendas tipo casa, y en segundo lugar los departamentos, que han surgido como evolución del desarrollo urbano y crecimiento poblacional con foco en sus localidades más relevantes, Caseros y Ciudadela, haciendo su aporte a este tipo de viviendas las localidades de Villa Bosch, Ciudad Jardín y Martín Coronado.

En lo que respecta a su nivel de conectividad vinculada con la movilidad urbana, Tres de Febrero cuenta con un entramado de accesos y medios de transporte que simplifican y agilizan el transporte y conexión entre localidades.

En este aspecto cuenta con un alto nivel de conectividad con sus municipios linderos y con la Ciudad de Buenos Aires. Está atravesado por tres líneas de ferrocarriles que la conectan con la Ciudad de Buenos Aires y su red de subterráneos;

- Ferrocarril Urquiza, con terminal en su estación Federico Lacroze, cuyas estaciones de conexión son Pablo Podestá, Martín Coronado, José María Bosch, Tropezón, Lourdes y Fernández Moreno.
- Ferrocarril San Martín, con terminal de recorrido en Retiro, siendo las estaciones de conexión El Palomar, Caseros, Santos Lugares y Sáenz Peña
- Ferrocarril Sarmiento, con finalización de recorrido en Once, donde cuenta con la estación Ciudadela.

Asimismo, está atravesado en su territorio por tres autopistas de relevancia: la Autopista del Buen Ayre, la Autopista del Oeste y la General Paz, en su límite con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Sumando a esta red ferroviaria y vial, se encuentran múltiples líneas de colectivos que atraviesan su territorio, generando cantidad de conexiones para los pasajeros y transeúntes.

En la siguiente tabla se observa de qué manera se desplazan los vecinos del lugar en función del medio que utiliza.

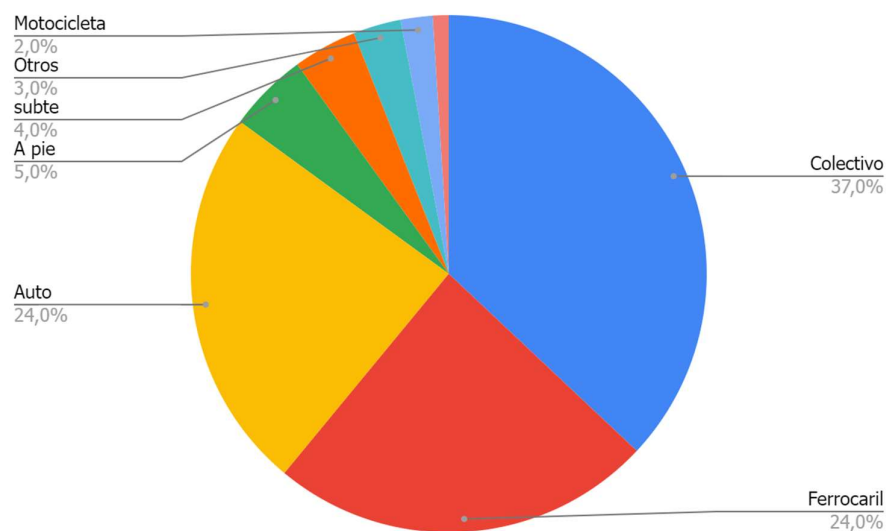
Tabla Nro. 18: Distribución de viajes entre el partido de Tres de Febrero y otras jurisdicciones, por modo de transporte - 2019.

Medio de transporte utilizado	Participación
Colectivo	37%
Ferrocarril	24%
Auto	24%
A pie	5%
Subte	4%
Otros	3%
Motocicleta	2%
Bicicleta	1%
Total	100%

Fuente: Plan Urbano Estratégico Municipalidad de Tres de Febrero (2019).
 Recuperado de <https://www.tresdefebrero.gov.ar/plan-urbano-estrategico/>

El 37% de la población del municipio de Tres de Febrero para sus desplazamientos interjurisdiccionales utiliza el colectivo, seguido por el ferrocarril con el 24% y el auto con el 24%.

Gráfico Nro. 3: Distribución de viajes entre el partido de Tres de Febrero y otras jurisdicciones por modo de transporte - 2019.



Fuente: Plan Urbano Estratégico Municipalidad de Tres de Febrero (2019).
Recuperado de <https://www.tresdefebrero.gov.ar/plan-urbano-estrategico/>

Las formas de transporte más utilizadas por las personas para entrar y salir de Tres de Febrero son el colectivo, el ferrocarril y el auto en ese orden.

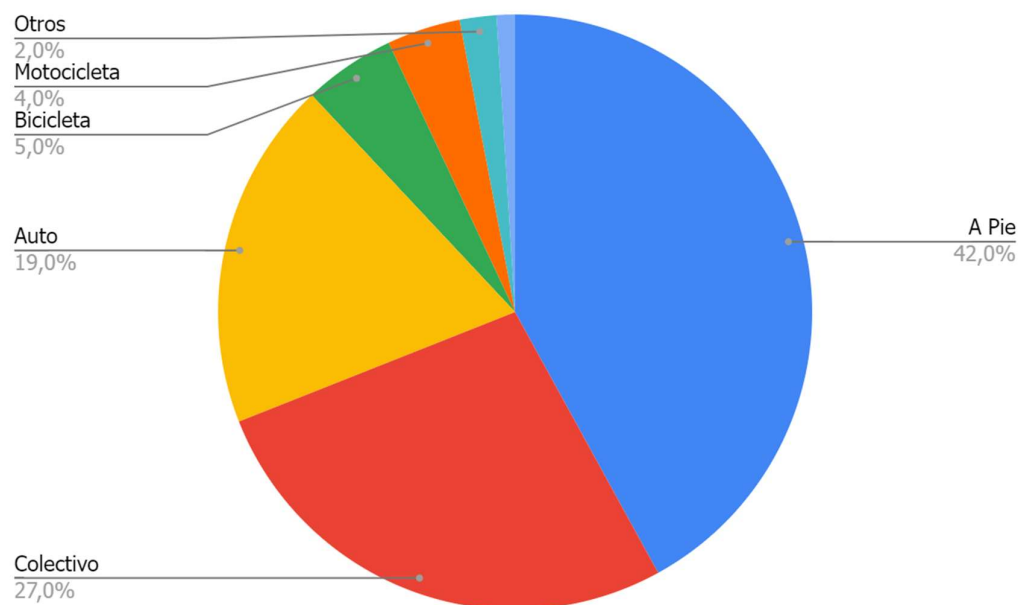
Ahora bien, cuando el movimiento es interno esto varía, como se observa en el siguiente gráfico, donde toma mayor relevancia la movilidad peatonal con el 42%.

Tabla Nro. 19: Distribución de viajes hacia y desde el partido de Tres de Febrero por modo de transporte - 2019.

Medio de transporte utilizado	Participación
A pie (peatonal)	42%
Colectivo	27%
Auto	19%
Bicicleta	5%
Motocicleta	4%
Otros	2%
Ferrocarril	1%
Total	100%

Fuente: Plan Urbano Estratégico Municipalidad de Tres de Febrero (2019). Recuperado de <https://www.tresdefebrero.gov.ar/plan-urbano-estrategico/>

Gráfico Nro. 4: Distribución de viajes hacia y desde el partido de Tres de Febrero por modo de transporte - 2019.



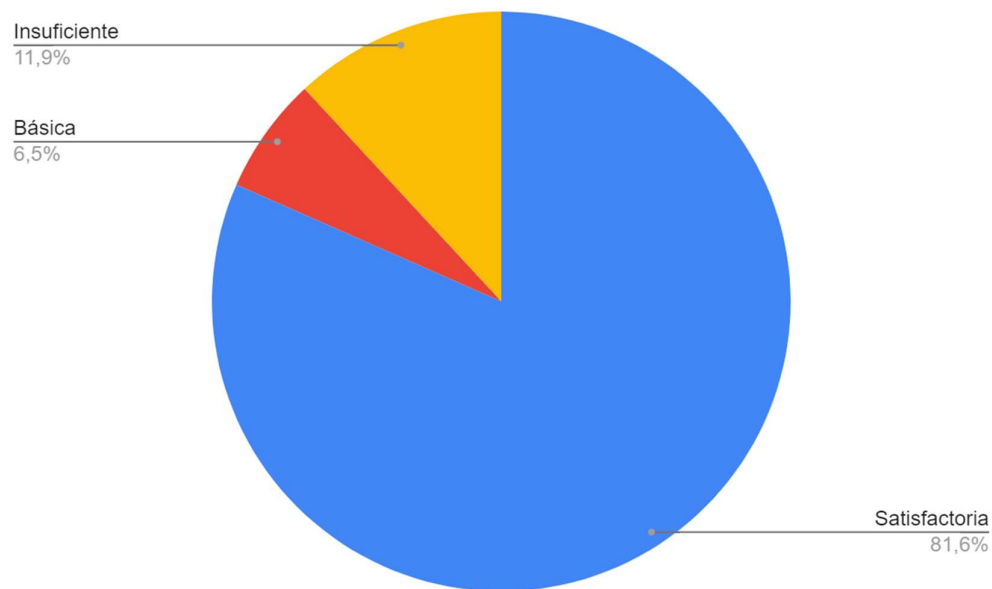
Fuente: Plan Urbano Estratégico Municipalidad de Tres de Febrero (2019).

Recuperado de <https://www.tresdefebrero.gov.ar/plan-urbano-estrategico/>

Que el 42% de las personas menciona que su forma de movilidad es “a pie” o peatonal, da una clara referencia de la movilidad interna dentro de las mismas localidades y barrios, dentro de las centralidades urbanas y comerciales.

El nivel de calidad de conexión de sus habitantes a los servicios básicos como lo son el agua corriente, la electricidad y los servicios de cloacas, se observa que el 81% tiene un nivel satisfactorio en este tipo de conexiones.

Gráfico Nro. 5: Calidad de conexión a servicios públicos básicos por parte de la población del partido de Tres de Febrero - 2010.

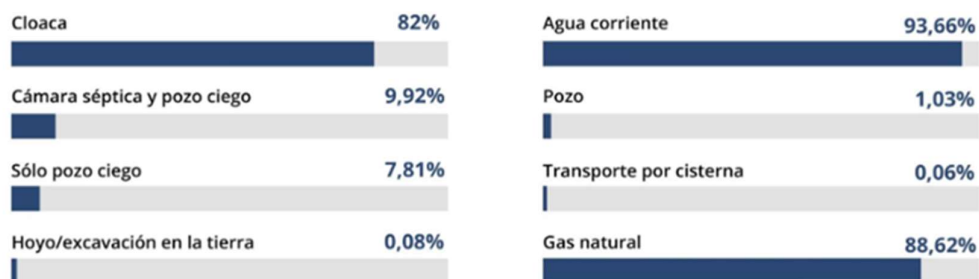


Fuente: Elaboración propia en base a datos del Programa de estudios del Conurbano, El Conurbano Bonaerense, Universidad Nacional de Avellaneda (s.f.) recuperado de www.atlasconurbano.info

Estos valores muestran una mejor situación de los habitantes de Tres de Febrero respecto del mismo análisis respecto de los habitantes del primer cordón del conurbano que está ubicado en el 50%, según lo reflejado en la tabla nro. 7 de la página 7.

Analizando más en detalle esta situación, en el gráfico siguiente queda expuesto el impacto abierto por tipo de servicio.

Gráfico Nro. 6: Porcentaje de conexión a servicios públicos básicos por parte de la población del partido de Tres de Febrero individualizado por tipo - 2010.



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Municipalidad de Tres de Febrero. Dirección de Desarrollo Urbano (2017)

Se observa en este cuadro los niveles de alcance de cada uno de los servicios y su nivel de accesibilidad.

En lo que respecta al análisis de acceso al mercado laboral los pobladores de Tres de Febrero muestran la siguiente estructura. El 69% de su población se considera activa y el 31% restante inactiva, entendiendo por inactiva que no está en condiciones de tomar responsabilidades laborales.

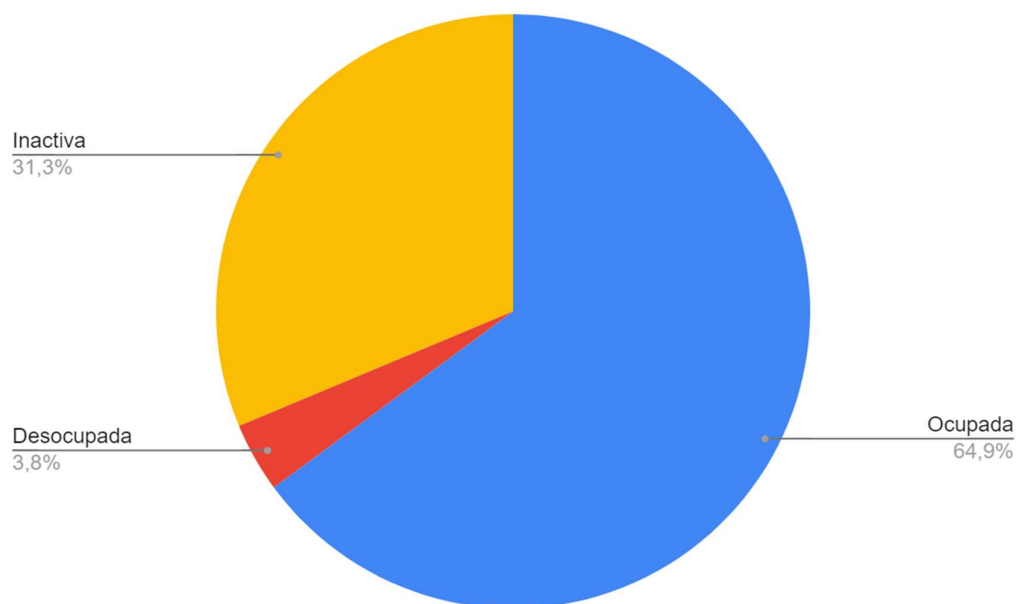
Tabla Nro. 20: Población activa e inactiva en el partido de Tres de Febrero - 2010.

Población	Cantidad	Participación
Activa	187.649	69%
Inactiva	85.490	31%
Total	273.139	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Programa de estudios del conurbano, El Conurbano bonaerense. Universidad Nacional de Avellaneda (s.f.) recuperado de <https://www.atlasconurbano.info/cartografia.php>

Ahora bien, del 69% que está en condiciones de trabajar el 64,9% está ocupado y el 3,8 % está desocupado.

Gráfico Nro. 7: Población activa, ocupada o desocupada, e inactiva en el partido de Tres de Febrero - 2010.

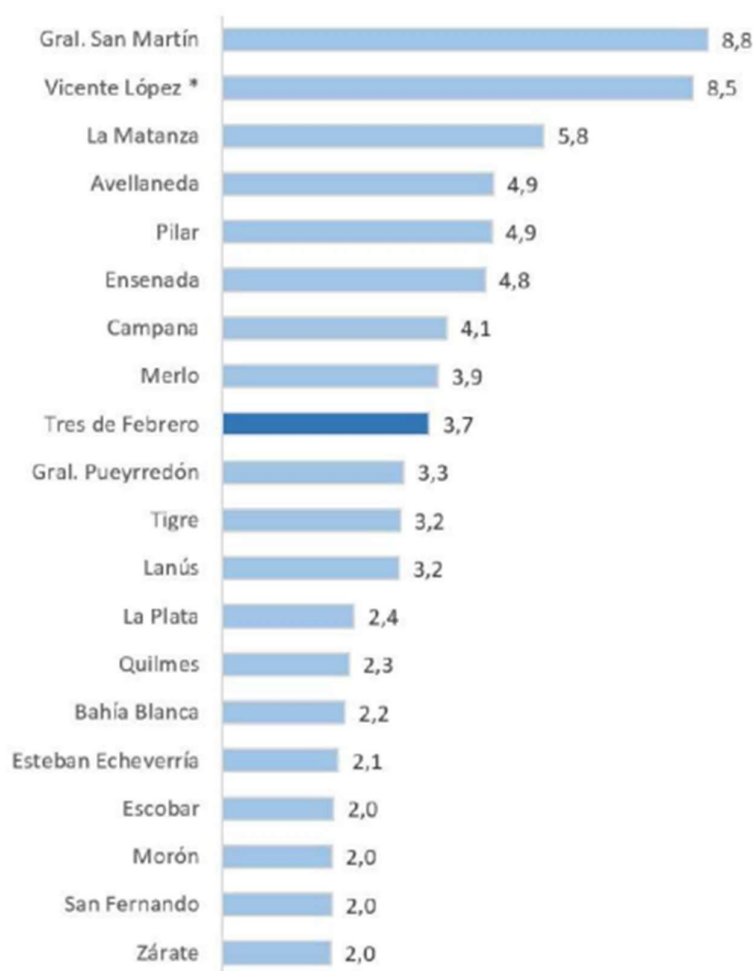


Fuente: Elaboración propia en base a datos del Programa de Estudios del Conurbano, El Conurbano bonaerense. Universidad Nacional de Avellaneda (s.f.) recuperado de <https://www.atlasconurbano.info/cartografia.php>

Matriz productiva del municipio

En lo que respecta a su capacidad productiva, Tres de Febrero se encuentra en el noveno puesto entre los que más aportan al producto bruto de la Provincia de Buenos Aires.

Gráfico Nro. 8: Porcentajes de aporte de los municipios del primer y segundo cordón del conurbano bonaerense al Producto Bruto de la provincia de Buenos Aires - 2019.



(*Vicente Lopez, presumiblemente incluye software y otros servicios basados en el conocimiento.

Fuente: Plan Urbano Estratégico Municipalidad de Tres de Febrero (2019).

Recuperado de <https://www.tresdefebrero.gov.ar/plan-urbano-estrategico/>

Tres de Febrero es el 9º aportante al Producto Bruto de la Provincia de Buenos Aires con el 3,7% de participación.

Analizando la matriz de actividades desde el punto de vista sectorial, la industria genera más del 40% del Producto Bruto del municipio, mientras que otro 48%, se distribuye entre comercio (18%), los servicios inmobiliarios y empresariales (13%), servicios relacionados a la salud y la enseñanza (7%) y la construcción (2%).

Es decir, casi el 90% del Producto Bruto de Tres de Febrero es producido por estos cinco grandes sectores de la economía.

Tabla Nro. 21: Composición del Producto Bruto del partido de Tres de Febrero por sectores de actividad económica – 2019.

Sector de actividad económica	Participación
Industria	43%
Comercio	18%
Servicios inmobiliarios y empresariales	13%
Otras actividades	8%
Salud y enseñanza	7%
Servicio comunitario y doméstico	3%
Intermediación financiera	3%
Construcción	2%
Administración Pública	2%
Hotelería y restaurantes	1%
Total	100%

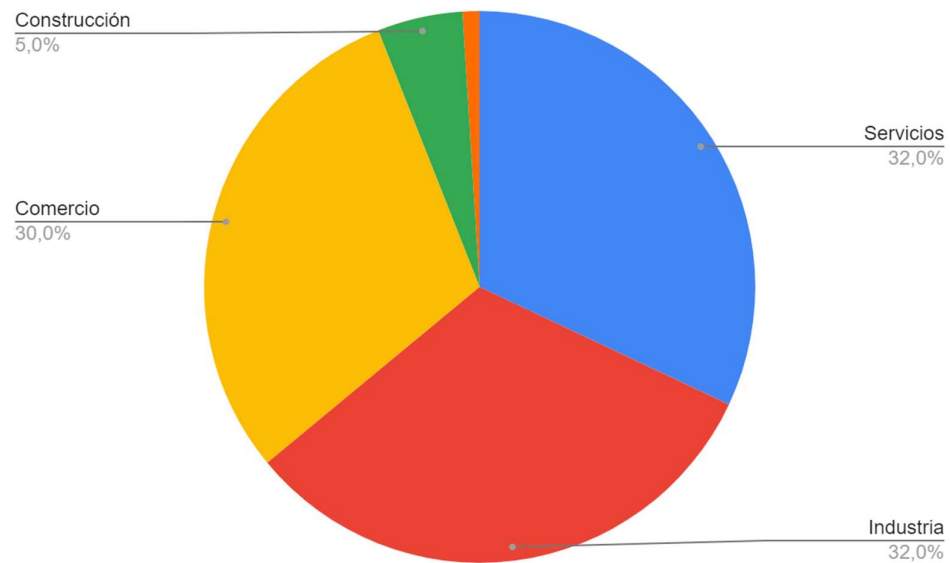
Fuente: Elaboración propia en base a datos del Plan Urbano Estratégico Municipalidad de Tres de Febrero (2019). Recuperado de <https://www.tresdefebrero.gov.ar/plan-urbano-estrategico/>

La industria es el sector económico con mayor participación en el Producto Bruto de Tres de Febrero, seguido posteriormente por la actividad comercial con el 18%

En lo referido a la composición empresarial por sectores económicos, según la ficha productiva que elabora el Ministerio de la Producción sobre datos del Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA) y Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), en Tres de Febrero existían en 2015 un total de 6026 empresas formales registradas que representan el 6,2% de las 97.100 radicadas en el GBA. De ese total, el 32,3% eran empresas manufactureras (1948), el 31,9% (1922) prestan servicios, el 29,9% (1801) comercios y el 5% del rubro de la construcción (303).

