



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

---

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN Y  
CONTROL DE LOS SERVICIOS TERCERIZADOS POR EL  
CENTRO ACADÉMICO SAN JOSÉ**

---

PRÁCTICA PROFESIONAL PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, TEC, CENTRO  
ACADEMICO SAN JOSE

**ELABORADO POR:**  
BRANDON ROJAS JARQUIN

**PROFESOR TUTOR:**  
LINO BARBOZA DIAZ

**II SEMESTRE**  
**SAN JOSE, 2018**

# DEDICATORIA

*Dedico este logro a mi madre, quien siempre ha estado presente ante cualquier circunstancia de la vida, ha creído en mí, me impulsa y es la persona que ha permanecido conmigo en todo este proceso desde mi primer día escolar hasta el desarrollo de mi carrera profesional. A ella le debo, en gran medida, la materialización de mi sueño; hecho que perdurará en mi memoria para siempre, sin su apoyo no podría haber llegado donde estoy ahora.*

*Y, por supuesto, al resto de mi familia que me ha brindado su confianza, ha estado pendiente de mis éxitos de los cuales se enorgullecen y me ha enseñado apreciar el valor por las oportunidades que presenta la vida.*

# AGRADECIMIENTOS

*Al ser supremo, Dios, quien me dio la sabiduría y fuerza necesaria para concluir la investigación y por permitirme culminar una etapa más de mi vida.*

*Mi madre, padre, hermano, y personas cercanas quienes han tenido la paciencia y me han apoyado incondicionalmente para que pudiera conseguir este logro.*

*Agradezco en gran manera a mi tutor Lino Barboza, por sus consejos, aportes e interés en que mi persona creciera tanto a nivel académico como profesional con el desarrollo de la investigación. Su guía a lo largo de este proceso, su tiempo, esfuerzo y dedicación a la docencia son dignos de resaltar, así como su apoyo y profesionalismo.*

*Mi agradecimiento es profundo con el Dr. Ronald Bonilla. Por darme la oportunidad de formar parte de todo este proceso académico que implicó ser estudiante/practicante del Centro Académico San José del TEC, y sus observaciones, las cuales fueron de gran ayuda para la obtención de los resultados.*

*Agradezco también a la encargada de la Unidad de Gestión Administrativa, Marilyn Sánchez por permitirme aportarle al CASJ un proyecto que contribuya con su continuo desarrollo, especialmente para el control y evaluación de calidad de sus proveedores.*

*Finalmente, al equipo de coordinación de la Escuela de Administración de Empresas, a Don Alan Henderson García, Lorena Araya, María Chacón; y a todos los que hacen realidad el cumplimiento de los objetivos, por ofrecer la mejor respuesta en el desempeño de sus funciones, por el apoyo y las oportunidades que me brindaron a lo largo de la carrera, no cabe duda que es digno de apreciar.*

## RESUMEN EJECUTIVO

Como parte del Trabajo Final de Graduación se lleva a cabo la prueba piloto de una metodología que cuente con la capacidad de evaluar y controlar la calidad de los servicios que se prestan en el Centro Académico San José, la cual propone que se le valoren periódicamente.

La Unidad de Gestión Administrativa del Centro Académico San José del Tecnológico de Costa Rica, tiene como principal objetivo obtener por medio de este trabajo de graduación una herramienta que sea útil en los procesos de evaluación y control de los servicios tercerizados, además de contar con un método funcional evaluativo para futuros contratos.

La metodología que se propone para la evaluación de los servicios está basada en el modelo SERVQUAL, el cual se encuentra detallado en el presente trabajo de graduación, los datos se recaudan mediante entrevistas, utilizando como apoyo cuestionarios y la observación directa de los servicios evaluados. También se contemplan aspectos generales de la investigación como la identificación del problema, introducción, objetivos, alcance, responsables, insumos, análisis externo e interno, descripción de actividades e indicadores; finalmente la propuesta de evaluación y control correspondientes a cada servicio.

La prueba piloto de la metodología SERVQUAL sirve de guía para la posterior implementación de la misma en la institución, incrementando la eficiencia en las obligaciones y calidad en las tareas, a su vez los resultados que se obtiene mediante el proceso de evaluación permiten definir los puntos de mejora que pueden considerarse para el proceso de control de los servicios de outsourcing subcontratados en el CASJ.

Palabras Clave:

Métodos de evaluación – Métricas de Control – Instituto Público – Subcontratación

## ABSTRACT

As part of the final graduation project, a proposal methodology will be test with the capacity to evaluate and control the quality of the services provided at Academic Center of San José, getting the opportunity of execute the evaluation periodically.

The management unit of Academic Center of San José, Technological of Costa Rica; has as main objective obtain through this graduation project a tool that will be useful in the processes of evaluation and control of outsourced services besides having a functional evaluative method for future contracts.

The methodology that will be propose for the evaluation of the services will be based on the SERVQUAL model, which is detailed in this graduation document, the methodology that will be apply through interviews, using questionnaires and direct observation of the evaluated services. Contemplating general aspects of the investigation such as the identification of the problem, the index, introduction, objectives, scope, responsible, inputs, external and internal analysis, description of activities and indicators; finally, the evaluation proposal corresponding to each service.

The pilot test of the SERVQUAL methodology will serve as a guide for the subsequent implementation of the same throughout the institution, increasing efficiency in obligations, quality and tasks, in turn the results and points of improvement can be considered for improvement in the evaluation and control of outsourcing contracts as well as for the provision of subcontracted services in the CASJ.

Keywords:

Evaluation methods - Control Metrics - Public Institute - Subcontracting

# ÍNDICES DE CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	3
GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN.....	4
1.2. RESEÑA HISTÓRICA.....	4
1.3. ANTECEDENTES CASJ.....	9
1.4. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	15
1.5. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....	17
.....	18
CAPÍTULO II.....	22
MARCO TEÓRICO.....	22
2.1. FUNDAMENTOS ADMINISTRATIVOS A CONSIDERAR EN LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS.....	23
2.2. MÉTODOS PARA EVALUAR Y CONTROLAR SERVICIOS TERCERIZADOS EN LA INDUSTRIA .....	35
2.3. ELEMENTOS PARA DETERMINAR LA SITUACIÓN DE LOS SERVICIOS CONTRATADOS.....	51
2.4. ELEMENTOS PARA EVALUACIÓN Y CONTROL DE LOS SERVICIOS .....	57
2.5. CONCEPTUALIZACIÓN METODOLÓGICA.....	78
.....	81
CAPÍTULO III.....	81
MARCO METODOLÓGICO.....	81
3.1. ENFOQUE Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	82
3.2. UNIDAD DE ANÁLISIS, POBLACIÓN Y MUESTRA.....	85

3.3. FUENTES DE INFORMACIÓN .....	86
3.4. SUJETOS DE INFORMACIÓN .....	88
3.5. MEDIOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	89
3.6. VARIABLES DE ESTUDIO .....	91
3.7. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN .....	92
3.8. ESTRATEGÍA DE ANÁLISIS DE DATOS .....	92
3.9. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONTROL .....	101
CAPITULO IV .....	107
SITUACIÓN ACTUAL .....	107
4.1. SERVICIOS CONTRATADOS POR EL CASJ .....	109
4.2. Métodos Existentes en la Industria U Organizaciones Similares para Evaluar y Controlar Servicios Tercerizados .....	117
4.3. Métodos Utilizados para Evaluar y Controlar la Calidad de los Servicios Tercerizados en el CASJ .....	129
CAPITULO V .....	151
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	151
BIBLIOGRAFIA .....	161
APÉNDICES .....	169
ANEXOS .....	170

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Organizativa .....	6
Figura 2: Sedes del Tecnológico de Costa Rica .....	7
Figura 3: Objetivos Estratégicos del TEC .....	8
Figura 4: Ubicación del TEC .....	11

Figura 5: Organigrama Unidad Administrativa CASJ.....	12
Figura 6: Criterios de Evaluación Servicios Tercerizados.....	15
Figura 7. Actividades del proceso administrativo.....	25
Figura 8. Elementos a considerar para obtener una buena dirección.....	26
Figura 9. Beneficios de llevar a cabo una planeación estratégica .....	26
Figura 10. División de los recursos claves.....	32
Figura 11. Ventajas del Outsourcing.....	38
Figura 12. Metodologías de Evaluación del Outsourcing.....	39
Figura 13. Eficacia y Eficiencia en la Administración.....	40
Figura 14. Definiciones de calidad de autores representativos de la calidad .....	41
Figura 15. Administración Total de Calidad .....	43
Figura 16. . La calidad como concepto para la satisfacción de expectativas y como creación de valor para todos los grupos y actores involucrados .....	48
Figura 17. Diez cambios de actitud esenciales para mejorar la calidad de los servicios (Berry) .....	46
Figura 18. Posición de los tipos de Outsourcing (Bitner, 2000) .....	50
Figura 19. Factores que influyen en los niveles de las expectativas .....	53
Figura 20. Calidad versus satisfacción del cliente .....	56
Figura 21. Proceso de Evaluación .....	59
Figura 22. Modelo de las brechas.....	62
Figura 23. Modelo de dimensiones.....	63
Figura 24. Modelo SERVQUAL .....	64
Figura 25. Cuestionario SERVQUAL .....	65
Figura 26. Mejora continua y control de los riesgos.....	68
Figura 27. Herramientas de control de la calidad .....	69
Figura 28. Proceso Benchmarking.....	49
Figura 29. Estructura de la Norma ISO 9001:2015 con relación al ciclo PHVA .....	71
Figura 30. Ciclo DEMING .....	73
Figura 31. Colorímetro .....	74

Figura 32. Plan de acción .....	75
Figura 33. Matriz de control del desempeño.....	76
Figura 34. Alcances de la Investigación.....	78
Figura 35. Marco Conceptual.....	80
Figura 36. Dimensión de Análisis .....	95
Figura 37. Servicio al cliente vs calidad .....	97
Figura 38. Encuesta de evaluación de la calidad.....	99
Figura 39. Criterios de calificación .....	100
Figura 40. Ciclo Deming .....	102
Figura 43. Marco Metodológico propuesto.....	106
Figura 44. Pasos para el Seguimiento, Control y Evaluación de Servicios Contratados.....	114
Figura 45. Análisis de Procedimiento de Seguimiento, Control y Evaluación de servicios contratados.....	116
Figura 46. DIMENSION: FIABILIDAD .....	124
Figura 47. DIMENSION: CAPACIDAD DE RESPUESTA.....	125
Figura 48. DIMENSION: SEGURIDAD .....	126
Figura 49. DIMENSION: EMPATIA.....	127
Figura 50. DIMENSION: ELEMENTOS TANGIBLES .....	128

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población bajo estudio .....	86
Tabla 2: Sujetos de Investigación .....	88
Tabla 3: Definición de variables de estudio .....	91
Tabla 4: Plan de acción .....	103
Tabla 5: Matriz de Evaluación.....	104
Tabla 6: Tipos de Servicios Contratados .....	109

## ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1: Cuestionario de Opinión .....	169
Apéndice 2: Formulario de evaluación para el proveedor contratado .....	169
Apéndice 3: Formulario de evaluación para la UGA.....	169
Apéndice 4: Encuesta metodológica para la evaluación de proveedores..	169

## **INTRODUCCIÓN:**

El TEC es una de las universidades públicas de mayor renombre y que ha impulsado el desarrollo del país contribuyendo mediante la docencia, investigación, extensión y acción social; se ha convertido en una institución de mucho prestigio tanto a nivel nacional como internacional, velando siempre por el beneficio de su población estudiantil y de las oportunidades de mejora que se pueden brindar para las futuras generaciones de estudiantes.

Las intervenciones organizacionales que realiza el sector público, encaminadas hacia la innovación, investigación y extensión de los nuevos retos, no pueden enfocarse solo en cambios estructurales, sino que requieren identificar, organizar y controlar la realidad de sus servicios con el fin de mejorarlos.

En el campo de la administración, para poder dirigir el rumbo de una institución existen una gran cantidad de estudios y métodos que son utilizados en la toma de decisiones y son esenciales para que la empresa tenga claro sus objetivos y metas. Desarrollar una metodología que permita evaluar y controlar el desempeño de los servicios es importante, ya que se apoya en las diferentes perspectivas y opiniones que se puedan generar al momento de calificar los servicios que se prestan en el Centro Académico San José.

El objetivo del estudio está enfocado en el desarrollo de una propuesta de evaluación y control de los servicios contratados por el Centro Académico San José, para lograr obtener una perspectiva más clara de parte del usuario y de quien administra el contrato, asegurándose de que todos los involucrados llevan a cabo sus funciones, tareas y obligaciones de la manera más eficiente posible.

La necesidad se origina de la carencia de un método que evalué y controlé la calidad y satisfacción de los servicios tercerizados, por lo cual se realizará la aplicación de la propuesta metodológica del sistema de evaluación y control.

El presente proyecto de graduación cuenta con dos tomos, el tomo uno comprende la situación actual y toda aquella información relevante para el entendimiento del desarrollo del proyecto, de la misma manera, en el tomo dos se comparte la metodología propuesta y los respectivos controles que han resultado con la aplicación de la misma.

## TOMO 1

---

### **CAPITULO 1** Generalidades de la Investigación

- Se detalla todo lo relacionado con las generalidades de la investigación.

### **CAPITULO 2** Marco Teórico

- Se plantea el marco teórico con las definiciones más relevantes.

### **CAPITULO 3** Marco Metodológico

- Se presenta el marco metodológico de la investigación.

### **CAPITULO 4** Diagnóstico Situación Actual

- Se encuentra un diagnóstico, análisis de resultados de la investigación con la respectiva propuesta.

## TOMO 2

---

### **CAPITULO 5** Propuesta de la Metodología

- Este último apartado contempla la metodología aplicada para los servicios tercerizados del CASJ
- Se plantean las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación



# **CAPÍTULO I**

## GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN



En el presente capítulo se busca brindar como parte de las generalidades de la investigación una panorámica general del Instituto Tecnológico de Costa Rica, para luego abarcar la Unidad de Gestión Administrativa del Centro Académico San José, que es la dependencia en la que se desarrollará el proyecto. De manera puntual, este apartado contiene aspectos como la referencia institucional, naturaleza, misión, visión, organigrama, justificación del estudio, problema, objetivos y delimitación de la investigación.

### **1.1. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN**

La referencia institucional contempla los antecedentes de la organización bajo estudio, la naturaleza, la ubicación de la organización, la estructura organizativa y física, misión, visión y valores de la empresa, el organigrama, el análisis FODA y una descripción general de las áreas involucradas en la investigación.

### **1.2. RESEÑA HISTÓRICA**

“El Tecnológico de Costa Rica (TEC) es una institución nacional autónoma de educación superior universitaria, dedicada a la docencia, la investigación y la extensión de la tecnología y las ciencias conexas para el desarrollo de Costa Rica. Fue creado mediante ley No. 4.777 del 10 de junio de 1971” (TEC, 2018).

El TEC es una institución con una fuerte vocación de servicio y desarrollo social, comprometido con el principal recurso de la sociedad, las personas. Mediante la implementación y enseñanza de aspectos tales como la ética profesional, prudencia, amplio deseo por el conocimiento e interés en la transferencia del mismo fueron algunos de los conceptos que se dejaron inculcados en los primeros egresados.

El Instituto Tecnológico toma la investigación como el fundamento del quehacer institucional y del desarrollo académico. De tal manera es como mediante

la docencia y la extensión se articula la creación, gestión, transferencia de valor y producción científico tecnológica.

### **1.2.1. MISIÓN**

“Contribuir al desarrollo integral del país, mediante formación del recurso humano, la investigación y la extensión; manteniendo el liderazgo científico, tecnológico y técnico, la excelencia académica y el estricto apego a las normas éticas, humanísticas y ambientales, desde una perspectiva universitaria estatal de calidad y competitividad a nivel nacional e internacional “(TEC, 2018)

### **1.2.2. Visión**

“El Instituto Tecnológico de Costa Rica seguirá contribuyendo mediante la sólida formación del talento humano, el desarrollo de la investigación, la extensión, la acción social y la innovación científico-tecnológica pertinente, la iniciativa emprendedora y la estrecha vinculación con los diferentes actores sociales a la edificación de una sociedad más solidaria e inclusiva; comprometida con la búsqueda de la justicia social, el respeto de los derechos humanos y del ambiente “(TEC, 2018)

### **1.2.3. Valores**

El TEC agrupa sus valores en dos grupos los institucionales y los individuales, los cuales fueron aprobados en el III Congreso Institucional, ver detalles de a continuación, (TEC, 2018):

#### **Ámbito Institucional**

- Compromiso con la democracia
- Libertad de expresión
- Igualdad de oportunidades
- Autonomía institucional
- Libertad de cátedra
- Búsqueda de la excelencia
- Planificación participativa

## Ámbito Individual

- Respeto por la vida
- Libertad
- Ética
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Sinceridad
- Transparencia

### 1.2.4. Estructura organizativa

En cuanto a la estructura organizativa del TEC se destacan las siguientes instancias con el nivel de importancia respectivamente en el orden que aparece en la *figura 1*.

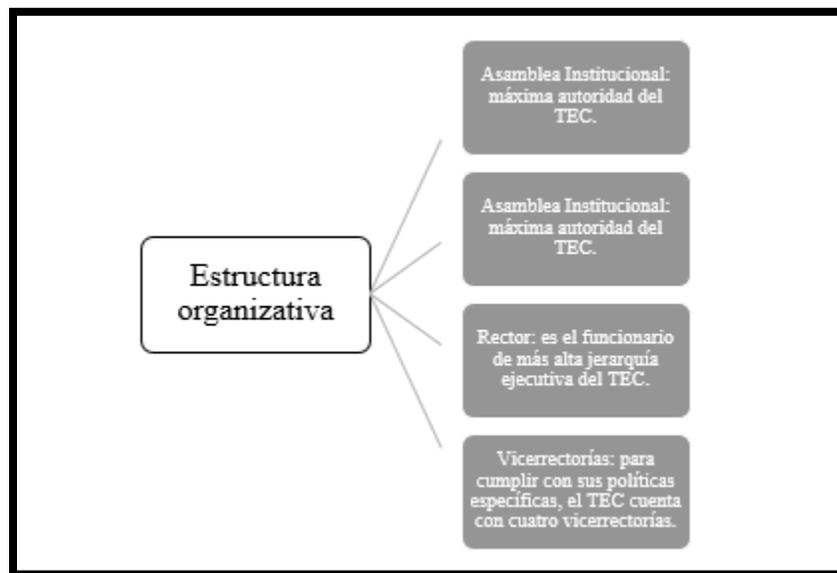


Figura 1: Estructura Organizativa

Fuente: (TEC, 2018)

La máxima autoridad del Instituto Tecnológico de Costa Rica es la Asamblea Institucional, la cual funciona en dos instancias: la Asamblea Institucional Plebiscitaria y la Asamblea Institucional Representativa.

El Instituto Tecnológico de Costa Rica, cuenta actualmente con cinco sedes universitarias, las cuales se representan a continuación según la *figura 2*.

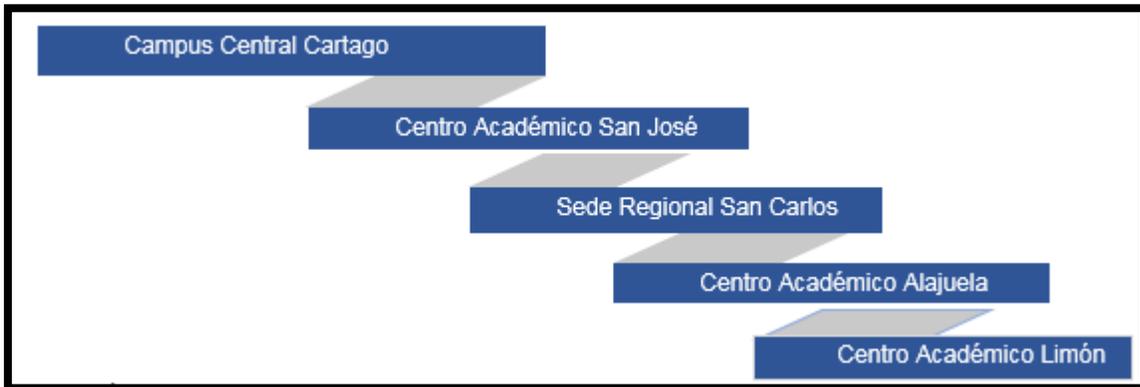


Figura 2: Sedes del Tecnológico de Costa Rica

Fuente: (TEC, 2018)

En cada recinto del TEC se brindan carreras de Ingeniería y Administración, así como Técnicos y Especializaciones, Licenciaturas, Maestrías, Doctorados y Cursos de extensión.

En cuanto a la unidad de estudio se destaca que se lleva a cabo en el Centro Académico de San José, específicamente en la Unidad de Gestión Administrativa (UGA), la cual nace con la creación del Centro Académico San José y que es dirigido por la Dirección del CASJ. Dicha unidad inicia formalmente el 4 de septiembre del 2016.

### 1.2.5. Objetivos estratégicos

Seguidamente, Guillen (2013) comparte en la *figura 3*, los objetivos estratégicos del TEC.



Figura 3: Objetivos Estratégicos del TEC

Fuente:(TEC, 2018)

Tal como se denota en la figura anterior, resulta de importancia para el Instituto Tecnológico de Costa Rica tomar en cuenta que para lograr una mayor interacción con la población institucional se debe de fortalecer el vínculo con la sociedad, en sintonía con el *objetivo 3*. Lo cual puede generarse mediante programas, procesos o métodos administrativos ágiles y de calidad para toda la población.

Es por ello que, al diseñar una propuesta de evaluación y control para los servicios tercerizados que contrata el TEC, en específico el CASJ, se pretende brindar una herramienta para evaluar el desempeño y calidad de los servicios generales que contrata el CASJ, como medio que permite lograr una valoración más

a fondo y exhaustiva para el proveedor y a la vez generar mayor satisfacción en los involucrados que reciben los servicios.

### **1.3. ANTECEDENTES CASJ**

En un principio el edificio en el cual se alberga el CASJ no pertenecía al Instituto Tecnológico de Costa Rica debido a que, para aquella época se decidió construir en Barrio Amón la Escuela Técnica Nacional, no obstante, dicha iniciativa perdura hasta 1977, fecha en la que se decide donar dicho inmueble al Instituto Tecnológico de Costa Rica para que de tal manera lograra continuar con las labores educativas sobre ingenierías.

La demanda universitaria creció a tal punto que el Centro Académico de San José recurrió a valorar algunas mejoras en cuanto a su estructuración organizacional. Para lo cual se propone a partir de esa necesidad la Unidad de Gestión Administrativa del Centro Académico San José con la finalidad de coordinar actividades o funciones asistenciales administrativas de la organización.

#### **1.3.1. Reseña histórica**

A efectos de recabar información sobre los inicios de la Unidad de Gestión Administrativa, el autor Bolaños (2017) comparte algunos enunciados en donde desarrolla el surgimiento del Centro Académico San José.

Para lo cual se parte desde sus inicios con la Gran Depresión Económica que enfrentaba Estados Unidos para aquella época, en donde un joven llamado, Rafael William Keith Alvarado decide viajar a Costa Rica en busca de trabajo, aprovechando el asentado negocio de banano que poseía su tío, Minor Keith, después de graduarse como ingeniero en la universidad de Cornell, en Nueva York, a principios de 1930.

Una vez instaurado en Costa Rica Rafael, decide enfocarse en la enseñanza de la ingeniería en la Universidad de Costa Rica (UCR). Luego de ser docente durante varios años en la UCR, se propone crear la Escuela Técnica Nacional, la cual funcionó hasta 1977, periodo en el que Keith decide traspasar los bienes de

dicha institución al Instituto Tecnológico de Costa Rica, debido a su avanzada edad y condiciones de salud.

El objetivo principal de Rafael William Keith era aproximar a los jóvenes costarricenses al mundo de la ingeniería, para dotarlos de conocimientos relacionados con las especialidades técnicas, como el dibujo arquitectónico, electricidad, química, física y matemática.

De tal manera es como nace el Centro Académico de San José, que cuenta con una biblioteca, dos laboratorios de cómputo, una sala-taller, un aula para danza y un laboratorio de pesos. El traspaso de los bienes de la escuela Técnica Nacional contribuyo para que el Tecnológico estuviera en San José y a que se modificará su nombre al actual Centro Académico de San José. Bolaños (2017).

Con el propósito de solventar la demanda universitaria que surgió para aquel entonces, es como la Unidad de Gestión Administrativa (UGA) se crea a partir del esfuerzo conjunto con el CASJ a fin de gestionar, integrar y dirigir los procesos administrativos relacionados con servicios generales, soporte computacional y tesorería para la efectividad del servicio administrativo brindado en la institución. El cual inicia formalmente el 4 de setiembre del 2016

### **1.3.2. Naturaleza**

La Unidad de Gestión Administrativa del TEC se dedica a gestionar e integrar la coordinación, mediante el fortalecimiento de los departamentos y unidades administrativas; para ofrecer efectividad en cada uno de los procesos enfocados a la población universitaria. Dentro de las características que posee el TEC se evidencia que dispone de la capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones para con el estado mediante la generación y transmisión del conocimiento a la sociedad.

### 1.3.3. Ubicación

El departamento y la unidad de Gestión Administrativa se encuentran en la Sede Regional ubicada en Barrio Amón de San José, Calle 5; Avenida 9, en la región del valle central.

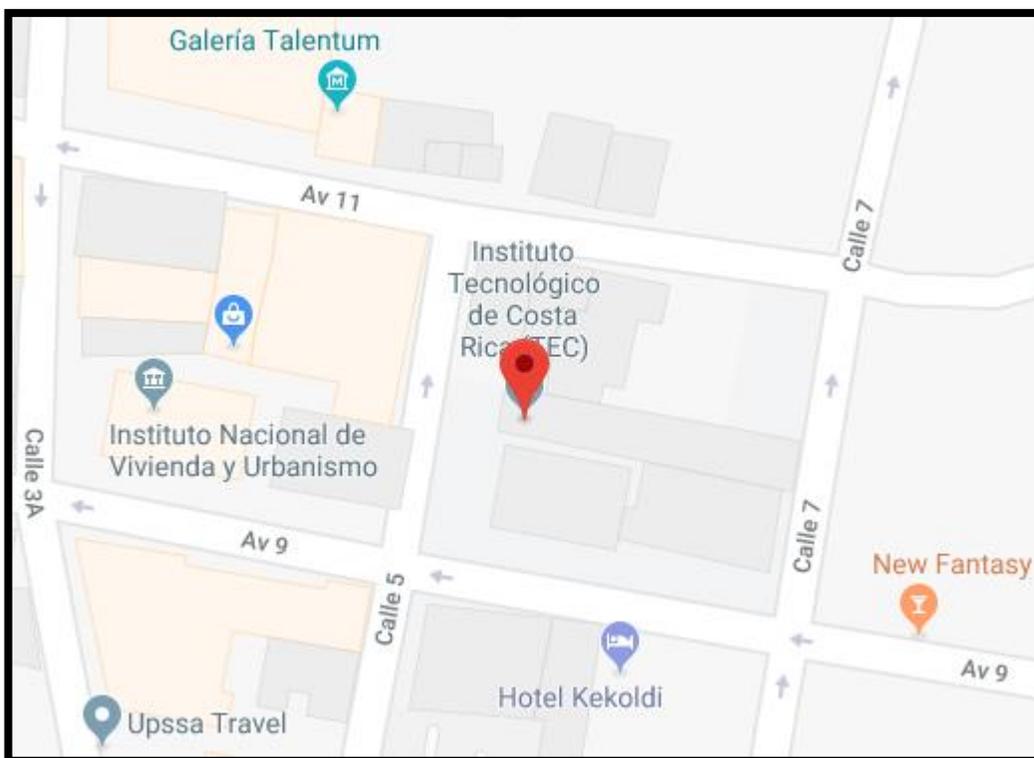


Figura 4: Ubicación del TEC

Fuente:(Google Maps, 2018)

### 1.3.4. Cantidad de colaboradores

La unidad de Gestión administrativa se encuentra conformada por 40 colaboradores en el área administrativa, los cuales desempeñan labores relacionadas con la gerencia general, recursos humanos y contabilidad. Además, el área de enseñanza del CASJ está conformada por un total de 80 profesores que se encargan de impartir las distintas modalidades de cursos. Finalmente, se cuenta con el área estudiantil que lleva un registro de 1300 estudiantes activos en el Centro Académico San José.

### 1.3.5. Misión, visión y valores

En este apartado cabe mencionar que la Unidad de Gestión Administrativa al ser una unidad interna de la Dirección no cuenta una misión, visión y valores establecidos, ya que para este caso aplicarían los mismos del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

### 1.3.6. Estructura organizativa

El CASJ del Instituto Tecnológico de Costa Rica presenta un organigrama de personal en el que se detallan los colaboradores de la empresa y sus respectivos puestos, así como también la ubicación de los mismos según los diferentes niveles de la jerarquización.

El organigrama de la Unidad de gestión administrativa del Tecnológico de Costa Rica se presenta a continuación:

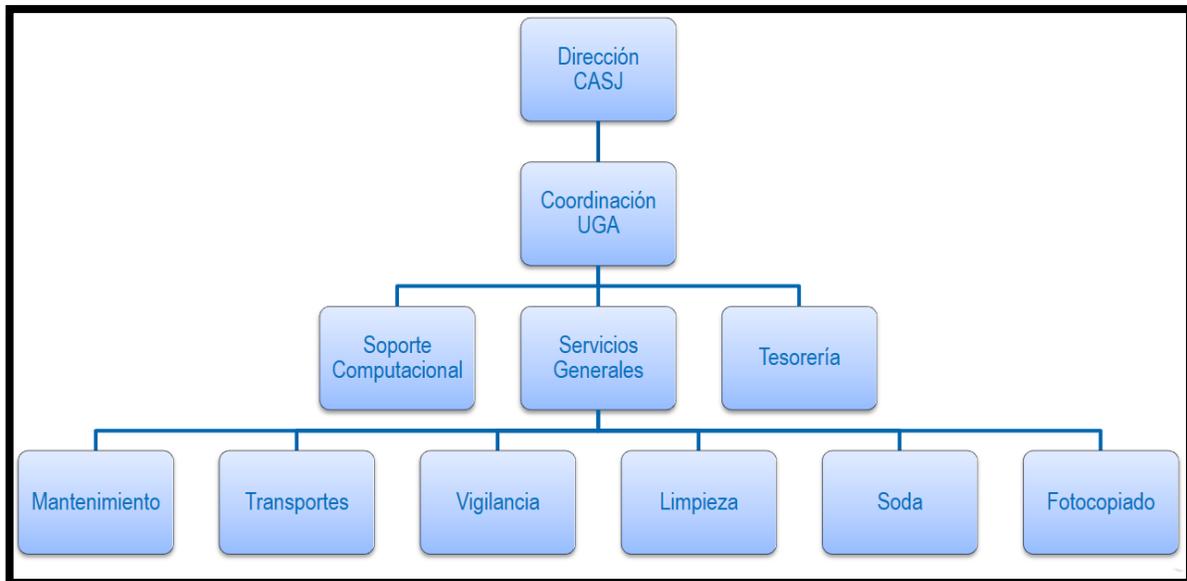


Figura 5: Organigrama Unidad Administrativa CASJ

Fuente: (Unidad de Gestion Administrativa , 2018)

### **1.3.7. Áreas o departamentos**

A continuación, se detalla de manera puntual las áreas o departamentos sobre los cuales se rige la estructura organizacional de la Unidad de Gestión Administrativa del CASJ. Para lo cual cabe mencionar los puestos:

- Director
- Profesional en administración (asistente dirección)
- Secretaria ejecutiva 1
- Secretaria ejecutiva 2
- Asistente de administración 1
- Coordinador UGA (Unidad de Gestión Administrativa)
- Técnico en soporte computacional
- Técnico en administración (Tesorero)
- Técnico en mantenimiento
- Chofer
- Oficial de seguridad 1

### **1.3.8. Análisis FODA**

La unidad de estudio no cuenta con un FODA establecido por lo cual no se hace mención del mismo.