De las 1948 empresas manufactureras, los principales sectores productivos fabrican o elaboran productos metálicos (464), alimenticios (175), de caucho y vidrio (175) y prendas de vestir (123).

Gráfico Nro. 9: Composición de empresas por sectores de la economía del partido de Tres de Febrero - 2015.



Fuente: Plan Urbano Estratégico Municipalidad de Tres de Febrero (2019).

Recuperado de <https://www.tresdefebrero.gov.ar/plan-urbano-estrategico/>

Continuando con el análisis del entramado económico de Tres de Febrero vemos como es la distribución geográfica de las empresas y comercios que desarrollan sus actividades en este municipio.

Tabla Nro. 22: Cantidad de industrias y comercios por localidades en el partido de Tres de Febrero - 2010.

Localidades	Industrias	Comercios
Caseros	18274	3987
Ciudadela	1030	2367
Villa Bosch	317	1235
Ciudad Jardín	42	726
Santos Lugares	154	764
Martín Coronado	93	519
Loma Hermosa	290	514
Saenz Peña	74	374
El Libertador	79	466
José Ingenieros	158	326
Remedios de Escalada	43	254
Pablo Podestá	122	341
Villa Raffo	67	225
Churruca	25	61
11 de septiembre	44	151
Total	4365	12.310

Fuente: Callegari (2017) Historia del Partido de Tres de Febrero y sus localidades. (p.59)

Caseros y Ciudadela son las localidades de mayor actividad comercial e industrial del distrito, asociado con su grado de madurez y crecimiento poblacional.

El impacto de la matriz productiva en el empleo

Según señala el Plan Urbano Estratégico de Tres de Febrero, el empleo privado formal de Tres de Febrero está compuesto por 57.008 puestos de trabajo.

Con independencia del tamaño de las empresas, de esos empleos formales del sector privado 29.867 se generan las diversas industrias radicadas en el distrito, es decir el 52% del total.

Tabla Nro. 23: Distribución del empleo privado formal en sectores centrales de la economía del partido de Tres de Febrero - 2019.

Sector	Cantidad	Porcentaje	% acumulado
Industria	29.867	52,39%	52,39%
Servicios	15.393	27,00%	79,39%
Comercio	8.293	14,55%	93,94%
Construcción	2.812	4,93%	98,87%
Otros	643	1,13%	100,00%
Total	57.008	100,00%	

Fuente: Plan Urbano Estratégico Municipalidad de Tres de Febrero (2019).

Recuperado de <https://www.tresdefebrero.gov.ar/plan-urbano-estrategico/>

Como se puede observar en el cuadro, Tres de Febrero es un distrito con niveles de industrialización muy elevados. Ahora bien, en lo referido al mapa productivo del municipio, veamos el peso de las de las pequeñas y medianas empresas.

Tabla Nro. 24: Distribución de empresas industriales radicadas en el partido de Tres de Febrero por cantidad de empleados - 2016.

Grandes industrias	Más de 200 empleados	3%
Medianas industrias	De 50 a 200 empleados	8%
Pequeñas industrias	De 10 a 50 empleados	49%
Microindustrias	Hasta 9 empleados	40%

Fuente: Plan Urbano Estratégico Municipalidad de Tres de Febrero (2019).

Recuperado de <https://www.tresdefebrero.gov.ar/plan-urbano-estrategico/>

Puede concluirse que dado el elevado perfil industrial de la matriz productiva del Tres de Febrero, como así también una gran cantidad de empresas pequeñas y medianas, estas últimas resultan ser las mayores empleadoras del municipio

Organización gubernamental

En lo que respecta a organización y estructura gubernamental, la Municipalidad de Tres de Febrero, cuenta con organigrama alineado con sus ejes de gestión, delineados al inicio de la misma.

Cuenta con 15 Secretarías, las que a su vez cuenta con una estructura jerarquía de Subsecretaria y Directores, en función de sus necesidades y misiones y funciones establecidas en las ordenanzas y decretos municipales que le dieron origen.

Las Secretarías al momento del estudio (2022):

1. Secretaría General
2. Secretaría de Atención al Vecino
3. Secretaría de Deportes
4. Secretaría de Trabajo y Producción
5. Secretaría de Obras Públicas
6. Secretaría de Educación y Cultura
7. Secretaría de Gobierno

8. Secretaría de Hacienda
9. Secretaría de Salud
10. Secretaría de Desarrollo Humano
11. Secretaría de Seguridad
12. Secretaría de Asuntos Estratégicos y coordinación
13. Secretaría de Ambiente y Servicios Públicos
14. Secretaría de Control Municipal
15. Secretaría de Desarrollo Territorial y Movilidad

Gráfico Nro. 10: Organigrama del Municipio de Tres de Febrero - 2022.

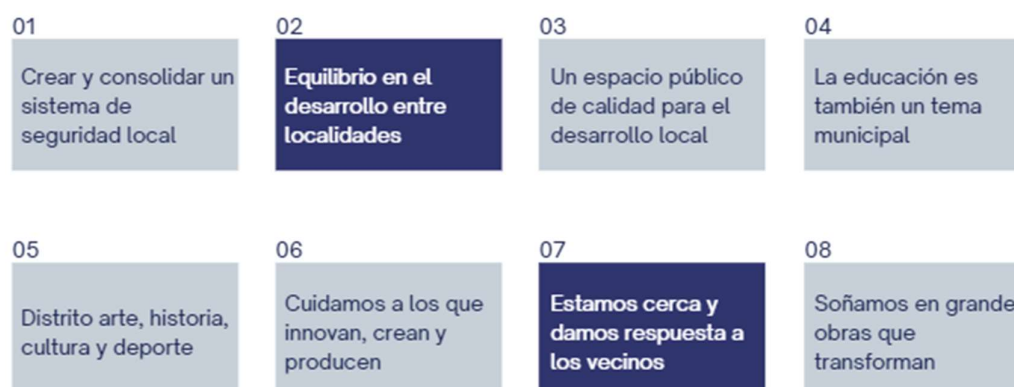


Fuente: Municipalidad de Tres de Febrero (2022). Recuperado de <https://www.tresdefebrero.gov.ar/informacion3f/>

Esta estructura, tiene como objetivo dar cumplimiento a los ejes de gestión determinados en el inicio del mandato del actual gobierno dado el 9 de diciembre del 2015.

Estos objetivos y ejes de gestión son los que se muestran en el siguiente gráfico.

Gráfico Nro. 11: Ejes de gestión del Municipio de Tres de Febrero - 2022.



Fuente: Elaboración propia en función de las entrevistas realizadas a informantes clave.

Los ejes de gestión números 2 y 7 remarcados son los correspondientes a la Secretaría de Atención al Vecino, según pudo informarnos los informantes claves.

Según surge de las entrevistas con informantes claves los ítems 2 y 7 son los vinculados con la Secretaría de Atención al Vecino que es sobre la que está centrande este trabajo de investigación.

- Equilibrio en el desarrollo de localidades. Su principio fundamental es trabajar en la descentralización de servicios hacia los vecinos, y que los mismos puedan acceder a ellos con facilidad.
- Estamos cerca y damos respuesta a los vecinos. Su principio es ser un municipio orientado en el servicio al vecino, moderno, transparente y participativo, donde se respeta la diversidad y se valora el pluralismo.

Atención al vecino

El siguiente apartado surge de entrevistas mantenidas con informantes clave de la organización municipal. Para esto he tenido sucesivos encuentros con el Lic Diego Valenzuela, actual intendente comunal desde el 2015; como así también con el Dr. Hernan Lorenzo, actual concejal del distrito bajo estudio y quien fuera el primer Secretario de Atención al Vecino de Tres de Febrero; y para cerrar con la Directora de Atención y Gestión Vecinal, Daniela Aguiar.

Antecedentes

En los inicios de la gestión municipal actual, diciembre del 2015, se encontraron con un modelo de gestión anacrónico y carente de principios básicos de administración de una organización. En sentido algunas características descriptas, que fueron el punto de partido de la gestión municipal que se mencionaron era:

- La inversión en infraestructura y la calidad de los servicios municipales prestados era baja y sin planificación.
- Las instalaciones edilicias se encontraban en estado de deterioro.
- Los sistemas de comunicación e información municipal eran incompatibles entre sí y obsoletos.
- Baja o nula conectividad de los edificios municipales, centrales y descentralizados.
- No se disponía de información estadística, que permitiera analizar datos para la toma de decisiones
- Se observa la inexistencia de procesos de trabajo y una gran desconexión interáreas.
- La gran cantidad y complejidad de las problemáticas y demandas de la comunidad dificultan la planificación y el buen uso de los escasos recursos con los que se contaba.
- Bajo nivel de formación, motivación y capacitación de los empleados municipales.

En ese sentido, había una clara decisión de cambio respecto al rol del estado como prestador de servicios para los vecinos, buscando un cambio de enfoque o paradigma al respecto. Se busca hacer una gestión enfocada en los ciudadanos. Una nueva gestión con un eje en los vecinos.

Con esa premisa se creó la Secretaria de Atención al Vecino, cuyo misión es ser el canal de atención y participación de los vecinos, con la visión de generar una mejora calidad de vida a cada uno de ellos; siendo sus valores más relevantes el profesionalismo, la innovación, la credibilidad, el compromiso, la pluralidad, el respeto, la honestidad y la verdad.

Este modelo de gestión municipal busca iniciar un proceso de cambio hacia una gestión activa y moderna, revalorizando el empleo público, y con uno de sus motores en la participación ciudadana.

Ejes de gestión

Dentro de los ejes de gestión definidos por el intendente municipal, hay dos que tienen una estrecha relación con actividades y objetivos de la nueva Secretaria creada. Estos son:

- Equilibrio en el desarrollo entre localidades.
- Estamos cerca y damos respuesta a los vecinos.

A partir de este eje es que se desarrollaron los objetivos centrales de las diferentes políticas públicas de la Secretaría. Con este foco fue que se diseñaron programas para poder lograr:

- Fortalecer la descentralización y mejorar la accesibilidad de los servicios de la administración pública municipal.
- Reforzar el acceso a servicios a vecinos en zonas vulnerables.
- Reforzar el conocimiento de derechos y servicios del estado municipal.
- Estimular la participación ciudadana en la gestión municipal.

Con estos lineamientos se desarrolló un trabajo de simplificación de servicios dando transparencia a los mismos, se generaron procesos de gestión con respuesta a los problemas como producto final, y se motorizaron acciones para generar, motivar y sostener el contacto permanente con los ciudadanos

Por último se definen 4 subejos de caracterización de las actividades o roles dentro de la organización.

- Atención al vecino
- Administración de trámites y servicios para los vecinos
- Modernización del contacto municipal
- Participación ciudadana

Atención al vecino. Implica ser el contacto natural de los vecinos con la municipalidad, trabajando de forma activa para generar un contacto fluido y cercano con ellos colaborando en la difusión de sus actividades, como así también gestionar las solicitudes de los mismos en lo que refiere a todo tipo de reportes urbanos. Esta actividad incluye la realización de las gestiones necesarias con el fin de asistir al ciudadano en la descentralización de los trámites y servicios.

Administración de trámites y servicios. La secretaría tiene dentro de sus misiones y funciones la administración y gestión de diferentes trámites del ámbito municipal, siendo los más relevantes por su volumen e importancia la emisión de las Licencias de Conducir de los vecinos locales, como así también el servicio de Defensa al Consumidor derivado de la ley 24.240.

Participación Ciudadana. Este rol que tiene la secretaría tiene por objetivo generar la participación vecinal en actividades municipales con el objetivo de incrementar el compromiso de la ciudadanía con su barrio, localidad y entorno. Asimismo colabora en acercar a los vecinos hechos de gestión a través de actividades territoriales.

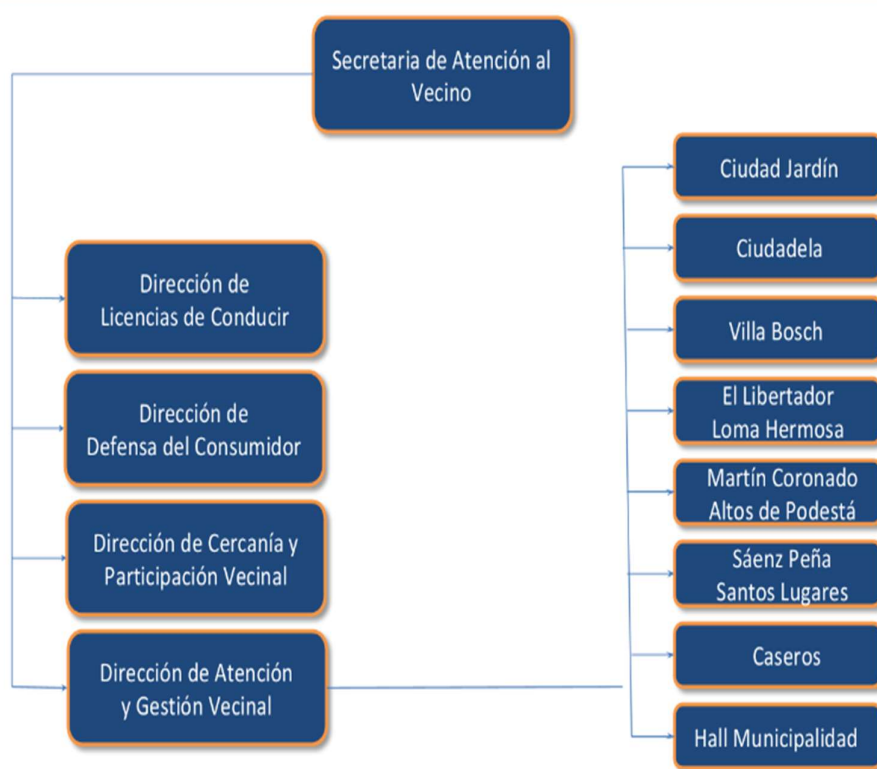
Modernización del contacto municipal con los vecinos. Esta actividad implica generar nuevas formas de trabajo y acercamiento con la ciudadanía a través de la

utilización de nuevas tecnologías que logren servicios de mayor calidad para los vecinos, simplificando el acceso a la información y a la gestión local.

Situación actual

Para dar cumplimiento con estas misiones, funciones y roles la estructura actual cuenta con el siguiente organigrama.

Gráfico Nro. 12: Secretaria de Atención al Vecino. Organigrama - 2022.



Fuente: Municipalidad de Tres de Febrero (2022). Recuperado de <https://www.tresdefebrero.gov.ar/informacion3f/>

Dentro de esta estructura prestan servicios 123 personas distribuidas de la siguiente manera en cada uno de las direcciones mencionadas.

- Dirección de Licencias de Conducir, 33 integrantes
- Dirección de Defensa del Consumidor, 13 integrantes

- Dirección de Cercanías y Participación, 3 integrantes
- Dirección de Atención y Gestión Vecinal, 74 integrantes

Asimismo la Dirección de Atención y Gestión Vecinal cuenta con 9 oficinas descentralizadas de atención, denominadas Centros de Atención al Vecino - C.A.V.- distribuidas a lo largo del territorio de Tres de Febrero, y un Centro de Atención Móvil - C.A.V. Móvil - para dar cobertura a zonas que no tengan una oficina cercana, dando prioridad a las zonas más vulnerables de partido.

Estos centros fueron concebidos para acercar la municipalidad a la gente en todos los barrios, dar contención a los vecinos y comunicar todas las actividades y programas que el municipio tiene a disposición de la comunidad.

La ubicación de los distintos Centros de Atención al Vecino,- C.A.V.- son los siguientes que se informan en la siguiente tabla

Tabla Nro. 25: Centros de atención al vecino de la municipalidad de Tres de Febrero y su ubicación - 2023.

Nro.	Denominación	Dirección	Localidad
1	C.A.V. Villa Bosch	Luis María Campos y José María Bosch	Villa Bosch
2	C.A.V. Martín Coronado	San Lorenzo 1401	Martín Coronado
3	C.A.V. Ciudad Jardín	Boulevard Finca 6575	Ciudad Jardín
4	C.A.V. Ciudadela	San Martín 27	Ciudadela
5	C.A.V. Loma Hermosa:	Gabino Ezeiza 9279	Loma Hermosa
6	C.A.V. Sáenz Peña	Beazley 876	Sáenz Peña
7	C.A.V. Caseros	Juan B. Alberdi 4840	Caseros
8	C.A.V. Altos de Podestá	Plaza Miguel Benítez	Pablo Podestá
9	C.A.V. El Libertador	El Gaucho y Salguero	El Libertador

Fuente: Elaboración propia en función de las entrevistas realizadas a informantes clave.

La tabla nro. 25 muestra la distribución territorial y el nivel de dispersión geográfica de cada centro. Esto permite que cada uno de los centros de atención al vecino - C.A.V.s- sea una oficina descentralizada de atención que tiene por objetivo ser un punto de encuentro cercano territorialmente con los vecinos donde pueda acceder a los servicios municipales cerca de su domicilio.

Entre las actividades más relevantes de estos Centros mencionamos las siguientes:

- Colaborar con la difusión de actividades e información de las actividades de la municipalidad.
- Gestionar solicitudes de los vecinos sobre cuestiones urbanas.
- Colaborar con los vecinos en el acceso a derechos y servicios municipales, a través de la gestión de turnos y colaborando con la gestión de pagos.
- Asistir a los ciudadanos en la realización de gestiones de diversas dependencias públicas que se requieran.
- Recepción de denuncias comerciales y aspectos vinculados con los conflictos vecinales.

Desde el punto de vista del modelo de trabajo de la secretaría, la misma cuenta con una organización transversal que atraviesa todas las direcciones. Los funcionarios responsables de cada mesa dan soporte a los directores para resolver aspectos operativos que aseguren la tarea diaria. Estas mesas de trabajo son las siguientes:

- Mesa de gestión operativa.
- Mesa de comunicación.
- Mesa de gestión de la demanda.

Cada una de estas mesas cuenta con un líder de proyecto que es el responsable de la coordinación, y ejecución de las actividades necesarias para asegurar el cumplimiento del objetivo de su creación.

La mesa de gestión operativa, tiene bajo su responsabilidad asegurar las condiciones necesarias para poder brindar los servicios a los vecinos. Dentro de

las incumbencias de esta mesa se encuentran todos los temas vinculados con recursos humanos, mantenimientos edilicios, materiales de trabajo, etc.

La mesa de comunicación, es la responsable de generar y mantener las relaciones necesarias con las distintas secretarías, para proveer de la información que se requiere para brindar un mejor servicio a los vecinos. También es el punto de contacto con el área de prensa y comunicación de la municipalidad.

La mesa de gestión de la demanda, es la responsable de la vinculación entre las demandas vecinales y las áreas de ejecución o resolución de los reclamos urbanos, con el objetivo de dar seguimiento a los mismos y verificar la solución de cada uno de los casos planteados, trabajando simultáneamente en la priorización de los mismos.

Modernización y tecnología.

La tecnología fue una de las herramientas utilizadas para lograr un mayor acercamiento a los ciudadanos, y cumplir con los objetivos planteados en el inicio.

Suele haber una simplificación en el uso de la palabra modernización, vinculada a la actualización de equipamientos informáticos y tecnológicos en el Estado. Sin embargo esta palabra tiene un alcance mucho más grande, que fue el utilizado en el Municipio de Tres de Febrero.

La modernización del Estado significa generar un cambio cultural mucho más grande, ya que implica modificar formas de trabajar existentes desde hace muchos años.

Esta modernización implica trabajar en 3 componentes fundamentales para ir hacia ese nuevo modelo cultural, donde el vecino es el eje y beneficiario de estos cambios.

Los tres componentes del cambio son:

1. Trabajar sobre los procesos: Implica ordenar y estandarizar las etapas, plazos y responsables de cada uno de los trámites y servicios municipales
2. Generar una reconversión tecnológica: Esto implica una actualización de equipamientos, tanto a nivel de servidores, como así también de los desktops a utilizar por los agentes municipales en la atención a los vecinos.
3. Motorizar una gestión del cambio en Recursos Humanos: Trabajar en forma conjunta con el área de Recursos Humanos con el fin de lograr la reconversión del personal municipal, tanto desde el punto de vista de uso de herramientas tecnológicas, como así también respecto de la nueva cultura organizacional centrada en la experiencia del vecino en el uso de los servicios municipales.

La comprensión por parte de la organización y de los funcionarios responsables de la importancia del uso de la tecnología y de estos tres drivers que se deben trabajar de manera simultánea permitió la implementación de diversas plataformas de servicios hacia la comunidad.

El uso de la tecnología ofrece a sus usuarios algunas ventajas inexistentes hasta el 2015. La implementación de diferentes plataformas de servicios digitales logra, entre otros beneficios los siguientes:

- Simplificar el acceso a los trámites y servicios municipales, con diseño centrado en el ciudadano.
- Generar ahorro de recursos.
- Desarrollan la innovación en la organización.
- Generar una cultura basada en información estructurada y datos.
- Romper barreras horarias, vinculadas con el horario de atención en las dependencias municipales.
- Generar transparencia en el acceso a los trámites y servicios
- Ser una fuente de información permanente disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

Fue así que desde el 2016, en adelante se implementaron diferentes plataformas de servicios municipales digitales que, no sólo facilitaban su acceso a los vecinos, sino que también simplifican, agilizan los procesos internos de trabajo interno.

Algunas de estas plataformas tecnológicas implementadas fueron:

- Servicio de llamada gratuita a través de un número telefónico simplificado 147.
- Turneras digitales, para ordenar y acceder a servicios municipales de manera ordenada y previsible por parte de los vecinos y la organización.
- Sistema de reportes urbanos, para que los vecinos pudieran desde esta aplicación poder efectuar sus reclamos urbanos, en los temas referidos a higiene, iluminación, cuestiones vinculadas con arbolado y espacio verdes, entre otros.
- Guía de Trámites, donde cada vecino encontrará toda la información necesaria para poder realizar los trámites municipales, con información de requisitos, costos y lugar y horarios de realización.
- Chatbot, para resolver consultas de trámites y servicios
- Bolsa de Empleo online, para quienes estén en proceso de búsquedas laborales.
- Habilitación gratuita de comercios.
- Portal Mi 3F, donde se encuentra alojada la aplicación Mis Reportes
- Portal de tasas y pagos.
- Sistema de expedientes electrónicos y de seguimiento de los mismos.
- Customer Relationship Manager - CRM, para la gestión interna de todas las solicitudes que vinculan a los vecinos con la municipalidad.

Modelo de atención vecinal

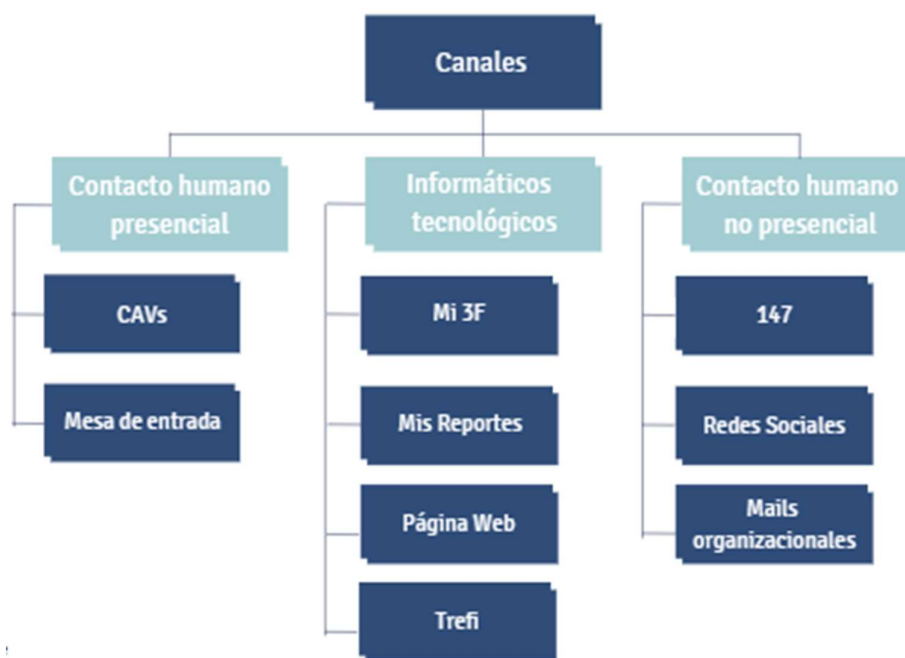
De las conversaciones mantenidas con la Directora de Atención y Gestión Vecinal, Daniela Aguiar, surge la actual metodología de trabajo en pos de la atención y satisfacción de los vecinos.

En ese sentido manifiesta que: “...resulta relevante que cada uno de los vecinos puedan tener acceso a la información y servicios a través de cualquiera de los Centros de Atención al Vecino distribuidos alrededor de todo Tres de Febrero.”

Así nos cuenta que se han dispuesto diversos canales de atención, con el fin de que cada vecino utilice el que más se adecue a su gusto y necesidad.

Así se han establecido los siguientes canales de comunicación

Gráfico Nro. 13: Posibles medios de contactos vecinales en atención al vecino en la municipalidad de Tres de Febrero.



Fuente: Elaboración propia en función de las entrevistas realizadas a informantes clave.

Bajo este esquema, nos informa, se han logrado contener diferentes mecanismos de contacto que están disponible según la preferencia de cada uno de los vecinos que tienen necesidad de contacto con la municipalidad y por otro lado también en el diseño se tuvo en cuenta las posibilidades de acceso a la tecnología y conectividad, como así también el rango etario de cada uno de los ciudadanos, con el fin de que todos puedan tener acceso a los mismos.

Los denominados de contacto humano presencial, representan todas aquellas oficinas de atención que son atendidas por personal municipal y en general es preferido por aquellas personas que para hacer sus consultas, solicitudes de información y reclamos prefieren concurrir a una dependencia y hablar de en forma personal.

Los canales de contacto que denominamos contacto humano no presencial, son aquello que al igual que el anterior, hay un empleado municipal que contesta de manera personalizada las consultas que se le realizan pero el vecino no concurre a ninguna dependencia municipal, sino que lo hace a través de las redes sociales, teléfono o bien mails organizacionales.

Por último se han dispuesto herramientas tecnológicas de comunicación y contacto para aquellas personas de mayor afinidad con estos medios, y que no necesitan de un contacto personal con un agente municipal. Estos cuentan asimismo, con una ventaja que es la amplitud horaria de respuesta o gestión de los siete días de la semana, las 24 horas del día, ya que tienen diseñadas de manera automatizada o estandarizada la información para poder dar respuesta adecuadas a las consultas realizadas.

Ahora bien , con independencia del canal de comunicación que haya sido elegido, el sector cuenta con procesos unificados de atención y protocolos de actuación con el objetivo de tener la información que el vecino necesita o bien gestionar su demanda de manera positiva buscando como resultado tener una respuesta del mismo.

Ese proceso unificado, fue el fruto de un trabajo conjunto con las áreas de ejecución y resolución buscando tener una respuesta eficiente en tiempo y forma para el ciudadano.

Este proceso unificado logra que todas las demandas vecinales, sean canalizadas a través de las diferentes formas de atención al vecino, cada una de estas según su categoría y área de resolución cuenta con una forma particular de tratamiento y

registración. Todas las actividades de atención vecinal se registran un Customer Relationship Manager - C.R.M.- para su gestión y seguimiento.

Este proceso unificado de atención, da orden y metodología de trabajo que es la que permite lograr atender más de 20.000 casos mensuales, y que los mismos tengan una gestión positiva.

Según la temática a abordar en la consulta, es la vía de registración correspondiente, mediante lo cual todos los vecinos atendidos quedan registrados en el CRM- Customer Relationship Manager - donde se ingresan los datos personales del vecino atendido como así también los detalles de la atención recibida, de manera tal de poder tener un historial de atenciones, servicios, e información recibida de cada persona atendida.

El uso de esta herramienta de consolidación es fundamental para la construcción de un reporte donde se incluyen todas las interacciones que cada vecino tuvo con el municipio, de manera tal que cualquier integrante del sector, sin importar donde esté ubicado geográficamente se conoce su situación y antecedentes ante una nueva atención.

Todas estas registraciones resultan fundamentales a los efectos de poder dar seguimiento a cada uno de los temas y poder generar notificaciones a los vecinos de las respuestas sobre la problemática planteada o bien enviar la información en función de la solicitud realizada.

Cada una de las atenciones realizadas, se realiza bajo el marco de un formato protocolizado en lo que hace a las formas de atención, y acciones a realizar por el personal.

Además, dada la política de descentralización fomentada desde el municipio, resulta fundamental que cada uno de los Centros de Atención al Vecino, respete estos procesos, como así también tengan todos, el mismo nivel de conocimiento respecto de la información a brindar a los vecinos, y la forma en que lo hacen.

Otro aspecto que se destacó en la entrevista, fue la importancia de tener una forma de atención adecuada basado en formas empáticas, respeto, profesionalismo, compromiso, honestidad, credibilidad y verdad. Estos aspectos de habilidades blandas, deben ser una cualidad fundamental en las personas que trabajan en esta área.

Por otro lado en la entrevista menciona que considera que hay muchos puntos de mejora posible y que están relacionados con los siguientes tópicos:

- Intercambio y recepción de información de las áreas de ejecución o resolución.
- Recepción de información de las áreas de servicios para poder dar la información a brindar a los vecinos
- Mejorar la forma de transmisión de información a los empleados que trabajan en las oficinas descentralizadas de atención al vecino
- Mejorar la priorización de los reportes y reclamos para lograr un mejor impacto en la satisfacción del vecino.
- Mejorar el modelo de seguimiento del trabajo de las áreas de resolución.
- Ampliar el universo de análisis del nivel de satisfacción de los vecinos respecto de la forma de atención y satisfacción de solicitudes.

Matriz FODA

La sigla FODA deviene de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y resulta de su correspondiente sigla en inglés SWOT, strengths, weaknesses, opportunities y threats. En su esencia es un modelo de recolección de datos e información, tanto del ambiente interno como externo de la organización, que permitirá focalizar los esfuerzos en oportunidades y desafíos objetivos.

Por otro lado, las oportunidades y amenazas corresponden al medio ambiente externo de la organización.

Considerando entonces esta herramienta, se presenta el siguiente análisis FODA de la municipalidad de Tres de Febrero.

Tabla Nro. 26: Análisis FODA - Municipio de Tres de Febrero - 2023.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Ubicación en el primer cordón del conurbano, lindante con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ● Alto desarrollo comercial e industrial, principalmente por Pymes. ● Alta densidad de población de clase media. ● Disparidad entre las 15 localidades con diferentes grados de identidad y pertenencia. ● Gran red de conectividad de transporte. ● Solvencia económica e institucional del municipio, con políticas públicas de fomento del empleo y cercanía vecinal. ● Equipo de gestión municipal de alto compromiso y vocación de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Instalaciones edilicias municipales de servicio con algún grado de deterioro. ● Inversión poco satisfactoria en infraestructura y servicios. ● Gestión municipal sin descentralización; gran concentración de actividades en Caseros. ● Bajo nivel de desarrollo de recursos tecnológicos en la gestión municipal. ● Personal municipal carente de la formación adecuada para brindar servicio a los vecinos. ● Dependencia del aporte económico de la provincia y la Nación para obras de gran infraestructura. ● Sistemas de comunicación e informativos obsoletos. ● Alta cantidad y complejidad de las problemáticas y demandas de la comunidad, que dificulta la planificación y el buen uso de los recursos. ● Falta de información estadística.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Alto nivel de confianza de los vecinos manifestado en los procesos electorales ● Altas expectativas por el cambio demostrado con el compromiso de la población ● Espacio para desarrollar experiencias más satisfactorias e innovadoras. ● Cambio de expectativas por la potencial estabilización económica. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Población politizada que no está comprometida con mejoras vecinales y buscan desestabilizar las acciones de cambio. ● Situación inestable política y económica del país. Gran incertidumbre. ● Fuertes recortes presupuestarios de la Nación y la provincia para obras de infraestructura. ● Incremento de situaciones de inseguridad en los cordones del GBA. ● Posible pérdida de población por migración hacia otros lugares. Pérdida de talentos y contribuyentes.

Fuente: Elaboración propia

Matriz EFI

Las matrices de evaluación de factores internos (EFI) y externos (EFE) se utilizan para sintetizar la información obtenida de los análisis del entorno externo e interno de una organización. Resume las fortalezas y debilidades dentro de las áreas funcionales de una organización, asignándole una calificación y siendo determinantes en el éxito que pueda alcanzar con su estrategia.

En la matriz EFI se aplican juicios intuitivos, por lo que no deben interpretarse sus resultados de carácter absoluto; de allí la necesidad de conocer a fondo los factores que se tienen en cuenta, más que las cifras reales resultantes.

Considerando esta descripción veamos la matriz EFI de la municipalidad de Tres de Febrero.

Tabla Nro. 27: Análisis Matriz EFI -Municipio de Tres de Febrero - 2023.

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación (*)	Total ponderado
Fortalezas			
Ubicación de Municipio	0,05	3	0,15
Desarrollo económico	0,10	4	0,40
Densidad poblacional	0,10	4	0,40
Sentimiento de identidad de la población	0,20	3	0,60
Debilidades			
Concentración de decisiones gubernamentales	0,05	2	0,10
Concentración de servicios vecinales	0,15	1	0,15
Desarrollo tecnológico	0,10	1	0,10
Formación de los empleados municipales	0,10	1	0,10
Independencia económica del municipio	0,15	1	0,15
Total	1,00		2,15

Calificación: Debilidad mayor = 1, debilidad menor = 2, fortaleza menor = 3, fortaleza mayor = 4

Fuente: Elaboración propia

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyan para una matriz EFI, si utilizamos una base de calificaciones entre 1 y 4, ósea una calificación promedio de 2,5 los totales ponderados muy por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones débiles en lo interno, mientras que las calificaciones por arriba de 2,5 indicarán una posición interna fuerte.

En la matriz EFI del municipio de Tres de Febrero pudimos determinar que se trata de una organización débil en lo interno al alcanzar una calificación total ponderada de 2,15.

Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) resume y evalúa los factores que hacen al entorno donde se desarrolla la organización, como por ejemplo el entorno social, económico, cultural, y ambiental.

El procedimiento a seguir para valorizar esta matriz es similar a la anterior, con la única diferencia que la selección, asignación y calificación se realiza sobre los distintos conceptos que constituyen las oportunidades y amenazas.

Con estas consideraciones a continuación se presenta la matriz EFE de la municipalidad de Tres de Febrero.

Tabla Nro. 28: Matriz EFE - Municipio de Tres de Febrero - 2023.

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación (*)	Total ponderado
Oportunidades			
Electorado a favor de un cambio de gestión	0,35	4	1,40
Oportunidad para desarrollar actividades más satisfactorias e innovadoras	0,35	4	1,40
Amenazas			
Falta de compromiso con el cambio	0,10	2	0,20
Inestabilidad económica del país	0,20	1	0,20
Total	1,00		3.20

Calificación. Amenaza mayor = 1, amenaza menor = 2, oportunidad menor = 3, oportunidad mayor = 4

Fuente: Elaboración propia

En la matriz EFE del municipio de Tres de Febrero pudimos observar que el entorno está afectando positivamente a la organización al alcanzar una calificación total ponderada de 3,20, siendo esta una importante consideración para la estrategia de éxito.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Descripción de la metodología

Se detalla a continuación la metodología de investigación utilizada.

Tabla Nro. 29: Metodología de investigación de campo utilizada.

Tipo de investigación	Exploratoria - descriptiva.
Metodología	Cualitativo-cuantitativa con predominio cualitativo.
Diseño	No experimental, y dentro de ello, transversal.
Unidad de análisis	Prácticas de atención a clientes, usuarios y ciudadanos en distintas organizaciones y, en especial, las utilizadas en el Municipio de Tres de Febrero, Buenos Aires.
Muestras	Intencionales, dirigidas y no probabilísticas.
Técnicas de recolección de datos de campo	<ul style="list-style-type: none"> ● Encuestas a ciudadanos. ● Observaciones. ● Entrevistas en profundidad a informantes clave.
Unidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> ● Ciudadanos que han usado los servicios municipales en el período julio-agosto 2022. ● Observación directa en las oficinas del Municipio Tres de Febrero. ● Responsables y funcionarios de la organización bajo estudio.
Triangulación metodológica	Realizada tanto en el marco teórico como en el marco investigativo.
Lugar y fecha	Prov. de Buenos Aires – Julio y agosto 2022.

Fuente: Elaboración propia

El trabajo de campo realizado se basó en recolectar información del servicios brindado a los ciudadanos con encuestas cuanti y cualitativas, observación propia del modelo de atención en las oficinas de la Municipalidad para contratar el modelo provisto con la realidad, como así también con entrevistas con funcionarios actuales y del pasado para conocer la historia , modelo y expectativas.

Cálculo de la muestra de las encuestas a ciudadanos usuarios de los servicios municipales.

Como parte del estudio de campo realizado, efectuamos una encuesta a todos los vecinos que utilizan los servicios municipales en los Centros de Atención al vecino distribuidos geográficamente en el distrito de Tres de Febrero para conocer el grado de satisfacción respecto de los mismos.

Para determinar el número de respuestas necesarias para que la misma sea utilizada y válida en la metodología de la investigación se realizó el cálculo de muestra a alcanzar.

A los efectos prácticos y académicos se procede a analizar el interés en el tema de estudio por parte de la población potencial estableciendo un valor numérico de la muestra a través de la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p^2 * q * (I - p)}{e^2 * p^2 + Z^2 * q * (I - p)}$$

Donde:

- n = Tamaño de muestra buscada
- N = Tamaño de la población o universo
- Z = Es el valor crítico correspondiente al nivel de confianza.
- e = Error de estimación máxima aceptada
- p = Probabilidad de éxito de que ocurra el evento estudiado

En el caso de este estudio,

n: Muestra a obtener: 601 en este caso.

N: Población del Municipio de Tres de Febrero. Según los resultados del Censo 2022, la población de dicho distrito es de 366.377 habitantes.

Z: Se trabajó con un nivel de confianza del 95%, nuestro valor crítico es 1,96.

e: Error máximo permitido: 4%

p: Posibilidad de éxito= 50%

Entonces llevado a la fórmula:

$$\begin{aligned} n &= \frac{366.377 * 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{366.377 * 0,04^2 + 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)} \\ n &= \frac{366.377 * 0,9604}{586.2048 + 0,4801} \\ n &= \frac{35266065}{586,69} \\ n &\approx 601 \end{aligned}$$

Realizados los cálculos correspondientes con los parámetros mencionados el tamaño de la muestra es de 601 casos.

Con la fórmula se determinó sólo la cantidad de encuestas a realizar y posteriormente a analizar, es decir, el tamaño de la muestra como tal. Sin embargo, la selección del perfil del público encuestado se realizó de manera aleatoria y voluntaria y abierta para alcanzar diferentes tipos de perfiles con los concurrentes a los Centros mencionados.

Tabla Nro. 30: Ficha Técnica de la encuesta cuantitativa con ciudadanos.