### **1.3.9. Instalaciones físicas**

Por su parte las instalaciones físicas de la Unidad de Gestión Administrativa cuentan con un edificio de dos plantas de altura. La primera planta cuenta con una sala para atención al cliente. También posee una cocina que incluye microondas, cafetera y un lavadero de manos. Esta planta contiene, además oficinas del Departamento de Psicología, Departamento de becas socioeconómicas y administrativas.

En la segunda planta se encuentra la Dirección de la Unidad de Gestión Administrativa, la cual tiene un espacio para cuatro colaboradores adecuado con cuatro computadoras de escritorio para una mayor comodidad en cuanto al desempeño y además contiene una sala de reuniones equipada para facilitar las exposiciones.

#### **1.3.10. Áreas involucradas en la investigación**

El presente proyecto contempla las áreas de Administración, Dirección, Unidad de Gestión Administrativa.

De las áreas antes mencionadas, el CASJ cuenta con el área de coordinación de gestión administrativa debidamente consolidadas. Las áreas de soporte computacional, servicios generales y tesorería son, por el momento, absorbidas por la Unidad de Gestión Administrativa.

La Unidad de Gestión Administrativa lleva a cabo todas aquellas funciones relacionadas con la dirección, manejo y el aprovechamiento de los recursos que se destinan para su desarrollo.

El área de Servicios Generales es el encargado de velar por el cumplimiento de las tareas demandadas a los departamentos de Mantenimiento, Transportes, Vigilancia, Limpieza, Soda y Fotocopiado por medio de la realización de un análisis periódico para constatar el cumplimiento de las expectativas estipuladas en el contrato.

#### **1.3.11. Sector económico**

En cuanto al sector económico el CASJ cabe destacar que se encuentra en el ámbito público de aspecto intelectual al incluir factores como la educación, formación y desarrollo e investigación de nuevas tecnologías; el cual será determinado como sector cuaternario.

Está dirigido a la población joven – adulta de todas las clases sociales para lograr desarrollar los conocimientos intelectuales involucrados en el crecimiento de la tecnología e innovación.

#### 1.4. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

El Centro Académico de San José, no cuenta actualmente con una metodología capaz de evaluar y controlar los servicios que contratan para lograr un mayor control sobre la calidad.

Por consiguiente, dicha situación ha generado a través del tiempo que se detallen investigaciones previas para evaluar el desempeño en los servicios tercerizados. Para aprovechar los beneficios del outsourcing tecnológico y poder llevar a cabo acuerdos en cuanto al nivel de calidad del servicio, comprendiendo costos y manteniendo una buena relación entre el proveedor y contratista

El Outsourcing es una decisión tomada por las organizaciones para realizar una contratación externa de un proveedor para brindar servicio a sus clientes. Según Pérez (2017) algunos de los criterios a evaluar ante la contratación de un servicio tercerizado son:



Figura 6: Criterios de Evaluación Servicios Tercerizados

Fuente: (Cesar, 2007)

En cuanto al objetivo que persiguen las organizaciones es la de asegurarse de una mayor rentabilidad a un menor costo, para lo cual la tercerización se convierte en una decisión estratégica (Karaman, 2007). No obstante, es necesario evaluar el entorno de cada organización y definir y evaluar si la decisión de tercerización conduce a la obtención de beneficios, o si, por el contrario, “el incentivo de tercerizar servicios para ciertas actividades especializadas puede ser muy bajo o nulo, y generar resultados más costosos que la situación actual.” (CXO Community Latam, 2009)

La competitividad es uno de los principales factores a tomar en cuenta al momento de llevar a cabo una tercerización, en la actualidad las organizaciones deben ser muy competitivas para ofrecer sus servicios a diferentes mercados, países y continentes. De acuerdo con la firma Ernst & Young, “los servicios tercerizados ayudan a cubrir la falta de competencias que una empresa sea incapaz de desarrollar internamente, o que haya perdido recientemente debido a reducciones en su plantilla laboral a menor costo si se enfocan en las actividades principales del negocio y tercerizan los servicios para procesos rutinarios o de bajo valor agregado” (Chalico, C. , 2009)

Uno de los antecedentes más destacado es el desarrollado por la literatura A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice (Lacity, 2009) que consistió en la evaluación de 191 artículos de literatura sobre temas de outsourcing de TI, relevantes: 1) Determinación de la viabilidad de tercerizar. 2) Las estrategias utilizadas. 3) Riesgos. 4) Los puntos determinantes para hacer que el proceso sea exitoso. 5) Capacidad de clientes y proveedores. 6) Variedad de prácticas de acuerdo con el outsourcing. Igualmente, se hace un análisis del ascenso, caída y resurrección del proceso, concluyendo con un análisis de los retos del futuro.

En el campo de la evaluación de la calidad son pocos los estudios que se han desarrollado, sin embargo, en relación a la evaluación de la calidad de servicios, resalta el modelo SERVQUAL (Service of Quality) el cual por su dimensión se detallará mejor en el marco teórico, y será aplicado en este proyecto como plan piloto de prueba para ser implementado en mayor magnitud por la institución.

Como parte de las conclusiones a las que se pudieron llegar por medio de los antecedentes es que se debe tomar en cuenta el medir el éxito de una iniciativa de tercerización de servicios para detectar los problemas y resolverlos, ya sea mediante el cambio de proveedores o devolviendo algunas funciones para realizarlas internamente según se necesite, esto como última opción luego de las evaluaciones y análisis previos para implementar propuestas de mejora a estos servicios.

### **1.5. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

El Instituto Tecnológico de Costa Rica, Centro Académico San José, tiene como objetivo ofrecer diversidad en educación, investigación, acción social y servicios de calidad para brindar recurso humano preparado con capacidad de solventar las demandas existentes en la sociedad.

La alta demanda por el servicio de educación ha llegado a generar la expansión acelerada de la estructura organizativa, funcional y física del Centro Académico San José, que por ende traerá más demanda a sus otros servicios, sin embargo, se continúan utilizando los métodos convencionales de evaluación, sin contemplar un control cruzado entre la percepción y expectativa tanto de los clientes como de los contratistas del servicio en este caso la UGA y de su calidad respectivamente.

Debido a la falta de definición de una estrategia de evaluación y control de los servicios tercerizados es que para el CASJ resulta trascendental contar con una metodología de medición del desempeño, desarrollo y requerimientos que adquieran una vez adoptados los servicios tercerizados en el contrato y su cumplimiento.

Para la Unidad de Gestión Administrativa es importante estudiar el ámbito interno, establecer propuestas de mejoras en los contratos mediante requisitos, responsabilidades, niveles de cumplimiento y métricas que permitan mantener el control, así como en el ámbito externo con el nivel de satisfacción del cliente que recibe el servicio, para que de esta manera el Administrativo, docente y/o estudiante

que se desempeña dentro de las instalaciones del CASJ, logre trabajar y estudiar de una manera más efectiva en un entorno que proporcione y mantenga estabilidad en la calidad a las futuras generaciones.

Es por ello que en el desarrollo del presente proyecto la Unidad de Gestión Administrativa pretende obtener mediante una prueba piloto, un modelo metodológico que pueda evaluar y controlar de manera funcional y con miras a la mejora continua, sus servicios contratados, y a la vez conocer la situación actual de los mismos con miras a una toma de decisiones más fundamentada y respaldada; lo cual permita darle continuidad a la metodología propuesta en este proyecto para contribuir con el continuo crecimiento del Tecnológico de Costa Rica destacado por su calidad y servicio.

#### **1.5.1. Planteamiento del problema.**

¿Cuál es la metodología que necesita implementar el CASJ para evaluar y controlar la calidad de los servicios tercerizados que contrata, que sirva como base para la propuesta de mejoras y la toma de decisiones estratégicas?

#### **1.5.2. Objetivos del estudio.**

##### **Objetivo General**

- Desarrollar un modelo de evaluación de los servicios de tercerización que contrata el CASJ tomando en cuenta el entorno externo e interno, con el fin optimizar el desempeño de los mismos.

### Objetivos Específicos

- Identificar los servicios que se contratan en el CASJ con el fin de verificar la satisfacción del cliente.
- Indagar los métodos existentes para evaluar y controlar servicios tercerizados en instituciones similares al Tecnológico de Costa Rica.
- Realizar un diagnóstico en cuanto a metodologías utilizadas para la evaluación y control de servicios tercerizados en el CASJ.
- Establecer cuál es el sistema de evaluación y elementos de control que se debe de utilizar para cada uno de los servicios.

#### 1.5.3. Alcances y limitaciones

##### Alcances

El presente proyecto permite brindar al Centro Académico San José, específicamente a la Dirección de Gestión Administrativa, de una herramienta sistemática elemental para el futuro de la misma, bajo una metodología de evaluación y control de los servicios tercerizados en instituciones u organizaciones similares. El CASJ cuenta en el presente 2018 con seis departamentos perteneciente a servicios generales, los cuales son:

- Mantenimiento
- Transporte
- Vigilancia
- Limpieza
- Soda
- Fotocopiado

De los cuales, se estarán contemplando solo los servicios de limpieza, fotocopiado, vigilancia y soda.

Con esta propuesta metodológica se espera construir desde la perspectiva de calidad, una estrategia que le permita a la Unidad de Gestión Administrativa del Centro Académico San José contar con un insumo para la toma de decisiones, así como para controlar y dar seguimiento a los servicios contratados; mediante la aplicación de una prueba piloto, con el fin de comprobar la fidelidad y funcionamiento de la herramienta para su posterior implementación.

### Limitaciones

Al desarrollar el presente proyecto se presentaron varias limitaciones que afectaron su desarrollo.

Primeramente, se considera la revisión bibliográfica debido a que no se han realizado muchos estudios sobre la evaluación de la calidad de los servicios, aunque los mismos se brindan desde hace mucho tiempo, la bibliografía se centra en la evaluación de productos o procesos para diversas industrias.

Posteriormente, la baja respuesta de la población estudiantil, docente y funcionarios (clientes) para completar las herramientas de recolección de la información vía correo, lo que condujo a aplicarlas de manera física, complicando la tabulación y análisis de la misma por el tiempo que toma el desarrollo en comparación con la dimensión de respuestas y datos a procesar.

La disponibilidad de los proveedores a brindar información relacionada con los métodos de evaluación y control interno de los servicios, afectó la evaluación de la situación actual.

Debido a lo anterior, el tiempo para la comprobación de la funcionalidad del modelo y la aplicación del modelo fue insuficiente, debido a la dimensión de calidad requerida en cada enunciado.





## **CAPÍTULO II**

### MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se toma en cuenta todos aquellos términos que le permiten al lector incursionar y ahondar en la comprensión de este documento.

## **2.1. FUNDAMENTOS ADMINISTRATIVOS A CONSIDERAR EN LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS**

En toda organización es fundamental que se estudien los parámetros establecidos para gestionar el funcionamiento y desarrollo adecuado de todas aquellas actividades y funciones del sistema organizacional, facilitando con ello el cumplimiento de los objetivos y necesidades de los interesados.

Como producto para el desarrollo del presente proyecto, correspondiente al enfoque de la investigación, se contemplará en su fase inicial el concepto de la administración la cual es conceptualizada por diversos autores dando a la vez una interpretación distinta, según el caso a intervenir en el contexto. No obstante, para efectos del presente proyecto se utilizará el siguiente:

### **2.1.1. ADMINISTRACIÓN**

“Administración es el acto de administrar, gestionar y dirigir empresas, negocios u organizaciones, personas y recursos, con el fin de alcanzar los objetivos definidos, es una palabra procedente del latín (*administratio*), que significa *dirección, gestión o gerencia*, donde el prefijo *ad* – significa *dirección, tendencia* y el vocablo *minister* significa *obediencia, al servicio de, subordinación*” (Robbins Stephen, 2009)

Bajo esta misma línea para el caso de las ciencias sociales campo al que pertenece la administración, cuenta con una base teórica fundamentada bajo el *pensamiento administrativo* la cual comprende los diversos enfoques o escuelas que estudian a la administración tanto desde la teoría como desde el quehacer administrativo, es por ello que (Cesar, 2007) menciona algunas de las teorías o enfoques que han sido de mayor impacto:

- Teoría clásica de la administración (administración científica y administración general)
- Teoría humanística de la administración.
- Teoría burocrática y estructuralista de la administración.
- Teoría neoclásica de la administración.
- Teoría de comportamiento administrativo.
- Teoría sistémica de la administración.
- Teoría situacional o de contingencias en la administración.
- Enfoques modernos de la administración (calidad total, reingeniería, *benchmarking*, *outsourcing*, administración de negocios internacionales, etc.)

En la actualidad los requerimientos relacionados con la competitividad en las organizaciones han llegado al punto de exigir la máxima eficiencia con los menores costos posibles a los que se pueda acceder, no obstante, las organizaciones han tenido que crear estrategias para afrontar dichas exigencias, dentro de las cuales se encuentran el *Outsourcing* (Murillo, 2007)

Lo anterior hace referencia a los distintos enfoques en los que incurre el pensamiento administrativo, que se convierten en un instrumento básico para la programación y gestión de los procesos en las organizaciones, sin embargo, es importante realizar un abordaje a profundidad sobre lo relacionado con la teoría de la administración. Por lo cual, se lleva a cabo una investigación para conocer lo relacionado con el proceso administrativo, y solventarlo mediante el desarrollo del presente trabajo de investigación.

### 2.1.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo comprende aquellas actividades que el administrador debe ejecutar con el propósito de aprovechar todos los recursos con los que cuenta cada organización. El proceso administrativo contempla 4 etapas las cuales se muestran en la siguiente figura.

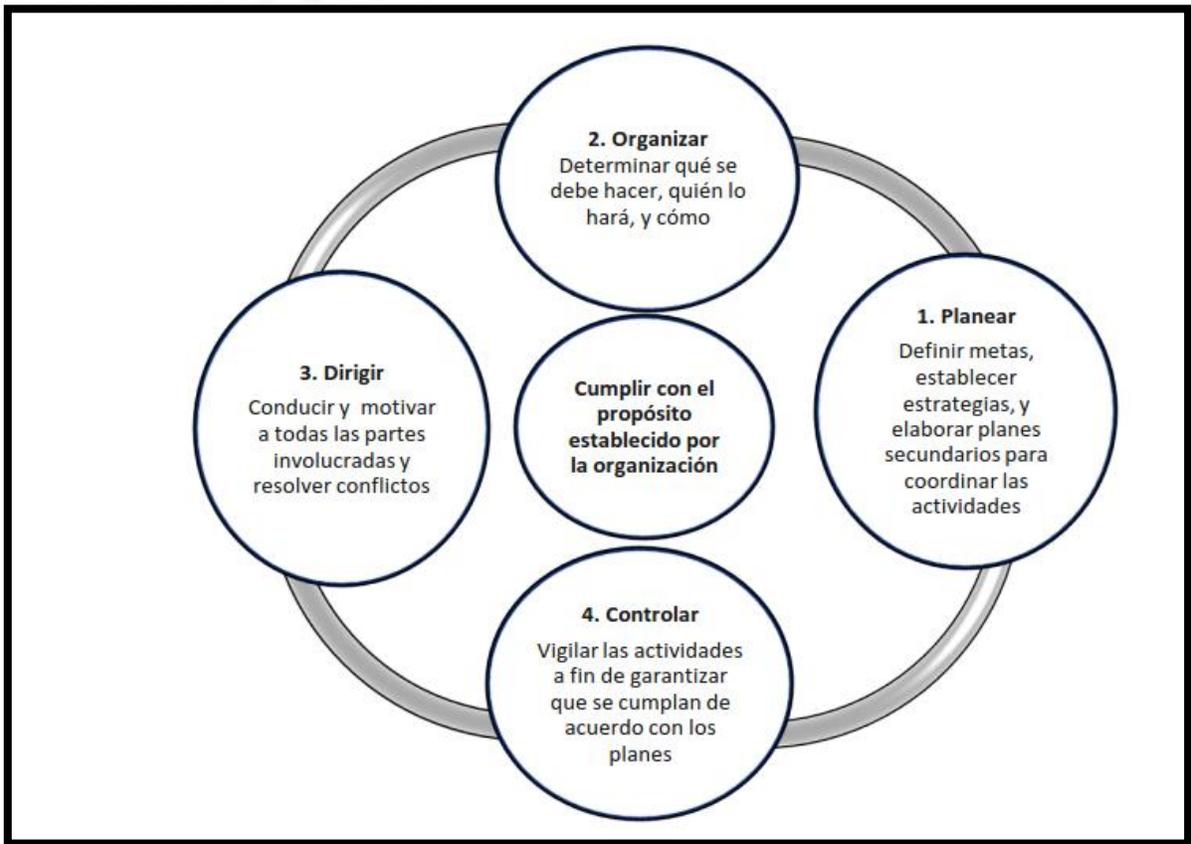


Figura 7. Actividades del proceso administrativo.

Fuente: (Robbins Stephen, 2009)

Por tanto “una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son el resultado de la elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia” (Thompson I. , 2006)

En síntesis, el desarrollo de una estrategia bien planteada conlleva la obtención de resultados satisfactorios por parte de sus representantes. No obstante, resulta importante contemplar el enfoque que se desea establecer para su ejecución en la organización.

De igual forma, se evidencia en la figura 8, lo esencial que resulta contar con una buena estrategia administrativa para garantizar la dirección adecuada.



Figura 8. Elementos a considerar para obtener una buena dirección

Fuente: (Thompson A. P., 2012)

Al implementar una buena dirección de la mano de la administración estratégica se pueden desarrollar mejores modelos de negocio que pueden ser exitosos o no para la empresa, es por ello que es importante resaltar los principales beneficios en la siguiente figura (Avalos, 2010).

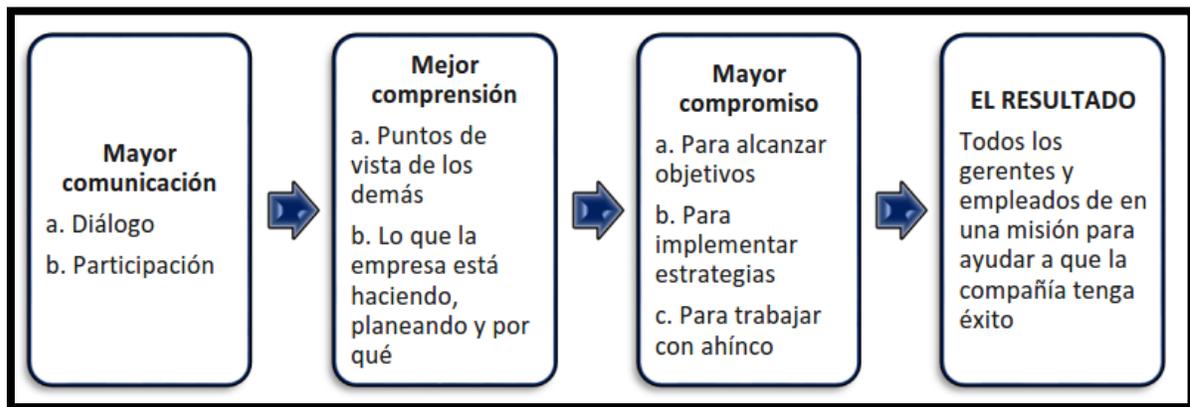


Figura 9. Beneficios de llevar a cabo una planeación estratégica

Fuente: (Avalos, 2010)

### 2.1.3. CONCEPTUALIZACIÓN REGLAMENTARIA

En este enunciado se pretende definir cada uno de los conceptos, reglamentos y leyes, que intervienen en el desarrollo de la investigación con el fin de trabajar bajo un contexto especializado y claro.

---

#### *LEY GENERAL DE CONTROL INTERNO N°8292*

---

La Ley de Control Interno No. 8292, está vigente para todo el Sector Público desde el año 2002, y establece aspectos normativos de acatamiento obligatorio por todos los funcionarios que administren fondos públicos.

En esta ley se define el control interno como “una serie de acciones ejecutadas por la Administración Activa (Jerarca y Titulares y Subordinados), diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los objetivos”

Cuyos objetivos se definen en el Art 8 de la misma ley, detallándolos de la siguiente manera:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

Dicha ley, manifiesta como componentes funcionales, las definiciones expresadas a continuación:

- a. **Ambiente de Control:** Se refiere a las actitudes, acciones, valores como fundamento para la operación exitosa de los demás componentes.
- b. **Valoración de Riesgo:** Conlleva la existencia de un sistema de detección y valoración de los riesgos.

- c. **Actividades de Control:** Comprende los métodos, políticas, procedimientos y otras medidas aplicadas para manejar y minimizar los riesgos.
- d. **Sistemas de Información:** Permite la generación, captura, procesamiento y transmisión de la información relevante sobre actividades institucionales,
- e. **Seguimiento:** Consiste en la valoración de la calidad de la gestión institucional y del Sistema de Control Interno. La administración activa deberá fortalecer los componentes funcionales con el fin de obtener un sistema sano y confiable.

Los fines de dicha ley consisten en velar por el mantenimiento de la calidad en el desempeño de las funciones y el cumplimiento de los objetivos, para lo cual también cabe destacar aquellas obligaciones que compete a cualquier persona jurídica que desee obtener participación directa con la institución; con el propósito de mejorar el funcionamiento.

---

**LEY DE CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA N°7494**

---

“Todos los actos relativos a la actividad de contratación administrativa deberán estar orientados al cumplimiento de los fines, las metas y los objetivos de la administración, con el propósito de garantizar la efectiva satisfacción del interés general, a partir de un uso eficiente de los recursos institucionales”

La misma dicta en cada uno de sus artículos los procedimientos a realizar en la contratación de un nuevo colaborador. Así como el Artículo 5, el cual dice que:

“Principio de igualdad y libre competencia. En los procedimientos de contratación administrativa, se respetará la igualdad de participación de todos los oferentes potenciales. Los reglamentos de esta Ley o las disposiciones que rijan los procedimientos específicos de cada contratación, no podrán incluir ninguna regulación que impida la libre competencia entre los oferentes potenciales”

De acuerdo con el funcionamiento de las actividades ejecutadas por la administración activa, es necesario establecer instrumentos o sistemas con la capacidad de optimizar las acciones que toma la alta gerencia. Por lo que en la literatura relacionada con la administración se encuentra el término modelo, que consiste en un patrón a seguir para comprender la existencia de una teoría.

#### 2.1.4. MODELO

Bajo esta misma línea es como Álvaro Carvajal Villaplana (2002), profesor de la Escuela de Ciencias Sociales del Instituto Tecnológico de Costa Rica expone relacionado al concepto de modelo, como *“instrumentos o esquemas conceptuales por los cuales los seres humanos intentan articular de manera sistemática el conocimiento que se obtiene de la experiencia mediante el proceso de investigación”*. Por lo general tiende a hacerse mención de modelo como un objeto que se reproduce al imitarlo.

Por su parte el desarrollo de un modelo en la administración de negocios permite generar el conocimiento necesario para aumentar el potencial con el que cuenta una organización. Desde este punto de vista es importante señalar el concepto de modelo de negocios para la administración.

#### 2.1.5. MODELO DE NEGOCIOS

Todo buen negocio radica fundamentalmente en vislumbrar el potencial a futuro del mismo.

"Un día particular" (2011), Jorge González Moore

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder, 2011)

(Osterwalder, 2011) propone la creación de un modelo de negocios, el cual consiste en el análisis de los módulos detallados a continuación:

---

#### SEGMENTO DE MERCADO

---

“Se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de

mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta” (Osterwalder, 2011)

---

### ***PROPUESTA DE VALOR***

---

De acuerdo con (Osterwalder, 2011) la propuesta de valor “describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado”.

Algunos elementos que pueden crear valor al cliente son: novedad, mejora del rendimiento, personalización, diseño, marca/estatus, precio, reducción de costes, reducción de riesgos, accesibilidad, comodidad/utilidad.

---

### ***CANALES***

---

Por otra parte, los autores tratan el término *canales* como el “Modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes” (Osterwalder, 2011).

---

### ***RELACIONES CON CLIENTES***

---

Dentro del estudio de Osterwalder “Se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa en determinados segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación desean establecer con cada segmento de mercado” (Osterwalder, 2011)

Algunas de las relaciones pueden ser por: asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades, creación colectiva, entre otras.

---

### ***FUENTES DE INGRESO***

---

“Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos: Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente” (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Entre las formas de generar ingresos podemos encontrar: venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler, concesión de licencias, gastos de corretaje, publicidad, entre otros.

---

### ***RECURSOS CLAVE***

---

“Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos” (Osterwalder, 2011)

Vamos a contar con 4 categorías de recursos claves, los cuales se muestran a continuación:

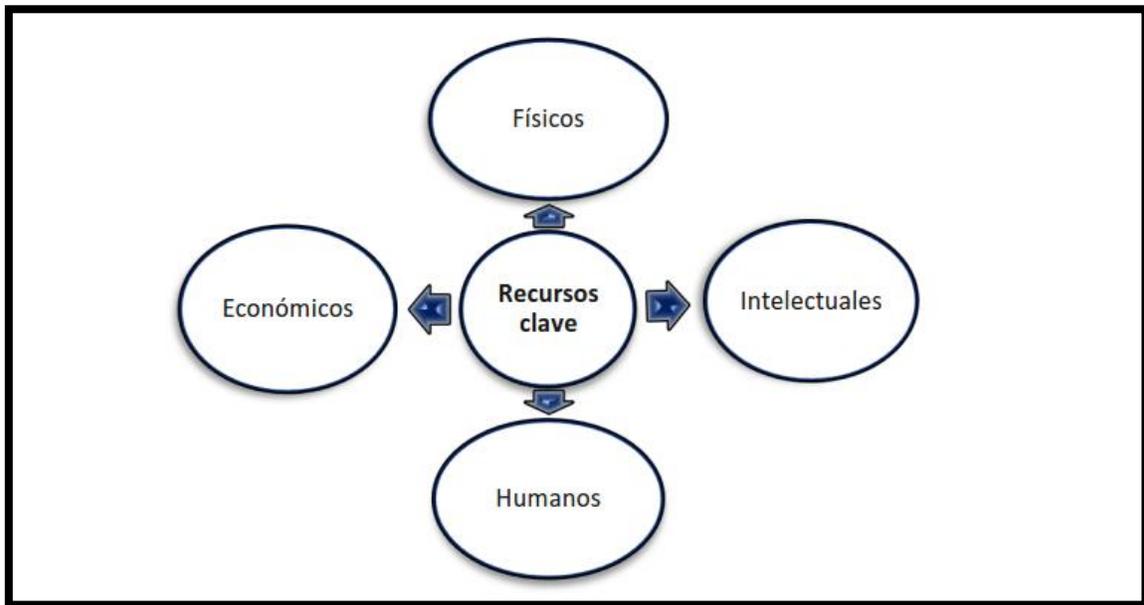


Figura 10. División de los recursos claves

Fuente: (Osterwalder, 2011)

---

### **ASOCIACIONES CLAVE**

---

“Se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros”

Cabe mencionar que entre los principales motivadores para la creación de asociaciones podemos encontrar: la optimización y economía de escala, reducción de riesgos e incertidumbre, compra de determinados recursos y actividades. (Osterwalder, 2011).

---

### *CUADRO DE MANDO INTEGRAL*

---

Herramienta utilizada para medir el desempeño de las estrategias, esta a su vez permite enlazar la visión y las estrategias en cuatro perspectivas (Budyansky, 2009).

De acuerdo con (Fernández, 2001) las cuatro perspectivas más comúnmente usadas son:

- **Perspectiva financiera:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de los accionistas?
- **Perspectiva del cliente:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de los clientes?
- **Perspectiva interna:** ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

Los principales conceptos en la concepción del cuadro de mando integral son:

#### **Indicadores**

De acuerdo con (Francés, 2006) los indicadores se definen como “variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas”.

## Iniciativas

“Proyectos de cambio planteados para alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia. Las iniciativas son de dos tipos fundamentales: de inversión y de gestión. Las primeras suponen la incorporación de activos que incrementen la capacidad de producción de la empresa. Las iniciativas de gestión son proyectos que cambian la manera de realizar las actividades operativas de la empresa” (Francés, 2006).

## **2.2. MÉTODOS PARA EVALUAR Y CONTROLAR SERVICIOS TERCERIZADOS EN LA INDUSTRIA**

Por otra parte, en la industria se cuenta con métodos que comprenden la manera en cómo se puede evaluar y controlar la Administración de Empresas, por lo que en el presente trabajo de graduación se establece inicialmente el concepto *metodología* como guía de aprendizaje.

### **2.2.1. METODOLOGÍA**

Inicialmente, una metodología de acuerdo a la Real Academia Española (2016), es un “*conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal*”. De tal manera es como la metodología se refiere a un conjunto de pasos o procesos investigativos a seguir, lo cual, ajustado al proyecto en cuestión, es mediante el diseño de un modelo orientado a mejorar la satisfacción del cliente mediante la evaluación de los servicios que son contratados.