Tipo de estudio	Cuantitativo
Universo	Hombres y mujeres, entre 18 y 80 años, concurrentes a los Centros de Atención al Vecino de la Municipalidad de Tres de Febrero
Marco muestral	602 personas
Población residente en Tres de Febrero	366.377 habitantes
Muestra	602
Cobertura Geográfica	Tres de Febrero – Pcia. de Buenos Aires
Metodología	Encuesta presencial
Margen de error	4%
Fecha de realización	Julio y agosto 2022

Fuente: Elaboración propia

Las encuestas efectuadas fueron realizadas a los vecinos que concurren a los centros de atención al vecino descentralizados de todo el municipio de Tres de Febrero, con el fin de conocer su opinión respecto de la información brindada, la forma de atención y la capacidad de respuesta del equipo encargado de la atención a ciudadanos. Este relevamiento de campo se hizo hasta cubrir la muestra mínima requerida.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

Resultados de investigación cuantitativa. Encuestas a ciudadanos.

Los resultados de las encuestas de satisfacción de servicio de atención, fueron realizadas durante julio y agosto del año 2022, a las personas que concurrieron a cada uno de los C.A.V. de las localidades detalladas en las tablas y gráficos.

La cantidad de personas que respondieron de manera voluntaria la encuesta entregada ascendió a 602 vecinos.

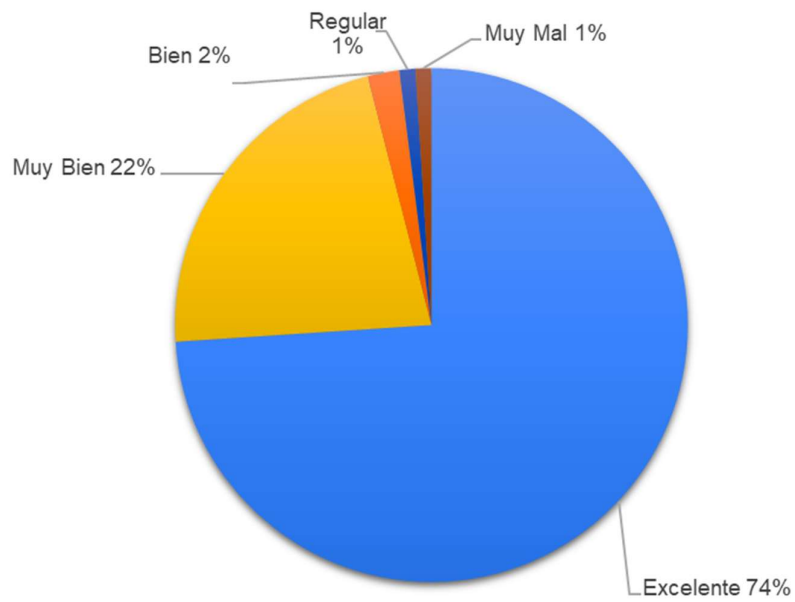
Tabla Nro. 31: Cantidad de encuestas realizadas en cada uno de los Centros de atención al vecino - C.A.V.

Centros de atención al vecino C.A.V.	Cantidad de Encuestas	Porcentaje de Participación
C.A.V. Móvil	183	30,40%
Altos de Podesta	87	14,45%
Loma Hermosa	65	10,80%
Caseros Hall Central	58	9,63%
Ciudadela	49	8,14%
Martin Coronado	48	7,97%
Saenz Peña	41	6,81%
Villa Bosch	39	6,48%
Ciudad Jardín	32	5,32%
Total	602	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a 602 encuestas.

El C.A.V. Móvil, es el espacio con mayor cantidad de vecinos dispuestos a responder las encuestas con un 30,40% de participación.

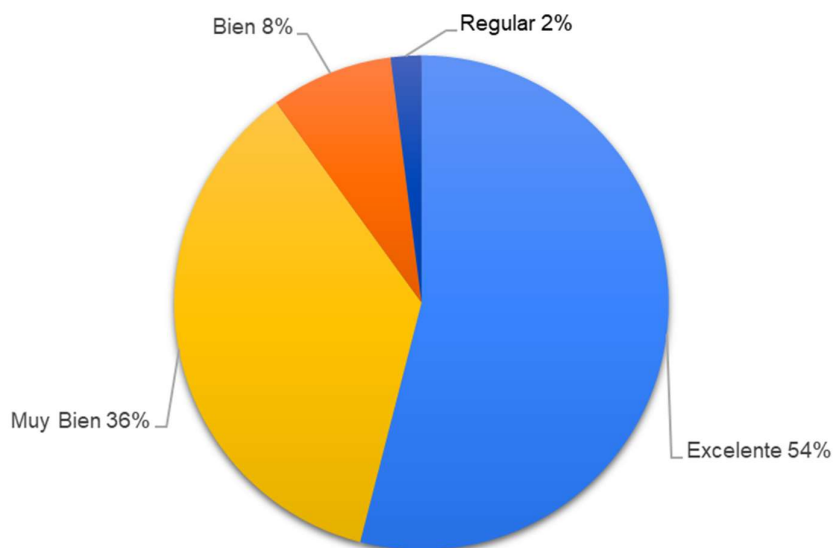
Gráfico Nro. 14: Pregunta A: ¿Cómo calificaría la atención recibida?



Fuente: Elaboración propia en base a 602 encuestas.

El 96% de los encuestados calificó la atención recibida entre excelente y muy bien.

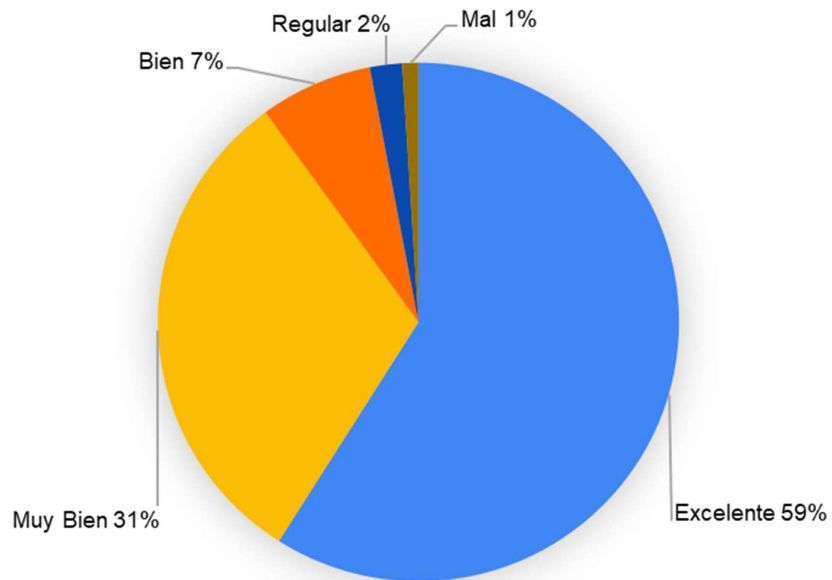
Gráfico Nro. 15: Pregunta B: ¿Cómo calificaría el orden y la limpieza?



Fuente: Elaboración propia en base a 602 encuestas.

El 90% de los encuestados califica el orden y la limpieza del lugar de atención entre excelente y muy bien.

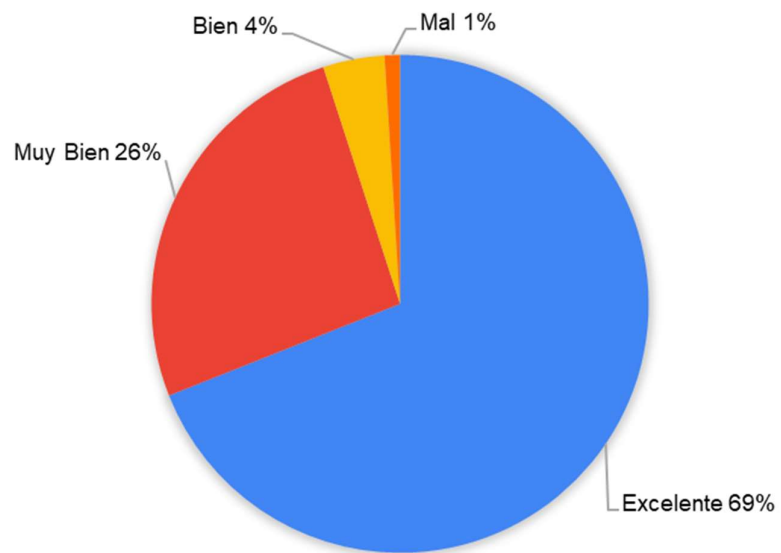
Gráfico Nro. 16: Pregunta C: ¿Cómo calificaría el tiempo en ser atendido?



Fuente: Elaboración propia en base a 602 encuestas.

El 90% de las personas que respondieron la encuesta se muestran satisfechos con el tiempo en el cual fueron atendidos

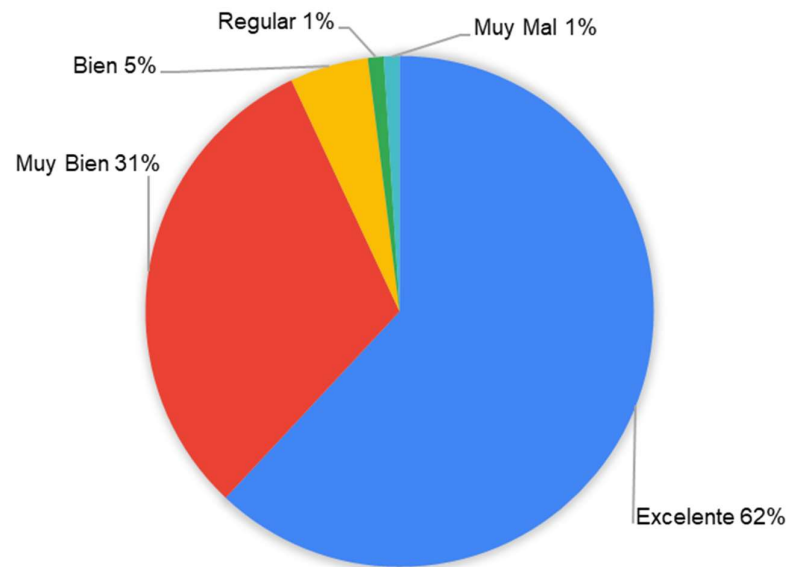
Gráfico Nro. 17: Pregunta D: ¿Cómo calificaría el conocimiento de la persona que lo atendió?



Fuente: Elaboración propia en base a 602 encuestas.

El 95% de las personas atendidas y encuestadas señalaron que el conocimiento de la persona que lo atendió entre excelente y muy bueno

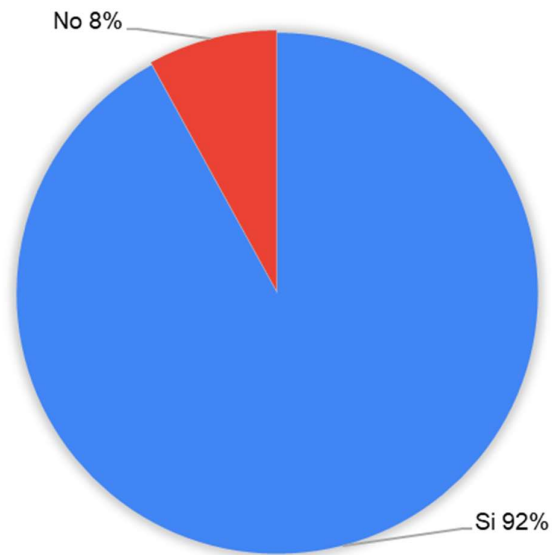
Gráfico Nro. 18 Pregunta E: ¿Cómo calificaría la información recibida?



Fuente: Elaboración propia en base a 602 encuestas.

El 93% de los encuestados manifestaron que la información que recibieron era entre excelente y muy buena.

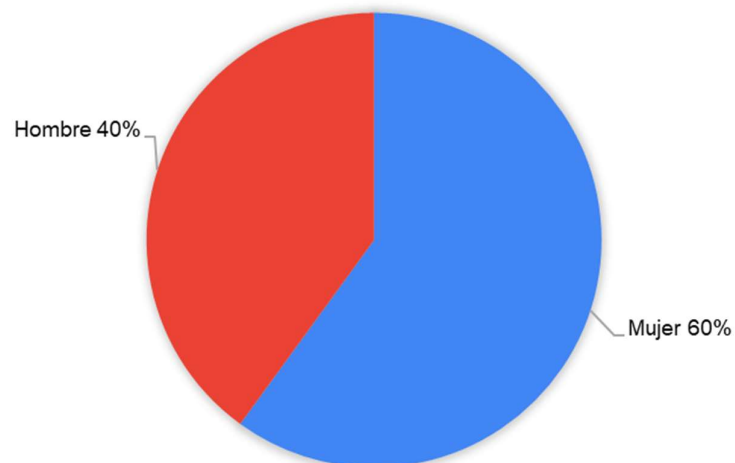
Gráfico Nro. 19: Pregunta F: ¿Pudo resolver su necesidad?



Fuente: Elaboración propia en base a 602 encuestas.

El 92% de los vecinos que concurrieron a los C.A.V. pudieron resolver su necesidad de información o realizar el trámite que fueron a realizar.

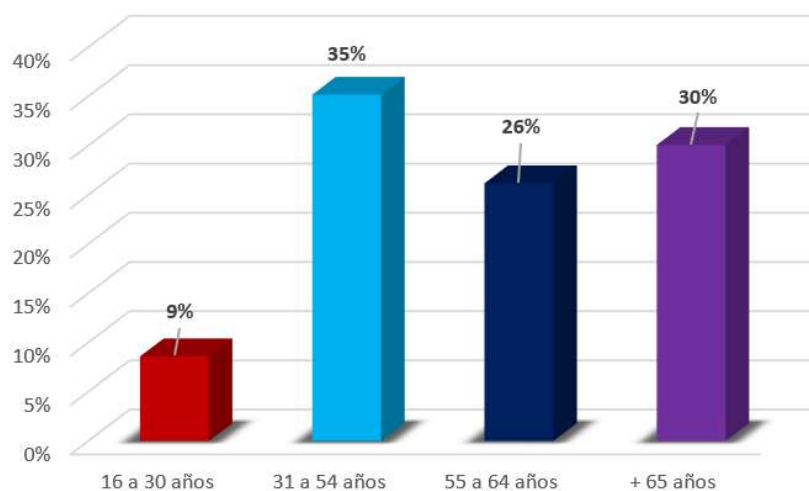
Gráfico Nro. 20: Pregunta G: ¿Cuál es su género?



Fuente: Elaboración propia en base a 602 encuestas.

Se observa que, desde el punto de vista de género, quienes concurren a realizar gestiones a los C.A.V. son mujeres, con un 60% de participación.

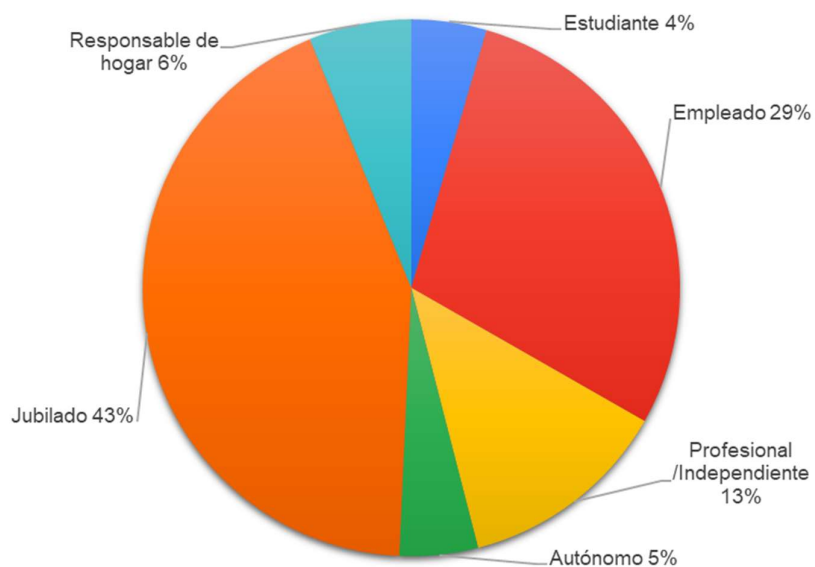
Gráfico Nro. 21: Pregunta H: ¿Cuál es su edad?



Fuente: Elaboración propia en base a 602 encuestas.

Desde el punto de vista etario, se observa una muy baja participación de personas menores a los 30 años de edad. En tanto que el segmento de 31 a 54 años representa la mayor participación de concurrencia.

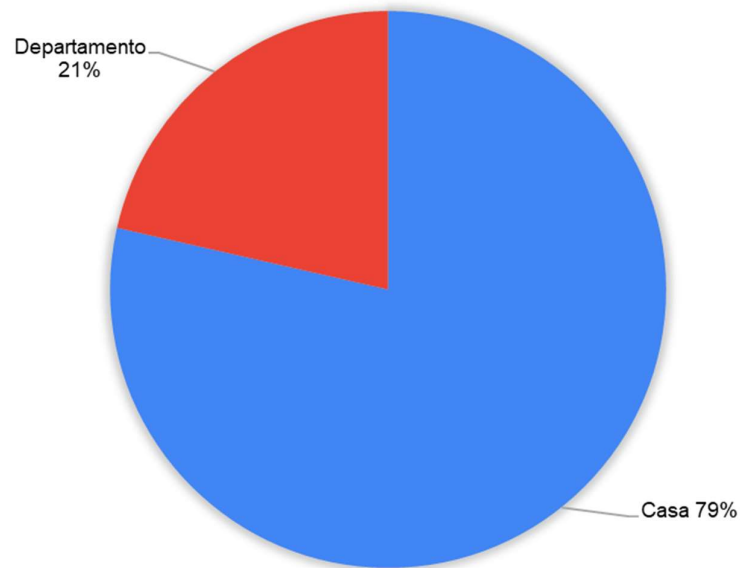
Gráfico Nro. 22: Pregunta I: ¿Cuál es la actividad que desarrolla?



Fuente: Elaboración propia en base a 602 encuestas.

El 43% de las personas que concurren a los C.A.V. a realizar gestiones municipales son jubilados. En segundo lugar, en relevancia, son personas con un empleo en relación de dependencia con el 29% de participación.

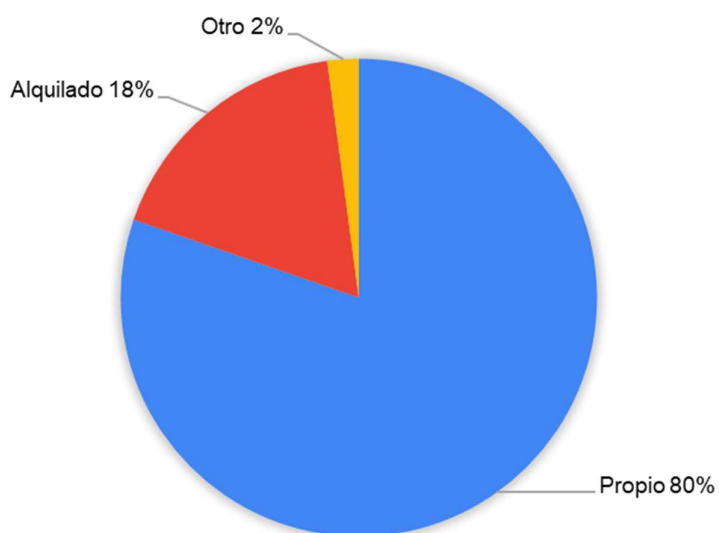
Gráfico Nro. 23: Pregunta J: El inmueble donde actualmente vive es: ¿una casa, un departamento, u otro?



Fuente: Elaboración propia en base a 602 encuestas.

Desde el punto de vista de la situación habitacional el 79% vive en casas.

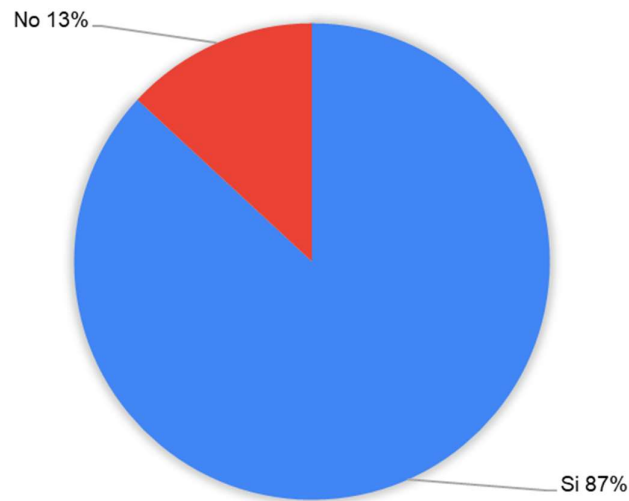
Gráfico Nro. 24: Pregunta K: Respecto de la titularidad del lugar donde actualmente vive es: ¿propio, alquilado, u otro?



Fuente: Elaboración propia en base a 602 encuestas.

Profundizando el análisis de la pregunta nro.4, el 82% vive en casas que son de su propiedad, lo que demarca el nivel socioeconómico de quienes fueron encuestados en los C.A.V.

Gráfico Nro. 25: Pregunta L: Sin considerar los datos móviles del celular, ¿su casa cuenta con conexión a Internet?



Fuente: Elaboración propia en base a 602 encuestas.

Las personas que concurren a realizar gestiones municipales a los C.A.V. cuentan, en su mayoría – 87% - con conectividad a Internet en sus domicilios.

Trabajo de observación.

Se realizaron trabajos de observación, durante el mes de noviembre del año 2022 respecto a la forma de atención a los vecinos de Tres de Febrero en los C.A.V. para evaluar en el lugar las aspectos vinculados con la calidad de atención:

En ese aspecto se observó lo siguiente:

Se distingue en el proceso dos situaciones diferentes

- C.A.V. Caseros en el hall municipal.
- C.A.V. Ciudad Jardín, Loma Hermosa y Ciudadela.

Esta distinción está causada por la existencia en el hall municipal de un mesón de informes y direccionamiento principal previo al ingreso al C.A.V. propiamente dicho. No obstante se hace la evaluación de la misma manera.

La observación se hizo dividiendo la misma en etapas, y así fue analizada.

Etapas de recepción del vecino.

- Se observa una actitud empática del empleado municipal con un saludo cordial, formal y estructurado.
- En lo que hace a la presentación personal con nombre, con una mirada frontal hacia los ojos de la persona atendida, no hay una conducta homogénea en todos los C.A.V. observados.
- No siempre el empleado municipal solicita información del vecino para su registración en los sistemas informáticos previstos. Esta actividad se observa consistente en el hall municipal, sin embargo en los C.A.V. descentralizados, no ocurre de manera frecuente.
- En todos los C.A.V. se observa una pregunta formal en el inicio de la interacción: “¿En que lo puedo ayudar?”.

En la etapa de diálogo y detección de necesidades del ciudadano.

- En general se observa que se escucha atentamente al vecino sin interrupciones, tomando nota de lo más relevante.
- Se hacen preguntas explorando motivaciones y necesidades del ciudadano, siempre con buen tono y ritmo en la conversación con el interlocutor.
- Se usa un lenguaje adecuado y preciso. Sin embargo, en los C.A.V. de atención descentralizados se observa un lenguaje más informal que el que se utiliza en el C.A.V. de Caseros.
- No en todas las interacciones se observa un orden preestablecido de preguntas en la indagación.
- En general los empleados municipales se colocan en el lugar del usuario para entender sus motivaciones y necesidades.

- En las diferentes observaciones se registra un alto nivel de reclamo por la falta de solución de problemas ya planteados. Los vecinos agradecen y manifiestan que son bien atendidos, pero que no logran obtener la solución de la problemática de fondo.

Etapas de presentación y validación de la situación

- Respecto a la información que se brinda de los servicios municipales, se observa que en muchos casos, ante una misma pregunta, no se da la misma respuesta, tanto entre los diferentes C.A.V., como así también entre los integrantes de un mismo centro.
- Respecto a la actitud de los empleados municipales, las respuestas se dan con un lenguaje coloquial y cercano, y una actitud corporal que busca generar confianza de pronta solución de la problemática planteada.
- En las interacciones observadas, los empleados municipales en general, buscan dar una respuesta adecuada a los reclamos planteados. Sin embargo, la argumentación de quienes atienden en el C.A.V. Caseros, resulta ser más completa y consistente respecto de la que reciben los vecinos en los otros C.A.V. observados.
- Respecto al registro de la atención y la situación planteada, se observa que ocurre consistentemente en el C.A.V. Caseros, pero no así en los C.A.V. descentralizados observados.

Etapas de cierre y despedida.

- En general, se observa que al momento del cierre el personal no valida la información brindada con el vecino, con el fin de asegurarse la comprensión de la información suministrada.
- En determinados casos se observa la entrega de la documentación de constancia de su trámite para seguimiento del mismo. En este tema se observa que en los C.A.V. no se entrega la misma documentación ante igual trámite o consulta.
- Se observa una despedida cortés en todos los casos

Entrevistas a informantes clave

A continuación se detallan los puntos salientes de las entrevistas realizadas con informantes clave.

Lic. Diego Valenzuela, intendente de la Municipalidad de Tres de Febrero. El encuentro fue realizado en el mes de diciembre del año 2022.

- “En el 2015, la gente pedía un cambio y representamos esa vocación social, luego de veinticuatro años de un mismo intendente. El problema más relevante, cuando se gobierna tanto tiempo es el relajamiento y la pérdida de ambición de mejora”.
- “La transición fue correcta pero había una gran diferencia entre lo planteado en las reuniones de transición de los equipos y la realidad municipal, pero no se disponía de información estadística, que permitiera analizar datos para gestionar y tomar decisiones”.
- “Nuestro punto de partida al asumir el gobierno era el de un estado municipal propio de 1970, quedado en el tiempo en su situación general y en su mirada respecto de los servicios para los vecinos.”
- “El punto de partida que encontramos en diciembre del 2015, cuando llegamos con el equipo notaba que la inversión en infraestructura y la calidad de los servicios municipales prestados era baja y sin planificación; con instalaciones edilicias en estado de deterioro; una gestión desconectada entre sí, sin procesos básicos de trabajo y desconexión interáreas. No había sistemas de comunicación e información municipal compatibles, o al menos obsoletos, con su impacto en la conectividad de los edificios municipales, centrales y descentralizados.
- “En lo que respecta al personal municipal encontramos un bajo nivel de formación, motivación y capacitación de los empleados municipales. A

esto se le suma la gran cantidad y complejidad de las problemáticas y demandas de los vecinos, alentados por la expectativa de cambio.”

- “Llegamos al gobierno con la idea de ser un gobierno local donde el profesionalismo , la idoneidad , la transparencia y la honestidad fuera los valores fundamentales al momento de armar el equipo, y con foco en dar un servicio de calidad a los vecinos como así también fortalecer el trabajo de infraestructuras necesario y de mejoras en los espacio públicos. Dando a su vez prioridad presupuestaria en temas de seguridad ciudadana, salud y educación. No ser un intendente que solo tenga foco en el alumbrado, el barrido y la limpieza.”
- “Buscábamos una gestión activa y moderna, trabajando para lograr autonomía presupuestaria , mejorar los niveles de inversión, recuperar el valor del empleo público y lograr una mayor participación ciudadana en la gestión municipal y en las decisiones que deben tomarse”
- “Respecto de los servicios municipales a los vecinos era mejorar principalmente su calidad, pero hacerlo además con transparencia, y llegando a todos los rincones del distrito. Buscar una descentralización para que no todo pase en Caseros. Que los vecinos puedan acceder a los servicios que tienen derecho en contraprestación de sus tasas municipales.”
- “Llegamos con un acompañamiento muy fuerte de los vecinos, y como forma de mostrar esa sintonía y que para nosotros era muy importante es que decidimos crear la Secretaría de Atención al Vecino. Buscamos correr el municipio de la política y llevarlo hacia la gente, de tal manera que tuviera un lugar donde pueda ser escuchada y poder canalizar todas sus dudas, consultas, reclamos. Un lugar que no fuera dependiente de los punteros y políticos de turno, de tal manera de motivar la participación vecinal y la cercanía entre el estado municipal y la gente.”

- “La creación de esta área tenía un sentido muy fuerte de lograr la simplificación del contacto con los ciudadanos a través de un plan de modernización Municipal, que además brinde transparencia en la Gestión; como así también generar un punto de encuentro con el vecino donde puede canalizar todo tipo de inquietudes y que active la resolución del tema planteado, buscando llegar a todos los vecinos a través de un plan de descentralización municipal de servicios.”
- “Lograr la participación de la gente es fundamental para poder lograr un involucramiento en la gestión municipal. Cuando la gente se involucra fortalece la gestión municipal, ya que hace suya las decisiones que se van tomando y nos permite también poder saber cuáles son las cosas nos faltan o los lugares donde no llegamos”
- “A través de estos años, con el trabajo de todo el equipo esta innovación que fue la creación de la secretaría de atención al vecino, que fue la primera y durante mucho tiempo la única de toda la provincia de Buenos Aires, ha ido cumpliendo sus objetivos y modificando de manera muy fuerte el vínculo entre los vecinos y la municipalidad. Crecimiento en su alcance geográfico y vinculación con la gente; hoy el vecino sabe que sus planteos tienen un lugar donde concurrir o comunicarse cuanto tienen alguna duda o problemática, y que tendrá una respuesta a su planteo.”
- “Hoy los vecinos tienen mejoras en los servicios municipales que reciben, tienen más información respecto de las actividades y trabajos municipales”
- “Nos propusimos que los vecinos sean el eje de la gestión, que cada decisión que tomamos, nos pusiéramos en el lugar de ellos para tomarla, y lo hemos logrado.”
- “Mirando hacia el futuro, siempre hay espacios de mejora, y desde ese punto de vista el apalancamiento en la tecnología puede ser una oportunidad de crecimiento. Hoy, luego de la pandemia del 2020/2021

hay una mayor alfabetización digital y es una oportunidad. Eso también puede ayudarnos a llegar a más segmentos de gente”.

Dr. Hernan Lorenzo, primer secretario de la Secretaría de Atención al Vecino de Tres de Febrero. El encuentro fue realizado durante el mes de abril del año 2023.

- “El desafío propuesto por el Intendente Diego Valenzuela era grande y era mi primera experiencia en la gestión pública. No obstante, mi vocación de servicio es grande y era una oportunidad que no estaba dispuesto a desperdiciar. Fueron muchos años de participación política que es en definitiva la forma de generar cambios en la gestión pública para mejorar la vida de la gente. En primer lugar, cuando asumí como funcionario el primer punto era poder entender el funcionamiento del estado y lograr compatibilidad esa realidad con el plan de trabajo y objetivos que teníamos diseñado. Fue un momento donde la comunicación, la empatía, la escucha y la flexibilidad se hizo un ejercicio al máximo Debíamos sostener la operación diaria y habitual del municipio, dando pequeños pasos hacia donde querías ir.”
- “Fue un gran desafío contarse a los empleados municipales que formaban parte de esta nueva área hacia dónde íbamos y lograr su credibilidad. Lo mismo hacía con los vecinos, que estaban acostumbrados a un servicio municipal de baja calidad y movidos por la política, que escuchaban con algún grado de incredulidad.”
- “Teníamos claro que queríamos hacer y la fuerza, las ganas, la convicción y el conocimiento para hacerlo exitosamente.”
- “En los inicios de la gestión junto al intendente definimos ocho ejes de gestión donde pondremos las prioridades de planificación, estos ejes eran los rectores de los programas de políticas públicas que se pondría en acción. De ellos había dos que se vinculan directamente con los de nuestra área: equilibrio en el desarrollo de localidades, buscando la descentralización de servicios hacia los vecinos, y facilitando el acceso

los mismos; y una consigna de cercanía; estamos cerca y damos respuesta a los vecinos, donde debía haber un municipio orientado al servicio al vecino de manera moderna, transparente y participativo”.

- “Buscamos implementar un modelo de gestión descentralizado que optimice la calidad a brindar a los ciudadanos, y ser un área transversal al resto de las áreas de tal manera de coordinar el sistema de atención y de reclamos de los vecinos.” “Para esto debíamos cambiar el rol de las antiguas delegaciones municipales que tenía algún grado de independencia, autonomía y discrecionalidad en la atención de los reclamos vecinales”.

- “Queríamos hacer un trabajo profesional y fue así que para la secretaria definimos, misión, visión, valores y objetivos propios. Lo novedoso fue lo que generamos trabajando en equipo con la gente, lo cual no es tan normal en un organismo público. Definimos nuestra visión de ser el canal de atención y participación del vecino; y la misión es mejorar la calidad de vida de los vecinos de tres de febrero. Esto decantó en la generación de objetivos que no identificaran y definimos cuatro que fuera la guía de nuestro accionar:
 - Fortalecer la descentralización y mejorar la accesibilidad de los servicios de la administración pública municipal.
 - Reforzar el acceso a servicios a vecinos en zonas vulnerables.
 - Reforzar el conocimiento de derechos y servicios del estado municipal.
 - Estimular la participación ciudadana en la gestión municipal.”

- “Las ideas estaban claras, pero el camino mostraba dificultades, la situación edilicia de las oficinas no estaban preparadas para la calidad de atención que queríamos darle a los vecinos, la capacitación y formación base de los empleados tienen también un déficit, y por últimos la infraestructura tecnológica que necesitábamos para el proceso de modernización no estaba a la altura de lo que requeríamos.”

- “También surgieron otras dificultades, como ser que los recursos de infraestructura y servicios municipales no estaban preparados para dar respuesta a la gran cantidad de demandas vecinales. Había sido muchos años sin inversiones en infraestructura, herramientas , máquinas , elementos básicos para poder brindar esos servicios.; la burocracia administrativa pública de licitaciones necesarias hacían que los tiempos de inversión fueran más largos, que la paciencia de la gente en la resolución de los temas urbanos que los impactan”
- “El impacto más fuerte y notable fue el que se dio en el personal que integraba el sector, al ver que todo lo que habíamos dicho que íbamos a hacer comenzaba a ocurrir, eso generó confianza en los funcionarios que estábamos a cargo de llevar adelante estos proyecto. Vieron que los principios o valores que declamamos se volvían realidad, la gestión, la cercanía, la transparencia, la capacitación, la aparición de procesos y que cada persona del equipo tenía un rol de acuerdo a su perfil y conocimientos.”
- “y con los vecinos pasó algo muy parecido, no solo la forma de atención cambio, sino también dentro del proceso, tenían claro dónde ir, con quien hablar, y también comenzaron a valorar nuestra forma de contacto, la existencia de un modelo de gestión y de respuestas, aunque muchas veces no sea la que el vecino esperaba, pero valoraba la verdad y la transparencia.
- “Con este notable cambio, se había empezado a cumplir los objetivos con los que habíamos llegado en el 2015. Siempre uno puede evolucionar e ir subiendo el nivel de exigencia y mejorar, eso en definitiva es sano para seguir creciendo y mejorando los servicio y la calidad de atención a nuestros vecinos.”

Daniela Aguiar, Directora de Atención y Gestión Vecinal de Tres de Febrero. La entrevista fue realizada en el mes de mayo del año 2023.

- “La Dirección Atención y Gestión Vecinal tiene como objetivo trabajar en generar un punto de contacto con los vecinos del área de influencia, colaborando con la difusión de información y actividades de la Municipalidad, gestionar las solicitudes de los vecinos sobre cuestiones urbanas y realizar las gestiones de diversas dependencias asistieron a los vecinos en la descentralización de servicios.”
- “Para esto contamos con 9 oficinas descentralizadas de atención, denominadas Centros de Atención al Vecino - C.A.V.- distribuidas a lo largo del territorio de Tres de Febrero, y un C.A.V. Móvil para dar cobertura a zonas que no tengan una oficina cercana. Estos centros fueron concebidos para acercar la municipalidad a la gente en todos los barrios, dar contención a los vecinos y comunicar todas las actividades y programas que el municipio tiene a disposición de la comunidad. De esta manera buscamos que los vecinos no tengan que acercarse a Caseros para realizar sus trámites y gestiones, sino que puedan realizar el mismo trámite en un centro descentralizado cerca de su domicilio.”
- “Los vecinos nos acercan sus demandas a través de distintos mecanismos que hemos puesto a su disposición , bajo diversas formas de contacto para poder adaptarnos a la forma elegida por el ciudadano:
 - Formas de contacto humano presencial, como son los C.A.V.
 - Formas de contacto tecnológicas, como son las plataformas de reportes, el chatbot, o contacto por la página web.
 - Formas de contacto humano no presencial como el teléfono gratuito 147, redes sociales o emails institucionales.”
- “Buscamos respetar el medio de contacto elegido por el vecino para hacerle llegar su respuesta, aunque a veces por la temática o la información a suministrar esto no es posible; pero lo importante es darle una respuesta.”
- “Una vez que tenemos la demanda de los vecinos, se trabaja transversalmente con las áreas de resolución para dar seguimiento a los reportes con el objetivo de llegar a su resoluciones o dar una respuesta.”

“Contamos con un equipo denominado mesa de gestión de la demanda que se encarga específicamente de realizar estas tareas de seguimiento de los casos y es el nexo con las áreas ejecutivas”

- “Las áreas y la dirección de comunicación nos brindan información para poder resolver las solicitudes de información que recibiremos en cada centro”
- “El volumen de transacciones que se realizan sería imposible de realizar sin la ayuda de la tecnología. Es una herramienta fundamental para poder derivar los casos a cada área, clasificarlos, priorizarlos y darle seguimiento. Contamos con herramientas específicas según el tipo de trámite y un CRM integrados que nos ayuda con la gestión diaria de casos.”
- “El equipo se ha adaptado muy bien a los cambios generados por el uso de la tecnología, y a los procesos unificados de atención que es lo que de la posibilidad de tener una respuesta eficiente”
- “Las organizaciones siempre tienen un espacio de mejora. En lo que hace a nuestro sector, considero que hay aspectos a seguir trabajando para brindar una mejor atención y respuesta a los vecinos. Si tuviera que pensar en los más relevantes podría mencionar; el intercambio de información de las áreas de resolución, la forma de obtener información de las áreas de servicios, una mejor forma de transmitir información y estandarizar las respuestas de los empleados que trabajan en las oficinas descentralizadas, el mecanismo de priorización de los reportes y reclamos de los vecinos, la forma de seguimiento del trabajo de las áreas de resolución, lograr medir el nivel de satisfacción de los vecinos respecto de la forma de atención y satisfacción de solicitudes, la insatisfacción de los vecinos respecto de las respuestas obtenidas de los temas planteados.”

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.

Luego de haber analizado toda la información consignada se puede concluir lo siguiente:

- La mayor cantidad de vecinos dispuestos a responder la encuesta son quienes concurren al C.A.V. Móvil, con el 30,4% de las encuestas. Esto muestra el interés en participar de los vecinos de las zonas en las que se brinda este servicio, que son las más vulnerables del distrito de Tres de Febrero donde hay menos acceso a los servicios públicos y conectividad de los vecinos.
- El nivel de satisfacción en la atención recibida en los C.A.V. es alto, ya que el 96,2% lo califica como excelente o muy bueno, el tiempo de atención es calificado por el 59% como excelente, y las condiciones generales edilicias, orden y limpieza, son calificados por un 90% de los encuestados como excelente o muy bueno.
- Según las encuestas, el nivel de información de los empleados es altamente satisfactorio para el 89,5% de los vecinos, sin embargo de las observaciones realizadas se observa disparidad en la información brindada, ante una misma consulta entre los diferentes C.A.V. También se observó que se brindaba información incompleta al vecino sobre trámites municipales.
- El 92% de los vecinos que concurren a los C.A.V. según las encuestas, pudieron resolver su necesidad de información o completar el trámite que fueron a realizar. Ahora bien, según surge de la lectura de campo en los comentarios de las encuestas, los vecinos manifiestan disconformidad respecto a la resolución de los temas planteados. También surge de las conversaciones con informantes clave que se requiere una mejor forma de

transmitir información a los empleados que trabajan en las oficinas descentralizadas.