Mediante la metodología consultada e investigada se pretende establecer un método estandarizado que facilite la evaluación de la calidad. En resumen, consiste en una herramienta evaluativa que permita calificar el desempeño, en este caso, para empresas que brindan servicios generales tales como: Limpieza, seguridad, Soda e Impresión

### **2.2.2. SERVICIOS**

“El sustantivo en español servicio denota la acción o el efecto de servir, estar a disposición de una persona, organización, iglesia o estado, los servicios son acciones, procesos y ejecuciones” (Bitner, 2000).

El servicio es un término que puede tener diversos significados. En el caso que nos ocupa, hay que entender al servicio, como acciones y ejecuciones que no se pueden tocar. El servicio se ha definido como: “un acto social que ocurre en contacto directo entre cliente y representantes de la empresa de servicio” (Bitner, 2000)

Los servicios pueden ser de diferentes envergaduras, pueden ser desde muy sencillos, como atender una simple llamada telefónica, hasta muy complejos como podría ser el caso de una consultaría o de una auditoría. En muchas instancias, los resultados de la entrega del servicio son, de hecho, un producto tangible, el producto que ofrece un negocio es un “bulto” de bienes y servicios (Berry)

---

### **CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS**

---

Los servicios tienden a ser intangibles, inseparables del proveedor, perecederos y heterogéneos en su entrega. Estas características hacen que los servicios sean más altos en cuanto a experiencia y cualidades de credibilidad, así los consumidores tienen más dificultad al evaluar los servicios que los productos (Berdugo Correa, 2016).

Los servicios poseen ciertas características que los diferencian de los productos de acuerdo a la forma en que son producidos, consumidos y evaluados. Estas características provocan que los servicios sean más difíciles de evaluar y saber qué es lo que realmente quieren los clientes (Berry).

Los servicios se caracterizan por ser clasificados según (Berry):

#### **Intangibles**

Los servicios son básicamente intangibles. Ya que son prestaciones, lo cual, hace sumamente difícil establecer especificaciones precisas para su elaboración, que permita estandarizar su calidad. La intangibilidad se refiere a la ausencia de elementos tangibles, es decir, que es muy difícil de percibir.

#### **Heterogeneidad**

Debido a que los servicios son acciones con frecuencia realizadas por seres humanos, dos servicios similares nunca serán precisamente semejantes. La

heterogeneidad también deriva del hecho que ningún cliente es exactamente igual a otro, cada uno tiene demandas singulares o experimenta el servicio de manera única.

Los servicios primero se venden y luego se producen y consumen simultáneamente. Los productores del servicio descubren que también ellos forman parte del producto en sí mismo, y que son un ingrediente esencial de la experiencia del servicio que obtiene el consumidor.

### **Perecederos**

Este término se refiere al hecho de que los servicios no pueden preservarse, almacenarse, revenderse o regresarse, este hecho implica la necesidad de contar con sólidas estrategias de recuperación para cuando las cosas no resultan correctamente

#### **2.2.3. OUTSOURCING**

Con la finalidad de asegurar la eficiencia y la eficacia en la ejecución de las labores en las organizaciones surge el concepto de *Outsourcing* que según (Romero & Collin) el término se podría traducir al español como suministro desde el exterior o aprovisionamiento externo de bienes o servicios. También, se puede decir “comprar afuera”.

En síntesis, el Outsourcing es una estrategia empresarial que consiste en la externalización de actividades y funciones que podrían haber sido desarrolladas en el seno de la propia empresa. (Romero & Collin, 1999)

---

#### **OBJETIVOS DEL OUTSOURCING**

---

Según Sáenz (2014) los principales objetivos que busca el Outsourcing en las organizaciones son de tipo financiero y en la dedicación de las principales

actividades de la organización, bajo esta misma línea, en la literatura expuesta por Quelin (2003) comparte que se han citado otros objetivos a parte de los mencionados anteriormente que no son menos importantes, tales como:

- I. Reducción de costes operativos.
- II. Posibilidad de convertir costes fijos en variables.
- III. Mayor competitividad en cuanto a precios.
- IV. Menor necesidad de capital.
- V. Mayor control de costes.
- VI. Mayor flexibilidad ante la demanda.
- VII. Acceso a las últimas tecnologías de forma más fácil y económica.
- VIII. Mejora de la calidad.
- IX. Mayor acceso a expertos en las actividades externalizadas
- X. Mejor control de los departamentos internos.

---

#### VENTAJAS DEL OUTSOURCING

---



Figura 11. Ventajas del Outsourcing

Fuente: (Berry)

---

## METODOLOGÍAS PARA VALORACIÓN DEL OUTSOURCING

---

Cuando se habla de proponer métodos para mejorar la versatilidad del servicio que se contrata, se hace referencia a la dedicación por la mejora en cuanto a estructura y funcionamiento del Outsourcing. De tal manera es como García (2013), comparte una gran variedad de métodos para la evaluación y selección de proveedores, que pueden ser utilizados de manera individual o conjunta, en los usos de manera individual se pueden citar ejemplos tales como:

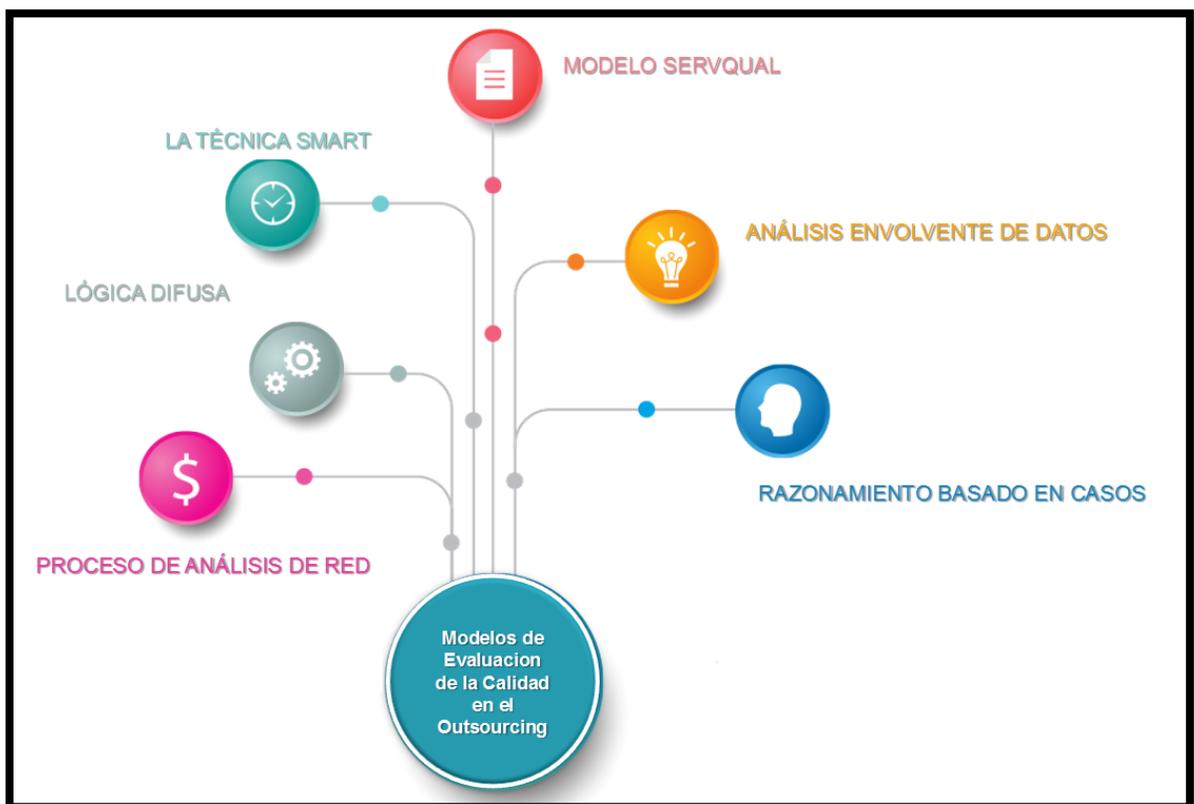


Figura 12. Metodologías de Evaluación del Outsourcing

Fuente: (Budyansky, 2009)

Para efectos del presente proyecto es necesario definir algunos conceptos básicos empleados en el desarrollo del modelo SERQUAL, el cual será aplicado como metodología de evaluación y control de los servicios brindados por la institución.

## 2.2.4. EFICIENCIA Y EFICACIA

Dos elementos involucrados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales son la eficiencia y la eficacia necesarias en la administración (Robbins & Coulter, 2009) define a cada término de la siguiente manera:



La *eficiencia* se conoce como el "hacer bien las cosas" obteniendo los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos, mientras la *eficacia* es el "hacer bien las cosas" que busca lograr los objetivos de la organización, para una mejor interpretación de los términos se puede apreciar la *ilustración 6*, que muestra la diferencia entre ambas.



Figura 13. Eficacia y Eficiencia en la Administración

Fuente: (Robbins & Coulter, 2009)

La eficiencia y la eficacia cobran real importancia en la administración, debido a que realizan intervenciones para alcanzar las metas con la menor cantidad de recursos disponibles, y además contribuyen con la mejora en calidad de las

funciones administrativas. Con el fin de obtener artículos que hablen sobre la calidad en los servicios de Outsourcing, se procedió a realizar una búsqueda en las diversas bases de datos sobre el concepto de calidad, con lo cual se localizan resultados asociados con la mejora continua de los servicios.

### 2.2.5. CALIDAD

*“Trabajamos para brindar productos y servicios de buena calidad a un precio razonable, a la vez que creamos un mundo mejor para la humanidad y una vida más feliz para cada uno de nosotros”. Estas palabras de Kaoru Ishikawa, en su “Introduction of Quality Control Circle Koryo”,*

La calidad con el paso de tiempo es un concepto que ha presentado distintas orientaciones lo cual ha evolucionado incorporando nuevos aspectos integrando la sostenibilidad y responsabilidad social, es así como han surgido los modelos de calidad, buscando enfocar esa gestión de la calidad hacia la mejora de la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones y en el que se involucran otros conceptos que es necesario relacionar para comprender la extensión en el concepto de calidad, es así como en la figura 13, se exponen los modelos más representativos:

Autor	Definición e interpretación
Kaoru Ishikawa	Para Ishikawa (1986, p. 41) calidad quiere decir calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de las personas, incluyendo trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad de la compañía, calidad de los objetivos; su enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones. Ishikawa entiende la calidad como el valor percibido por el cliente respecto a las características técnicas, costo y funcionalidad del producto o servicio recibido.
Edward Deming	El llamado “padre de la calidad”, aseguraba que la calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua (Walton, 1988). La calidad se define como la vía hacia la productividad y esta hacia la competitividad, indica como se establece un proceso de mejora continua a partir de su aplicación (Deming, 1989, p. 16).
Joseph Juran	Juran define, por una parte, la calidad como “adecuación para el uso” (Juran, 1990, p.4), lo utiliza en el contexto de que la opinión del usuario es la que indica que la calidad está en el uso real del producto o servicio, es decir, la capacidad para responder a las necesidades en el uso del producto o servicio. Por otra implica, las acciones internas que la organización emprende para dar cuenta del cumplimiento de las especificaciones relativas al producto o servicio ofrecido, en las cuales inserta su noción de Espiral de la Calidad. Juran aplicó a la calidad dos significados diferentes: comportamiento del producto y ausencia de defectos. Manejar con eficacia estos tipos de calidad significa utilizar lo que ahora parece un concepto muy antiguo de su trilogía de la calidad (Juran, 1986 en James, 1997, p. 46).
William Ouchi	Ouchi (1982) afirma que la calidad es la esencia de todas nuestras operaciones. Básicamente se evidencia en los productos, aunque el concepto se aplica también al equipo directivo de la empresa, a sus instalaciones y a su ubicación estratégica.
Vicente Falconi	Falconi (1994) argumenta que un producto o servicio de calidad es aquel que atiende perfectamente, de manera confiable, de manera accesible, de manera segura y con la programación adecuada para las necesidades del cliente.
Philip Crosby	Crosby (1979 en James, 1997, p. 53-54) plantea los cuatro absolutos de la calidad, cuya filosofía fundamental de fondo de estos absolutos es una mentalidad de conformidad y queda interrumpida si el diseño del producto o servicio es incorrecto o no sirve con eficacia a las necesidades del cliente. Ya que el lenguaje de la dirección es sobre todo el dinero, tiene sentido poner los de no conformidad en estos términos, dando categóricamente la noción de calidad como cumplimiento de requisitos. Ilustra claramente el efecto de la no conformidad y enfoca la atención en temas de prevención.

Fuente: Escobar-Valencia y Mosquera-Guerrero (2013) basado en algunos autores representativos de la calidad.

Figura 14. Definiciones de calidad de autores representativos de la calidad

Fuente: (Avalos, 2010)

De acuerdo a (Avalos, 2010) la gestión de la calidad requiere de una actitud positiva, lo que significa que la cultura subyacente de la organización debe poseer la voluntad de aceptar este cambio y comprometerse con él. La necesidad de cambio de la cultura por una que valore el trabajo en equipo y la flexibilidad es óptima. El reconocimiento del personal de que por pertenecer a un equipo y hacer que sus esfuerzos valgan la pena, hará mejorar las condiciones de trabajo y aumentará la satisfacción del personal y la de los clientes.

A continuación, se representan otros conceptos que según (Budyansky, 2009) dan un mayor alcance de reflexión como complemento a la calidad:

---

### ***CALIDAD***

---

Significa aquellas características del producto, que se ajustan a las necesidades del cliente y que por tanto le satisfacen. El objetivo de una calidad tan alta es proporcionar mayor satisfacción a los clientes e incrementar los ingresos.

---

### ***CALIDAD SIGNIFICA AUSENCIA DE DEFICIENCIAS***

---

Ausencia de errores que requieren rehacer el trabajo o que resulten fallos en la operación, insatisfacción del cliente, quejas del cliente, etc. La calidad de nivel alto normalmente cuesta menos.

---

### ***ESTANDARIZACIÓN***

---

La estandarización es conocida de diversas maneras, de una parte, se concibe como la reducción del número de los diferentes productos lanzados o adquiridos por una organización en cuestión de:

1. Listar todos los artículos similares que tiene/adquiere la organización
2. Que los expertos decidan si se puede recortar el número existente de productos.

Después de cierto tiempo, una empresa puede acabar con una multiplicidad de artículos que le sean totalmente innecesarios e inútiles, cuando puede tener un solo producto en varios países. Al contrario de la diferenciación, la estandarización es muy útil en productos de consumo masivo, porque las expectativas de los consumidores son semejantes o idénticas. Su objeto es reducir costos y mantener unos niveles satisfactorios de calidad y rendimiento.

Por medio de la mejora de calidad se logran administrar todas las organizaciones para sobresalir en sus servicios con mayor importancia para el cliente del negocio (Gomez, 2010) contempla las siguientes variables como parte de la administración total de calidad:

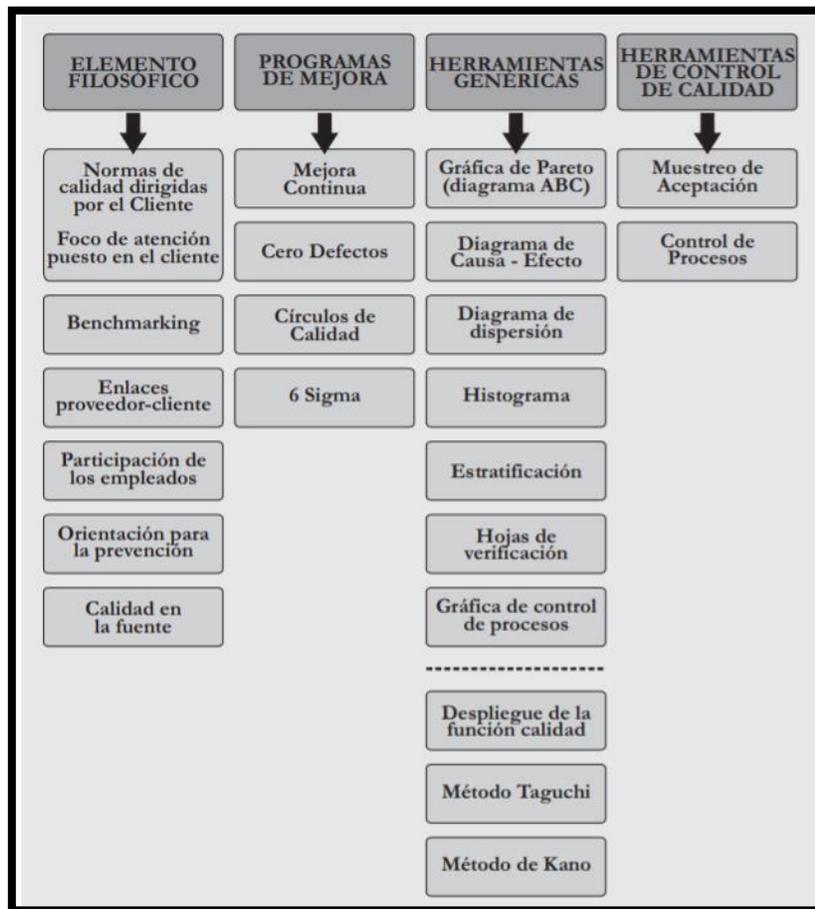


Figura 15. Administración Total de Calidad

Fuente: (Pedrajas, 2002)

De acuerdo con la calidad en la administración, se encuentra la consideración de dicho término, pero aplicado al sector de los servicios. Por lo que seguidamente se retoma el concepto de calidad para los servicios contratados.

### 2.2.6. CALIDAD EN EL SERVICIO

En la actualidad, los constantes cambios e inestabilidad, son la principal preocupación para garantizar la permanencia de las organizaciones en el futuro. Por eso es necesario satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes, brindándoles servicios de calidad. “La calidad en el servicio es considerada como un determinante crítico para la competitividad” (Osterwalder, 2011).

Podemos definir la calidad en el servicio, como una herramienta clave para poder obtener beneficios y ganancias sobre nuestros competidores. “La calidad en el servicio puede ayudar a una organización para diferenciarse de otras organizaciones y de esta manera obtener una ventaja competitiva” (Osterwalder, 2011).

Dentro de los resultados obtenidos, se identifica que el concepto de calidad ha existido a lo largo de la historia, como una buena práctica considerada para la mejora continua, contribuyendo con la organización mediante la diferenciación en el servicio que ofrece.

Por otra parte, la calidad en el servicio es “un componente primordialmente de las percepciones del cliente” En los servicios, la calidad es el elemento que predomina en las evaluaciones de los clientes. En los casos que ofrecen el servicio al cliente, o los servicios en combinación con un producto físico, la calidad en el servicio también puede ser fundamental para la satisfacción del cliente (Osterwalder, 2011).

Para determinar el nivel de satisfacción del cliente hay dos factores claves: sus expectativas y percepciones. En consecuencia, de acuerdo con (Kotler, 2011) para mejorar la evaluación que hacen los clientes al prestador de un servicio se tiene que tomar en cuenta lo siguiente:

- Disminuir las expectativas de los clientes

- Elevar la percepción que tienen respecto a lo que están recibiendo, trabajar en ambas direcciones.

De acuerdo con lo anterior el investigar los factores claves para mejorar la calidad en los servicios, permite determinar aspectos referentes con el comportamiento del cliente ante la presencia de un servicio o producto.

Por lo que se recopiló en la revisión de literatura, que la calidad del servicio también ha sido descrita como una forma de actitud, relacionada pero no equivalente con la satisfacción, donde el cliente compara sus expectativas con lo que recibe una vez que ha llevado a cabo la transacción (Lacity, 2009).

Al cliente le resulta más difícil valorar la calidad relacionada con el servicio debido a la intangibilidad del mismo. Por eso la evaluación debe resultar de la comparación de las expectativas con el desempeño del servicio recibido, fijándose para ello tanto en el resultado del proceso, como en la forma en la que se desarrolla el mismo (Avalos, 2010). La clave para asegurar una buena calidad en el servicio consiste en satisfacer o sobre pasar las expectativas que tienen los clientes respecto al servicio que brinda la organización.

En consecuencia, es fundamental que se logre determinar con precisión cuál es el problema que el cliente espera que la organización le resuelva, y cuál es el nivel de bienestar que el cliente espera le proporcione la entidad (Murillo, 2007).

La calidad en el servicio es el fundamento del marketing de servicios. Un servicio de alta calidad, le da credibilidad a la fuerza vendedora y a la publicidad, estimula las comunicaciones de boca en boca, nos muestra la percepción de valor de los clientes y levanta la moral y afianza la lealtad de los empleados y los clientes por igual. La calidad en el servicio no es una disciplina distinta del marketing de servicios; es la parte central de este. Las compañías que no prestan un buen servicio no pueden tener éxito en el ambiente mercantil, por más llamativa que sea su publicidad y por más visitas que hagan sus vendedores. "Lo esencial de la calidad en un servicio es su confiabilidad" (Berry).

DE	A
Ser buenos	Ser excelentes
Calidad de los productos	Calidad en todo
Apoyo de la administración	Involucramiento de la administración
Aislamiento de las funciones	Energía en equipo
La calidad es responsabilidad de otros	La calidad es una responsabilidad mía
Algunos empleados tienen clientes	Todos los empleados tienen clientes
La rectificación como un problema	La rectificación como una oportunidad
Los errores son inevitables	Hacer bien las cosas siempre
El servicio no tiene forma	Diseño del sistema de servicio
Programas de mejora de la calidad	Mejora continua

Fuente: Berry, L., y Parasuraman A. *Marketing en las empresas de servicios*. Norma. Colombia, p. 250

Figura 16. Diez cambios de actitud esenciales para mejorar la calidad de los servicios (Berry)

### 2.2.7. LOS CINCO FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD

De acuerdo a (Cantú D, 2006) el concepto de calidad se encuentra clasificado en cinco categorías genéricas:

1. **Trascendente** la calidad es totalmente personal y puede escapar de la definición, incluso por uno mismo. Se entiende que la calidad es un concepto no analizable que aprendemos a reconocer con el paso del tiempo. Un individuo proyectará un enfoque personal y subjetivo sobre un producto o servicio. La importancia de este enfoque sólo se entiende parcialmente porque, hasta ahora, se ha investigado poco en esta área
2. **Basado en el Producto** para cambiar las necesidades del cliente en términos de generar nuevos requerimientos del cliente (cliente = diseño) y posteriormente nuevas especificaciones, el marketing usa generalmente una estrategia basada en el producto/usuario. Los productos ofrecen las bases

para este enfoque de la calidad, como una función de las características reales del producto, considerando que la calidad solamente se sostiene con el producto y no con el individuo.

3. **Procesos** para cambiar las especificaciones de diseño a parámetros del producto, los fabricantes utilizan generalmente una estrategia de fabricación. Es aquí donde los procesos son específicamente considerados. El enfoque es interno a las especificaciones de diseño. Una recompensa en el desarrollo de la estrategia de fabricación, es que las mejoras en la calidad han llevado, con el tiempo, a la reducción de costos globales del producto.
4. **Clientes** las definiciones se basan en la premisa de que la calidad solamente la determina el usuario. Se considera que los consumidores individuales tienen diferentes gustos y necesidades, y los artículos o servicios que mejor satisfacen sus preferencias son considerados como los que poseen una mayor calidad percibida.
5. **Valor** este es un enfoque inspirado en la fabricación, desde los días en que los productos se compraban por categorías, más que por otros motivos. En consecuencia, los consumidores han estado condicionados a aceptar que la calidad de un producto está basada en el precio.

De acuerdo a lo anterior la calidad puede ser considerada mediante distintos enfoques, por lo que se recopiló teoría relacionada con la calidad esperada por parte del cliente, con el propósito de reflexionar acerca de los temas que se pretenden desarrollar en el presente trabajo de investigación.

A continuación, se comparte un diagrama comparativo sobre calidad, como concepto para la satisfacción de expectativas, y como creación de valor para los clientes o usuarios. Lo que evidencia que existen investigaciones similares que combinan en concepto de calidad para una mejor comprensión del usuario.

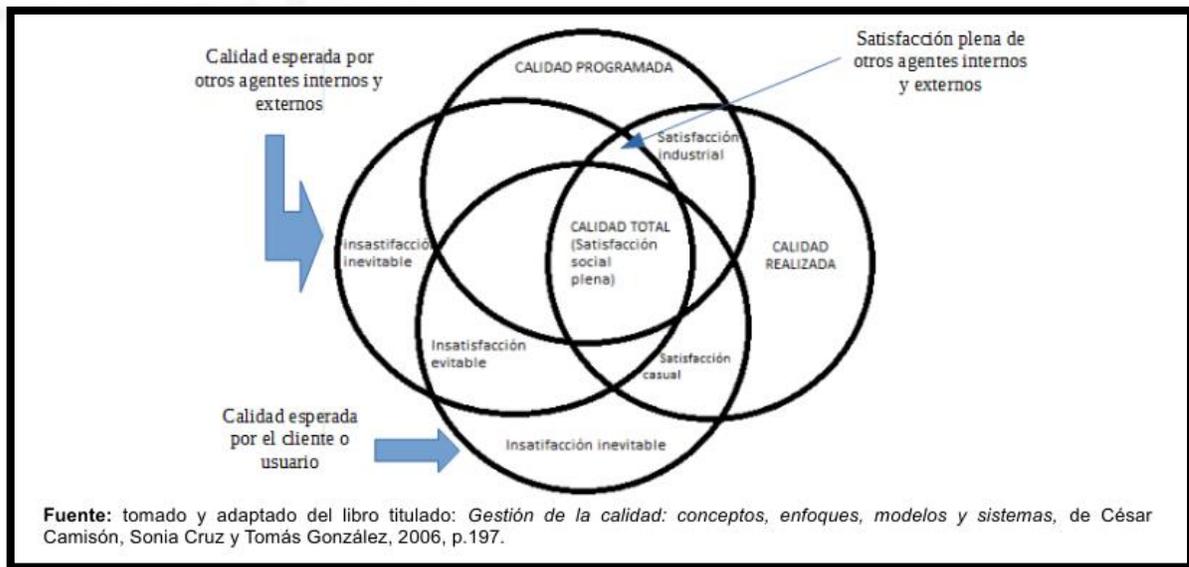


Figura 17. . La calidad como concepto para la satisfacción de expectativas y como creación de valor para todos los grupos y actores involucrados

En cuanto al rendimiento en calidad que percibe el involucrado al momento de adquirir un producto o servicio, surge como herramienta de referencia para mejorar la satisfacción de cliente, el Benchmarking, con el fin comparar las buenas prácticas adoptadas por organizaciones o instituciones de alto desempeño y mejorar la competitividad (Guillen, 2013).

### 2.2.8. BENCHMARKING

Hoy por hoy existe una serie de definiciones de lo que sería el término del Benchmarking. Debido a que cada autor crea una definición de acuerdo a sus percepciones o conocimientos. No obstante, para este caso en estudio la autora Silvia Coldling (2000), en su libro "Benchmarking" lo determina como una *"forma de desarrollar mejores prácticas, de aprender de otras entidades, organizaciones y culturas. El proceso no termina con el aprendizaje organizativo, sino con la creación de un plan de acción que consiga convertir el conocimiento en mejoras para la empresa"*.

Bajo esta misma línea Gomez, (2010) planteo los siguientes pasos a realizar para su aplicación:

1. Determinar el estándar de referencia, con quien me comparare
2. Armar un equipo para la tarea.
3. Identificar a las organizaciones “socios” en benchmarking.
4. Recolectar y analizar información sobre el estándar de referencia.
5. Tomar acción para igualar o exceder el benchmarking.

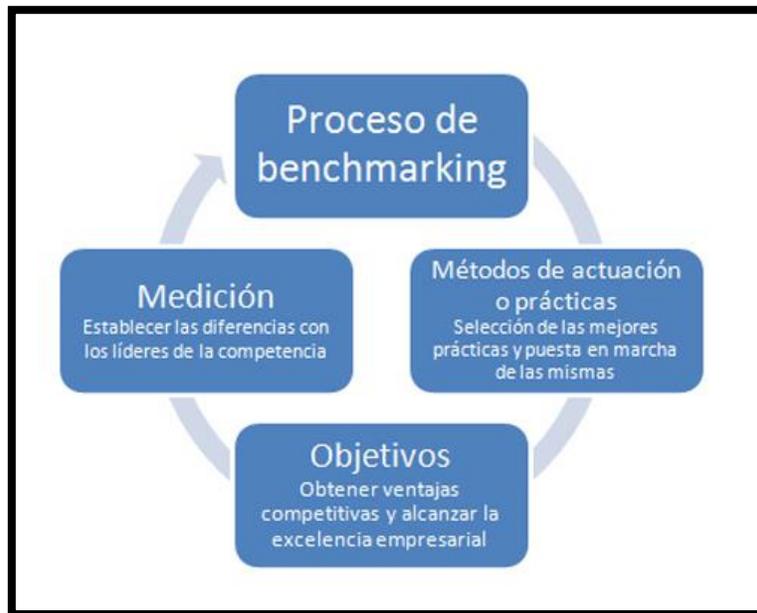


Figura 18. Proceso Benchmarking

Fuente: (Amaru, 2009)

---

### ***TRIÁNGULO DEL MARKETING DE SERVICIOS***

---

El triángulo del marketing de servicios muestra tres grupos relacionados entre sí, que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. De acuerdo a (Cantú D, 2006) los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: la organización, los clientes y los proveedores.

Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: marketing externo, interno e interactivo. El propósito central de todas estas actividades consiste en formular y cumplir las promesas que se establecen con los clientes. En el caso de los servicios, los tres tipos de actividades de marketing resultan fundamentales para construir y sostener la relación con los clientes (Berdugo Correa, 2016).

A continuación, se muestra el impacto de dichos vértices de manera ilustrativa:

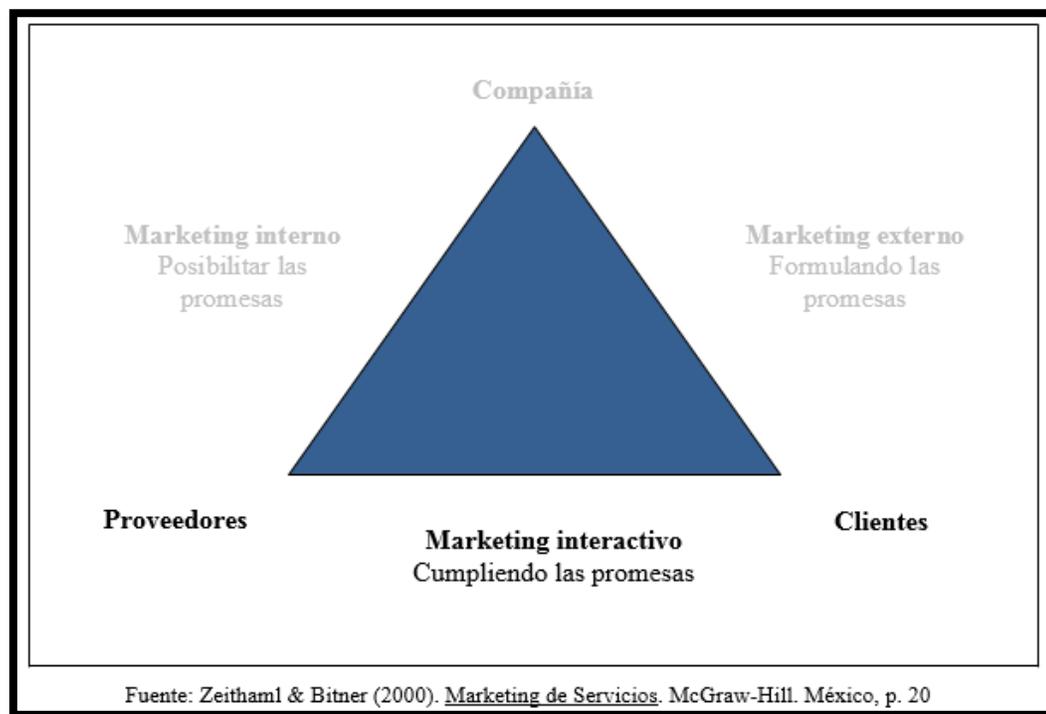


Figura 19. Posición de los tipos de Outsourcing (Bitner, 2000)

En síntesis, es importante valorar qué métodos deben de ser considerados para el cumplimiento de la expectativa que posee el cliente sobre un producto o servicio, por lo que en el presente proyecto se comparten los elementos que influyen en la evaluación y control de la calidad del servicio; con el objetivo de estudiar el desarrollo del servicio tercerizado.

## **2.3. ELEMENTOS PARA DETERMINAR LA SITUACIÓN DE LOS SERVICIOS CONTRATADOS**

En este apartado se analiza y describe lo relacionado con los principales elementos que se utilizan para determinar la calidad de los servicios contratados. Según la relación con el tema propuesto y debido a que se establece como prioritario en la valoración de un servicio o producto, se presenta a continuación el concepto de cliente.

### **2.3.1. CLIENTE**

*“Tu objetivo como empresa no es tener solamente el mejor servicio al cliente, sino que sea legendario” Sam Walton.*

Recapitulando los principales elementos que se utilizan para determinar la calidad del servicio, se localiza en primera instancia el término cliente, que aplica para todos los individuos dentro de un proceso definido, cuyo resultado final afectará eventualmente a las características de la calidad, tanto reales como imaginarias, del producto final o servicio. El desarrollo del concepto menciona que “cada uno en la organización tiene un cliente y un proveedor, es fundamental para difundir el rol interno del marketing” (Francés, 2006).

De acuerdo a (Hernández Sampieri, 2014) existen dos tipos de cliente, el cliente externo que se refiere a todo aquel que interviene en la compra de bienes o servicios de alguna organización. Y los clientes internos son los empleados de una organización que proveen internamente bienes y servicios.

### **2.3.2. ENFOQUE AL CLIENTE**

Diversos factores, basados en la experiencia general de adquisición, propiedad y servicio para el cliente, influyen en la percepción del valor y de satisfacción. Las empresas deben enfocarse sobre todos los atributos de los productos y servicios que contribuyan al valor percibido por el cliente y que conducen a su satisfacción.

La empresa debe centrarse a los constantes cambios de las necesidades de los clientes y su mercado. El enfoque a los clientes no es simplemente un problema

de calidad sino buena práctica de los negocios, que se entiende directamente como mayores utilidades (Osterwalder, 2011).

### 2.3.3. EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Se entiende como expectativas al nivel de servicio que el cliente espera recibir, el nivel de desempeño que podría desear. Las expectativas del cliente es una combinación de lo que el cliente considera que puede ser con lo que considera que debe ser.

Los clientes tienen diferentes niveles de expectativas para todo producto o servicio. De acuerdo a (GÓMEZ R. G., 2000) existen principalmente tres niveles de expectativas:

#### Expectativas ideales

Representan lo que debería suceder en la mejor de las circunstancias posibles (se satisfacen y superan todas las necesidades, deseos y expectativas de toda índole, de los clientes); constituyen el parámetro de la excelencia.

#### Expectativas de lo que debería ser

Representan lo que los clientes consideran que merecen recibir en la prestación; con frecuencia lo que debería ser se sitúa en un nivel más alto de lo que los clientes esperan recibir en realidad.

#### Expectativas esperadas

Representan el nivel de prestación esperado en función de la información que disponen los clientes respecto a un servicio y situación; constituyen el nivel básico de expectativas y que usualmente utilizan los clientes para calificar a un servicio como deficiente si se encuentra por debajo de este nivel (Fontt, 2001).

En la siguiente figura se presenta una síntesis de los niveles que puede experimentar un cliente ante un servicio. Cada nivel que se muestra dentro del mismo, responde al estudio y análisis realizados posteriormente.

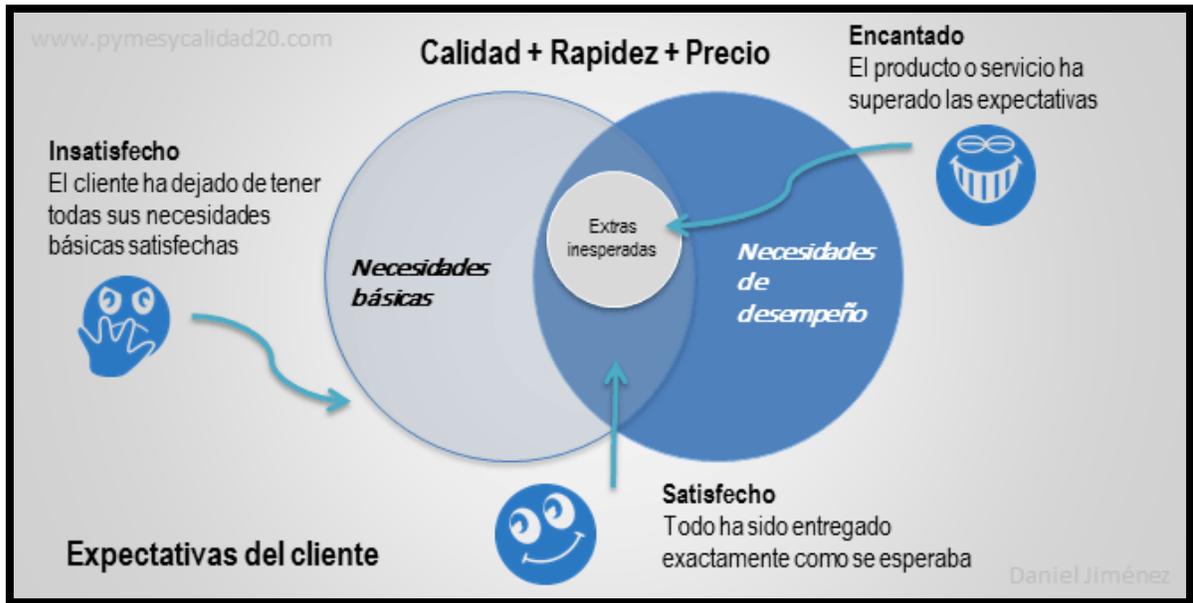


Figura 20. Factores que influyen en los niveles de las expectativas

Fuente: (Berdugo Correa, 2016)

### 2.3.4. PERCEPCIONES DEL CLIENTE

Se define como percepciones a aquellos niveles de servicio que el cliente valora subjetivamente de experiencias reales del servicio, el nivel de desempeño que se ha entregado, es la valoración final del servicio. Los clientes perciben los servicios en términos de su calidad y del grado en que se sienten satisfechos con sus experiencias en general (Osterwalder, 2011).

(Fórneas, 2008), apunta que existen 8 dimensiones de la calidad, las cuales son factores que afectan la percepción de la calidad:

- **Actuación** incluye las principales características del producto o servicio. En relación a los fundamentos de la calidad significaría la aplicación de los aspectos basados en el producto y en el usuario.

- **Características** son las características secundarias que completan el funcionamiento básico del producto. Ofrecen el conjunto de atributos adicionales que contribuyen a completar el paquete entero que compra el cliente.
- **Fiabilidad** la fiabilidad es la función de un producto/servicio, de actuar según lo esperado durante su período específico de tiempo. Generalmente, se mide utilizando el tiempo medio del primer fallo y el tiempo medio entre fallos, aunque se pueden utilizar otras medidas (Fernández, 2001).
- **Conformidad** la conformidad es el nivel al que llega un producto diseñado y los resultados de la operación para satisfacer la normativa existente. La conformidad es el tema central en la gestión de la calidad.
- **Durabilidad** la durabilidad es vista como la medida de la vida de un producto. Los servicios poseen poco o ninguna durabilidad. La durabilidad refleja el espacio de tiempo en que el producto puede ser utilizado con eficacia, dados los imperativos de las necesidades del usuario.
- **Utilidad** la utilidad es la habilidad de ofrecer el usuario una reanudación en el patrón normal de trabajo. Esto significa rapidez de servicio, disponibilidad, costos más bajos y el desarrollo de una eficaz relación profesional entre usuario y el proveedor.
- **Estética** retrata la respuesta o reacciones del cliente a características tales como el tacto, gusto, olfato, vista, oído. Es de naturaleza individual y refleja un juicio personal. Lo que está bien para un individuo puede no estar bien para otro.
- **Calidad percibida** refleja la noción de que los consumidores compran productos/servicios sin información suficiente sobre las características totales que componen el producto o servicio (Karaman, 2007).



### 2.3.5. SATISFACCIÓN AL CLIENTE

De acuerdo a como lo expresa Philip Kotler (2006) en la revista, La satisfacción del cliente como *“el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comprar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”*

Seguidamente, el mismo autor enuncia tres elementos que conforman la Satisfacción del cliente:

---

#### *EL RENDIMIENTO PERCIBIDO*

---

Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el resultado que el cliente percibe que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

Según (Budyansky, 2009) el rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

---

## LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN

---

Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de estos tres niveles de satisfacción (Hintze, 2018):

- **Insatisfacción:** se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- **Satisfacción plena:** se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

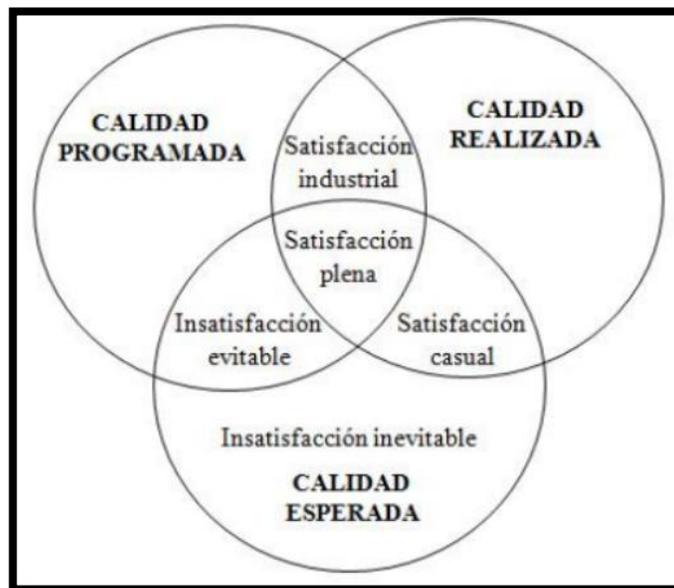


Figura 21. Calidad versus satisfacción del cliente

Fuente: (Nishizawa, 2014)

Como se logra observar en la figura anterior, los niveles de satisfacción refuerzan la importancia de mantener e inclusive mejorar el nivel en la calidad del servicio que se ofrece, ya que propicia información oportuna para que, a través del aprendizaje continuo, la organización pueda configurar el modelo de negocio que brinda al cliente.

## **2.4. ELEMENTOS PARA EVALUACIÓN Y CONTROL DE LOS SERVICIOS**

Por otro lado, se localizan aquellos términos de mayor relevancia para comprender la teoría de calidad, pero aplicada a los servicios contratados. Como parte del proceso que las empresas deben incorporar en la función de las actividades, se resume a continuación los términos relacionados con la evaluación y control de los servicios.

### **2.4.1. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD**

En términos generales, se entiende por evaluación el proceso mediante el cual se intenta obtener un juicio de valor o una apreciación de la bondad de un objeto, de una actividad, de un proceso o de sus resultados. Este proceso pone de relieve las cualidades, ventajas y debilidades de aquello que se evalúa. La evaluación permite obtener información fiable para la toma de decisiones en las tareas relacionadas con el desarrollo, mantenimiento y gestión de servicios de información. La evaluación es una herramienta de toma de decisiones (Gómez Hernández, n.d.)

La evaluación es el proceso de identificar y reunir datos acerca de servicios o actividades específicas, estableciendo criterios para valorar su éxito y determinando el grado hasta donde el servicio o actividad cumple sus fines y objetivos establecidos (Badía & Bellido, 1999).

Los métodos de evaluación según (Badía & Bellido, 1999) pueden ser subjetivos y objetivos:

---

#### ***LA EVALUACIÓN SUBJETIVA***

---

Se basa en opiniones de los usuarios, nos dice lo que la gente piensa de un servicio. Los métodos más habituales para proceder a una evaluación subjetiva son las entrevistas, las encuestas, los grupos de discusión.

---

## *LA EVALUACIÓN OBJETIVA*

---

Busca mejorar un servicio y para ello no es suficiente basarse en opiniones personales. Se trata de una evaluación analítica y diagnóstica. El uso de criterios objetivos plantea la ventaja de que sus resultados pueden ser cuantificables. Para la evaluación objetiva es necesaria la medición.

---

### *MEDICIÓN*

---

Es el proceso por el cual se asignan números para describir algún objeto o fenómeno de una manera normalizada (Berry).

Los conceptos claves de la medición son la identificación y definición de indicadores de los fenómenos que van a ser medidos, así como el desarrollo de reglas normalizadas que producen números que, a su vez, representan el indicador del fenómeno que ha de ser medido (Avalos, 2010).

---

### *INDICADORES*

---

Es la expresión (una serie de números, símbolos o palabras) utilizada para describir actividades (sucesos, objetos, personas) en términos cuantitativos y cualitativos, para evaluar dichas actividades, y el método utilizado (Fernández Hatre, 2002).

Hay distintos tipos de indicadores, pero los indicadores fundamentales, en cualquier faceta del trabajo documental, son los indicadores de rendimiento.

**Los indicadores de rendimiento** son números, símbolos o letras, derivados de estadísticas, y utilizados para evaluar el rendimiento de la misma. Incluye tanto recuentos simples como relaciones entre recuentos, siempre que se utilicen en la caracterización del rendimiento del lugar de evaluación (Gómez Hernández, 2008).

**El rendimiento** se define como el grado de eficacia en la prestación de servicios y eficiencia en la asignación y utilización de recursos para proporcionar esos servicios (Álvarez, 2001).

**Los indicadores** deben tener un objetivo explícito, formulado en función de los servicios, actividades o aspectos a evaluar. Los indicadores deben tener un único nombre que resulte descriptivo (Karaman, 2007).

En la figura a continuación se puede detallar las etapas del proceso de evaluación:

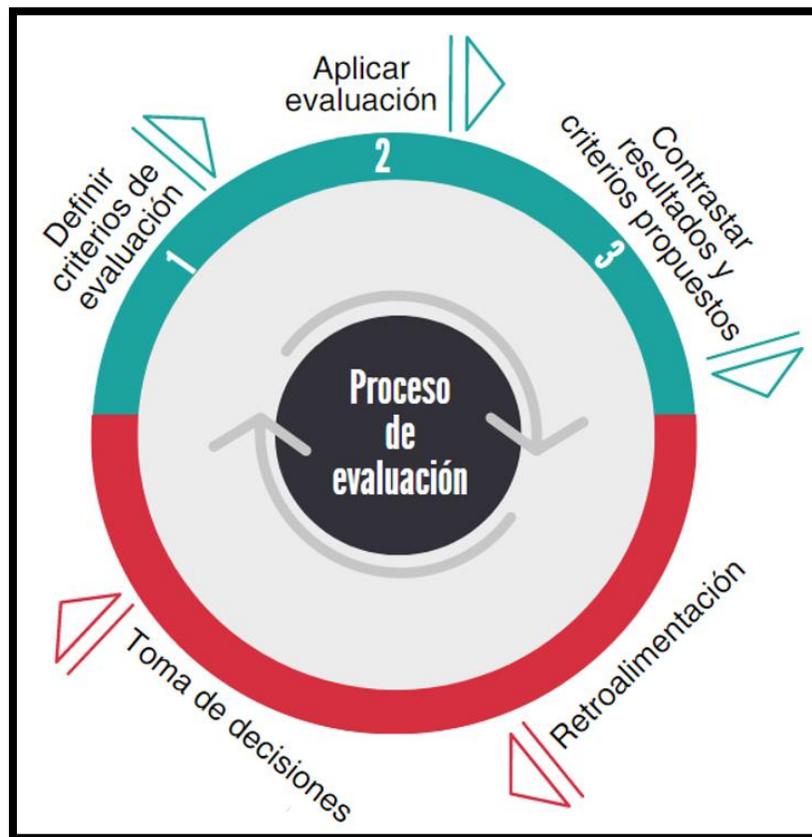


Figura 22. Proceso de Evaluación

Fuente: (Ramón, 2002)

## 2.4.2. MODELO SERVQUAL

Para efectos de presente proyecto, se abarcará el modelo SERVQUAL como metodología para la evaluación de los servicios tercerizados brindados por el Instituto Tecnológico de Costa Rica. El modelo Servqual se publicó por primera vez en el año 1988, y ha experimentado numerosas mejoras y revisiones desde entonces.

El modelo Servqual es una técnica de investigación comercial, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y cómo ellos aprecian el servicio (PARASURAMAN, 1985). Este modelo permite analizar aspectos cuantitativos y cualitativos de los clientes y conocer factores incontrolables e impredecibles de los clientes.

De acuerdo a (PARASURAMAN, 1985) el Servqual proporciona información detallada sobre; opiniones del cliente sobre el servicio de las empresas, comentarios y sugerencias de los clientes de mejoras en ciertos factores, impresiones de los empleados con respecto a la expectativa y percepción de los clientes. También éste modelo es un instrumento de mejora y comparación con otras organizaciones.

### BRECHAS

Las brechas que proponen los autores del Servqual como (PARASURAMAN, 1985) indican diferencias entre los aspectos importantes de un servicio, como lo son las necesidades de los clientes, la experiencia misma del servicio y las percepciones que tienen los empleados de la empresa con respecto a los requerimientos de los clientes.

Las brechas identifican cinco distancias que causan problemas en la entrega del servicio y que influyen en la evaluación final que los clientes hacen respecto a la calidad del servicio (PARASURAMAN, 1985).

A continuación, se presentan las 5 brechas que proponen los autores de Servqual:

- **Brecha 1:** Diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos de la empresa. Si los directivos de la organización no comprenden las necesidades de los clientes, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones para lograr la satisfacción de esas necesidades y expectativas.
- **Brecha 2:** Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las normas de calidad. El factor que debe estar presente para evitar esta brecha es la traducción de las expectativas, conocida a especificaciones de las normas de la calidad del servicio.
- **Brecha 3:** Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen.
- **Brecha 4:** Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Para el Servqual, uno de los factores claves en la formación de las expectativas, es la comunicación externa de la organización proveedora. Las promesas que la empresa hace, y la publicidad que realiza afectaran a las expectativas.
- **Brecha 5:** Es la brecha global. Es la diferencia entre las expectativas de los clientes frente a las percepciones de ellos.

Las 5 brechas mencionadas permiten detectar los aspectos en los que está fallando una empresa, ya sea en la seguridad, capacidad de respuesta, empatía y elementos tangibles, contribuyendo con la empresa en la toma de medidas correctas para eliminar estas brechas y aumentar la calidad en el servicio.

En el presente estudio para evaluar y controlar proveedores se analizó solo la brecha cinco, que engloba las otras cuatro brechas.

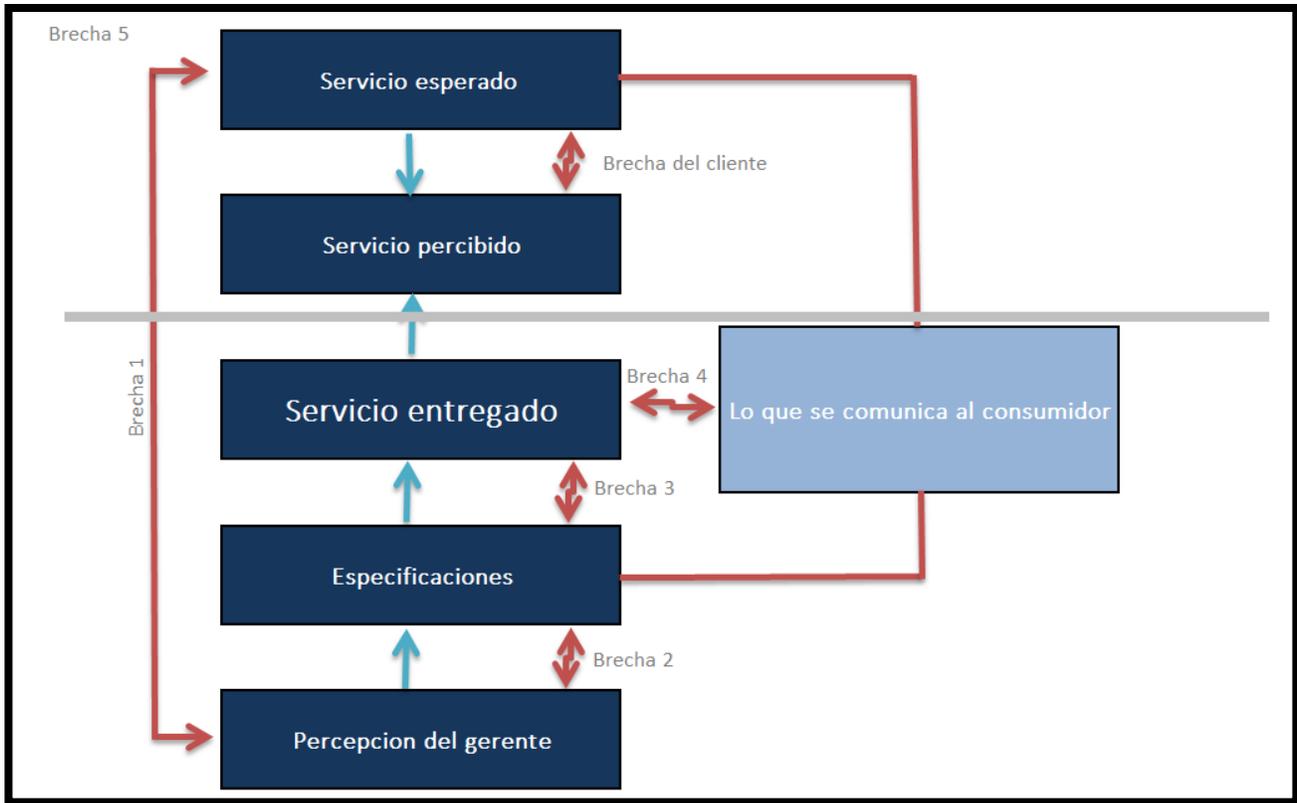


Figura 23. Modelo de las brechas

Fuente: (ZEITHAML, PARASURAMAN, & BERRY, 2004)

Como se aprecia en la figura anterior, la diferencia en la calidad del servicio de acuerdo al modelo Service Quality, se encuentra entre la relación de la percepción del encargado de brindar el servicio, y el servicio esperado por parte del consumidor.

Seguidamente se establecen cada una de las dimensiones que integra la metodología de evaluación, con el objetivo de analizar y reforzar los conceptos necesarios para desarrollar efectivamente el modelo Servqual.

El modelo Servqual agrupa cinco dimensiones para medir la calidad del servicio (ZEITHAML, PARASURAMAN, & BERRY, 2004):

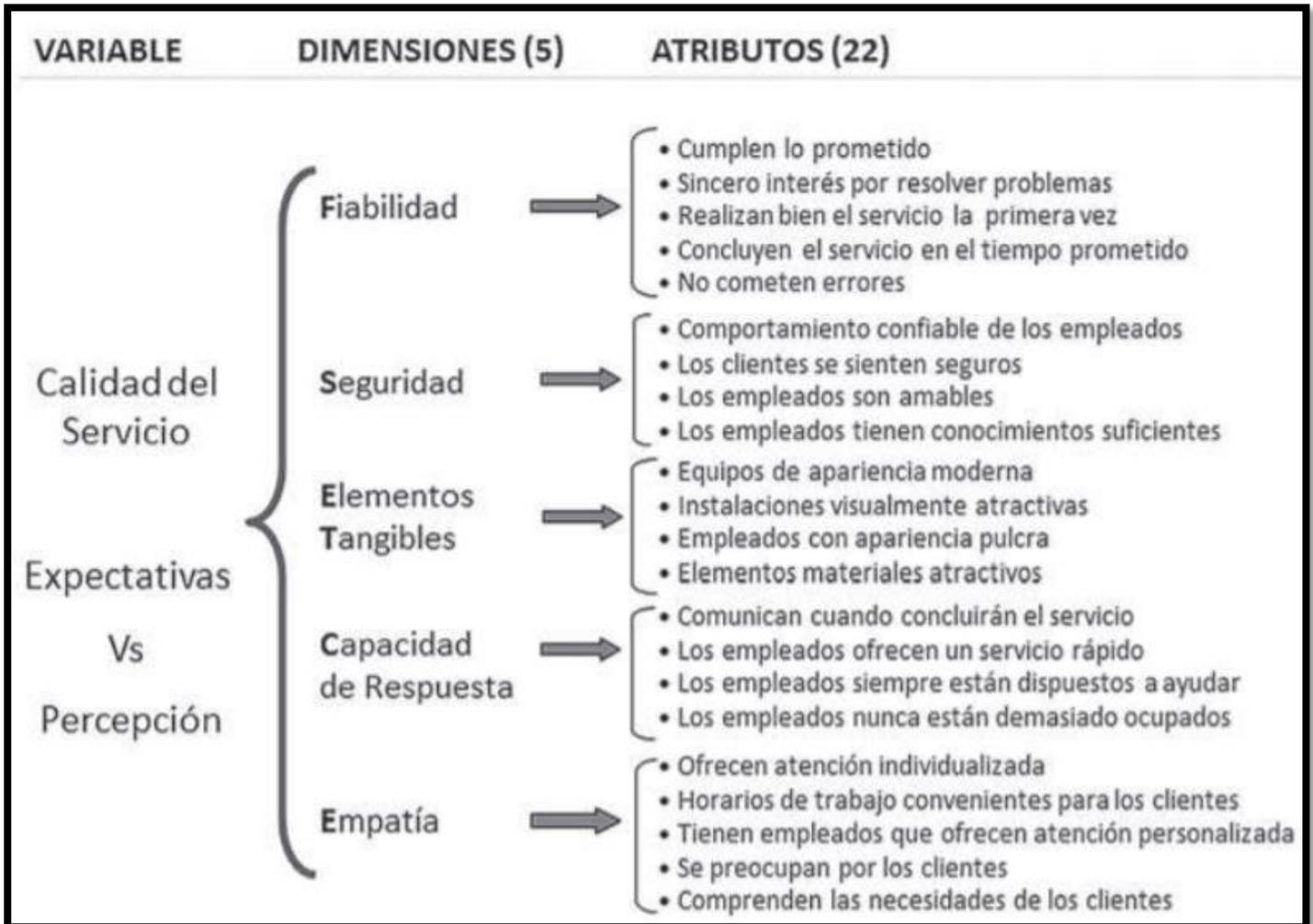


Figura 24. Modelo de dimensiones

Fuente: (PARASURAMAN, 1985)

En la siguiente figura se muestra un resumen de los factores que influyen en la calidad del servicio, según el modelo SERVQUAL, el mismo se compone de cinco dimensiones de las cuales surgen distintos componentes o atributos que se ajustan de acuerdo al tipo de servicio a evaluar.

Es importante mencionar que dicho modelo se basa en la diferencia que se logra obtener entre la expectativa que posee un cliente acerca de un servicio, para luego compararlo con la percepción real del mismo.

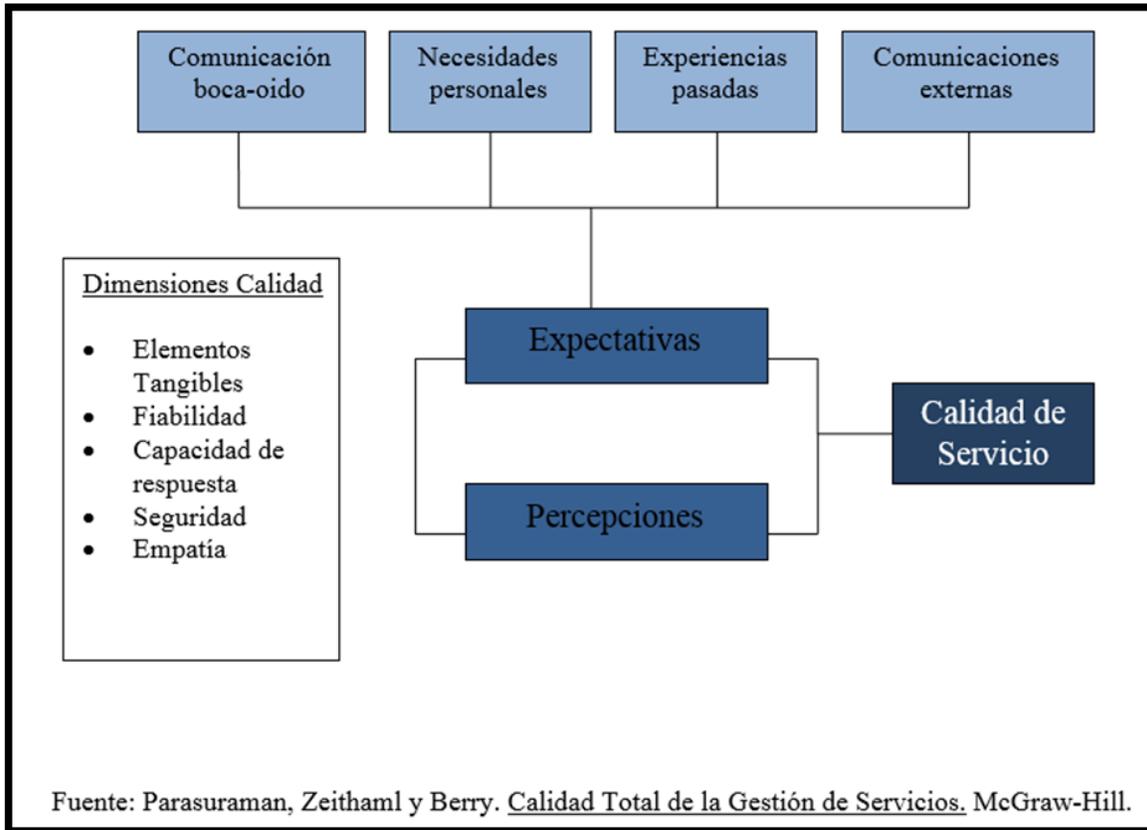


Figura 25. Modelo SERVQUAL

## DISEÑO DEL CUESTIONARIO

La estructura del cuestionario del Modelo Servqual, está basado en 5 dimensiones, y de éstas surgen 22 ítems (ZEITHAML, PARASURAMAN, & BERRY, 2004). Para determinar la importancia de cada ítem, se maneja una escala de Likert de 1 al 5, en donde, 1 representa el puntaje más bajo, es decir, cuando el cliente está en total desacuerdo, y 5 representa el puntaje más alto, es decir, cuando el cliente está muy de acuerdo con la pregunta (PARASURAMAN, 1985).