- De acuerdo a las encuestas, el 60% de las personas que concurren a los C.A.V. son mujeres, en consonancia con la mayor presencia femenina en la población del distrito (54%).
- Las personas que concurren a los C.A.V., son en general individuos de rangos etarios altos, ya que el 56% tiene más de 55 años. y el grupo etario de hasta 30 años solo representa el 9% de participación. Esto se relaciona con que el 43% de las personas son jubiladas. Esto podría implicar una preferencia a realizar gestiones municipales de manera presencial frente a la alternativa digital.
- Las personas encuestadas en los C.A.V. cuentan en un 87% con conectividad a Internet en sus domicilios, independientemente de sus teléfonos móviles.
- Del trabajo de observación se pueden relevar los siguientes aspectos:
 - No hay una conducta homogénea del personal en todos los C.A.V.
 - No hay un buen cumplimiento de los procedimientos administrativos establecidos en los C.A.V. descentralizados.
 - No se observa una estructura en la comunicación que permita completar las etapas del diálogo y detección de necesidades de los vecinos.
 - Los empleados de atención no brindan la misma información ante una misma consulta o problema.
 - Los vecinos que se acercan a los C.A.V., se sienten satisfechos con la atención brindada por los empleados municipales, sin embargo manifiestan su insatisfacción por la falta de solución de los temas planteados.
- De las entrevistas con informantes claves, se pueden concluir los siguientes puntos:

- El sector de atención al vecino no cuenta con ningún medio de medición de satisfacción en la atención y en la resolución de las cuestiones planteadas, en ninguno de los canales de atención vecinal.
- Existe una dificultad en organizar la priorización de problemáticas para las áreas de ejecución.

- Del estudio del sector y la entidad, y tal como se ve reflejado en las encuestas, se observa un buen nivel de descentralización geográfica para brindar servicios municipales con impacto positivo en los vecinos.

5.2 Recomendaciones

- Generar un mecanismo de medición de satisfacción de atención sin importar el medio de contacto utilizado, para ampliar su base de información.

- Generar herramientas tecnológicas que permitan lograr una mayor interacción entre los vecinos de rangos etarios inferiores con la municipalidad, aprovechando el alto nivel de conectividad que presentan los ciudadanos, que llegan al 87% de la muestra evaluada.

- Generar un mecanismo de simplificación de acceso a la información universal por parte de los empleados, para obtener los datos de las otras áreas y su capacitación sobre el tema.

- Generar un proceso interno que permita mejorar la información para dar respuestas más adecuadas a los vecinos.

- Profundizar el alcance de la herramienta de gestión de reportes municipal.

- Desarrollar un plan de capacitación en servicio de atención ciudadana para todos los empleados municipales que forman parte de los C.A.V. Los objetivos principales de este programa serían reforzar los estándares de servicio y mejorar la consistencia en la información brindada.

CAPÍTULO 6: PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA

- Antecedentes y propuestas

Objetivos de la mejora continua

El plan de mejora continua que se propone a continuación tiene como idea central trasladar al sector público conceptos de uso frecuente en el sector privado vinculados a la satisfacción del cliente y su fidelización. En este caso, son las experiencias de los usuarios el eje de análisis y sobre las que se plantean las acciones del plan.

De la investigación realizada surgen entonces distintas oportunidades de mejora en los servicios que brinda la administración municipal de Tres de Febrero.

Oportunidades externas.

- Penetración y alcance en los segmentos etarios más bajos para lograr una mayor vinculación con ellos.
- Calidad y velocidad de respuesta en los temas planteados por los vecinos.

Oportunidades internas.

- Priorización de problemáticas para las áreas de ejecución.
- Generación de la evaluación de satisfacción de los vecinos en todos los formatos de atención.
- Generación de un proceso interno que permita captar mejor la información desde los distintos sectores, para dar respuestas más adecuadas a los vecinos
- Desarrollo de una metodología y herramientas para que los empleados de atención al vecino puedan dar mejores respuestas a los usuarios de los servicios municipales.

El objetivo entonces de este plan de mejora es lograr que los vecinos logren un alto nivel de satisfacción en la atención que reciben, y de esta manera el municipio

pueda fidelizarlos. Si bien los servicios municipales suelen ser monopólicos, dado que no se cuenta con otras organizaciones o entidades que puedan brindarles servicios similares, el objetivo se torna relevante al ser público, ya que cada dos años el ciudadano hace su evaluación al momento del sufragio en el ámbito municipal.

Estrategia de mejora

La estrategia de mejora considera entonces simultáneamente los aspectos externos e internos identificados como oportunidades, para tener mayor impacto en el nivel de satisfacción de los usuarios.

Esta estrategia requiere de varias soluciones que se detallan en la siguiente tabla, en función de la problemática detectada. Más adelante, en el plan de acción detallado, se desarrollan y profundizan cada una de ellas.

Tabla Nro. 32: Propuesta de mejora ante cada oportunidad detectada.

Oportunidad detectada	Recomendación propuesta
Externas	
Penetración y alcance en los segmentos etarios más bajos para lograr una mayor vinculación con ellos.	Optimizar el alcance de las herramientas digitales de vinculación entre el municipio y los vecinos. (Tecnológica).
Calidad y velocidad de respuesta en los temas planteados por los vecinos.	Potenciar las herramientas digitales en el backend utilizadas por las áreas de resolución de reportes. (Tecnológica).

Oportunidad detectada	Recomendación propuesta
Internas	
Priorización de problemáticas para las áreas de ejecución.	Profundizar las funcionalidades de las herramientas digitales en el backend utilizadas por las áreas de resolución de reportes. (Tecnológica).
Extensión de la evaluación de satisfacción de los vecinos a todos los formatos de atención.	Generar mecanismos de evaluación de satisfacción a todos los vecinos atendidos con independencia del canal de atención utilizado. (Tecnológica)
Generación de un proceso interno que permita captar mejor la información desde los distintos sectores, para dar respuestas más adecuadas a los vecinos.	Crear un equipo de vinculación y uno de calidad y capacitación dentro del área de atención al vecino. (De procesos y recursos humanos).
Desarrollo de una metodología y herramientas para que los empleados de atención al vecino puedan dar mejores respuestas a los usuarios de los servicios municipales.	Crear un equipo de vinculación y uno de calidad y capacitación dentro del área de atención al vecino. (De procesos y recursos humanos)

Fuente: Elaboración propia

Plan de acción general

En el plan de acción se definen las tareas y acciones específicas que se llevarán a cabo en el municipio para poder poner en práctica la estrategia diseñada en el punto anterior:

Para ello se distinguen tres tipos de soluciones:

- a) Tecnológicas.
 - Profundizar la herramienta digital Mi3F, para incluir más servicios.
 - Mejorar la funcionalidad del chatbot Trefi, llegando a nivel transaccional los trámites hoy incluidos.
 - Modificar el backend de la herramienta de reportes dentro de Mi3F, con el objetivo de mejorar el tiempo de resolución de reclamos urbanos, y su nivel de priorización.
 - Generar una encuesta de satisfacción de atención al vecino, para que sea respondida por los mismos con independencia del canal de atención utilizado.

- b) De procesos.
 - Redefinir el rol de la mesa de gestión de la demanda, dentro del área de atención al vecino, para que continúe siendo el enlace entre los reportes de reclamos urbanos y las áreas de ejecución, pero que amplíe su gestión actuando en la evaluación de calidad de los servicios brindados, para garantizar la satisfacción de los usuarios.
 - Generar un proceso efectivo de vinculación entre atención al vecino y el resto de las áreas que permita mejorar el flujo y calidad de la información, para dar respuestas más adecuadas a los vecinos.

- c) De recursos humanos.
 - Desarrollar al equipo de la mesa de gestión de la demanda para que puedan abordar el desafío del nuevo rol.
 - Generar un equipo en el sector de atención al vecino con dedicación

exclusiva a la capacitación y entrenamiento, y a la evaluación de calidad de servicio de los empleados que están en contacto directo con los vecinos en esta área.

Plan de acción detallado

a) Propuestas tecnológicas

- Profundizar la herramienta digital Mi 3F, para incluir más servicios.

El portal Mi3F es el entorno web habilitado que permite la interacción de los vecinos de Tres de Febrero con la municipalidad. Este permite que los usuarios se registren e inicien y den seguimiento a sus gestiones de cara al municipio, en un único espacio digital, que comunica modernidad, eficiencia y transparencia.

Este portal tiene una plataforma de gestión de incidencias, denominada Mis reportes, donde cada vecino realiza la carga individual de sus reclamos urbanos.

Este espacio web personalizado donde cada vecino accede a su propio espacio virtual es de gran valor para la interacción con el vecino, pero está limitado al seguimiento de reclamos. La propuesta de mejora es entonces incorporar mayor cantidad de funcionalidades en ese espacio, de manera tal que logre convertirse en un lugar donde el usuario puede resolver múltiples cuestiones, con la posibilidad de mantener el registro de su historial en ese espacio único e individual.

La propuesta incluye la incorporación al portal de otras prestaciones y gestiones municipales, como ser trámites y turnos, gestión y seguimiento de reclamos urbano, acceso a cuentas corrientes de tasas municipales personalizadas, gestión de infracciones y multas, registración a eventos, gestión de licencias de conducir, acceso a servicios de salud, solicitudes de habilitaciones comerciales, portal de noticias y novedades

personalizadas, entre otros.

Dotarla de esa mayor cantidad de servicios impactará en el alcance a mayor cantidad de personas, poniendo foco sobre todo en personas con mayor nivel de educación digital, y sobre todo a vecinos de rango etarios bajos.

En resumen, Mi3F dejará de ser un portal de reclamos para convertirse en una plataforma interactiva donde los vecinos de Tres de Febrero puedan realizar todas las gestiones y trámites municipales en un único espacio digital personalizado.

- Mejorar la funcionalidad del chatbot Trefi, llegando a nivel transaccional de los trámites hoy incluidos.

Un chatbot es un asistente virtual que tiene como objetivo automatizar tareas por intermedio de una plataforma. Estas pueden ser utilizadas desde un teléfono o una página web.

Desde Abril del año 2022, la municipalidad tiene a disposición de los vecinos esta nueva herramienta basada en un chatbot que denominó Trefi para promover un mayor contacto digital con los vecinos.

El chatbot Trefi se usa sobre la plataforma de WhatsApp, que es la más utilizada en el país.

Este canal en la municipalidad de Tres de Febrero tiene como objetivo la creación de una modalidad de contacto ágil para hacer consultas y que a su vez pueda brindar una experiencia simple para los vecinos las 24 hs, los 365 días del año.

Al ser un canal de diálogo, busca ser parecido a las conversaciones entre las personas, buscando inmediatez, con mensaje de ida y vuelta en tiempo real.

Esta herramienta tiene los siguientes beneficios:

- Disponibilidad 24 x 7.
- Funcionamiento en diversos dispositivos tecnológicos.
- Velocidad de tiempo de respuesta.
- Oportunidad de mejora continua,

Con este instrumento el usuario puede consultar información sobre trámites, reportes, información de los centros de atención al vecino, habilitaciones, empleo, emprendedores, educación, deportes, cultura, salud, entre otros.

Sin embargo, el chatbot que se utiliza es una herramienta meramente informativa, y en muchos casos de derivación. Ante determinadas consultas, brinda información acotada, o bien sugiere links a diferentes secciones de la página web de la Municipalidad de Tres de Febrero donde se encuentra el contenido, o direcciones de mail donde canalizar la consulta.

La propuesta de mejora sobre esta herramienta está centrada en dos aspectos:

1. Aspecto transaccional. En primer lugar una mejora del contenido propio del chatbot y de la secuencia de información para que el usuario no salga de la herramienta que eligió como medio de contacto y de información.

Para esto es necesario que el chatbot pueda interactuar con sistemas externos y bases de datos específicas, que vinculan el contenido y datos del ciudadano. Un ejemplo de esto puede ser acceder a multas o deudas municipales a través del chatbot. Esta interacción puede brindar la información detallada de lo que se requiera e incluso generar un código QR o bien un link de billetera virtual para poder hacer el pago, sin salir de la herramienta.

2. Aspecto conversacional. Esta funcionalidad o característica está vinculada a que la misma pueda identificar palabras claves propias de un diálogo entre personas. Esto le da al usuario más libertad para interactuar, ya que el chatbot procesa los mensajes y le acerca respuestas posibles a la consulta, sin necesidad de recurrir a menús de diálogo estructurados y rígidos. Esto se logra con el uso de inteligencia artificial, que permite hacer una interpretación semántica del mensaje y explorar las posibles respuestas en un lenguaje coloquial.

Incorporar estas mejoras generará un mayor nivel de satisfacción en los vecinos que usan esta modalidad de contacto, logrando también un impacto en el segmento etario de los más jóvenes, quienes son quienes más usan de estos recursos.

- Modificar el backend de la herramienta de reportes dentro de Mi3F, con el objetivo de mejorar el tiempo de resolución de reclamos urbanos y su nivel de priorización.

En el módulo denominado Mis reportes, dentro del portal Mi3F, los vecinos registran sus reclamos de incidencia urbanas referidos principalmente a alumbrado público, cuestiones de espacios verdes y arbolado, problemáticas de higiene urbana y estado de la vía pública en general.

Ahora bien, con el objetivo de lograr disminuir los tiempos de resolución y mejorar la forma de priorizar los incidentes cargados en la plataforma, resulta apropiado potenciar el backend de esta herramienta. Generar mayor funcionalidad e inteligencia brindará mayor y mejor información a las áreas responsables de la resolución. En definitiva, esta mejora interna terminará impactando positivamente en el nivel de satisfacción de los vecinos.

La propuesta de mejora en esta herramienta contempla un conjunto de iniciativas que impactarán en la recepción de los incidentes urbanos desde diversos canales, y en la priorización, manipulación, resolución y comunicación a través de este único medio. También el plan contempla la capacitación de las áreas que administran las demandas como de las áreas ejecutoras.

A continuación se mencionan las nuevas funcionalidades que deberá contemplar la plataforma de gestión de incidencias o backend:

- Inteligencia en la clasificación y priorización. Esto implica tener la capacidad de mantener una clasificación adecuada y actualizada constantemente, y priorizar automáticamente las incidencias de cara a las áreas resolutorias.

Un aspecto importante en la inteligencia de clasificación es la posibilidad de unificación de reportes. Esta funcionalidad es la que permitirá una gran eficiencia en la solución de los temas urbanos. El backend tiene que tener la posibilidad de identificar al momento de la carga de un reporte, si el mismo ya existe, y unificarlo como un caso único, basado en el análisis de las variables de categoría, tipo y ubicación geográfica. Asimismo, se sumarán a esta unificación los reportes que hayan sido votados por los vecinos como relevante o que surjan por aplicación del concepto de cuadra limpia que se explicará más adelante

Respecto a la priorización, deben considerarse automáticamente los siguientes parámetros básicos: zonas geográficas, reiteración por fallas en la solución, recirculación del reporte por el usuario, antigüedad de los mismos, y el lugar de origen del reclamo.

- Concepto cuadra limpia. Esta mejora se debe traducir en la capacidad de poder concentrar o unificar incidencias relacionadas dentro de una misma cuadra en un único ticket, permitiendo garantizar una solución integral de la problemática y eficientizar el trabajo de las cuadrillas en campo.

Este concepto es muy importante ya que genera múltiples beneficios: optimiza la mano de obra en el lugar, aborda toda la problemática similar dentro de la cuadra en una visita, eficientiza el trabajo del área eliminando los reclamos repetidos, e identifica reclamos relacionados y con mayor demanda impactando la criticidad automáticamente.

Desde el punto de vista de la gestión municipal ofrece una mirada eficaz e integral para el vecino.

- Usabilidad: Lograr una simplicidad en el diseño de los registros y visibilidad de reportes para el área de resolución mediante la aplicación de tablas Kanban, planillas, uso de semáforos y filtros deductivos.
- Multicanalidad: Lograr tener la capacidad de absorber, identificar e integrar los reportes con independencia del canal de ingreso utilizado, manteniendo al canal de origen informado constantemente del avance de la incidencia.
- Entidades segmentadas: Lograr una adaptación al lenguaje y modo de trabajo de los canales de ingreso y las áreas resolutorias, con un número de identificación claro y unívoco. Esto implica la generación de un nomenclador de reportes único, donde una letra marcará el sector y luego un número único para su identificación. Así a modo de ejemplo sería un reporte HU-320 serán los correspondientes al sector de Higiene, AP-523 sería de alumbrado público y EV-259 espacios verdes.

Se deben diferenciar los tipos de reportes según el siguiente detalle:

- Reportes de tipo correctivos: Son aquellos en los que el municipio se encuentra en falta y debe solucionar. A modo de ejemplo cabe mencionar: autos abandonados, luminarias

que no funcionan, extracciones de árbol, destapar desagües, reparación de mobiliario, juegos, etc.

- Reportes de servicios planificados: Son aquellos que entran en una planificación establecida y no serán resueltos hasta que no se planifique y realice la acción. Este tipo de reportes en el momento de la carga de reclamo debe figurar una alerta comunicando que se incluirá en la planificación. A modo de ejemplos se puede mencionar pedido de luminaria nueva, mantenimiento pavimento y veredas, etc.
- Reportes para servicios recurrentes: Son aquellos que se realizan con una periodicidad establecida. Estos reportes son los que deberían solucionarse por sí mismos al normalizarse el servicio. En la comunicación al vecino o usuario debe figurar una alerta al momento de la carga comunicando la información acerca del estado actual del servicio, posibles interrupciones, días y horarios. Ejemplos de este tipo de incidencias son el corte de césped de los espacio público como así también la limpieza y vaciado de cestos, falla de servicio de barrido o bien el servicio de recolección domiciliaria

En el flujo de reportes según la clasificación, los mismos al ser ingresados deben ser derivados directamente a cada una de las áreas de resolución para su propia gestión. Vale aclarar que cada área de ejecución tendrá acceso a los mismos y las visiones de dashboard necesario según la configuración de perfiles que les corresponda.

Como información adicional en el diseño de los reportes la propuesta contempla que al momento de cargarse la incidencia, será obligatoria la inclusión de una foto que refleje la situación, ya que de esa manera el área de ejecución puede validar y

dimensionar el reclamo para poder planificar la acción de reparación y los recursos necesarios para solucionarlo.

- Actualización en tiempo real: Dado que el flujo de ingreso, cambios de estado y soluciones es dinámico y permanente se requiere una actualización constante de la información adecuando en todo momento, de manera automática, la priorización de los casos no resueltos en función de la realidad. Esto deberá traducirse en un tablero de indicadores de performance por área.
- Asignación de SLA - Service Level Agreement - para los reportes. Esta funcionalidad implica asignar y respetar los plazos acordados con las áreas de ejecución para resolver cada tipo de incidente. Esto aportará transparencia y previsibilidad para los vecinos, como así también consistencia en la diferenciación entre cumplimiento e incumplimiento de los acuerdos de servicio, pudiendo medir la efectividad de gestión de cada área.
- Devolución al vecino: Esta funcionalidad brinda la posibilidad de mantener informado al vecino acerca de la evolución de las actuaciones que se desarrollan para la resolución del incidente, a través del mail registrado. De esta manera el usuario puede verificar el estado de sus incidencias y tener una actualización constante de las tareas que se desarrollan.
- Coordinación manual interáreas: Generar una funcionalidad que permita la intervención manual para aquellos casos que se requiere de la participación de otra área generando o vinculando tickets que requieren del accionar de dos o más áreas.
- Control cruzado: Generar una funcionalidad de auditoría que permita realizar seguimiento y control de los tickets en sus

diferentes estados, mediante perfiles de usuario con diversas funcionalidades y asignación de tareas.

Otra acción de control cruzado es potenciar la comunicación que reciben los vecinos, con la evolución de resolución de los reportes.

- Mejora de los dashboards y tableros de seguimiento y control: La mejora de los tableros resultan de vital importancia para poder realizar la tarea de control cruzado que tendrá impacto en las resoluciones de los incidentes registrados como así también en la satisfacción de los usuarios.

Los reportes básicos de gestión son:

- Usuarios que realizan reclamos. Cantidad, tipo y zona.
- Mapa de calor por tipo de reclamo.
- Total de reclamos por zona.
- Tiempo promedio de resolución, desvío por área de resolución.
- Agrupación de reportes por vecino, para analizar casos críticos.
- Panel de respuestas de los vecinos, respecto de su feedback en la resolución de los reportes que cada uno ha generado. Esto brindará un indicador de satisfacción respecto de la resolución de temas urbanos.