A continuación, se presenta el diseño del cuestionario de Servqual, para las expectativas y percepciones.

<b>Dimensión de fiabilidad</b>					
1. Cuando promete hacer algo en cierto tiempo, lo debe cumplir.	1	2	3	4	5
2. Cuando el cliente tiene un problema, la empresa debe mostrar un sincero interés en resolverlo.	1	2	3	4	5
3. La empresa, debe desempeñar bien el servicio por primera vez.	1	2	3	4	5
4. La empresa debe proporcionar sus servicios en el momento en que promete hacerlo.	1	2	3	4	5
5. La empresa debe insistir en registros libres de error.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión de sensibilidad</b>					
1. La empresa debe mantener informados a los clientes con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios.	1	2	3	4	5
2. Los empleados de la empresa deben dar un servicio rápido.	1	2	3	4	5
3. Los empleados, deben estar dispuestos a ayudarles.	1	2	3	4	5
4. Los empleados de la empresa, nunca deben estar demasiados ocupados para ayudarles.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión de seguridad</b>					
1. El comportamiento de los empleados, debe infundir confianza en ud.	1	2	3	4	5
2. El cliente debe sentirse seguro en las transacciones con la empresa.	1	2	3	4	5
3. Los empleados, deben ser corteses de manera constante con uds.	1	2	3	4	5
4. Los empleados de la empresa de publicidad, deben tener conocimiento para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión de empatía</b>					
1. La empresa debe dar atención individualizada a los clientes.	1	2	3	4	5
2. La empresa de publicidad debe tener empleados que den atención personal, a cada uno de los clientes.	1	2	3	4	5
3. La empresa debe preocuparse de sus mejores intereses.	1	2	3	4	5
4. Los empleados deben entender las necesidades específicas de uds.	1	2	3	4	5
5. La empresa de publicidad debe tener horarios de atención convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión de elementos tangibles</b>					
1. La empresa debe tener equipos de aspecto moderno.	1	2	3	4	5
2. Las instalaciones físicas de la empresa, deben ser atractivas.	1	2	3	4	5
3. Los empleados de la empresa deben verse pulcros.	1	2	3	4	5
4. Los materiales asociados con el servicio, deben ser visualmente atractivos para la empresa de publicidad.	1	2	3	4	5

Figura 26. Cuestionario SERVQUAL

Fuente: (ZEITHAML, PARASURAMAN, & BERRY, 2004)

### 2.4.3. CONTROL

La administración tiene como funciones fundamentales el planeamiento, la organización, la dirección y control. La coherencia y cohesión entre ellas produce una administración eficiente, económica y efectiva de los recursos que emplea para el logro de las metas y objetivos planeados. En tal sentido, se definen las funciones de la administración para centrar el análisis en el control y su vinculación con los riesgos de negocios (Amaru, 2009).

Es aquí donde aparece el control como la función de la administración que busca asegurar que las actividades se desenvuelvan tal y como han sido establecidas para cumplir los propósitos de la entidad en el logro de las metas y objetivos planeados. Puesto que el control asume la función de aseguramiento de actividades, ambos se encuentran íntimamente ligados en su operatividad. En efecto, las actividades, al estar vinculadas a riesgos de no cumplimiento o la posibilidad de errores o desviaciones en su ejecución, tienen en el control la mitigación de esos riesgos mediante acciones de prevención, detección o corrección. De esa manera, permiten la continuidad efectiva de los procesos y, sirven además en la evaluación y medición de los resultados de las decisiones tomadas con relación al modelo de negocio elegido (Amaru, 2009).

El control “es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores sean los deseados” (Pérez Carballo Veiga, 2006).

En tal sentido, queda claro que el control es la función que actúa sobre:

- Los objetivos y planes para comprobar su consistencia y corregir las desviaciones.
- El rendimiento de la organización en la consecución de los objetivos.
- La gestión, en la ejecución de los planes, para determinar si es apropiada.

El COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ha definido el control, bajo el término de control interno, como:

- Un proceso, ejecutado por el consejo de directores, a administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:
- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad en la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (Informe COSO, 2005).

Según el (Informe COSO, 2005) para la valoración de los riesgos la entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades, de manera que opere concertadamente. También, debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados. Si hablamos de actividades, hablamos de las operaciones y de procesos a través de los cuales se desarrollan los servicios brindados por la organización. En cada uno de ellos, están presentes los riesgos inherentes a sus funciones y actividades. Por tanto, analizando los factores de riesgo y valorándolos, se puede establecer mecanismos de control mediante la adopción del modelo que mitigue los riesgos y sirva a los intereses de la organización.

Para ello el proceso de control debe considerar el proceso de mejora de la siguiente manera:



Figura 27. Mejora continua y control de los riesgos

Fuente: (Informe COSO, 2005)

En cuanto al proceso de control y debido a la naturaleza que presenta, como un proceso de continuo aprendizaje, se comparte la imagen anterior que explica, el riesgo inherente que existe al ofrecer un servicio por primera vez, posteriormente se cuenta con la etapa de control, en donde se realiza la evaluación y monitoreo de las oportunidades de mejora, para que al final se presente el riesgo residual una vez aplicado los controles para la mejora en la calidad.

---

### ***HERRAMIENTA DE CONTROL DE LA CALIDAD***

---

Son las diferentes herramientas que utiliza la empresa para el mantenimiento de registro y preparación de informes, para cumplir con los requisitos legales e impositivos, la medición de los resultados de las operaciones de la empresa y proveer el control del negocio, medición de logros y correcciones de las desviaciones, con la finalidad de la obtención de los objetivos.

Las herramientas que se presentaran en la imagen a continuación, se encuentran relacionados a la medición de la calidad de productos o procesos, más adelante en este capítulo se detallan las herramientas relacionadas a la medición de servicios.



Figura 28. Herramientas de control de la calidad

Fuente: (Lacity, 2009)

### **NORMATIVA ISO 9001:2015**

La Norma ISO 9001 se ha convertido en la base de los sistemas de gestión de la calidad más implementados a nivel mundial, ya que es una norma internacional que centra sus fundamentos en los principios de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema eficaz que le permita administrar y mejorar la calidad de sus bienes o servicios (ISO 9001:2015, 2017)

Las normas de sistema de gestión ISO, proporcionan un modelo a seguir para establecer y operar un sistema de gestión, modelo que es construido en consenso internacional, obteniendo como ventaja la experiencia mundial de gestión y las buenas prácticas. La familia de normas ISO 9000, trata diversos aspectos de la gestión de la calidad y proporcionan orientación y herramientas para las empresas y organizaciones que quieren asegurarse de que sus productos y servicios cumplen consistentemente con los requerimientos del cliente, y que la calidad se mejora constantemente. Esta familia de normas incluye la norma ISO 9000, la norma ISO 9001, ISO 9004 y la norma ISO 19011. Actualmente la norma ISO 9000 en versión 2015 presenta los principios, términos y definiciones básicas de la calidad, la norma ISO 9001:2015 establece los requisitos de un sistema de gestión de la calidad,

siendo este el único estándar certificable de la familia ISO 9000, de igual manera la norma ISO 9004: 2009, se centra en cómo hacer que un sistema de gestión de calidad más eficiente y eficaz, por su parte la norma ISO 19011: 2011, presenta una guía sobre las auditorías internas y externas de los sistemas de gestión (ISO 9001:2015, 2017).

Un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001, proporciona una base sólida para la construcción de un programa de Gestión total de la calidad (TQM por sus siglas en inglés), siendo este estándar, el primer gran paso en la implementación de un programa TQM, facilitando el camino hacia la mejora continua. En la norma ISO 9000:2015, se define el sistema de gestión de la calidad como el conjunto de elementos de una organización que están interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos, y procesos de calidad para alcanzar dichos objetivos de calidad. El sistema de gestión de calidad se encuentra enmarcado en siete principios fundamentales:

1. El enfoque al cliente
2. El liderazgo
3. El compromiso de las personas
4. El enfoque en procesos
5. La mejora
6. La toma de decisiones basada en la evidencia
7. La gestión de las relaciones

En la figura 25 se muestra la estructura de la Norma ISO 9001:2015 con relación al ciclo PHVA: Planificar – Hacer – Verificar – Actuar (ISO 9001:2015, 2017).

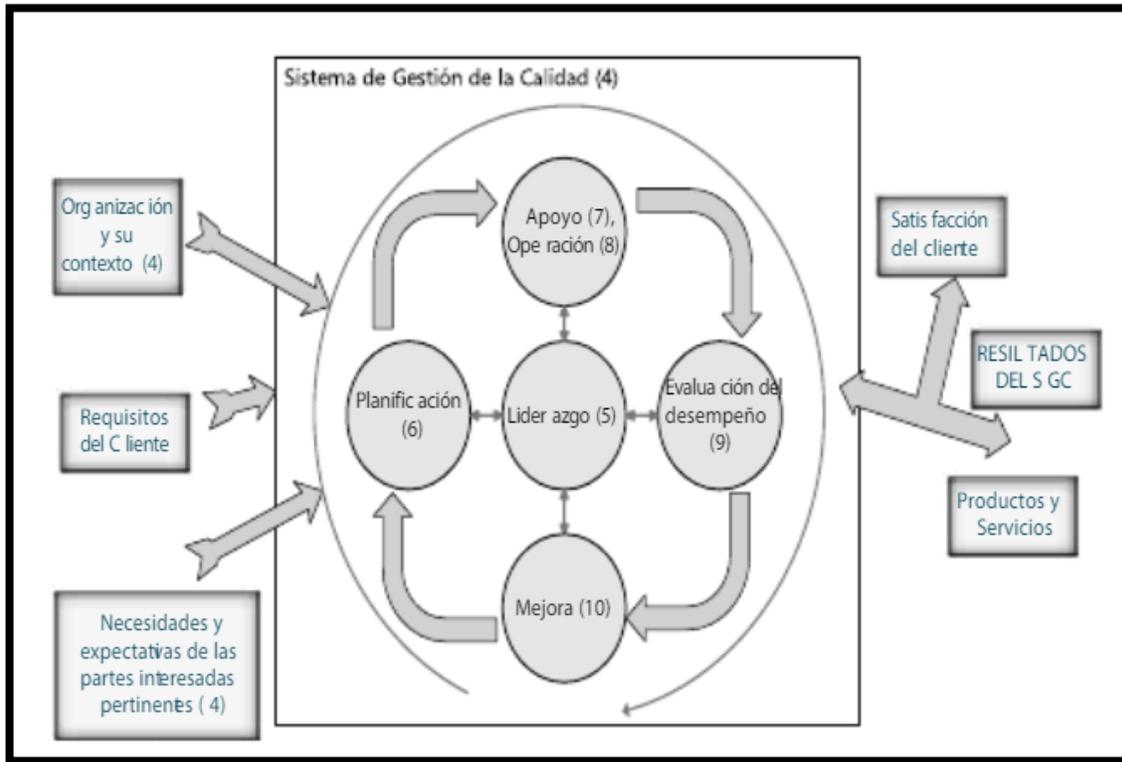


Figura 29. Estructura de la Norma ISO 9001:2015 con relación al ciclo PHVA

Fuente: (Badía & Bellido, 1999)

(ISO 9001:2015, 2017) incluye cambios como la definición de la estructura de alto nivel, con el fin de lograr la alineación con otros sistemas de gestión y se da una mayor relevancia a la gestión del riesgo teniendo en cuenta los principios y el proceso establecido en la NTC ISO 31000, en cuanto a la identificación del riesgo y la determinación de acciones para abordar los riesgos; se determina una nueva ordenación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001, la cual plantea diez numerales a tener en cuenta. Del numeral 1 al 3 se encuentra: 1) el alcance, 2) las referencias normativas y 3) la referencia a términos y definiciones de la norma ISO 9000:2015. Los numerales 4 al 10 presentan los requisitos o criterios a establecer, implementar y mantener en el sistema de gestión de la calidad de cualquier organización.

#### 2.4.4. CICLO DEMING

El ciclo Deming es fundamental en el control propuesto en el modelo SERVQUAL sugerido para la Unidad de Gestión Administrativa del TEC, por lo que a continuación se detallan los enunciados de mayor importancia.

El nombre del Ciclo PDCA (o PHVA) viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, en inglés “Plan, Do, Check, Act” También es conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming, por ser Edwards Deming su autor (Francés, 2006).

Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales) El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para ser usada en empresas y organizaciones la figura a continuación detalla estas etapas (Informe COSO, 2005).

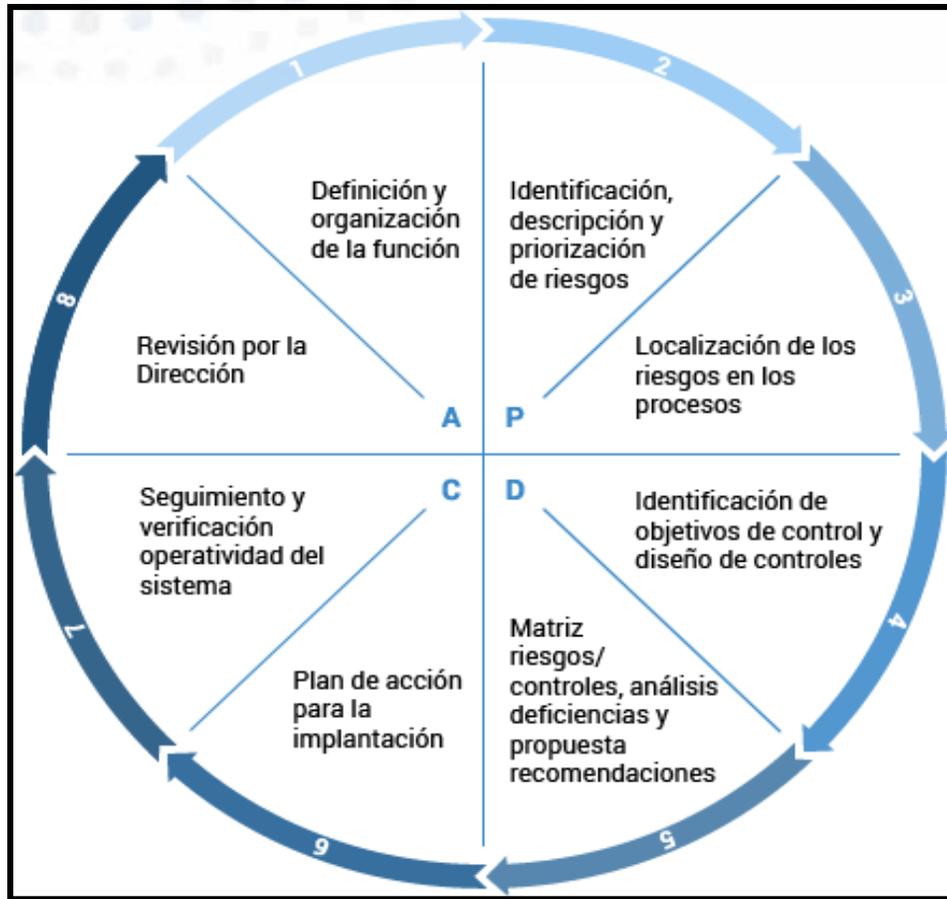


Figura 30. Ciclo DEMING

Fuente: (ZEITHAML, PARASURAMAN, & BERRY, 2004)

- **Planificar (Plan):** Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando ahora.
- **Hacer (Do):** Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.
- **Controlar o Verificar (Check):** Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no

cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.

- **Actuar (Act):** Por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

#### 2.4.5. COLORÍMETRO O SEMÁFORO

Consiste en un indicador visual del logro, en una escala de colores, donde el verde representa todo el intervalo de valores normales para el indicador; el amarillo indica valores que empiezan a denotar un mal estado del indicador; y el rojo indica un indicador con problemas serios en sus resultados que empiezan a denotar un mal estado del indicador; y el rojo indica un indicador con problemas serios en sus resultados (Budyansky, 2009)



Figura 31. Colorímetro

Fuente: (Budyansky, 2009)

## 2.4.6. PLAN DE ACCIÓN

Es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos (Kotler, 2011). Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado (Avalos, 2010). El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quién se realizarán las acciones (Berdugo Correa, 2016).

El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos (Budyansky, 2009).



Figura 32. Plan de acción

Fuente: (Berdugo Correa, 2016)

## 2.4.7. MATRIZ DE CONTROL DEL DESEMPEÑO

Es una herramienta que facilita el diseño, la organización y el seguimiento de los programas. Consiste en una matriz de cuatro filas por cuatro columnas en la que, de manera general, se presenta la siguiente información (Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos , 2010).

- Los objetivos del programa, su alineación y contribución a los objetivos de nivel superior, de acuerdo al plan de acción.
- Los bienes y servicios que entrega el programa a sus beneficiarios para cumplir su objetivo, así como las actividades para producirlos.
- Los indicadores que miden el impacto del programa, el logro de los objetivos, la entrega de los bienes y servicios, así como la gestión de las actividades para producir los entregables.
- Los medios para obtener y verificar la información con la que se construyen y calculan los indicadores.
- Los riesgos y las contingencias que pueden afectar el desempeño del programa y que son ajenos a su gestión.

<b>CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD</b>	Característica A	Característica B	Característica C	...	Característica M
<b>REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE</b>					
Requerimiento A	●	●			
Requerimiento B	●		△		○
Requerimiento C		●	△		
⋮					○
Requerimiento N	○		●		

● Relación fuerte      ○ Relación media      △ Relación débil

Figura 33. Matriz de control del desempeño

Fuente: (Badía & Bellido, 1999)

#### 2.4.8. FORMULARIO

Es un impreso con espacios en blanco o un libro en que se contienen fórmulas que deben observarse para la ejecución de algo.

Un formulario digital presenta una serie de comodidades imposibles de encontrar en una versión impresa, como pueden ser las siguientes:

- I. Siempre es posible realizar correcciones sin que queden rastros de las equivocaciones;
- II. Gracias a elementos tales como las listas desplegables, un formulario digital puede llegar a ocupar mucho menos espacio que su equivalente impreso, dado que una simple línea puede esconder, por ejemplo, los nombres de todos los países del mundo;
- III. Para las personas con problemas de visión es posible ampliar la fuente y cualquier otro elemento, de manera que tengan la posibilidad de leer cada campo, cada letra pequeña, sin necesidad de pedir ayuda;
- IV. Dado que existe dentro de un entorno de trabajo, o sea, de un sistema operativo, un formulario digital puede aprovechar las bondades del programa en el que fue diseñado, pero también de otros, a través de complementos y extensiones, lo cual abre las puertas a la importación y exportación de datos, tanto para el relleno automático a partir de una base como para el almacenamiento de la información, una vez cumplimentado;
- V. Permite realizar cálculos matemáticos, lo cual evita el posterior trabajo de análisis para resolver secciones que contengan valores numéricos que deban ser procesados para dar con un resultado.

## 2.5. CONCEPTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

Los siguientes términos metodológicos representan la base teórica para comprender cada elemento definido en el marco metodológico del presente trabajo.

Bajo esta línea la primera pregunta que podría surgir es ¿Qué es una investigación?, (Hernández Sampieri, 2014) la define como el proceso sistemático, organizado y objetivo, cuyo propósito es responder a una pregunta o hipótesis y así aumentar el conocimiento y la información sobre algo desconocido. De la misma manera la investigación es una actividad encaminada a la obtención de nuevas informaciones y conocimientos mediante la observación, experimentación, entre otros.

De acuerdo a lo expuesto por Hernández Sampieri (2014), una investigación puede clasificarse como exploratoria, descriptiva, correlacional, explicativa o una combinación de varias. Las investigaciones que se llevan a cabo en los diferentes campos de estudio pueden incluir distintos alcances en las etapas de su desarrollo. Por lo que es posible que una investigación inicie como exploratoria, pero con el tratamiento de la investigación puede ser descriptiva y correlacional, y terminar como explicativa.

En la figura a continuación se explica la relación que existe entre los diferentes alcances.



Figura 34. Alcances de la Investigación

Fuente: (Duque Ceballos & González Campo, 2014)

Por otra parte, las fuentes de investigación, son otro componente importante en el desarrollo del trabajo, por lo que Méndez Álvarez (2001), las define como los hechos o documentos a los que el investigador acude para obtener información. Las mismas se dividen en fuentes primarias las cuales son la representación oral o escrita de la información recopilada directamente del investigador a través de relatos o escritos, mientras que las fuentes secundarias comprenden la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas.

En cuanto a los sujetos de investigación se alude que son validadores del material consultado que con fundamento y propiedad validan los datos encontrados en las fuentes consultadas (Villalobos, 2008).

La conceptualización sobre las técnicas para la recolección de la información, hacen referencia a los medios que se utilizan para obtener la información necesaria en la investigación Méndez Álvarez (2001). Entre las técnicas más comunes para la recolección, se encuentran:

#### **2.5.1. CUESTIONARIO**

Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Fernandez, 1988). Supone su aplicación a una población bastante homogénea, se puede aplicar colectivamente, por correo o a través de llamadas telefónicas (Álvarez, 2001).

#### **2.5.2. OBSERVACIÓN**

Corresponde a un registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta (Fernandez, 1988). La principal ventaja de esta técnica, radica en que los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, colocándolos ante la situación estudiada, dándose de manera natural. (Álvarez, 2001).

#### **2.5.3. ENTREVISTA**

La entrevista es una técnica para obtener datos, que consiste en un dialogo entre dos personas: el entrevistador (investigador) y el entrevistado; se realiza con el objetivo de obtener la información de parte de una persona entendida en la materia de investigación (Villalobos, 2008).

A modo de cierre del presente capítulo se tiene que la administración cuenta con una serie de herramientas que contribuyen con el buen funcionamiento de la organización, entre ellos la implementación de un sistema de evaluación y control para los servicios tercerizados, el cual con el compromiso y seguimiento de sus involucrados permiten determinar aquellas funciones requeridas para el óptimo desempeño de la organización. Además de proporcionar un conjunto de características que promuevan el desarrollo de la competencia por parte de los oferentes, al brindar la prestación de un producto o servicio.

Se brinda un marco referencial que sirve de enlace entre la situación actual en el tomo I y en el planteamiento de la propuesta en el tomo II, definiendo detalladamente la información previa requerida para un entendimiento integral de los dos tomos.



Figura 35. Marco Conceptual

Fuente: Elaboracion propia, 2018



## **CAPÍTULO III**

### MARCO METODOLÓGICO



En el presente apartado se expone la metodología de investigación utilizada en la elaboración del trabajo de investigación para la unidad de Gestión Administrativa del Centro Académico San José. A lo largo del capítulo se detalla el tipo de investigación, fuentes de información, técnicas de investigación, los sujetos de información, los medios de recolección, así como las técnicas de análisis utilizadas, las variables de estudio definidas con base a los objetivos de estudio y en los carteles de contratos. Finalmente, se comparte el cronograma de actividades para el cumplimiento del estudio. A continuación, el detalle:

### **3.1. ENFOQUE Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio se realizó con un enfoque mixto; ya que, además de investigar y profundizar las variables que miden la calidad del servicio sobre lo que reciben los clientes y lo que esperan recibir, desde un enfoque cualitativo, también se busca poder describirlas y conceptualizarlas adecuadamente mediante modelos cuantificables y prácticos propuestos en distintas literaturas.

Para hacer funcionar el modelo se recurrió a medios y técnicas cuantitativas, dentro de las cuales se encuentra el sistema de gestión de calidad PHVA; para clasificar aquellos factores y variables de mayor importancia que permitan delimitar la información recolectada y posteriormente generar la propuesta para la mejora en la evaluación, seguimiento y control sobre el servicio contratado.

Como parte de lo anterior, se destacó un alcance de tipo exploratorio, ya que se investiga sobre un tema que se ajusta de manera reducida a dudas que no se han abordado por completo, así como descriptivo y correlacional, porque se busca describir el fenómeno a especificar y el grado de relación o asociación que existe entre las propiedades, características, parámetros y variables bajo estudio. Respecto de la temporalidad del estudio es de tipo transversal, por motivo de que todas las variables se estudian y observan durante un momento específico, correspondiente al II Semestre 2018.

Posterior a lo mencionado, se expone a continuación la descripción detallada en cuanto al alcance exploratorio, descriptivo y correlacional:

### 3.1.1 ALCANCE EXPLORATORIO

En principio cabe mencionar que existen diversos antecedentes sobre variables de estudio, los cuales resultan de gran ayuda para lograr el alcance del estudio. Sin embargo, fue conveniente recurrir a un alcance de tipo exploratorio para la creación de un modelo capaz de evaluar de manera cuantificable los servicios que son contratados por el CASJ.

De tal forma es como se decide mediante el *cuestionario de opinión* (*apéndice 1*) aplicado a cada experto en el tema de servicio, recolectar información directa de los principales referentes de estudio (Benchmarking), para conocer con mayor determinación aquellos factores o variables que permiten examinar a los proveedores al momento de ser evaluados, así como para la asignación de pesos en cuanto a la determinación del desempeño de la calidad.

Por otra parte, se examina el proceso del modelo *Servqual*, el cual se ajusta al estudio en análisis mediante el uso de la herramienta conocida como cuestionario, aplicado a aquella población que de acuerdo al tipo de estudio se clasifica en tres estratos, estudiantes, Profesores/Docentes y Funcionarios (Mañana, Tarde, Noche) del Centro Académico San José del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Además, la opinión directa de cada experto en el tema de servicio, permitieron recopilar información de manera más clara en cuanto a las variables contempladas en cada dimensión y de tal manera lograr comprender con mayor exactitud aquellas actividades que agregan valor dependiendo del tipo de servicio que se ofrece.

### 3.1.2 ALCANCE DESCRIPTIVO

Se utilizó la investigación descriptiva, debido a que un componente importante es la cantidad de información existente, así como los temas o áreas relacionadas con la metodología en cuestión. En primera instancia, la gran mayoría de las variables contempladas para dicho estudio son temas tratados por diversas investigaciones que si bien es cierto se ajustan al modelo de calidad y mejora continua, pero se encuentran relacionados con otros sectores de la industria de servicios.

Por lo tanto, para realizar la descripción y análisis del modelo propuesto se toma como marco de referencia los modelos descritos a lo largo del documento, en especial la metodología Servqual, lo que facilitó el planteamiento del concepto, función, atributos y componentes de las variables para lograr adecuarlos y estandarizarlos en una propuesta para la evaluación y control de los servicios contratados por el Centro Académico de San José del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Entre los aspectos a considerar para cada uno de los servicios contratados se utilizó el formulario con preguntas estructuradas aplicado a cada involucrado, entendiéndose por involucrado, tanto al administrador del contrato institucional, como al encargado o coordinador de brindar el servicio.

Lo anterior facilitó el diagnóstico del sistema implementado en la actualidad por el CASJ, para valorar los procesos de subcontratación, documentos requeridos, secuencia de los pasos a ejecutar; así como la situación actual en cuanto al desempeño de las actividades propuestas por parte de la entidad de servicio. Además de documentos referenciales sobre estudios pasados relacionados con la evaluación, seguimiento y control de los servicios contratados en el CASJ, que detallan el sistema o modelo utilizado para el tratamiento en la satisfacción del servicio.

### **3.1.3 ALCANCE CORRELACIONAL**

Finalmente, una vez descritas y analizadas las variables en cuestión fue necesario relacionarlas para averiguar de qué manera pueden influir en el desarrollo del método propuesto, con el objetivo de evaluar y controlar la calidad del servicio. A la misma vez es preciso destacar que aparte del enfoque cualitativo, se hace uso del enfoque cuantitativo con el propósito de poder analizar mediante modelos estadísticos las variables y de acuerdo a ello asignar ponderaciones congruentes con la información que se reúne.

### **3.2. UNIDAD DE ANÁLISIS, POBLACIÓN Y MUESTRA**

La unidad de análisis corresponde a los servicios de limpieza, seguridad y vigilancia, alimentación y fotocopiado que se brindan en el Centro Académico San José. En cuanto a la población comprendida para dicho estudio se menciona tanto a estudiantes, como profesores y funcionarios, se toma en cuenta a toda la población TEC del CASJ; no obstante, la muestra finita comprende la población de la prueba piloto que accede a completar los cuestionarios en el tiempo establecido. El tipo muestra es No probabilística, debido a que para esta ocasión el investigador interviene con el Departamento Admisión y Registro para solicitar la base de datos de la población del CASJ de los últimos cuatro años.

Con lo cual se logró obtener un aproximado de 1085 personas los cuales se clasifican en tres estratos como estudiantes de Administración de Empresas, Arquitectura y Computación, luego el personal docente y, por último, los funcionarios. A continuación, en la *tabla 1* se detallan los datos.

CARRERA	ESTRATO	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Administración de empresas	Estudiantes	36	73	71	68	78
	Docentes	26	29	37	50	-
Ingeniería Computación	Estudiantes	31	51	45	41	41
	Docentes	14	1	2	1	-
Ingeniería Arquitectura	Estudiantes	30	39	53	47	49
	Docentes	28	30	33	48	-
Colaboradores	Funcionarios	29	1	3	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1085</b>	<b>194</b>	<b>224</b>	<b>244</b>	<b>255</b>	<b>168</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>100%</b>	<b>18%</b>	<b>21%</b>	<b>22%</b>	<b>24%</b>	<b>15%</b>

Tabla 1. Población bajo estudio

Fuente: Elaboración propia, 2018

Con relación a la información de relevancia para el cuestionario de evaluación de los servicios contratados por el CASJ, se comprende que un total del 18% de la población, ingreso durante el 2014 o antes, un 21% de la población que ingresa en el 2015, un 22% ingresados en el 2016, luego un 24% de la población del 2017 y, por último, un 15% de los ingresados durante el 2018, con el objetivo de conocer la composición de los tres estratos. Cabe resaltar que los datos suministrados por la base de datos fueron utilizados para la aplicación de la prueba piloto a 15 clientes que reciben los servicios en el CASJ, estratificados en 5 Docentes, 5 Estudiantes y 5 Funcionarios. **Nota:** los espacios en blanco de la *tabla 1* no lograron ser detallados debido a que la base de datos suministrada no contenía la información necesaria para dicho análisis.

### 3.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

Las principales fuentes de información que se utilizaron en la investigación del trabajo se presentan a continuación:

#### 3.3.1. Fuentes primarias

Las fuentes de información primarias utilizadas en el proyecto fueron aquellos altos mandos, jefaturas, trabajadores de nivel medio y operativo del CASJ, así como

el contacto de estudiantes, profesores, entre otros funcionarios, todos referentes a la sede Centro Académico San José, de los cuales, por medio de instrumentos de recolección como lo es el formulario estructurado se logra recolectar información concerniente a los datos generales de la empresa, así como información necesaria para el análisis de los perfiles de cada proveedor.

La información que se ofrece de parte de los expertos en la materia, evaluadores del servicio, supervisores, encargados de la calidad del servicio fue sumamente valiosa para poder ajustar la metodología utilizada para evaluación y control del servicio contratado por medio del cuestionario de opinión (*ver apéndice 1*) remitido personalmente a cada profesional, que permitió obtener con mayor claridad aquellas mejores prácticas implementadas para cada servicio, en cuanto a la mejora continua y la certificación de calidad.

Adicionalmente se recolecta información de parte de las actuales organizaciones de servicio contratados por el Centro Académico de San José, mediante el formulario guía aplicado a cada encargado o proveedor de servicio con preguntas dirigidas a la evaluar la calidad del servicio, ya que la documentación que registra cada organización es poco estructurada en cuanto a modelos, herramientas, parámetros, políticas y factores para el tratamiento de la calidad considerados en la evaluación.

### **3.3.2. Fuentes secundarias**

Como fuentes secundarias de información se utilizaron libros, tanto físicos como digitales, se estudió la revisión bibliográfica vigente de la organización y de diversos autores, internet, proyectos de investigación realizados por estudiantes del Tecnológico de Costa Rica, así como documentos guías facilitados por la escuela de Administración de Empresas. Además de documentos administrativos base de parte de la Unidad de Gestión Administrativa tales como: contratos, carteles y una serie de formularios propios que evalúan el servicio contratado.

También se abordan formatos y diferentes medios electrónicos de bases de datos como EBSCO Host, Emerald, Redalyc, y el Sistema de Bibliotecas del TEC

(SIBITEC), donde se tomó como referencia artículos académicos, tesis y guías didácticas que permiten enriquecer el contenido de cada factor para fundamentar la correlación de las variables en el presente trabajo.

### 3.4. SUJETOS DE INFORMACIÓN

Como sujetos de la investigación, se contó con quienes brindaron información necesaria para que la propuesta de evaluación y control en los servicios tercerizados del CASJ fuera exitosa, específicamente aquellos funcionarios y departamentos relacionados directamente con los procesos de dirección, gestión administrativa, toma de decisiones y subcontratación, los mismos pertenecientes a la Unidad de Gestión Administrativa del Centro Académico San José (UGA).

Seguidamente en la *tabla 2, sujetos de investigación* se muestran los principales sujetos quienes ofrecen información relevante para el desarrollo de la propuesta de evaluación.

Nombre	Puesto
Ronald Bonilla Rodríguez	Director
Keilyn Arias Cordero	Secretaria de dirección
Marilyn Sánchez Alvarado	Coordinación UGA
Gabriel Masis Morales	Asistente de dirección
Carol Arias Maroto	Asistente
Nathalie Vásquez Ramírez	Soporte computacional
Steve Dossman Vargas	Soporte computacional
Lais Sánchez Valladares	Tesorería
María José Rojas Brenes	Tesorería
Luis Araya Castro	Chofer
José Brenes Salazar	Mantenimiento
Kristopher Charpentier Guerrero	Mantenimiento
Miguel Bustillos Calderón	Asistente de UGA
Alexander Zúñiga Martínez	Recepcionista

Tabla 2: Sujetos de Investigación

Fuente: Elaboracion propia, 2018

Mientras que, en segundo plano, resalta la población de estudiantes, como funcionarios y docentes TEC. El estudio se enfocó en tres estratos clasificados durante los periodos de la mañana, tarde y noche en el CASJ. Para lo cual se accede al Departamento de Admisión y Registro, y diferentes coordinadores de las carreras de Administración de empresas, Arquitectura y Computación para que el análisis e información de la población fuera lo más exacta posible.

### **3.5. MEDIOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Como parte de las técnicas o herramientas de investigación utilizadas para el análisis de la información recopilada, se puede mencionar que la revisión documental fue una de las principales técnicas de recolección de información, porque se hace uso de estudios fundamentados y relacionados con variables cuantitativas y cualitativas dentro de la metodología propuesta. A continuación, se nombran las más destacadas:

#### **3.5.1. Cuestionario**

Para el desarrollo de la implementación de un modelo de control y evaluación de los servicios tercerizados, se obtuvo la información mediante la confección de un cuestionario generalizado, el cual se aplicó a los distintos involucrados del Centro Académico San José (Estudiantes, Docentes y Funcionarios) en cuanto a la expectativa y percepción de la calidad en los servicios contratados actualmente.

Este cuestionario se elaboró en **Google Forms** con el fin de utilizar una herramienta amigable y que facilite la generación de datos. Además, contiene enunciados estructurados adaptados bajo el modelo Servqual, con el propósito de definir los aspectos relevantes para cada etapa de valoración de la calidad respecto a los servicios que se brindan en el CASJ, así como el detalle de las actividades de mayor relevancia que involucran los aspectos a mejorar.

El cuestionario elaborado bajo la metodología Servqual incluye una sección de información general sobre el estudio en cuestión, posteriormente se comparte brevemente cada dimensión contemplada dentro de la evaluación del servicio,

además contiene un apartado exclusivo para recomendaciones sobre los aspectos a mejorar.

### 3.5.2. Observación

Por medio de la observación directa en la ejecución de cada proceso del servicio a considerar, se logró corroborar el desglose de la información en cuanto a las actividades que agregan valor de parte de los sujetos que prestan el servicio, mediante el instrumento seleccionado, además esta técnica se convirtió en la base para la creación de criterios justos, concisos y veraces.

### 3.5.3. Entrevistas

Se utilizó la entrevista estructurada con los encargados de evaluar y controlar los servicios que se contratan, con el propósito de obtener información de los sujetos en situaciones específicas durante el cumplimiento de las actividades de servicio.

Como resultado se obtuvo la recolección de una documentación más estructurada que registre y describa aquellos parámetros, factores y variables de análisis que permitan conocer su sistema de evaluación para la mejora continua. Dicha estructura se aprecia en el (*ver apéndice 2*) y se aplicó a cada encargado de calidad de las siguientes entidades de servicio; **VMA, SCOSA, Impresiones YAYO, M&M Soluciones.**

De igual manera se aplicó un formato similar de entrevista estructurada (*Apéndice 3*) al coordinador o encargado de la Unidad de Gestión Administrativa con el fin de verificar el estado actual en cuanto a la evaluación, seguimiento y control de los servicios contratados, gracias a que el trabajo se llevó a cabo en las instalaciones del Centro Académico de San José, se facilitó el acceso a información y las consultas elaboradas a los funcionarios de CASJ

Finalmente, para concluir con este apartado y lograr abarcar aquellos aspectos relevantes en los contratos de servicios, se procede con la obtención de la opinión del experto o profesional en la materia en cuestión, para lograr solventar aquellos vacíos de información concerniente a la contratación de servicios. Todos

estos procesos resultaron esenciales para generar la estructura adecuada en cuanto recabación y análisis de datos.

### 3.6. VARIABLES DE ESTUDIO

Debido a que el presente estudio consiste en la elaboración de una metodología para la evaluación y control de los proveedores, las variables de estudio que se adhieren a esta investigación corresponde a elementos relacionados con la metodología propuesta, de acuerdo a los objetivos del estudio, así como el detalle de su función operacional. A continuación, en la *tabla 3* se muestran las diferentes variables en relación con el estudio.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
<b>Satisfacción del cliente</b>	"El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" (Kotler, 2011)	Se especifica que el método utilizado para medir la variable corresponde a la escala Likert: Excelente - Muy Bueno – Bueno – Regular - Malo Se determina mediante organizaciones de servicios que
<b>Métodos de Evaluación</b>	"Es una forma de la investigación social, conducida por el personal a cargo del programa, permite responder a un conjunto de inquietudes o preguntas" (The electoral Knowledge Network, 2018)	<p>cuentan con métodos de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el CASJ cuenta con métodos de evaluación se concluye que "Existen métodos eficientes para la evaluación"</li> <li>• Si el CASJ no cuenta con métodos de evaluación se concluye que "No existen métodos para evaluación"</li> </ul> <p>Se determina mediante organizaciones de servicios que</p>
<b>Métodos de Control</b>	"Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas." (Fontt, 2001)	<p>cuentan con métodos de control:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen métodos eficientes para controlar</li> <li>• No existen métodos para controlar</li> </ul>
<b>Metodología actual</b>	"Grupo de mecanismos o procedimientos racionales empleados para el logro de un objetivo" (2014)	<p>En el CASJ se aplican metodologías apropiadas para la evaluación de los servicios contratados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplican procedimientos metodológicos de evaluación y control</li> <li>• No se aplican procedimientos metodológicos de evaluación y control</li> </ul>
<b>Sistema de Evaluación y control</b>	"Compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para evaluar resultados y tomar medidas correctivas" (Recursos Bibliográficos Edu, S.f.)	<p>El sistema se considera adecuado si contempla los elementos que fueron sugeridos por los especialistas, tanto en las entrevistas como en la revisión de literatura.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema es adecuado</li> <li>• No es adecuado</li> </ul>

Tabla 3: Definición de variables de estudio

Fuente: Elaboracion propia, 2018

### **3.7. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

En esta sección exponen las relaciones que tentativamente se cree que ocurren entre las variables y que explican el problema de estudio. Tal como ocurre con las variables, es posible que cuando su investigación es de alcance exploratorio no se dispongan de hipótesis, sino que estas constituyen el resultado de la investigación.

Para estos casos usted tiene dos opciones, según se lo permita el estado de la literatura,

1) Plantear proposiciones que son relaciones entre conceptos y que constituyen el antecedente de las hipótesis (que a su vez serán el resultado de la investigación), o bien,

2) Hacer la salvedad de que por el estado incipiente de la literatura no se pueden establecer proposiciones, ni hipótesis, e indicar que serán estos resultados de la investigación

### **3.8. ESTRATEGÍA DE ANÁLISIS DE DATOS**

Una vez aplicados y revisados los formularios, se procede a documentar la información general y específica de acuerdo con el tipo de servicio, para una mayor comprensión del mismo.

Para determinar aquellas variables de mayor importancia contempladas dentro del estudio en cuestión se utilizó la herramienta denominada “*Cuestionario de Opinión*”, el cual se aplicó personalmente al experto encargado en evaluar y controlar los servicios que contratan instituciones como la UNED, UCR y FUNDATEC, por lo que con el fin de recabar dicha información se realizan visitas presenciales. Así como para determinar de acuerdo con el nivel de importancia; aquellas dimensiones necesarias para la estructuración y construcción del cuestionario final sobre la evaluación de la percepción en la calidad del servicio

contratado por el CASJ. Para obtener la información específica sobre las dimensiones generadas a partir del modelo Servqual, se clasifica la información por medio del criterio experto.

Posteriormente se elabora la encuesta final “*Evaluación sobre la Percepción en la Calidad de los Servicios que son Contratados*”, el mismo se construye bajo la metodología de calidad conocida como modelo Servqual. Esta forma de medir el nivel de calidad que se ofrece en el servicio consiste en la diferencia entre P – E (Percepción - Expectativa) dicha escala de dimensiones recoge no solo la discrepancia entre el servicio que es percibido y el servicio que se desea, sino que también la opinión del usuario en cuanto aquellos aspectos a mejorar son tomados en consideración.

Por lo tanto, para determinar las necesidades y exigencias del cliente, se propone diseñar un cuestionario con dimensiones estándar sobre aspectos relacionados con la calidad que facilite el análisis e interpretación de los resultados. Esta escala de medición como se ha mencionado a lo largo del documento se conoce como escala Servqual utilizado para medir la expectativa vrs percepción.

La aplicación de la entrevista estructurada denominada “*Formulario de Evaluación para el Proveedor*” (apéndice 2) se ejecuta con cada proveedor del servicio contratado actualmente por el Centro Académico San José, lo cual constató una importante técnica de recolección de la información, debido a que se desconocía sobre sus antecedentes, y también del uso de herramientas o métodos para evaluar la calidad del servicio que se brinda.

Una vez generada la información de parte de cada proveedor de servicio del CASJ, se procede con el levantamiento de la encuesta “*Formulario de Evaluación para la Unidad De Gestión Administrativa*” (apéndice 3) dirigida especialmente al encargado de la Unidad de Gestión Administrativa, o administrador del contrato (UGA), con la finalidad de constatar y conocer ambas aristas en cuanto a la calidad, relación y concordancia del estado contractual que expresan los involucrados.

Finalmente, en respuesta final a la propuesta sobre una estrategia de seguimiento y control que logre comprender la mejora integral en la competitividad de los servicios, se expone el Ciclo Deming, conocido también como círculo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). Con el cual se pretende la mejora continua de la calidad del servicio contratado, tomando en cuenta aquellas dimensiones en la que las expectativas de los clientes fueron mayores a las percepciones.

### **3.8.1. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LOS SERVICIOS EN LA ETAPA DE DESARROLLO**

El proceso de evaluación de los servicios tercerizados consiste en un análisis integral sobre la calidad de los servicios por medio de las dimensiones expresadas anteriormente. La manera en cómo se determine cada uno de las componentes del modelo Servqual va depender del criterio y la profundidad del experto encargado de evaluar el servicio.

En caso de que alguno de los servicios necesite de algún otro componente que lo determine más objetivamente, el experto encargado puede seleccionar entre la gama de componentes que posee el modelo Servqual (Service Quality), o definir nuevas áreas de análisis en caso de que sean necesarias de someter a evaluación.

La metodología que se llevó a cabo para realizar la etapa de evaluación es mediante la aplicación de un cuestionario adaptado a la metodología Servqual, el cual permite al experto realizar un estudio generalizado sobre la calidad de los productos y servicios que ofrece una empresa. Es por eso que en este trabajo se plantea el uso de dicho modelo para medición de la calidad en los servicios de limpieza, seguridad, alimentación y fotocopiado contratados por el CASJ.

A continuación, en la figura 36 se presenta la dimensión de análisis “capacidad de respuesta”, con el fin de aclarar cualquier aspecto desconocido que se relacione con las dimensiones y componentes de análisis.

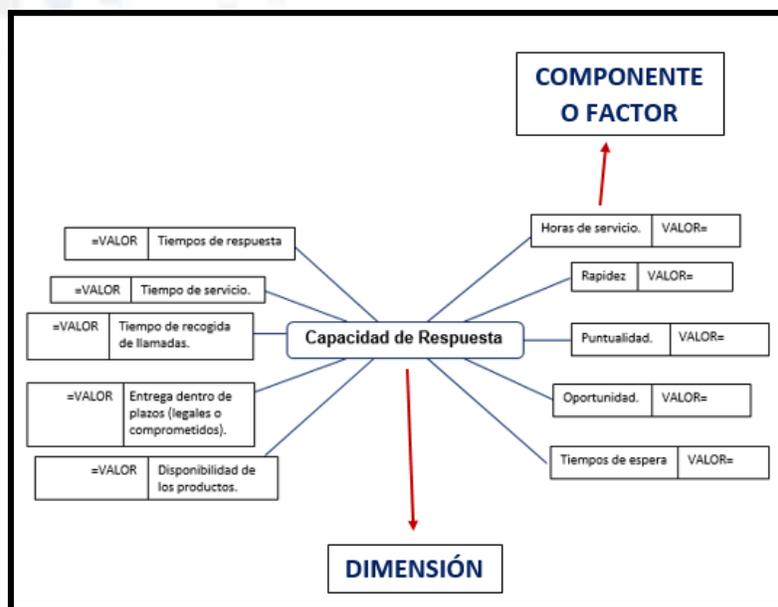


Figura 36. Dimensión de Análisis

Fuente: Elaboración propia, 2018

Con respecto al análisis de la calificación inicial que se asigna en cada una de las dimensiones del cuestionario de opinión. Es necesario destacar que para el estudio en cuestión se utiliza como base los componentes que ofrece el modelo Servqual (ver apéndice 1), y además para lograr adecuar cada componente a la estructura del cuestionario de evaluación sobre la calidad del servicio, se obtiene la opinión del experto en calidad, con el propósito de determinar los componentes de mayor relevancia de acuerdo al tipo de servicio.

Por último, en cuanto al método que se plantea utilizar en la etapa de control para la mejora continua de los servicios tercerizados, se conoce como el Ciclo Deming enfocado en las actividades de Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), que de acuerdo con Edwards Deming y Walter A. Shewhart, conduce hacia el mejoramiento permanente de la calidad, fomentando un aumento en la competitividad. (Calvo, 2018).

En cada etapa de este ciclo de mejora continua se propone la formulación de estrategias que faciliten y ayuden con el proceso de control de la UGA, tomando en cuenta solo las dimensiones en las que las expectativas fueron mayores a las

percepciones. Dicha etapa tiene el objetivo principal de dar seguimiento, mejorar y controlar la calidad del servicio que se percibe.

### 3.8.2. EXPLICACIÓN DEL PROCESO

Ahora bien, una vez finalizado el detalle en términos generales sobre la metodología que se utiliza para la evaluación y control de los servicios tercerizados, se profundiza en el proceso para desarrollar cada una de las etapas que dan origen a la estructura de la metodología propuesta.

---

#### *DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CALIFICACIÓN INICIAL*

---

En primer lugar, se debe de iniciar con el proceso de calificación que se asigna a cada uno de los componentes de las dimensiones del modelo Servqual, de acuerdo con el tipo de servicio. Para lo cual se construye el cuestionario de opinión con el propósito de realizar un filtro para conocer los componentes que un experto en calidad califica como necesarios al evaluar los servicios. Para el estudio en cuestión se decide aplicar el cuestionario de opinión a expertos de la Universidad de Costa Rica encargados de evaluar la calidad de los servicios.

El proceso de calificación se aplicó para determinar los componentes que se deben de incluir en la confección de la encuesta de evaluación de la calidad, que se utiliza como herramienta para conocer las diferencias existentes entre la expectativa y la percepción que tiene el cliente respecto a los servicios contratados por el CASJ.

Debido a la necesidad de contar con una metodología generalizada con la capacidad de evaluar la calidad de los servicios de limpieza, seguridad, alimentación y fotocopiado, es que se decide utilizar el modelo Servqual, ya que es un instrumento que mide la calidad del servicio, con una gran fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender el grado de satisfacción que poseen los clientes respecto a un servicio.

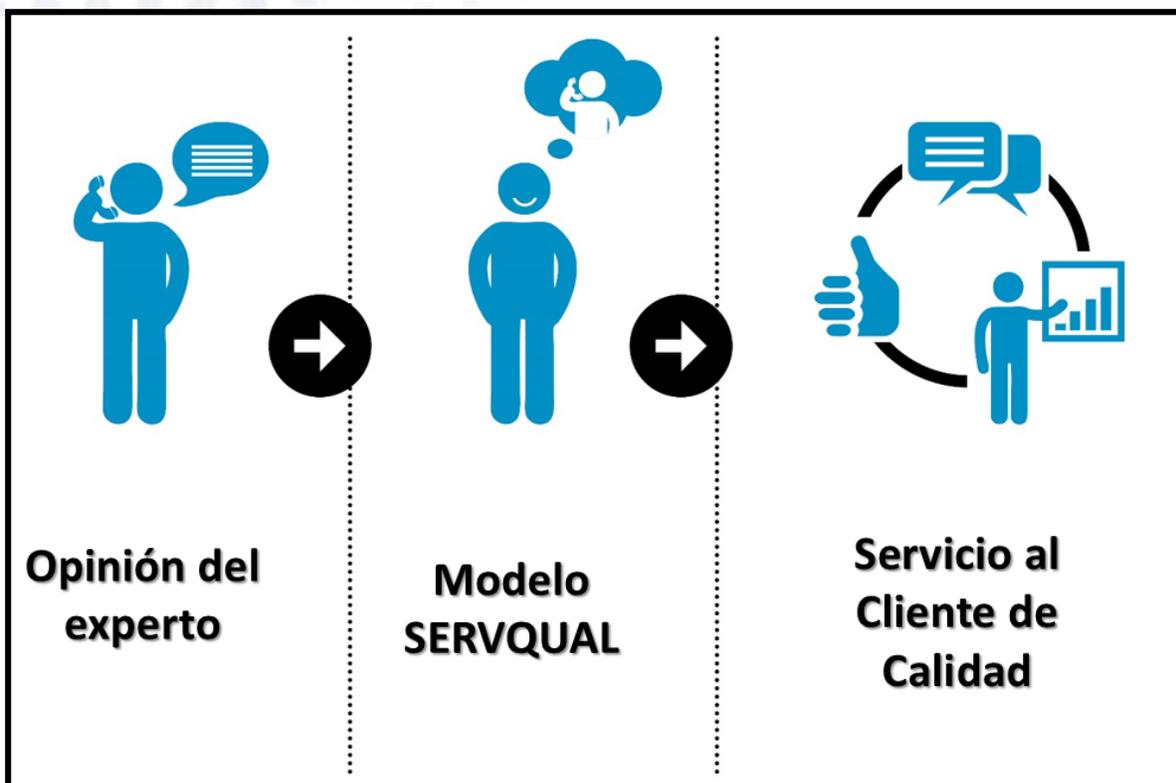


Figura 37. Servicio al cliente vs calidad

Fuente: Elaboracion propia, 2018

---

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN**

---

El desarrollo de la encuesta a utilizar para la evaluación de los servicios es mediante la adaptación de la encuesta Servqual, a la situación específica de los servicios contratados en el Centro Académico San José.

De esta forma se comparte el esquema de trabajo para el proceso de evaluación, que consiste en un cuestionario con preguntas estandarizadas desarrollado bajo la metodología Servqual (*apéndice 4*). Cabe destacar que se realizaron adaptaciones al lenguaje utilizando afirmaciones de cómo debería ser el servicio, debido a que facilita la especificación en lo que se dice, además de

considerar recomendaciones encontradas en otras publicaciones que mencionaban no colocar enunciados negativos.

---

### *DESARROLLO Y ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO SERVQUAL*

---

Partiendo de la idea que se expresa anteriormente, una vez que se definen los componentes a utilizar en la encuesta de evaluación de calidad, se prosigue con la confección de dicho instrumento de evaluación para identificar los componentes en los que las expectativas generan un valor distinto al percibido por el cliente. La estructura de la encuesta de evaluación de calidad, está basado en las 5 dimensiones, y de cada dimensión se seleccionan cuatro componentes que son determinados por el experto en calidad para incluir en la evaluación de los servicios.

Los componentes que se deseen agregar en la encuesta de evaluación van depender del experto encargado en evaluar el servicio contratado. Para este caso se decide tomar un conjunto de 4 componentes por cada dimensión de calidad con el fin de confeccionar una estructura de encuesta amigable, y poco extenso para el cliente que recibe el servicio. Luego de clasificar la información se procede a desarrollar la descripción para cada componente, de manera que refleje la expectativa de cómo debería ser el servicio. Para que al compararlo con la puntuación que asigna el usuario del servicio al componente, se logre conocer el nivel de calidad de acuerdo a la percepción del servicio.

A continuación, se presenta el formato de la encuesta para evaluar la calidad de los servicios contratados por el CASJ.

	<b>UNIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b> <b>EVALUACIÓN DE PROVEEDORES</b>		<b>Código: UGA - CE</b>				
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>COMPONENTE DE ANÁLISIS</b>		<b>CALIFICACIÓN</b>				
<b>FIABILIDAD</b>	1.		1	2	3	4	5
	2.		1	2	3	4	5
	3.		1	2	3	4	5
	4.		1	2	3	4	5
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>	1.		1	2	3	4	5
	2.		1	2	3	4	5
	3.		1	2	3	4	5
	4.		1	2	3	4	5
<b>SEGURIDAD</b>	1.		1	2	3	4	5
	2.		1	2	3	4	5
	3.		1	2	3	4	5
	4.		1	2	3	4	5
<b>EMPATÍA</b>	1.		1	2	3	4	5
	2.		1	2	3	4	5
	3.		1	2	3	4	5
	4.		1	2	3	4	5
<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>	1.		1	2	3	4	5
	2.		1	2	3	4	5
	3.		1	2	3	4	5
	4.		1	2	3	4	5

Figura 38. Encuesta de evaluación de la calidad

Fuente: Elaboración propia, 2018

### 3.8.3. INDICADOR DE CONTROL, ESCALA DE MEDICIÓN COLORÍMETRO

Para determinar la importancia de cada componente (ítem), se trabaja con la escala Likert de 1 al 5, en donde 1 corresponde al puntaje más bajo, es decir cuando el cliente que recibe el servicio lo percibe como malo, 2 corresponde a una calificación catalogada como regular, 3 representa que el servicio es bueno, 4 se refiere a que es muy bueno y, por último, 5 que representa el puntaje más alto, esto quiere decir que el servicio es excelente; sucede cuando el cliente encuentra similitud entre la expectativa y la percepción que recibe por parte del servicio.

	<b>PUNTAJE</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>Criterios de Calificación</b>	5 = (80% -100%)	<b>Excelente - Proveedor confiable y recomendado.</b>
	4 = (60% -79%)	<b>Muy Bueno - Proveedor confiable.</b>
	3 = (40% -59%)	<b>Bueno - Proveedor poco confiable</b>
	2 = (20% -39%)	<b>Regular - Proveedor poco confiable. Condicionado y/o Sancionado</b>
	1 = (0% -19%)	<b>Malo - Proveedor no confiable. Restringido</b>

Figura 39. Criterios de calificación

Fuente: Elaboracion propia, 2018

En el diseño del cuestionario se utiliza la herramienta tecnológica de Google Forms con el fin de recopilar información de forma ágil y estructurada. Los datos que genera dicho sistema en cada encuesta de calidad, es tabulada y detallada, por lo tanto, permite cuantificar el proceso de evaluación de manera eficiente. Por otra parte, también se acudió a ejecutar la encuesta en físico con el fin de garantizar la representatividad de la muestra piloto.

Es importante aclarar que para realizar el censo de la evaluación a toda la muestra del CASJ se requiere de un mayor tiempo de respuesta al aplicar la encuesta. Por lo que se determina llevar a cabo una prueba piloto, para comprobar la congruencia de la encuesta entre la expectativa de cómo debería ser el servicio

y lo que se percibe realmente. La prueba piloto se realizó a 15 clientes que reciben los servicios en el CASJ, divididos en tres estratos de la siguiente manera: 5 estudiantes, 5 docentes y 5 funcionarios.

Finalmente, una vez que se ajusta la descripción de manera que refleje cómo debería ser el servicio para cada componente, y se logran obtener los resultados de la evaluación, se procede con el proceso de control para asegurar la mejora continua sobre los componentes del servicio que requieren mejora. A continuación, se expone la descripción para dicho proceso.

### **3.9. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONTROL**

Conforme a lo anterior, surge la oportunidad de abordar el control de la calidad mediante la ejecución de técnicas y actividades operativas que se utilizan para verificar el cumplimiento de los criterios de calidad establecidos en la encuesta de evaluación. Por lo que se propone en este documento ejercer el control mediante el Ciclo Deming, con el objetivo de proporcionar a la Unidad de Gestión Administrativa herramientas de control que mejoren la capacidad del servicio contratado y su rendimiento.

Es importante mencionar que en esta investigación se brindan mejoras partiendo del estado actual en el que se encuentra el proceso de evaluación y control de los servicios. Por lo tanto, en relación con la carencia de herramientas de control, se generan cuatro etapas, cada una con su respectiva estrategia para mejorar la calidad de los servicios tercerizados.

Seguidamente se muestra cada etapa con la respectiva explicación de la estrategia, para completar satisfactoriamente el ciclo de control.

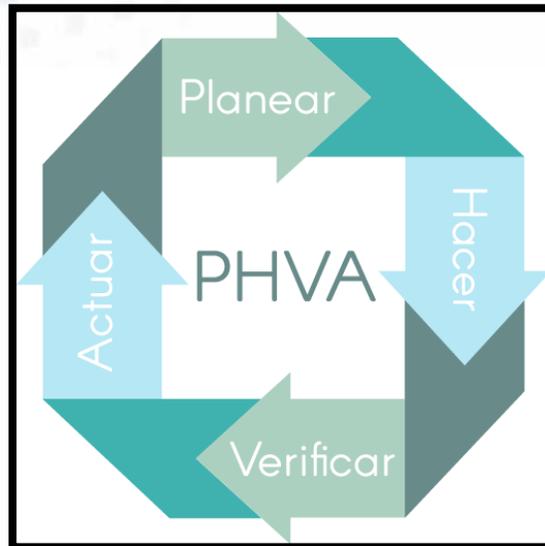


Figura 40. Ciclo Deming

Fuente: (Robbins & Coulter, 2009)

---

### ***PLANEAR***

---

Respecto a la primera etapa se pretende estrategias de mejoras por cada dimensión, tomando en consideración únicamente las dimensiones en las que las expectativas superan la percepción del cliente.

- Propuesta para la dimensión de fiabilidad
- Propuesta para la dimensión de capacidad de respuesta
- Propuesta para la dimensión de seguridad
- Propuesta para la dimensión de empatía
- Propuesta para la dimensión de elementos tangibles.

---

### ***HACER***

---

En la segunda etapa del ciclo de mejora continua, se propone implementar un plan de acción. En el cual se define la actividad a realizar para cada componente

que debe ser mejorado, el periodo que tomara ejecutarla, los objetivos que se esperan y los recursos necesarios para realizar la actividad.

En la siguiente tabla es posible apreciar el plan de acciones propositivo para mejorar la calidad del servicio contratado por el CASJ.