Una herramienta importante son los mapas de calor. A través de filtros se reproducen las distintas localidades, y en distintos colores las categorías y tipos de reportes, antigüedad, y área responsables de resolución.

También estos tableros deben poder medir aspectos globales de la herramienta, como ser información respecto de la cantidad de usuarios registrados o gráfico con cantidad de reportes pendientes de resolución vs resueltos.

- Generar una encuesta de satisfacción de atención al vecino, para que sea respondida por los mismos con independencia del canal de atención utilizado.

Para poder trabajar un proceso de mejoras, resulta relevante tener información acerca de la satisfacción de los usuarios no solo de la atención brindada por los centros de atención al vecino, sino también del resto de los servicios brindados por la municipalidad.

Teniendo en cuenta que todas las interacciones de los vecinos con la municipalidad en los diferentes canales de atención generan una vinculación con la base de datos de CRM, la propuesta es generar el envío de una encuesta virtual a través de este medio en cada interacción.

El uso del CRM, permitirá identificar tanto al vecino como así también los trámites que realizó.

El diseño de la propuesta está pensado en una encuesta virtual, donde cada respuesta se registra en una base de datos que permite luego obtener información de manera online, en forma permanente, sin requerir un proceso manual.

El desarrollo a realizar debe contener los siguientes aspectos:

- Diseño del envío.
- Diseño de la encuesta con los puntos a evaluar.
- Diseño de portal de lectura de datos de los resultados.

El envío debe realizarse al final del día, para que quienes lo reciben puedan recordar la experiencia para poder evaluarla.

En lo que respecta al contenido de la encuesta y los puntos a evaluar, deberá contener la información que se desea medir, como por ejemplo, lugar donde fue atendido, calificación de la atención recibida, tiempo de respuesta, y efectividad en la resolución de su solicitud. Se sugiere dejar

un espacio abierto a comentarios y observación para poder obtener información adicional que se puede utilizar para ampliar el conocimiento de la experiencia y lograr data cualitativa. Cada una de las respuestas obtenidas será entonces almacenada en la base de datos que luego se conectará con el portal de lectura de datos.

Respecto al diseño del panel de lectura, deberá contemplar un dashboard con diferentes filtros para tener la posibilidad de obtener información con distintas variables cuantitativas, cualitativas y temporales.

b) Propuestas de procesos

- Redefinir el rol de la mesa de gestión de la demanda, dentro del área de atención al vecino, para que continúe siendo el enlace entre los reportes de reclamos urbanos y las áreas de ejecución, pero que amplíe su gestión actuando en la evaluación de calidad de los servicios brindados, para garantizar la satisfacción de los usuarios.

La denominada mesa de gestión de la demanda que funciona en el área de atención al vecino es la responsable de la vinculación entre los pedidos vecinales y las áreas de ejecución o resolución de reclamos urbanos, y tiene como objetivo principal dar seguimiento a los mismos y verificar la solución en cada uno de los casos planteados.

Ahora bien, teniendo en cuenta la propuesta de cambio del rol que se está efectuando, el mismo debería redefinirse para poder cumplir con el nuevo objetivo más estratégico que se plantea vinculado con la satisfacción y consecuente fidelización de los vecinos.

En este sentido, el rol de esta unidad ejecutiva que funciona dentro del área de atención al vecino deberá tener en esta propuesta 4 (cuatro) ejes fundamentales:

- Ser la responsable del seguimiento de los reportes urbanos con el

fin de garantizar la solución de los problemas planteados. Ahora contando con una herramienta de backend más potente en función de la propuesta realizada anteriormente.

- Ser el enlace único, con las distintas áreas del municipio para poder lograr respuestas satisfactorias, ya sea en temas relacionados con información a brindar, como así también para la resolución de incidentes urbanos.
- Ser la responsable de la evaluación y gestión de calidad de los servicios brindados.
- Ser la responsable de desarrollar actividades de entrenamiento y capacitación de los equipos, con el fin de asegurar un buen servicio a los vecinos usuarios de los mismos.

Teniendo en cuenta esta redefinición de su rol, deberá considerar una nueva estructura organizacional, tanto en cantidad como en perfiles de los empleados, en función de estas nuevas responsabilidades.

- Generar un proceso efectivo de vinculación entre atención al vecino y el resto de las áreas que permita mejorar el flujo y calidad de la información, para dar respuestas más adecuadas a los vecinos.

La comunicación es uno de los ejes centrales en la estructura de descentralización planteada por el municipio; y para ello resulta relevante lograr una homogeneización de formas de atención y de respuestas ante los vecinos que concurren a los centros, como así también para quienes utilizan otros canales de contacto.

En relación a este desafío planteado, se debe generar un mecanismo de vinculación efectivo de atención al vecino en las otras áreas municipales que son proveedores de servicios y/o de información.

La mesa de gestión de la demanda es la que se convierta en el único referente de contacto para poder canalizar información desde los distintos servicios municipales, para luego poder utilizarla en la socialización de la

misma hacia las áreas descentralizadas, y nutrir así las fuentes informativas de todos los canales de atención. Será también la responsable de integrar esa información en los contenidos a ser usados por el equipo de entrenamiento y capacitación.

Para poder dar cumplimiento a esta propuesta resulta necesaria la implementación de dos iniciativas:

- La designación de un interlocutor válido por parte de la mesa y por cada una de las áreas generadores de información y servicios. De esta manera se desarrolla una red de contactos que se pondrá en funcionamiento a través de reuniones transversales de la mesa con cada una de las áreas.
- Una plataforma única y común donde está concentrada la múltiple información que se va generando, a la que pueden tener acceso los integrantes de los centros de atención al vecino y los distintos canales que puedan tener vinculación directa con ellos. Esta base de conocimiento y contenidos nos aseguran que la misma información está disponible y accesible para todos en un solo lugar.

En esta propuesta, se sugiere realizar la plataforma, sobre un site de Google, ya que cuenta con las características necesarias de flexibilidad, contenidos y accesos, sin incurrir en utilización de recursos adicionales.

La información a consignar para poder cumplir estos objetivos debería ser:

- La información más relevante de cada área municipal en un sector general.
- Un espacio de novedades donde aparecerá publicada la reciente información generada por cada área.
- Un lugar donde cada integrante del equipo de atención al vecino encontrará los links necesarios para acceder a las aplicaciones y páginas satélites donde se almacena otra información relevante.

Por ejemplo: link de acceso al CRM, a Mi3F, al portal de seguimiento de expedientes, a modelos de respuesta frecuentes, guía de trámites municipales, entre otras.

- Los contenidos de capacitaciones, para poder tener la oferta de capacitaciones futuras y ser reservorios de material de contenidos de las ya realizadas.
- Y el acceso directo a la página web municipal y a la página web del Honorable Concejo Deliberante,

Este resumen, este portal permitirá tener en un solo lugar la información necesaria para todos los integrantes del equipo que requieran de la misma para darle un servicio de calidad al vecino. Está propuesta debe ser desarrollada por la mesa de gestión de la demanda, trabajando en equipo con la mesa de comunicación del sector, para asegurar su correcto desarrollo, estética y mantenimiento de contenidos a futuro.

c) Propuestas de recursos humanos

- Desarrollar al equipo de la mesa de gestión de la demanda para que puedan abordar el desafío del nuevo rol.

La definición de nuevos roles y funciones en la mesa implica tener que incorporar un líder de proyecto que pueda llevar adelante este cambio organizacional, que impacta finalmente en todas las áreas.

El profesional a incorporar deberá contar con un excelente manejo de relaciones interpersonales, una clara orientación a resultados, habilidad para la generación de métricas y reportes, conocimiento y experiencia en el manejo de soluciones tecnológicas, capacidad para evaluar y rediseñar procesos, identificación de necesidades y detección de oportunidades de mejora.

Sus principales funciones serán:

- Interactuar en forma permanente con diferentes áreas municipales,

para identificar y sugerir oportunidades de mejora en la resolución de temas vecinales.

- Establecer los mecanismos adecuados de recolección y almacenamiento de información para brindar un mejor servicio al vecino ante la consulta.
- Establecer los procesos necesarios para garantizar contar con información actualizada a los equipos de atención en todas sus formas.
- Generar métricas e informes de gestión.
- Coordinar las actividades de evaluación y gestión de la calidad de servicios y atención municipal.
- Coordinar al equipo de entrenamiento y capacitación, asegurarse la generación de los contenidos adecuados y guiar sus actividades.

Dada las características propias del empleo público en lo que hace a su estabilidad laboral, un desafío adicional para la conformación del equipo de trabajo será la de reconvertir al personal. Para ello deberá contar con un plan de entrenamiento y un adecuado modelo de seguimiento y coaching que permita alcanzar los objetivos establecidos.

- Generar un equipo en el sector de atención al vecino con dedicación exclusiva a la capacitación y entrenamiento, y a la evaluación de calidad de servicio de los empleados que están en contacto directo con los vecinos en esta área.

Con respecto a la capacitación y entrenamiento, para lograr la satisfacción de los vecinos, resulta fundamental trabajar de manera proactiva en el desarrollo de un alto nivel de conocimiento de los empleados de atención al vecino. También, y no en menor medida, es importante trabajar las cuestiones actitudinales vinculadas al servicio. Ambos componentes, información adecuada y actitud de servicio, son claves para alcanzar los niveles de calidad esperados.

La actividad de este equipo resulta fundamental para fortalecer los

procesos de escucha, gestión y respuesta al vecino. Por ello obtener la información adecuada y cierta para el vecino, y entrenar a los equipos en qué y cómo brindarla, son actividades que deben ser vistas como una herramienta fundamental en el trabajo permanente por la mejora de atención vecinal, y como un elemento de motivación de los equipos.

El líder y el equipo de esta mesa deberán asegurar que el resto de las áreas logren las habilidades necesarias para mejorar la satisfacción de los vecinos de Tres de Febrero.

Los contenidos principales que se deben desarrollar para proveer las habilidades necesarias son:

- Servicio centrado en el vecino.
- Herramientas de comunicación efectiva.
- Manejo y resolución de conflictos y quejas.
- Administración de herramientas informáticas.
- Conocimiento de las áreas y procesos internos del municipio.

Las actividades principales donde se imparten estos contenidos son responsabilidad de esta mesa y pueden identificarse las siguientes como las más importantes:

- Inducción para nuevos empleados. Coordinar y dictar los entrenamientos de inducción para nuevos empleados o empleados transferidos al área. Estos podrán ser presenciales, virtuales o híbridos.
- Entrenamientos en servicio centrado en el vecino. Coordinar y desarrollar los entrenamientos que resulten necesarios para asegurar el cumplimiento de los estándares de servicio esperado. Esta actividad alcanza a todas las personas que brindan atención directa a los vecinos, independientemente del sector, sea personal, telefónica o virtual. Incluso puede incluir entrenamientos en los puestos de trabajo con el fin de asegurar el conocimiento a través de la práctica.

- Entrenamientos para fortalecer las habilidades de comunicación. En esta actividad se brindarán las herramientas necesarias para mejorar la comunicación. Es importante remarcar aquí el siguiente contenido: cómo se estructura el mensaje, el manejo de la voz, entrenar la escucha activa, técnicas de indagación, la importancia de la empatía, y el lenguaje corporal.
- Entrenamiento en el manejo y resolución de conflictos y quejas. Resulta clave generar espacios de entrenamiento sobre habilidades para manejar estas situaciones críticas, despersonalizando la queja y centralizando la respuesta en la solución del conflicto.
- Entrenamiento en herramientas informáticas. La mesa coordinará de manera permanente el entrenamiento en el uso y optimización de las herramientas tecnológicas que dan soporte a una efectiva atención al vecino.
- Charlas informativas sobre las distintas áreas y procesos del municipio. La mesa será también responsable de asegurar que periódicamente las áreas del municipio hagan presentaciones de sus servicios y procesos.

Las actividades de entrenamiento deberán contemplar encuestas de retroalimentación que permitan mejorar la calidad del contenido y de los instructores.

El contenido es dinámico y deberá revisarse y ajustarse periódicamente según las detecciones de necesidades que se relevarán partir de la información generada por:

- Evaluaciones internas de calidad de atención.
- Análisis de diferentes métricas que muestran el grado de cumplimiento de los procesos internos.
- Las evaluaciones e indicadores de los informes de calidad.
- La evaluación de desempeño de los empleados.

Un aspecto muy importante que deberá verificar este grupo es evitar la caída habitual que suele darse de la curva de aprendizaje, verificando de

manera constante que los contenidos brindados en los entrenamientos y capacitaciones se vean reflejados en los puestos de trabajo y ejecutados en la atención vecinal de manera permanente. La solución para este punto es la sistematización del entrenamiento y el aprendizaje continuo. Es la generación de un plan de entrenamiento permanente para los equipos de atención.

En lo que respecta a la evaluación de la calidad del servicio, este equipo deberá valerse de diversas actividades que generen información sobre oportunidades de mejora.

Las actividades más recomendadas son:

- Encuestas de atención al vecino.
- Escuchas selectivas de las llamadas telefónicas al servicio de atención telefónica 147,
- Clientes ocultos para todos los canales de atención disponibles.

El producto de estas actividades será de un importante valor para el desarrollo de nuevo contenido para los entrenamientos y a su vez, para detectar oportunidades de mejora.

- **Costos**

A los efectos de poder determinar la viabilidad de las mejoras propuestas, se presenta a continuación el análisis de costos de cada una de las iniciativas desarrolladas en el plan.

La información de costos económicos está realizada en pesos al 20 de Julio del 2024. En los casos en los que se refieren costos salariales municipales, debe tenerse en cuenta que están calculados en función de las disposiciones del convenio sindical vigente, que es en base a 30 horas semanales laborables.

a) Propuestas tecnológicas

- Profundizar la herramienta digital Mi 3F, para incluir más servicios.
El desarrollo de esta propuesta estaría a cargo del área de tecnología de la municipalidad. Ellos ya cuentan con experiencia en la generación de módulos de interacción con los vecinos. Sin embargo se requiere un ajuste en la determinación de prioridades de los recursos hoy existentes en dicha área.

El costo mensual de este equipo formado por un líder de proyecto y un asistente, es de \$2.730.000, incluyendo salarios más aportes sociales

El plazo para el desarrollo de estos módulos adicionales se estima en 10 meses, con lo que la inversión total estimada es de \$27.300.000.

- Mejorar la funcionalidad del chatbot Trefi, llegando a nivel transaccional los trámites hoy incluidos.

Esta propuesta puede desarrollarla el actual proveedor del servicio de chatbot. El costo incluirá la generación de un trabajo de integración con las diferentes bases de datos municipales y la contratación de los servicios adicionales para mejorar la funcionalidad de la herramienta.

La tarea requiere de 1 desarrollador, con un costo mensual total de \$4.000.000, y un plazo de ejecución máxima de 4 meses. La inversión estimada asciende a \$16.000.000.

- Modificar el backend de la herramienta de reportes dentro de Mi3F, con el objetivo de mejorar el tiempo de resolución de reclamos urbanos, y su nivel de priorización.

Para este proyecto se prevé la contratación de la misma empresa que ha desarrollado el portal contenedor de Mi3F, y la versión vigente de Mis reportes.

El trabajo requiere de dos etapas, una de diseño y otra de programación. La etapa de diseño tiene un costo de \$3.000.000 por única vez, en un plazo de 2 meses. En lo que respecta a la etapa de programación se requiere de un equipo de trabajo de 2 desarrolladores por 4 meses. El costo mensual de este equipo es de \$8.000.000, por lo que el costo total es de \$32.000.000.

Por lo tanto la inversión total estimada para el desarrollo de esta iniciativa es \$35.000.000, con una duración total del proyecto de 6 meses.

- Generar una encuesta de satisfacción de atención al vecino, para que sea respondida por los mismos con independencia del canal de atención utilizado.

La generación de esta herramienta de evaluación estará a cargo del proveedor tecnológico del programa de Customer Relationship Management, CRM.

El mismo requiere de horas de diseño, modelado y programación. El trabajo de diseño de la encuesta se realiza junto al equipo de atención al vecino y comunicación. En tanto que el modelado de la encuesta y la programación de las variables que habilitan el envío de la misma son realizadas por el proveedor.

El costo estimado de esta nueva funcionalidad es de \$8.000.000 y requiere de 30 días de trabajo.

b) Propuestas de procesos.

- Redefinir el rol de la mesa de gestión de la demanda, dentro del área de atención al vecino, para que continúe siendo el enlace entre los reportes de reclamos urbanos y las áreas de ejecución, pero que amplíe su gestión actuando en la evaluación de calidad de los servicios brindados, para

garantizar la satisfacción de los usuarios.

Para llevar a cabo esta iniciativa se requiere la conformación de un nuevo equipo y la redefinición de tareas del personal actual, ya que ellos hoy realizan de manera manual las actividades que serán automatizadas a medida que avance el desarrollo del proyecto.

Este equipo quedará conformado por:

- 1 líder de proyecto: \$1.560.000 costo total por mes.
- 2 asistentes: \$1.820.000 costo total por mes.
- 1 responsable de calidad: \$1.040.000 costo total por mes.
- 1 responsable de capacitación: \$1.040.000 costo total por mes.

Esto implica un costo anual para la organización, al día de la fecha, de \$70.980.000, teniendo en cuenta también el sueldo anual complementario.

- Generar un proceso efectivo de vinculación entre atención al vecino y el resto de las áreas que permita mejorar el flujo y calidad de la información, para dar respuestas más adecuadas a los vecinos.

Esta propuesta se pondrá en funcionamiento cuando la nueva mesa de gestión de la demanda esté constituida, y por ello no implica costos adicionales.

El plazo estimado para construir los nuevos acuerdos de comunicación y contacto se estima en 30 días

c) Propuestas de recursos humanos.

- Desarrollar al equipo de la mesa de gestión de la demanda para que puedan abordar el desafío del nuevo rol.

El desarrollo de esta propuesta está vinculada con la construcción del equipo de la nueva mesa de gestión de la demanda y no tiene por ende

costos asociados adicionales.

Que este equipo pueda cumplir con su rol adecuadamente estará estrechamente vinculado con incorporar los perfiles adecuados, y lograr una sinergia de equipo, que será posible si reciben el entrenamiento adecuado y cuentan con un buen liderazgo.

- Generar un equipo en el sector de atención al vecino con dedicación exclusiva a la capacitación y entrenamiento, y a la evaluación de calidad de servicio de los empleados que están en contacto directo con los vecinos en esta área.

Este equipo estará compuesto por 2 personas que se integrarán a la mesa de gestión de la demanda, 1 responsable de calidad y 1 responsable de capacitación.

El costo anual será de \$27.040.000 y está contemplado a los efectos del análisis en el punto correspondiente a la generación de los nuevos roles de la mesa de gestión de la demanda.

A modo de resumen:

Tabla Nro. 33: Resumen de inversiones y costos necesarios de las propuestas del plan de mejora continua.

Propuesta de mejora continua	Inversión	Plazo de ejecución
Profundizar la herramienta digital Mi3F, con el objetivo de incluir más servicios	\$27.300.000	10 meses
Mejorar la funcionalidad del chatbot Trefi, llegando a nivel transaccional los trámites hoy incluídos.	\$16.000.000	4 meses
Modificar el backend de la herramienta de reportes dentro de Mi3F, con el objetivo de mejorar el tiempo de resolución de reclamos urbanos, y su nivel de priorización	\$35.000.000	6 meses
Generar una encuesta de satisfacción de atención al vecino, para que sea respondida por los mismos con independencia del canal de atención utilizado.	\$8.000.000	1 mes
Redefinir el rol de la mesa de gestión de la demanda, dentro del área de atención al vecino, para que continúe siendo el enlace entre los reportes de reclamos urbanos y las áreas de ejecución, pero que amplíe su gestión actuando en la evaluación de calidad de los servicios brindados, para garantizar la satisfacción de los usuarios.	\$70.980.000	anual
Generar un proceso efectivo de vinculación entre atención al vecino y el resto de las áreas que permita mejorar el flujo y calidad de la información, para dar respuestas más adecuadas a los vecinos.	Sin costos adicionales	1 mes

Propuesta de mejora continua	Inversión	Plazo de ejecución
Desarrollar al equipo de la mesa de gestión de la demanda para que puedan abordar el desafío del nuevo rol.	Sin costos adicionales	12 meses
Generar un equipo en el sector de atención al vecino con dedicación exclusiva a la capacitación y entrenamiento, y a la evaluación de calidad de servicio de los empleados que están en contacto directo con los vecinos en esta área.	\$27.040.000 (*)	12 meses

(*) Incluidos en la mesa de gestión de la demanda \$70.980.000.

Fuente: Elaboración propia.

El plan de mejora presentado requiere de una inversión anual total de \$157.280.000. Si tenemos en cuenta que el presupuesto anual de la municipalidad de Tres de Febrero aprobado por el Honorable Concejo Deliberante para el año 2024 es de \$56.761.804.841, la inversión necesaria representa un 2,78% del mismo, y un 9,32% de asignado a las áreas de atención, servicios y trámites.

- **Proyección de resultados**

Estas mejoras tecnológicas, de procesos y de recursos humanos propuestas permitirán alcanzar un nuevo nivel de eficiencia en la resolución de incidentes urbanos, mejorar la calidad de los servicios, elevar el nivel de satisfacción de los vecinos usuarios de los mismos y lograr un mayor alcance de contacto con la población de Tres de Febrero.

Ahora bien, a los fines de proyectar los resultados de estas mejoras, es importante tener en cuenta que la puesta en marcha de los proyectos debe ser de manera simultánea, ya que los mismos se encuentran vinculados, y con altos niveles de interconexión, buscando generar un círculo virtuoso.

Con estas consideraciones previas, los resultados esperados son:

- Mejoramiento de la calidad de los servicios, logrando que al menos el 33% de los vecinos los evalúen positivamente durante el primer año de aplicación. Para ello, se deberán alcanzar calificaciones entre 3 y 5 puntos, es decir, entre “bueno” y “excelente”, en las encuestas de satisfacción.
- Resolución del 60% de los incidentes en 30 días, y reducción de los tiempos de respuesta, con el objetivo de poder cerrar los prioritarios entre las 48 y las 72 horas de informados.
- Incremento de la participación del 50% de vecinos usuarios de 18 a 30 años en el plazo de 2 años desde la aplicación de esta propuesta de mejora, con un objetivo de penetración del 18%, a través de las mejoras en Mi3F y el chatbot Treffi.

- **KPI**

El diseño de los tableros de KPI, que se proponen para medir y gestionar el desempeño de las propuestas realizadas, deben permitir una evaluación objetiva y continua de los progresos hacia los objetivos.

En función de esto se propone la elaboración de 3 (tres) tableros diferentes en función de las propuestas realizadas.

- **Tableros de herramientas tecnológicas**
 - KPI sobre Mi3F, tanto en el módulo Mis reportes como así también en los otros módulos a incorporar.

Este tablero se utiliza para medir la evolución de la herramienta diseñada y deberá contener mediciones mensuales en valores absolutos y porcentajes de participación de:

- Cantidad de módulos con trámites adicionales que se van incorporando para cumplir con la planificación prevista de 10 meses para su crecimiento.
 - Cantidad de usuarios registrados en la herramienta por localidad. Esta información marca el grado de engagement con la aplicación e información para hacer acciones de comunicación por localidades en las zonas de menor impacto. En esta medición al realizar la registración nos permitirá conocer el rango etario de las personas registradas y su nivel de uso.
 - Cantidad de reportes mensuales y su evolución interanual y mensual para medir estacionalidades.
 - Cantidad de reportes por categoría y tipo para dimensionar los incidentes más usuales, por mes y por localidad.
 - Cantidad de reportes por estado de evolución del incidente, (ingresado, en proceso, cerrado) para poder medir el grado de resolución por categoría y tipo.
-
- KPI sobre el chatbot Trefi

Este tablero se utilizará para medir el nivel de uso de la misma por parte de los vecinos, como así también la cantidad de transacciones que se gestionan desde esta herramienta. En este sentido se reportará la siguiente información en valores absolutos y porcentajes de participación.

- Cantidad de trámites incluidos dentro del chatbot.
- Cantidad de ingresos por tipo de terminal utilizado, para conocer si ingresan desde una computadora o un teléfono móvil, como así también el sistema operativo de este último. Esto nos da información respecto de aspectos cualitativos de los usuarios.

- Cantidad de transacciones de punta a punta que se realizan a través de la herramienta, de manera exitosa (tasa de conversión).
 - Cantidad de usuarios activos para saber cuántos interactúan por ese medio.
 - Tiempo de respuesta en las interacciones para medir cuánto tarda el sistema en dar la respuesta adecuada.
 - Duración de una sesión promedio y de interacciones.
 - Medición de uso de opciones del chatbot a través de opciones de menú o uso de palabras en la función conversacional.
 - Cantidad de veces que el usuario solicita intervención humana. Nos permitirá saber si esta opción debe ser mejorada.
 - Información sobre errores o fallas del sistema para saber la cantidad de interacciones que resultan en respuestas fallidas o sin respuesta.
-
- KPI sobre encuestas de satisfacción a vecinos

Respecto de este punto el set de indicadores mensuales que deberá tener este tablero serán los siguientes:

- Cantidad de vecinos atendidos por canal de contacto y cantidad de vecinos que respondieron la encuesta de satisfacción. Este indicador nos servirá para determinar qué porcentaje de vecinos responden y poder tomar acciones de refuerzo en caso de ser necesario, como así también revisar si las políticas de descentralización están dando los resultados esperados.
- Información de propósito de contacto, por canal de atención.

- Canal de contacto utilizado para trámites. Esta información resulta relevante para detectar niveles distintos de satisfacción en función del medio usado y que pueda requerir correcciones puntuales
- En el caso de atención telefónica en el 147, cantidad de llamadas entrantes, cantidad de llamadas perdidas por franja horaria. Esto nos permitirá saber si se debe ajustar la dotación en algún momento del horario laboral o bien en el equipo si se repite de manera recurrente.
- Calificación de la atención recibida por canal de contacto utilizado.
- Calificación del tiempo en ser atendido
- Calificación respecto del grado de satisfacción de la información recibida por la persona que lo atendió en los casos de canales personales, y si pudo resolver su necesidad. Se utilizará una valoración de 0 a 5, donde 5 representa una valoración excelente, 4 muy buena, 3 buena, 2 regular, 1 mala y 0 muy mala.
- Una vez establecido el sistema de medición de satisfacción, se agregará una pregunta respecto de la recomendación o no del medio utilizado para poder determinar el valor NPS.
- Generar en cada evaluación un espacio abierto para los comentarios cualitativos que puedan ser utilizados como ampliación de la evaluación.

- **Tableros de procesos**

- KPI sobre proceso de vinculación entre áreas.

Este tablero de indicadores deberá ser generado por la mesa de gestión de la demanda de manera mensual y deberá contener:

- Cantidad de intervenciones realizadas para poder generar un cierre exitoso de los casos de incidentes urbanos

reportados por los vecinos. Esta información marcará la cantidad de casos que no se cumplimentan con el proceso natural de reporte. El mismo deberá estar presentado en cantidad de casos, con qué áreas y que porcentaje representa de la cantidad de reportes totales del mes, y su estado actual (en proceso o cerrado).

- Cantidad de procesos conjuntos modificados para mejorar la eficiencia operativa. En este caso debe indicarse el tiempo de mejora en los tiempos, disminución de recursos usados y con qué sector se realizó la tarea.

- KPI sobre proceso de calidad

Los indicadores del proceso de calidad serán el resultado del procesamiento y conclusiones de las encuestas de satisfacción a vecinos realizadas.

- **Tableros de recursos humanos.**

- KPI sobre capacitación y entrenamiento.

Este tablero de indicadores deberá ser generado por el equipo de capacitación y entrenamientos de manera mensual y deberá contener la siguiente información:

- Cantidad de actividades de capacitación realizadas y de participantes que pasaron por procesos de entrenamiento y capacitación, con la descripción de la metodología utilizada (presencial, virtual, mixta, en aula o en el puesto de trabajo). Deberá distinguirse el nivel jerárquico de los participantes. La cantidad deberá expresarse en horas de capacitación.
- Temáticas abordadas en los entrenamientos y capacitación.

- Informe mensual de temas que requieren entrenamiento, según surgen del análisis de las encuestas de satisfacción de vecinos usuario, o bien de las entrevistas con niveles de supervisión de los equipos.
- Cantidad de integrantes del equipo que deben repetir un mismo entrenamiento. Esto nos marcará una dificultad temática o bien en el desempeño de la persona.
- Resultado de las encuestas de satisfacción de los empleados ante cada actividad que se desarrolle. Este feedback resultará de utilidad para la detección de posibles mejoras. Generar en cada evaluación un espacio abierto para los comentarios cualitativos que puedan ser utilizados como ampliación de la evaluación.
- Generación de un informe de aprendizaje de los participantes y del traslado al puesto de trabajo de los objetivos de la capacitación para analizar las mejoras observadas, cambios en la productividad, etc.
- Informe sobre recursos utilizados en las actividades de capacitación, incluyendo materiales, honorarios de instructores, y otros gastos.

La mesa de gestión de la demanda será la responsable de generar los tableros descritos con frecuencia, mensual, trimestral, semestral y anual, o ante el requerimiento especial por proyectos o necesidades del poder ejecutivo.

La sociabilización de esta información con los líderes de las distintas áreas involucradas estará a cargo del Secretario de Atención al Vecino.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Alfaro, E. et al (S./f.). *Customer Experience. Una visión multidimensional del marketing de experiencias.* (S./l.): The Customer Experience.

Bolaños, K. (2015). *Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración pública.* Lima: Secretaría de Gestión Pública.

Brunetta, Hugo (2014). *Del marketing relacional al CRM, Gerenciamiento de las relaciones con el cliente.* Buenos Aires: Ediciones Todo Management.

Callegari, Horacio (2017) *Historia del Partido de Tres de Febrero y sus localidades.* Buenos Aires: Municipalidad de Tres de Febrero.

Carrera Endara C., Manobanda Cuito W, Castro Loo Divar S., Vallejo Herrera H. (2019). *Mejoramiento Continuo de Procesos de Calidad.* Guayaquil: Ediciones Grupo Compas.

Ciro Martínez (1997), *‘Estadística y Muestra’*. Bogotá: Eco Ediciones.

Fischer de la Vega L., y Espejo Callado J. (2011) *MERCADOTECNIA edición.* México D.F.; Mc Graw Hill/Interamericana Editores

Felcman I., Krieger M., Larocca H. (2013). *Planeamiento Estratégico,* Buenos Aires. Errepar.

- García, A. E. (2013). *Estrategias empresariales: Una visión holística*. Colombia: Bilineata Publishing.
- Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2015). *Manual de atención ciudadana*. Buenos Aires: Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- González Moreno, F E. (2014). *Mercadotecnia estratégica: teoría e impacto en las unidades de información*. México D.F.: DR Universidad Nacional Autónoma de México
- Goodman, J. A. (2014). *Atención estratégica al cliente*. Buenos Aires: Pluma Digital
- Guerra López I. (2007). *Evaluación y mejora continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. Indiana: AuhtorHouse
- Halliburton, E. (2006). *Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la administración pública*. Buenos Aires: Subsecretaría de la Gestión Pública y del Proyecto de Modernización del Estado.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Iglesias, Cristina (2014). *Calidad de servicios y satisfacción al cliente*. Buenos Aires: Ediciones del Centro Cultural de Cooperación Floreal Gorini. Universidad Nacional de Quilmes.

Kotler, P. (2005) *Las preguntas más frecuentes sobre el marketing*. Bogotá: Norma

Kotler, P y Lane Keller K. (2006), *Dirección de marketing*. México DF: Pearson Educación

Loidi, J. M. (2015) *¿Qué es eso del marketing?* Buenos Aires: Errepar

Retana Delgado, G. y Bravo Ramírez, G. (2011). *Manual de servicio al cliente*. San José de Costa Rica.: Instituto Nacional de Aprendizaje

Sciarroni, R. (2001) *Estrategias de negocios y marketing, un enfoque empresarial*. Buenos Aires: Mercado

Secretaría de Asuntos Municipales de la Nación. (2013). *Mejora en la atención al ciudadano*. Buenos Aires: Ministerio de Interior y Transporte

Tigani, D. (2006). *Excelencia en servicio* Buenos Aires: Liderazgo 21

Thompson, Arthur Jr. y Strickland III A. J. (2012), *Administración estratégica*. Ciudad de México: McGraw Hill

Tschohl, J. (1991). *Achieving Excellence Through Customer Service (Servicio al Cliente – Técnicas, estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios)*. Madrid: Diaz dos Santos Prentice-Hall.

Tschohl, J. (2007). *Cómo conservar clientes con un buen servicio*. México DF: Pax México Librería Carlos Cesarman

Villa, Juan Pablo (2014) *Manual de atención a clientes y usuarios*. Barcelona: Profit

Páginas web

Atlas del Conurbano Bonaerense (2023). Programa de Estudios del Conurbano. El Conurbano bonaerense, Universidad Nacional de Avellaneda. Recuperado de <https://www.atlasconurbano.info/index.php>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2022). Jefatura de Gabinete. Atención Ciudadana y Gestión Comunal. Recuperado de <https://www.buenosaires.gob.ar/jefaturadegabinete/atencion-ciudadana-y-gestion-comunal/institucional-secretaria-de-atencion-ciudadana-y-gestion-comunal>

Izquierdo, R. (2018). El proceso de atención al cliente de Integria IMS. Recuperado de <https://integriaims.com/proceso-de-atencion-al-cliente/>

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2018). Secretaría de Atención Ciudadana y Servicios Generales. Recuperado: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-2-2018-311542/texto#:~:text=Que%20en%20este%20sentido%20se,as%C3%A1D%20como%20el%20medio%20a>

Municipalidad de Tres de Febrero (2022). Ordenamiento Urbano y Territorial. Recuperado de <https://www.tresdefebrero.gov.ar/plan-urbano-estrategico/>

Municipalidad de Tres de Febrero (2024). Organigrama municipal. Recuperado de <https://www.tresdefebrero.gov.ar/informacion3f/>

Municipalidad de Tres de Febrero (2024). Atención al vecino. Recuperado de <https://www.tresdefebrero.gov.ar/atencionalvecino/>

Sainz, L (2014). Diez errores que hacen perder clientes y soluciones para retenerlos. Recuperado de <http://www.expansion.com/2014/10/27/pymes/1414424952.html>

Sánchez, J. (2016). La importancia de la comunicación en la atención al cliente. Recuperado de <https://www.pymesyautonomos.com/marketing-y-comercial/la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-atencion-al-cliente>.

Thompson, I. (2006). La satisfacción del cliente. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>

ANEXO

1. Investigación cuantitativa

Encuesta

En la encuesta a ciudadanos usuarios del servicio se les efectuaron preguntas para evaluar el mismo, como así también, datos demográficos del encuestado. Las mismas fueron realizadas durante los meses de julio y agosto de 2022.

Las preguntas realizadas son las que se detallan a continuación:

Evaluación del servicio

A) ¿Cómo calificaría la atención recibida?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal

B) ¿Cómo calificaría el orden y la limpieza?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal

C) ¿Cómo calificaría el tiempo en ser atendido?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal

D) ¿Cómo calificaría el conocimiento de la persona que lo atendió?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal

E) ¿Cómo calificaría la información recibida?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal

F) ¿Pudo resolver su necesidad?

SI ____ NO ____

G) ¿Cuál es su género?

Hombre	Mujer	Otro

H) ¿Cuál es su edad?

16 a 30 años	31 a 54 años	55 a 64 años	+65 años

I) ¿Cuál es la actividad que desarrolla?

Estudiantes	Empleado	Profesional independiente	Autónomo	Jubilado	Responsable de hogar	Otro

J) El inmueble donde actualmente vive es ¿una casa, o un departamento u otro?

Casa	Departamento	Otros

K) Respecto de la titularidad del lugar donde actualmente vive es ¿propia, alquilada u otro?

Propia	Alquilada	Otro

L) Sin considerar los datos móviles del celular, ¿su casa cuenta con conexión a internet?

Si	No

2. Observación

Se realizaron trabajos de observación, durante el mes de noviembre del año 2022 respecto a la forma de atención a los vecinos de Tres de Febrero en los Centros de Atención al Vecino para evaluar los siguientes aspectos:

Recepción.

- Saluda cordialmente.
- Presentación personal y generación de contacto.
- Establece un clima de cordialidad y crea interés.

Detección de necesidades del ciudadano.

- Explora las motivaciones y necesidades del ciudadano.
- Usa correctamente la escucha activa: No interrumpe. Evita distraerse y está atento. Toma notas. Reflexiona lo que escucha. Adapta el tono y ritmo de la conversación con el interlocutor.
- Utiliza los diversos tipos de preguntas para obtener y ratificar información.
- Tiene establecido un orden de preguntas.
- Se pone en el lugar del usuario para entender sus motivaciones.
- Identifica las diferentes necesidades del interlocutor.

Presentación de la situación y la argumentación.

- Presenta de forma atractiva el argumento.
- Usa el lenguaje adecuado, atractivo, preciso y sugerente.

- Aplica el lenguaje no verbal.
- Incluye expresiones de sintonía.
- Presenta alternativas sugerentes a las necesidades manifestadas.
- Toma notas y registra la situación.
- Resuelve eficazmente las objeciones.

Cierre y despedida.

- Se cerciora de la satisfacción del vecino.
- El vecino percibe que estamos a su disposición.
- Remarca los beneficios para el ciudadano.
- Se despide cortésmente.

3. Investigación cualitativa

Entrevistas a informantes clave

Guía de pautas y preguntas realizadas.

- Para el Lic. Diego Valenzuela, intendente de la Municipalidad de Tres de Febrero - El encuentro fue realizado en el mes de diciembre del año 2022.
 - ¿Cómo fue la transición entre el gobierno saliente y usted, luego de haber ganado las elecciones en el año 2015?
 - ¿Cómo fue el estado general de la municipalidad, y sus servicios, al momento de asumir?
 - ¿Cuál era su idea central al asumir como intendente respecto de la calidad de servicios que debería prestarse a los vecinos?
 - ¿Cómo surgió la idea de la creación de una Secretaria de Atención al vecino?
 - ¿Cuáles eran, desde su punto de vista, los objetivos principales que tenía?
 - ¿Cuál es su opinión, respecto al grado de cumplimiento de estos objetivos?
 - ¿Cuáles considera que son los puntos de mejora que tiene el sector?

- Para el Dr. Hernan Lorenzo, primer secretario de la Secretaría de Atención al Vecino de Tres de Febrero. El encuentro fue realizado durante el mes de abril del año 2023.
 - ¿Cómo fue su experiencia en los inicio de la gestión al frente de la Secretaria de Atencion al Vecino en el año 2015?
 - ¿Cuáles fueron los ejes de gestión en los inicios de la secretaría?
 - ¿Cuáles eran sus objetivos al hacerse cargo de la Secretaria de Atencion al Vecino
 - ¿Cuáles fueron las mayores dificultades que se encontró al inicio, ante la nueva mirada que se estaba aportando a la gestión pública?
 - ¿Cómo fue el proceso de cambio interno y cultural respecto del personal que integraba el sector?
 - ¿Cómo fue el cambio en la atención a los vecinos durante su gestión?
 - ¿Cuál es su opinión, respecto al grado de cumplimiento de estos objetivos?

- Para Daniela Aguiar, Directora de Atención y Gestión Vecinal de Tres de Febrero. La entrevista fue realizada en el mes de mayo del año 2023.
 - ¿Cómo es la actual estructura del sector bajo su dirección?
 - ¿Cómo fomentan la descentralización de trámites y servicios para los vecinos?
 - ¿Cómo es la manera de administrar la demanda vecinal, tanto desde el punto de vista de la gestión interna como la externa?
 - ¿Cuál es el uso y la importancia que tiene el uso de la tecnología en el cumplimiento de sus objetivos?
 - ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan para el contacto vecinal?
 - ¿Cómo está siendo el proceso de cambio interno y cultural respecto del personal en lo que respecta al uso de tecnología?

- ¿Cuáles son las mayores dificultades o puntos de mejora que visualiza en su gestión diaria?