PLAN DE ACCIÓN					
					TEC   Tecnológico de Costa Rica
DIMENSIÓN	COMPONENTE	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBJETIVOS	RECURSOS
FIABILIDAD					
CAPACIDAD DE RESPUESTA					
SEGURIDAD					
EMPATÍA					
ELEMENTOS TANGIBLES					

Tabla 4: Plan de acción

Fuente: Elaboracion propia, 2018

---

**VERIFICAR**

---

La etapa de verificación se ejecuta una vez que se implementan las actividades de mejora en el proceso de cada servicio, con el fin de comparar los resultados de los componentes obtenidos en el cuestionario de evaluación, con las actividades expuestas en el plan de acción. Por lo que en esta etapa se plantea un mecanismo de control para que la UGA pueda conocer el desempeño de las actividades de mejora en el servicio, a través de la calificación que obtiene cada componente en cuanto al nivel de mejora.

A continuación, en la *tabla 5*, se presenta la matriz de evaluación para el control sobre la calidad del servicio.

MATRIZ PARA CONTROLAR EL DESEMPEÑO DEL SERVICIO							TEC   Tecnológico de Costa Rica	
NOMBRE DEL SERVICIO:								
NOMBRE DEL FUNCIONARIO:								
DIMENSIÓN	COMPONENTE A MEJORAR	RESULTADO SITUACIÓN ACTUAL	RESULTADO DESPUÉS DE MEJORA					
			1	2	3	4	5	
Criterios de Calificación Definida	PUNTAJE	RESULTADO						
	5 = (80% -100%)	<b>Excelente</b> - Proveedor confiable y recomendado.						
	4 = (60% -79%)	<b>Muy Bueno</b> - Proveedor confiable.						
	3 = (40% -59%)	<b>Bueno</b> - Proveedor poco confiable						
	2 = (20% -39%)	<b>Regular</b> - Proveedor poco confiable. Condicionado y/o Sancionado						
	1 = (0% -19%)	<b>Malo</b> - Proveedor no confiable. Restrigido						

Tabla 5: Matriz de Evaluación

Fuente: Elaboracion propia, 2018

La matriz que se presenta para el control del desempeño del servicio, se mide con una escala entre 1 al 5, donde 1 representa el puntaje más bajo en cuanto al desempeño en la mejora del servicio, y 5 corresponde al puntaje más alto, es decir que las actividades de mejora se han cumplido satisfactoriamente, y por ende la percepción de la calidad del servicio aumenta. Con la utilización de la matriz, la

Unidad de Gestión Administrativa tiene la posibilidad de conocer el grado de cumplimiento sobre el proceso de mejora que debe realizar el proveedor del servicio contratado.

En relación con la periodicidad en la que se aplica la herramienta de control, debe de realizarse tomando como base un tiempo ideal de seis meses. Para que una vez que se comuniqué al proveedor los aspectos que debe de mejorar, cuente con el tiempo suficiente para haber implementado las actividades de mejora. En caso de que los resultados sobre las actividades de mejora no se logren cumplir en el tiempo establecido, la UGA debe realizar una aclaración con el proveedor del servicio para hacerle notar el incumplimiento y la deficiencia en cuanto al servicio que ofrece.

A continuación, se presenta la última etapa del proceso de control para minimizar el impacto en la calidad del servicio.

---

***ACTUAR***

---

En cuanto a la última etapa del proceso de control, el administrador del contrato debe de analizar los resultados obtenidos mediante la aplicación de la propuesta de evaluación y control, para compararlos con el funcionamiento del servicio antes de haber utilizado la propuesta de mejora.

Si los resultados fueron positivos, y el proveedor muestra mejoría en la calidad del servicio, puede volver a ser considerado para la renovación del contrato, no obstante, en caso contrario, si no se logra cumplir con la mejora en el proceso del servicio, se deben considerar cambios respecto al proveedor de servicio.

La UGA debe de analizar y comparar los resultados que se generan de las expectativas y percepciones en el cuestionario de evaluación, para comprender si la evaluación que realiza el experto, respecto al componente de cada dimensión, conducirá al resultado deseado. En caso de que se requiera analizar algún otro

componente, la UGA podrá determinar que componente es conveniente o no, para incluir en la evaluación del servicio.

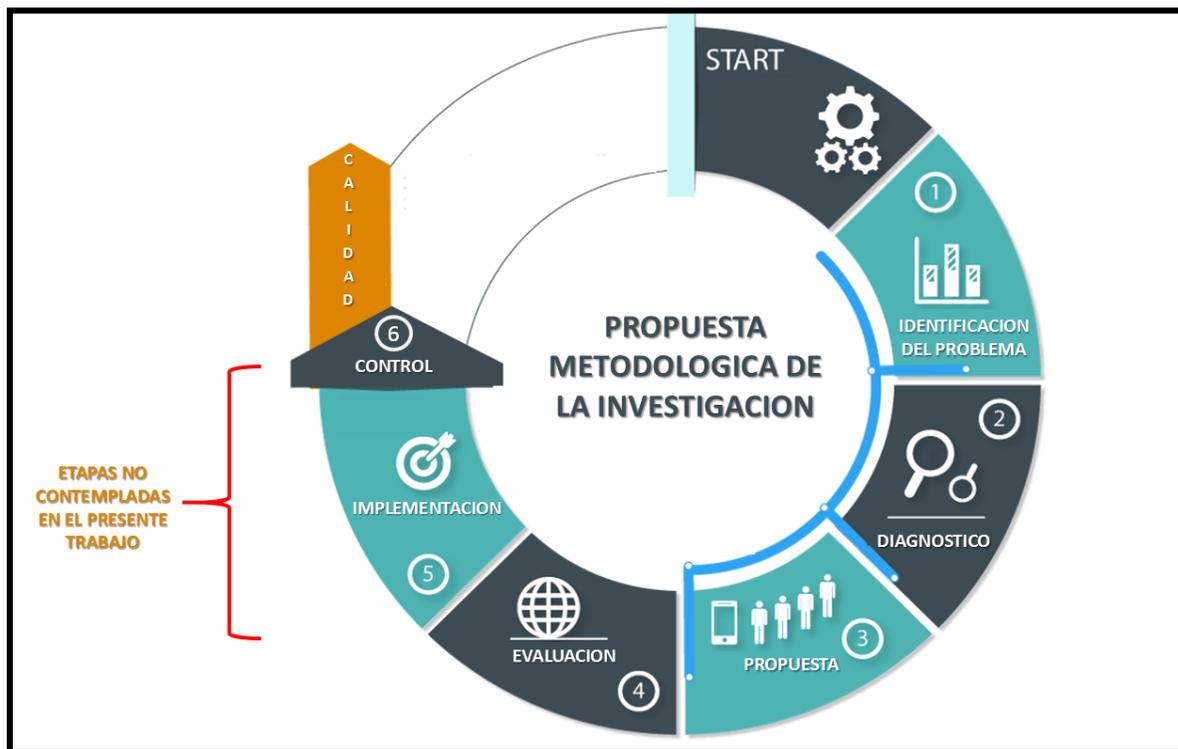


Figura 41. Marco Metodológico propuesto

Fuente: Elaboración propia, 2018



# **CAPITULO IV**

## SITUACIÓN ACTUAL

En el siguiente capítulo se detallan los métodos y procesos actualmente utilizados tanto por la unidad de gestión administrativa como por los servicios tercerizados del TEC, en cuanto al control y evaluación de los servicios, por medio de la brecha existente entre los clientes y el proveedor para el cumplimiento de la expectativa de calidad.

Primeramente, se determinan los servicios que se brindan actualmente en el CASJ, para verificar el estado de satisfacción del cliente en cuanto a la contratación del proveedor de servicio, luego se recopila la información relacionada con el proceso de valoración de proveedores que utiliza la Unidad de Gestión Administrativa y el análisis realizado por medio de la técnica Hexámetro Quintiliano.

En segundo lugar, se muestra el estudio realizado propiamente con profesionales expertos en la valoración de servicios tercerizados, tomando como muestra para la presente investigación entidades similares que contratan servicios tercerizados, tales como lo son FUNDATEC, Universidad de Costa Rica (UCR) y la Universidad Estatal a Distancia (UNED).

El objetivo de este análisis es proyectar de una manera más específica los sistemas y aspectos importantes a evaluar a partir de la experiencia y percepción del experto en los servicios contratados, lo que permite comparar el estado actual del contrato desde el punto de vista de cada experto en calidad para lograr la mejora continua, la obtención de calidad y la preferencia del cliente que recibe el servicio.

Luego se detallan los resultados obtenidos propiamente con el proveedor del servicio contratado mediante la aplicación del *“formulario de evaluación para el proveedor del contrato”*, para los servicios de limpieza, seguridad, alimentación y fotocopiado, lo cual brinda un panorama más amplio de los factores generales y específicos con los que cuentan los proveedores de los servicios contratados por el CASJ.

Por último, en conjunto con el administrador del contrato institucional se aplica el *“formulario de evaluación para la Unidad de Gestión Administrativa”*, con el

objetivo de recabar información sobre la relación contractual entre los involucrados, y valorar la congruencia entre los métodos y sistemas de calidad instaurados por parte del administrador de la Unidad de Gestión Administrativa como por parte del proveedor de servicio.

#### 4.1. SERVICIOS CONTRATADOS POR EL CASJ.

Con la finalidad de conocer el catálogo de servicios contratados por el CASJ, se presenta la *tabla 4*, la cual detalla la categoría de los servicios y sus principales objetivos.

Servicio contratado	Objetivo del Servicio	Cantidad personal	Horario
<b>Limpieza</b>	Mantener a los usuarios en un ambiente cómodo y limpio, generando confianza a través de un trabajo oportuno e inmediato	10	6:00 a.m. a 3:00 p.m. 12 md a 8:00 p.m
<b>Seguridad y Vigilancia</b>	Brindar a la población del CASJ, los medios, herramientas y recurso humano necesario para el buen desempeño de actividades de seguridad	17	6:00 a.m. - 2:00 p.m. 2:00 p.m. - 10 p.m. 10:00 p.m. - 6:00 a.m.
<b>Fotocopiado</b>	Facilitar a la comunidad universitaria del recurso y servicio de impresión de calidad con eficiencia, oportuno y de confianza.	01	8:00 a.m. - 12:30 p.m. 2:00 p.m. – 7:30 p.m.
<b>Alimentación</b>	Lograr la satisfacción total de parte del usuario del servicio, identificando sus necesidades urgentes en favor de su bienestar.	03	6:30 a.m. - 8:00 p.m. Sábado de 8:00 a.m. – 3:00 p.m.

Tabla 6: Tipos de Servicios Contratados

Fuente: Elaboración propia, 2018

La Unidad de Gestión Administrativa, es la unidad interna de la dirección del Centro Académico San José, encargada de gestionar e integrar la coordinación de las áreas relacionadas con los servicios generales sobre los servicios de contrato y servicio institucional. La normativa se aprueba el 17 de mayo del 2017 en la sesión ordinaria No.3022 del artículo 8, y empezó a funcionar a partir del 4 de septiembre del 2017.

De acuerdo con la solicitud que realiza la Vicerrectoría de Administración a la Unidad de Gestión Administrativa, es que se ejecuta el estudio enfocado a los servicios de seguridad, limpieza, alimentación y fotocopiado con el objetivo primordial de dar a conocer el grado de satisfacción de los usuarios y poder brindar acciones de mejora para el desempeño y control del servicio contratado.

Dicha unidad contempla los siguientes servicios a los cuales brinda soporte técnico y administrativo, sin embargo, tal y como se especificó en el párrafo anterior se consideraron únicamente los servicios de seguridad, soda, limpieza y fotocopiado.

#### Por contrato

- Vigilancia
- Limpieza
- Soda Comedor
- Fotocopiadora
- Mantenimiento de Zonas Verdes
- Emergencias Medicas
- Mantenimiento de ascensores

#### Institucional

- Vigilancia
- Tesorería
- Transportes
- Soporte Computacional
- Mantenimiento

Actualmente la Unidad de Gestión Administrativa cuenta con un sistema para la contratación y evaluación de sus proveedores el cual se apega a lo establecido en los requerimientos de los carteles de contrato (**ver anexo 1**) y se deja a concurso libre por la concesión del servicio durante un período de recepción de 3 a 6 meses de tiempo para recibir las diferentes opciones de servicio a valorar.

Posterior a la contratación del servicio, la unidad se encarga de evaluar el rendimiento a través de la confección del cuestionario de “*satisfacción en los servicios*” por medio de Google Forms y aplicado de manera semestral a estudiantes, docentes y funcionarios que perciben los servicios en el Centro Académico San José. (**ver anexo 5**).

Para recopilar la información por parte de los usuarios del servicio, se comparte el tipo de cuestionario estructurado por la UGA, utilizado como herramienta para medir la satisfacción del cliente en relación al proveedor del servicio. Para acceder al formato puede hacerlo mediante los siguientes links:

---

***PARA VALORACIÓN DEL SERVICIO DE SEGURIDAD***

---

 [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfHd9RuYv\\_rWGbcJG3LZgBjaP0L0DfDF-3Ti1-otlWXoBpHCw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfHd9RuYv_rWGbcJG3LZgBjaP0L0DfDF-3Ti1-otlWXoBpHCw/viewform)

---

***PARA VALORACIÓN DEL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN***

---

 [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdqkcsB8tuhSm7d\\_nHXTw-OQDU6gUHmXAJSAc4aos-XbZmlg/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdqkcsB8tuhSm7d_nHXTw-OQDU6gUHmXAJSAc4aos-XbZmlg/viewform)

---

***PARA VALORACIÓN DEL SERVICIO DE LIMPIEZA***

---

 <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdWlaoZPWmO1glbrCNxu-nlmVnE42lmYcm5UXHW9fmXQ5ekGw/viewform>

El resultado generado mediante la encuesta de servicios tiene el objetivo de dar a conocer el nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios de seguridad, vigilancia, limpieza y alimentación. La información que se recaba en la encuesta sirve para brindar opciones de mejora aquellos aspectos que reflejan la debilidad en el servicio, cabe resaltar que la única encuesta fue aplicada en junio del 2018 y logro dar a conocer los siguientes resultados:

- Se permitió evidenciar las diferencias existentes entre lo requerido por la empresa contratada y los grados de satisfacción mostrados por parte del cliente.
- Para esta ocasión se valora únicamente los servicios de seguridad, soda y limpieza, la población es de un 50% sexo masculino y un 50% femenino aproximadamente, en gran mayoría estudiantes entre los 17 y 30 años.
- La mayoría de la muestra tiene 3 años o más de visitar el CASJ, los edificios más frecuentados son el edificio de aulas SJ1 y la biblioteca en el SJ6.
- Con respecto al servicio de seguridad los encuestados califican el servicio como satisfactorio o muy satisfactorio.
- En relación con el servicio de alimentación, lo califican como regular o insatisfactorio, debido aspectos como la relación precio-calidad.
- Respecto al servicio de limpieza los encuestados lo califican como satisfactorio. Debido a la satisfacción de aspectos como la limpieza de sanitarios, suministros de papel, jabón y bolsas de basura, es considerado regular.

Una vez que se cuenta con toda la información el coordinador de la UGA junto con la dirección del Centro Académico San José valoran la viabilidad de mantener el contrato con el proveedor de servicio, en caso de que este sea factible realizan las recomendaciones de acuerdo con los resultados obtenidos para mejorar el servicio o si por el contrario conviene concluir el contrato y abrir de nuevo el concurso contractual para conocer mejores ofertas.

Para poder entender a detalle el estado actual en cuanto a la evaluación de los servicios contratados por el CASJ, es necesario conocer los pasos y características que contiene el método existente que utiliza la Unidad de Gestión Administrativa. Por lo que, a continuación, se muestra la secuencia de pasos de dicha herramienta.

#### **4.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN APLICADO AL PROVEEDOR POR PARTE DE LA UGA.**

A continuación, se detalla el procedimiento que actualmente ejecuta la Unidad de Gestión Administrativa del CASJ, para evaluar la satisfacción en la calidad de los servicios contratados, se incluye la descripción de los pasos contemplados para la valoración de los servicios, así como el análisis realizado por medio del Hexámetro de Quintiliano.

Este proceso consiste en una evaluación semestral que se realiza sobre los servicios que son contratados por la Dirección del Centro Académico San José, para constatar y verificar la calidad en cuanto a la prestación del servicio.

Los responsables de valorar la satisfacción del servicio contratado corresponden a la Unidad de Gestión Administrativa, este departamento se encarga desde la confección de la encuesta, hasta generar el informe de resultados, que consiste en un texto o una declaración que describe las cualidades de un hecho y de los eventos que lo rodean.

En seguida se expone en la figura a continuación el procedimiento ejecutado por la Unidad de Gestión Administrativa, que corresponde al seguimiento, control y evaluación de los servicios contratados y el análisis realizado mediante la técnica Hexámetro Quintiliano.

<b>Seguimiento, Control y Evaluación de Servicios Contratados</b>		
<b>Paso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsables</b>
<b>0</b>	<b>Inicio del Procedimiento</b>	
<b>1</b>	Realiza la evaluación de los servicios contratados una vez cada seis meses.	Asistente de Dirección.
<b>2</b>	Elabora encuesta de Satisfacción de los servicios contratados en el programa <b>GOOGLE FORS</b>	Asistente de Dirección.
<b>3</b>	Envía la encuesta de Satisfacción de los servicios contratados a todos los estudiantes, profesores y administrativos del CASJ.	Asistente de Dirección.
<b>4</b>	Establece una fecha límite para recibir las encuestas completadas.	Asistente de Dirección.
<b>5</b>	Tabulas los resultados de las encuestas.	Asistente de Dirección.
<b>6</b>	Elabora los gráficos con los resultados de la tabulación de las encuestas.	Asistente de Dirección.
<b>7</b>	Analiza los gráficos.	Asistente de Dirección.
<b>8</b>	Elabora Informe de Resultados con los datos obtenidos.	Asistente de Dirección.
<b>9</b>	Presenta oficio con Informe de Resultados a Directora.	Asistente de Dirección.
<b>10</b>	Directora envía Informe de Resultados a Concesionaria o Representante de servicios contratados. <b>FIN DEL PROCEDIMIENTO.</b>	Directora.
	<b>Fin del Procedimiento</b>	

Figura 42. Pasos para el Seguimiento, Control y Evaluación de Servicios Contratados

Fuente: Elaboración propia, 2018



De acuerdo con lo que expresa la unidad de Gestión Administrativa, para dar seguimiento, control y evaluación a los servicios de los proveedores, se confecciona la herramienta denominada encuesta de satisfacción; con el objetivo de conocer la satisfacción en la calidad de los servicios contratados. Posteriormente se aplica a la población que corresponde a estudiantes, docentes y funcionarios del CASJ.

Una vez cumplido con el período de respuesta de la encuesta se procede a tabular los resultados, y finalmente se confecciona el Informe de resultados obtenidos presentado ante la dirección del CASJ, para luego en caso de considerarlo necesario se envíe dicho informe a la organización concesionaria o representante del servicio contratado.

#### 4.1.2. Análisis del procedimiento: Seguimiento, Control y Evaluación de Servicios Contratados

En la figura a continuación, se analiza el detalle del proceso que utiliza actualmente la Unidad de Gestión Administrativa, mediante la técnica del Hexámetro de Quintiliano

Nombre del Procedimiento: Seguimiento, Control y Evaluación de Servicios Contratados				
		Actual	Análisis	Sugerencia
¿Qué?	¿Qué se hace actualmente?	Se elabora una encuesta para medir el nivel de satisfacción de los usuarios con respecto a los servicios contratados.	¿Qué se debe dejar de hacer? ¿Qué se debe seguir haciendo?	Se recomienda que el Informe de Resultados sea presentado en los Consejo Dirección CASJ, de esta forma la decisión de renovar los contratos será basada en la percepción de los usuarios.
¿Dónde?	¿Dónde se hace el procedimiento?	Dirección del CASJ	¿Dónde podría hacerse? ¿Dónde no podría hacerse?	Se recomienda mantener el procedimiento en la Dirección.
¿Cuándo?	¿Cuándo se hace el Procedimiento?	Cada seis meses.	¿Cuándo no debe hacerse? ¿Cuándo debe hacerse?	Se debe mantener el periodo de elaboración del procedimiento porque permite mantener una revisión constante de los servicios contratados.
¿Quién?	¿Quién hace el procedimiento?	Asistente de Dirección.	¿Alguien más podría hacerlo? ¿Quién lo haría mejor?	El procedimiento debe ser realizado por una persona fuera de la Dirección del CASJ, de esta forma los resultados serán ecuanímenes.
¿Cómo?	¿Cómo se hace el procedimiento?	Se realiza de forma fluida, pero no genera resultados congruentes.	¿Tiene actividades de más? ¿Cómo se hace es correcto?	La Dirección del CASJ debe velar porque las concesionarias o los representantes de los servicios contratados tomen las medidas correspondientes según los resultados del Informe de Resultados.
¿Por qué?	¿Por qué se hace el procedimiento?	Porque se debe mantener un seguimiento a los servicios contratados.	¿Por qué deben hacerlo? ¿Se realiza de manera correcta?	Para generar los cambios necesarios y mejorar el servicio brindado.

Figura 43. Análisis de Procedimiento de Seguimiento, Control y Evaluación de servicios contratados

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **4.2. MÉTODOS EXISTENTES EN LA INDUSTRIA U ORGANIZACIONES SIMILARES PARA EVALUAR Y CONTROLAR SERVICIOS TERCERIZADOS**

Con el objetivo de poder garantizar la calidad de la investigación y de los resultados obtenidos en el estudio empírico, se realiza un análisis de la opinión de expertos en la evaluación y control de servicios tercerizados, para determinar los componentes que se requieren para la medición de la calidad de los servicios de limpieza, vigilancia, fotocopiado y alimentación.

Por lo que se considera en primera instancia el conocimiento y la experiencia del experto a nivel interno del TEC, con Fundación Tecnológica de Costa Rica (FUNDATEC) a cargo de la Directora Ejecutiva, Damaris Cordero, para comprender los métodos que utilizan en la gestión de la evaluación y control de la calidad. Se decide acudir con dicho departamento debido a la experiencia que posee en la supervisión de servicios relacionados con el Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Una vez que se determinan los aspectos del sistema de gestión de la calidad que utiliza el TEC a nivel interno, a través de la FUNDATEC, se procede a identificar la información a nivel externo, en donde el análisis de la gestión de la calidad corresponde en primer lugar a la Universidad de Costa Rica, con la Srta. María Cervantes y la Srta. Verónica Bermúdez experta en calidad del Departamento de Servicios Contratados, además de que es un organismo que opera de manera similar al Instituto Tecnológico de Costa Rica y esto permite adaptar las buenas prácticas de manera funcional.

En segundo lugar, como parte del análisis del entorno externo se accede a la Universidad Estatal a Distancia (UNED), ya que es un organismo que cuenta con características similares a otras universidades del sector público tales como la UCR y el TEC. En dicho caso se realiza la consulta con el encargado del departamento de gestión de la calidad de los servicios contratados (UNED), el Sr. Alejandro Rojas,

para comprender la manera en cómo funcionan los sistemas de evaluación de calidad de los servicios contratados de dicha entidad.

La principal función de este análisis consiste en tener un conocimiento real sobre qué componentes determinan si el servicio ha sido superior o inferior a lo esperado, específicamente en instituciones universitarias. Por lo cual se estudia en conjunto con cada experto del FUNDATEC, de la UCR y de la UNED, lo relacionado con sus sistemas de evaluación y control sobre los servicios contratados.

Para luego seleccionar a la entidad con mayor experiencia en la gestión de la calidad de servicios contratados y adecuar esa experiencia a la herramienta denominada “*Encuesta Opinión del Experto*”. Con el objetivo de determinar los principales componentes de calidad sugeridos por el experto en calidad, y que son utilizados para la confección de la herramienta de evaluación de los servicios contratados por el CASJ.

#### **4.2.1. Análisis de expertos en calidad del servicio para la propuesta metodológica de control y evaluación de proveedores en el CASJ. (FUNDATEC – UCR-UNED)**

El propósito de este apartado consiste en dar a conocer el nivel de desarrollo de los procesos de evaluación y control de la calidad que mantienen instituciones universitarias, a través de la solides de sus sistemas de gestión de calidad y de la experiencia del experto, para luego obtener la determinación de los componentes que se integran en la evaluación de los servicios tercerizados, mediante el experto capacitado de recopilar los componentes.

## I. **FUNDATEC** (Instituto Tecnológico de Costa Rica)

FUNDATEC es un ente privado de utilidad pública, sin fines de lucro, cuyo objetivo es ampliar y mejorar los servicios que se imparten en el TEC para beneficio de la sociedad costarricense. (2018)

---

### *SISTEMAS DE CALIDAD*

---

Los métodos de gestión que son usados por la FUNDATEC para evaluar la calidad del servicio contratado, se establecen mediante los rubros del contrato, y se enfocan en el módulo de proveeduría, bajo aspectos que contiene la Ley Administración Pública y el Reglamento de ley constitucional.

Para lograr identificar los procesos del servicio contratado considerados como de baja calidad, la FUNDATEC se encarga de contratar un profesional por honorarios profesionales de manera semestral. El propósito del profesional contratado consiste en realizar una encuesta de valoración sobre el funcionamiento del servicio, para luego en una reunión con los involucrados, el profesional exponga a la entidad los resultados obtenidos y su retroalimentación para mejorar el proceso.

Luego de realizar la encuesta y conocer los resultados obtenidos, se instaura por parte de FUNDATEC un plan de medida para conocer en la próxima evaluación cómo se presenta el desempeño del servicio, y se evalúan los aspectos en los que el estudio fue deficiente. En cuanto a las sugerencias o disconformidades generadas por el cliente se colocan denuncias directamente con FUNDATEC, y se involucra la empresa que brinda el servicio, utilizando el medio legal para tratar adecuadamente el problema.

Por último, para comprender la estructura de la encuesta y los componentes que considera el profesional contratado por FUNDATEC importantes de valorar en los servicios tercerizados. Se accede a la directora ejecutiva de FUNDATEC, para

determinar los componentes a utilizar en la encuesta de evaluación de los servicios, sin embargo, dicha información corresponde propiamente al profesional contratado. Por lo cual se deja visto que la confección de la encuesta y sus componentes para valorar la calidad del servicio son procesos ajenos en los que la Fundación no se involucra, no obstante, puede realizar sugerencias que desee contemplar en el análisis del servicio.

## II. Departamento Servicios Generales (UNED)

El departamento de servicios generales se encuentra a cargo de la Vicerrectoría Ejecutiva de la UNED, y está compuesta por la Unidad de Transportes, Unidad de Seguridad, Unidad de Mantenimiento, Unidad de Almacenamiento y la Unidad de Mensajería. El objetivo del departamento se encuentra en verificar el cumplimiento de los contratos de servicios.

---

### *SISTEMAS DE CALIDAD*

---

En relación con los métodos de gestión para evaluar la calidad del servicio, la UNED también se basa en el cartel de contrato, además realiza un sondeo con los clientes que reciben el servicio, para valorar qué aspectos necesitan mejorar los servicios contratados, y de ser necesario se realiza un adendum al contrato con la actualización del nuevo requerimiento.

En cuanto a la identificación de los procesos considerados de baja calidad, la UNED cuenta con un supervisor por parte del servicio contratado, que se encarga de valorar las actividades que el cliente considera necesario de mejorar de manera periódica. También, se consulta con dicha entidad si ha instaurado algún sistema de gestión para evaluar la calidad con sus proveedores o de manera independiente, a lo que menciona que en la actualidad se trabaja únicamente con lo estipulado en el contrato, y se involucra la realización de reportes por parte del proveedor del servicio como del supervisor o administrador del contrato para constatar la realidad de los hechos.

Por último, se analiza la manera en que la UNED lleva a cabo el tratamiento de las reclamaciones o sugerencias generadas por el cliente. Para lo cual se comparte que las sugerencias o reclamaciones se trabajan por medio de la supervisión que involucra a ambas partes del contrato.

En resumen, se logra comprender que el sistema de gestión para evaluar la calidad por parte de la UNED, es bastante sólido, además de que funciona de enriquecimiento para el estudio en cuestión. No obstante, se considera que debe especializarse en desarrollar métodos de calidad que permitan valorar y solventar eficazmente las necesidades que perciben los clientes.

### III. Gestión de Servicios Contratados (Universidad de Costa Rica)

La entidad de Gestión de Servicios Contratados es la encargada de administrar los servicios contratados a proveedores externos, con el objetivo de satisfacer las necesidades de la Universidad en sus distintas sedes. (2018)

---

#### *SISTEMAS DE CALIDAD*

---

En cuanto a los métodos de gestión que utiliza la UCR para evaluar la calidad, cabe destacar que la entidad no cuenta con un parámetro como tal distinto a los mencionados anteriormente para evaluar la calidad del servicio, por lo que se utiliza el método de encuesta, y se establecen los criterios en el cartel de contrato para luego poder verificar su cumplimiento. Con respecto a los criterios del contrato, se originan de acuerdo a la “Ley de contratación administrativa” por ser concesiones de servicios.

Para identificar los procesos del servicio considerados como de baja calidad, el proveedor se encarga de manejar una estructura de medición, en donde se registra el nivel de rendimiento y las anomalías en los procesos del servicio, además por su parte el departamento de servicios contratados también corrobora la calidad del servicio mediante instrumentos de verificación como el “*check list*”. La actividad



es realizada por los mismos funcionarios del departamento de servicios contratados de la UCR.

Posteriormente, al lograr constatar el grado de cumplimiento de los criterios que comprende el contrato, la entidad genera un informe final que se orienta en si el servicio cumple o no cumple con las expectativas. Para lo cual se utilizan fotografías que reflejen la veracidad de la información.

Para conocer el desempeño del servicio, el Departamento de Servicios Contratados escucha las opiniones de los usuarios con respecto al servicio, y luego comprueba mediante sus sistemas de verificación el grado de cumplimiento. Las disconformidades o soluciones de mejora que brindan los clientes se analizan por parte del departamento de servicios contratados, para luego modificarlo en los próximos carteles de contrato.

#### 4.2.2. SELECCIÓN DE COMPONENTES DE CALIDAD

En este apartado es importante mencionar que, en relación a la estructura con la encuesta de evaluación de los servicios contratados, se decide utilizar la base experimental que brindan los expertos en calidad de la UCR, debido a que cuentan con mayor experiencia y bases sólidas que respaldan la calidad de los servicios contratados. Por lo tanto, a continuación, se resaltan únicamente los componentes que según el experto UCR, deben de ser contemplados en la evaluación de los servicios de seguridad, limpieza, fotocopiado y alimentación.

Para comprender en detalle los componentes que integran cada una de las cinco dimensiones del modelo de evaluación Service Quality (Servqual), necesarios al momento de evaluar la calidad de los **servicios de seguridad, limpieza, fotocopiado y alimentación**. Se expone en la primera parte la imagen de la dimensión (**Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad, Empatía y Elementos tangibles**) con la gama de componentes que lo integran, y luego esa misma imagen, pero con el filtro de los componentes basado en el criterio del experto.

A continuación, se detallan de manera esquemática los principales resultados obtenidos por la opinión del experto, como se puede observar los cuatro servicios cuentan con algunas semejanzas en las dimensiones, sin embargo, cada dimensión considera un componente de manera única, de acuerdo al servicio a valorar. Reflejado en el tomo II.

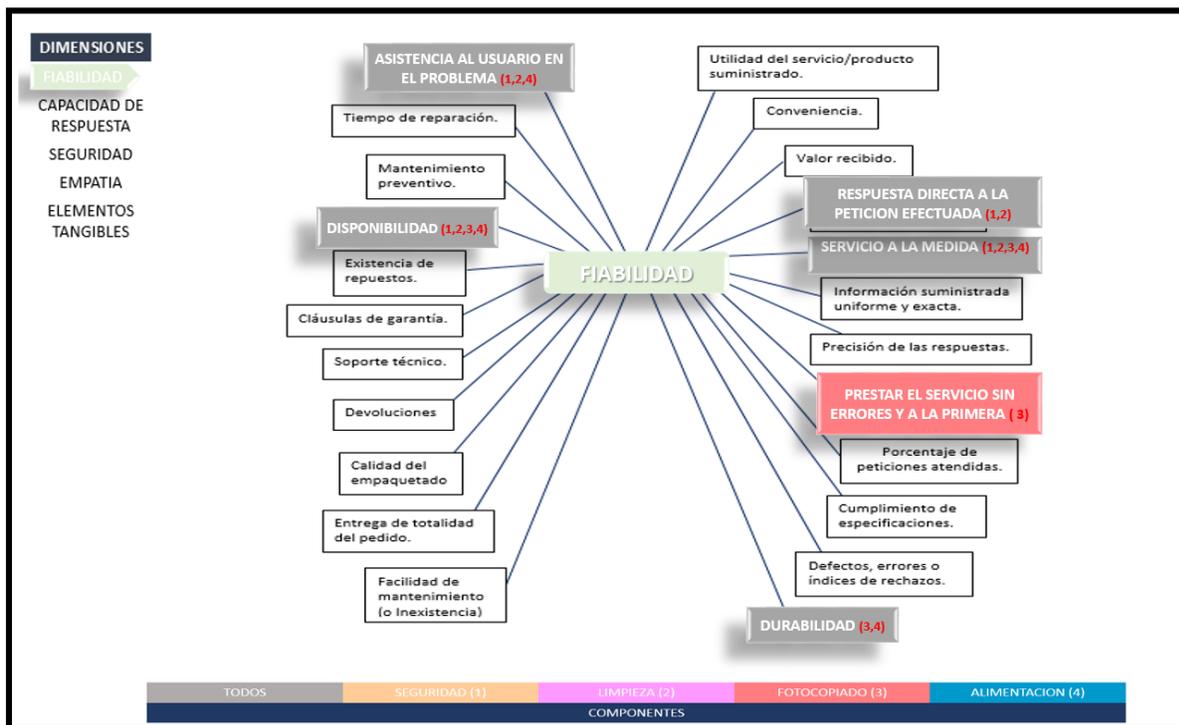


Figura 44. DIMENSION: FIABILIDAD

Fuente: Elaboración propia, 2018

De acuerdo con la figura anterior, se concluye que los componentes que se consideran más importantes en la dimensión Fiabilidad son:

- Asistencia al usuario en el problema
- Disponibilidad
- Respuesta directa a la petición efectuada

- Servicio a la medida
- Prestar el servicio sin errores y a la primera

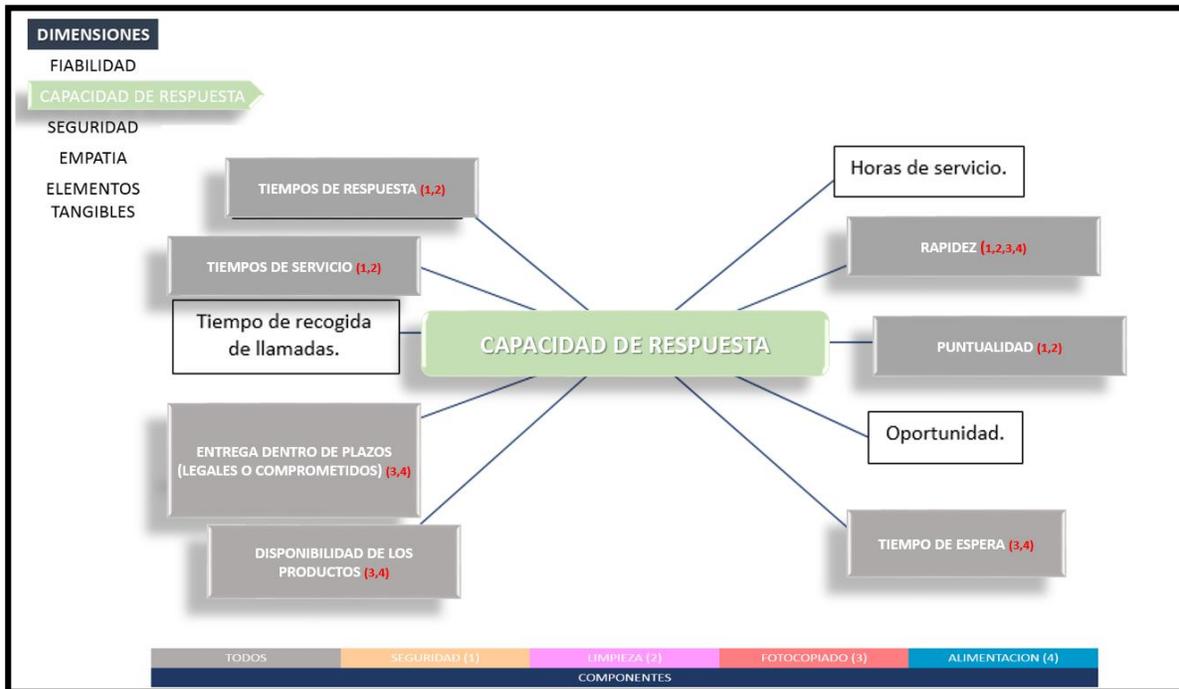


Figura 45. DIMENSION: CAPACIDAD DE RESPUESTA

Fuente: Elaboración propia, 2018

Con respecto a la Dimensión denominada Capacidad de Respuesta, la figura anterior muestra los componentes que son considerados más importantes, entre ellos: Tiempos de respuesta, Tiempos de servicio, Entrega dentro de plazos (legales o comprometidos), Disponibilidad de los productos, Rapidez, Puntualidad y Tiempo de espera.

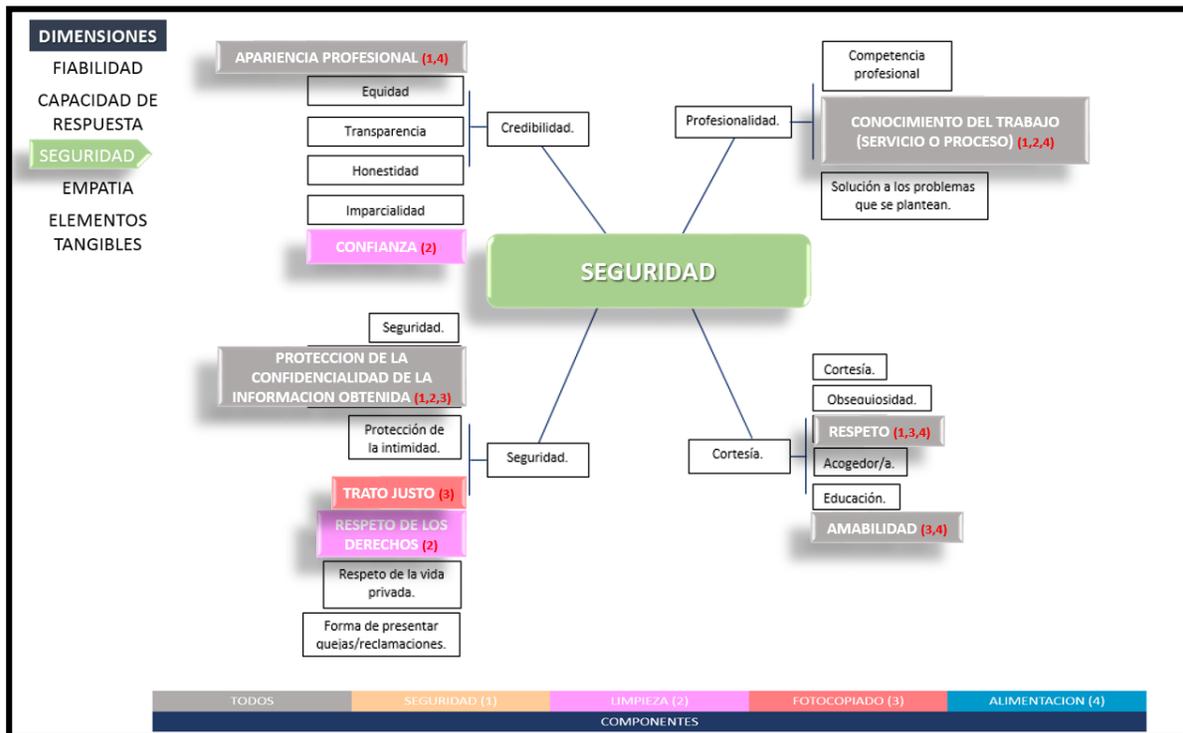


Figura 46. DIMENSION: SEGURIDAD

Fuente: Elaboración propia, 2018

Relacionado con la dimensión seguridad, los componentes más importantes que se desprenden de la figura anterior son:

- Apariencia personal
- Protección de la confidencialidad de la información
- Respeto
- Amabilidad
- Conocimiento del trabajo

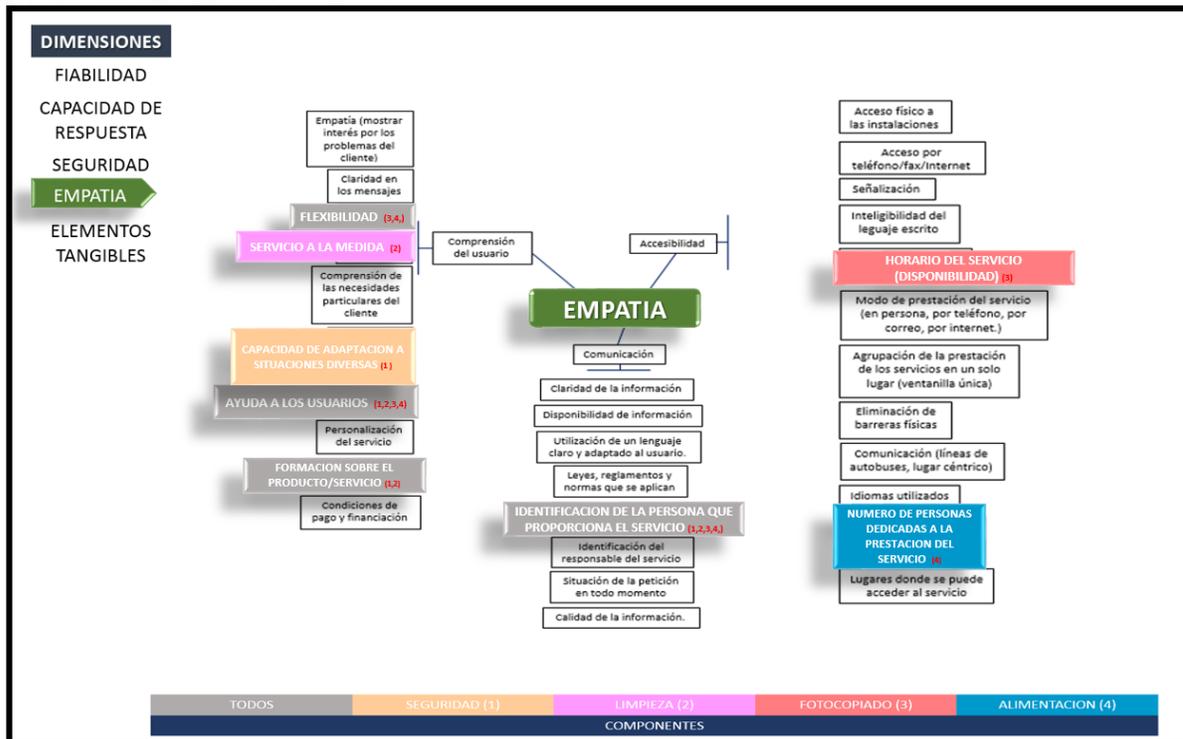


Figura 47. DIMENSION: EMPATIA

Fuente: Elaboración propia, 2018

De acuerdo a la figura anterior los componentes que se desprenden de la dimensión empatía son:

- Flexibilidad
- Ayuda a los usuarios
- Formación sobre el producto o servicio
- Identificación de la persona que proporciona el servicio.

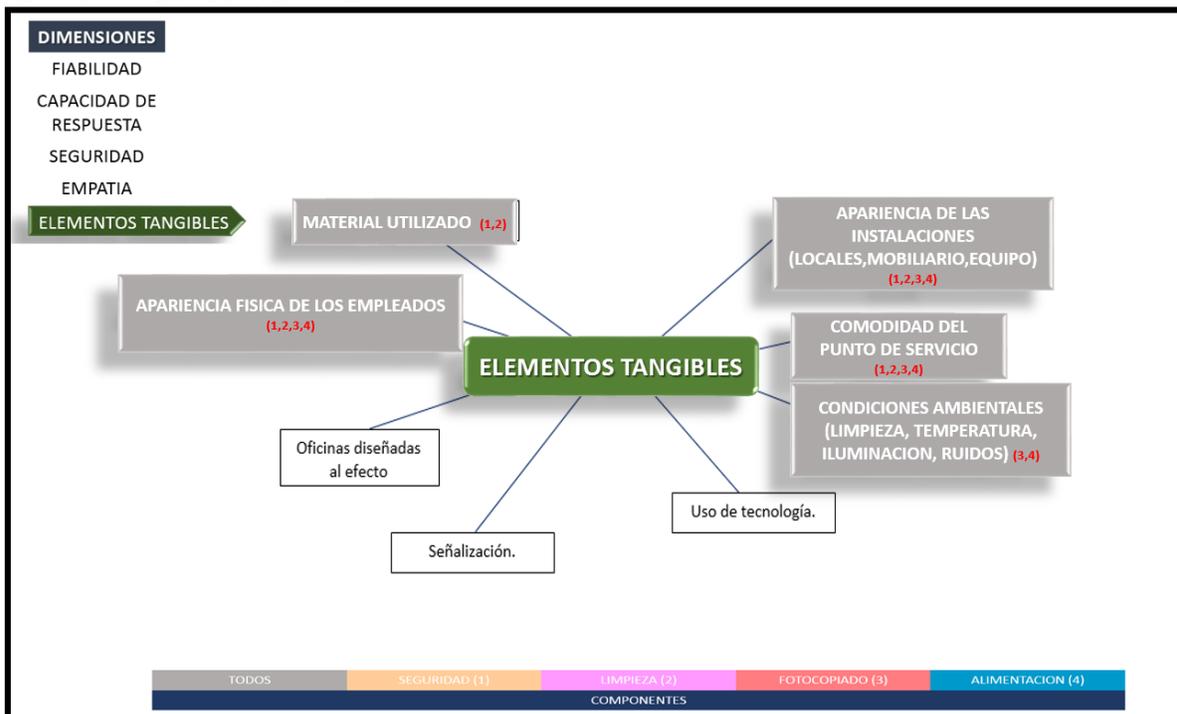


Figura 48. DIMENSION: ELEMENTOS TANGIBLES

Fuente: Elaboración propia, 2018

Con respecto a la Dimensión denominada Elementos Tangibles, la figura anterior muestra los componentes que son considerados más importantes, entre ellos:

- Material utilizado
- Apariencia física de los empleados
- Apariencia de las instalaciones
- Comodidad del punto de servicio
- Condiciones ambientales

### **4.3. MÉTODOS UTILIZADOS PARA EVALUAR Y CONTROLAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS TERCERIZADOS EN EL CASJ.**

Con base a la importancia de interpretar y explicar los hechos o datos proporcionados a la hora de inspeccionar los servicios contratados, se recurre a la elaboración y aplicación de instrumentos de recolección de información. A partir de ello, se logran generar conclusiones y recomendaciones respecto a la contratación y prestación de los servicios, además de la interpretación de datos que faciliten el entendimiento del estudio.

El formato utilizado para la recolección de la información de parte del proveedor del servicio, como del administrador del contrato (UGA), fue confeccionado con el propósito de dar a conocer aquellos elementos considerados pertinentes al momento de evaluar y controlar en los servicios. En el *apéndice 2 y 3* se puede apreciar el formato completo de los formularios aplicados a ambas partes del contrato.

El siguiente análisis es posterior a la aplicación del instrumento de información y producto de la interpretación de los resultados relacionados con la calidad del servicio, mediante las interrogantes establecidas en los formularios.

A continuación en la primera parte se expone a modo resumen las respuestas generadas de parte de cada uno de los cuatro proveedores de servicio con sus respectivas conclusiones y recomendaciones del caso, posteriormente sucede el mismo comportamiento pero con la información recolectada de parte de la Unidad de Gestión Administrativa (UGA).

#### 4.3.1. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE ASPECTOS DE CALIDAD IDENTIFICADOS EN LOS PROVEEDORES CONTRATADOS POR EL CASJ.

Este apartado consiste en analizar e identificar aquellos aspectos de calidad que determinan el desempeño del servicio contratado, estableciendo como punto de partida la confección de un formulario estructurado en donde se busca conocer la metodología de evaluación utilizada por parte de cada proveedor del servicio. A continuación, se identifican como variables de estudio:

- **Nombre del formulario:** Detalle de factores actuales para el análisis de servicios contratados
- **Objetivo del formulario:** Determinar mediante un análisis general aquellos aspectos de calidad contemplados actualmente por la entidad del servicio contratado.
- **Entidad bajo análisis:** Incluye todo tipo de organización de servicio contratado en vigencia por el Centro Académico de San José.
- **Sistemas de Gestión de Calidad:** Para llevar a cabo el proceso de análisis de la calidad es necesario identificar aquellos sistemas que contribuyan con la evaluación, seguimiento y control. Clasificados en:
  - **Sistemas evaluativos:** Expone las diversas técnicas para determinar el rendimiento, en este caso, para cada servicio contratado. Permite averiguar cuáles son los problemas identificados en los procesos.
  - **Sistemas de seguimiento y control:** En este caso es necesario precisar el seguimiento una vez identificados los aspectos a mejorar, para lograr efectuar las correcciones en el tiempo oportuno y evitar desviaciones durante el desarrollo de cada proceso del servicio.

#### DATOS GENERALES DE LA EMPRESA:

En relación con la historia y crecimiento de la entidad de Servicios de Consultoría de Occidente (SCOSA) se obtiene que nace en febrero de 1995, con la firme convicción de ofrecer al mercado nacional una solución competitiva en relación con servicios integrales de limpieza de la mano con la protección del entorno. SCOSA es parte del Grupo Corporativo FLOREX, fabricantes y comercializadores de los productos de limpieza amigables al ambiente de marca FLOREX. Convirtiéndonos en pioneros en servicios de limpieza amigables con el ambiente.

Hoy en día es una empresa consolidada que abarca todo el país, brindando Servicios Profesionales de Limpieza, así como mantenimiento de zonas verdes y control de plagas, tanto a instituciones públicas como privadas, incluidos el sector industrial con requerimientos diferenciados y altos estándares.

Bajo esta misma línea es importante resaltar que dicha organización tiene una amplia experiencia en el mercado de la limpieza, a nivel público y privado. Actualmente cuenta con 23 años desde su fundación. Entre los principales clientes que ha logrado captar con el pasar del tiempo se destaca el servicio dirigido al sector público y privado.

Por otra parte, en cuanto a la estructura del servicio que ofrece la empresa, se compone por alrededor de 900 colaboradores. Con respecto al proceso para la contratación de los colaboradores se comparte por parte de la organización que sí cuenta con un proceso para el reclutamiento y selección de su personal.

Por último, correspondiente a la misión y visión del Servicio SCOSA se comparte lo siguiente:

---

**MISIÓN**

---

“Somos una empresa que investiga, diseña, produce, y comercializa productos y servicios para mejorar la calidad de la vida y la salud de las personas, en armonía con el medio ambiente”

---

**VISIÓN**

---

“Ser reconocidos a nivel centroamericano como la empresa referente en soluciones innovadoras de limpieza realmente amigables con el ambiente”

Una vez que se generan los datos en cuanto a historia y estructura organizacional con el que cuenta la empresa SCOSA, se logra propiciar el análisis para conocer aquellos aspectos relacionados con el grado de consolidación de la empresa, en relación con el mercado en el que se encuentra; aspectos tan importantes como los procesos de reclutamiento y contratación del personal adecuado, además del nivel estructural de la organización.

Bajo este mismo sentido y, con base en la importancia de proveer a la Unidad de Gestión Administrativa de información relacionada con la calidad de los servicios contratados, se exponen los resultados en relación a temas objetivos sobre los sistemas de calidad que utiliza la empresa bajo análisis.

## SISTEMAS DE CALIDAD:

Para valorar la calidad del servicio en relación a sistemas o métodos de calidad utilizados por la empresa SCOSA, se comparte gracias a la opinión del encargado del servicio que sí cuentan con procedimientos y sistemas de calidad para garantizar el buen servicio. No obstante se aclara que por razones de confidencialidad cercanas a la empresa, la información de la cual se solicita detalle no se pudo compartir debido a lo descrito anteriormente.

Referente a la calidad del servicio se consulta a la organización en análisis, si cuenta con algún tipo de certificación que garantice y respalde la gestión en sus sistemas de calidad, con lo cual se deja conocer que sí, la empresa cuenta con su propio sistema certificado con la norma ISO 9001.

Por otra parte en cuanto a procesos de control para medir el desempeño del servicio, SCOSA destaca que sí se cuenta con procedimientos propios para ello, pero que no pueden revelarse debido a la confidencialidad de la empresa SCOSA.

Al momento de adentrarse en la búsqueda de información más específica relacionada con los tipos de estrategias de mejora, métodos de control y de inspección de la calidad por parte de la empresa contratada, se logra conocer que en efecto, forman parte del sistema que utiliza la empresa. Además en caso de ser requerido la empresa también cuenta con actividades que contribuyen a mejorar la calidad del servicio. De lo cual se destaca el sistema para la gestión de sugerencias y demandas por el cliente, procedimiento que consiste en el tratamiento de quejas y sugerencias que brinda el cliente.

#### DATOS GENERALES DE LA EMPRESA:

Referente a la historia y crecimiento de VMA se conoce que fue constituida desde 1987, convirtiéndose en una empresa pionera en la industria de seguridad privada física y electrónica, actualmente cuenta con más de 3000 colaboradores a nivel nacional.

Se diferencia de otras compañías por brindar capacidad de respuesta, someter al personal a capacitaciones de calidad y llevar un estricto proceso de reclutamiento, además de poseer alianzas estratégicas que permiten abarcar más allá de las necesidades del cliente y brindarle mayores opciones que van de la mano con la constante innovación de proyectos donde se implemente la tecnología.

Es destacable mencionar que VMA se ha convertido en una empresa líder y pionera en la industria de la seguridad. Consagrada como la mejor opción para brindar servicios confiables, con más de 30 años de experiencia y el mejor equipo humano, transformándose en socios comerciales de sus clientes en todos los tipos de seguridad que existen.

En cuanto a los procesos para contratación, VMA se concentra en aplicar filtros de identificación y datos principales por medio de Ciber Risk y Cero Riesgo, se procede con referencias laborales para obtener información sobre el desempeño laboral del futuro colaborador, para casos específicos se realizan pruebas de antidopaje. Se toma mucho en cuenta la cantidad de años de experiencia, y las referencias laborales.

Poseen amplia experiencia en servicios de seguridad física, custodia motorizada, instalación y monitoreo de alarmas y CCTV, capacitaciones, investigaciones, servicios de poligrafía, verificaciones domiciliarias y de antecedentes, custodias de ejecutivos con auto blindado, asesorías y cursos en seguridad, nuestro principal objetivo es acoplar nuestro servicio a las necesidades puntuales de nuestros clientes

Dentro de los principales clientes se encuentra el sector bancario, condominal, gubernamental e industrial: Banco de Costa Rica, Banco Popular, Condominio Gregal, Condominio Monterán, CCSS Dirección Regional Sucursales, Hospital Dr. Escalante Pradilla, Plycem, Sociedad Portuaria de Caldera, entre otros.

En cuanto a la misión y visión de VMA Seguridad y Vigilancia se comparte lo siguiente:

---

*MISIÓN*

---

“Ofrecer servicios de seguridad de alta calidad siempre con un valor agregado que nos diferencie del mercado para así garantizar tranquilidad y confianza a nuestros clientes”.

---

*VISIÓN*

---

“Ser la empresa líder de Costa Rica en soluciones de seguridad marcando la diferencia de la mano con innovación, herramientas tecnológicas y el mejor recurso humano para obtener tranquilidad y confianza de nuestros clientes”.

En relación con la cartera de servicios que ofrece VMA se exponen los siguientes:

- **Seguridad física:** Oficiales de Seguridad

- **Seguridad electrónica:** CCTV, alarmas, cercas perimetrales, control de accesos, Command Center (video vigilancia con respuesta armada) las 24 horas.
- **Custodias motorizadas.**
- **Otros servicios complementarios:** Charlas y capacitaciones, pruebas de poligrafía, investigaciones, asesorías de seguridad y verificación de antecedentes.

Una vez que se generan los datos en cuanto a la historia de la organización y estructura organizacional con la que cuenta la empresa VMA, se realiza al final del apartado las recomendaciones y conclusiones entorno al análisis de aspectos involucrados con el nivel de consolidación de la empresa VMA y su relación en el mercado de seguridad; así como aspectos importantes tales como lo son la calidad, el reclutamiento y contratación del persona.

Bajo esta mis linea, en relación con la importancia de proveer a la Unidad de Gestión Administrativa de información relacionada con la calidad de los servicios contratados, se comparte a continuación los resultados obtenidos en relación a los sistemas de calidad que utiliza la empresa en estudio.

#### **SISTEMAS DE CALIDAD:**

Para conocer los sistemas o métodos de calidad utilizados por la empresa VMA Seguridad y Vigilancia, se expone por medio del encargado del servicio, que la calidad se evalúa a través del Gerente de Cuenta que se asigna a cada operativa, ellos se encargan de velar por el buen cumplimiento del oficial y sus funciones, en caso de ver algún punto de mejora se trabaja en conjunto para resolver a la brevedad posible.

Con respecto a la certificación en calidad que garantiza el buen servicio, se consulta a la organización en análisis, y se deja saber que VMA no cuenta con algún tipo de certificación relacionada con la calidad del servicio de acuerdo a la ISO 9001:2015: Sistema Gestión de Calidad.

Por otra parte, en cuanto se refiere a los procesos de control para medir el desempeño del servicio, VMA se basa tal y como se mencionó anteriormente en el Gerente de Cuenta quien mide el rendimiento de los oficiales a la hora de brindar los servicios, además se establece cada cierto tiempo reuniones para conversar directamente con el administrador del contrato y revisar puntos de mejora sí es que los hay, además de realizar una revisión general del puesto.

Al incursionar en la búsqueda de información específica relacionada con tipos de estrategias de mejora, métodos de control y de inspección de la calidad por parte de VMA, se logra conocer que efectivamente la organización realiza supervisiones dirigidas, capacitaciones basadas en los procedimientos de cada puesto. Además, en caso de requerirlo la empresa cuenta con actividades que contribuyen a la mejora en la calidad del servicio mediante la capacitación al personal en diferentes áreas, servicio al cliente, prácticas de tiro, entre otras.

En última instancia cabe resaltar que para gestionar alguna queja o sugerencia demandada por parte del cliente, se puede tratar por medio del Gerente del Cuenta quien es el fiscalizador del contrato y vela por el cabal cumplimiento y desarrollo del mismo.



**DATOS GENERALES DE LA EMPRESA:**

En relación al detalle sobre aspectos generales del servicio Impresiones YAYO, se comenta que para el año 2012 su propietario Jair Porras de la Ossa, aprende sobre el oficio de fotocopiado y decide emprender su propia empresa. La experiencia con la que cuenta la organización inicia con la solicitud que se realiza al Tecnológico de Costa Rica por primera vez.

Dentro de los servicios que ofrece Impresiones YAYO, se incluyen las copias blanco, negro y color, además de cualquier tipo de empastado.

Es importante destacar que debido a la iniciativa emprendedora que realiza su propietario, hoy por hoy responde como único colaborador ante las necesidades del negocio, no obstante, dentro de los valores que enfatiza al momento de valorar al recurso humano se menciona la honradez, buen servicio y presentación, ante todo.

En cuanto a la misión y visión de Impresiones YAYO se comparte lo siguiente:

---

**MISIÓN**

---

“Dar siempre un buen servicio y cumplir a tiempo con la entrega”.

---

**VISIÓN**

---

“Mantener siempre calidad y honradez”.

Por otra parte, una vez generados los datos sobre la historia de la organización y estructura organizacional con la que cuenta la empresa, se realiza al

final del apartado las recomendaciones y conclusiones entorno al análisis de aspectos involucrados con el nivel de consolidación de la empresa Impresiones YAYO y su relación en el mercado de fotocopiado; así como aspectos importantes tales como lo son el reclutamiento y contratación del persona.

Bajo esta mis linea, en relación con la importancia de proveer a la Unidad de Gestión Administrativa de información relacionada con la calidad de los servicios contratados, se comparte a continuación los resultados obtenidos sobre los sistemas de calidad que utiliza la empresa en estudio con las respectivas conclusiones y recomendaciones del caso.

#### **SISTEMAS DE CALIDAD:**

Para valorar la calidad del servicio en relación a los sistemas o métodos de calidad utilizados por la empresa en cuestión, se aplicó el formulario de calidad al encargado de brindar el servicio el cual compartio que actualmente no se cuenta con procedimientos y sistemas de calidad para evaluar y garantizar el buen servicio.

Además el encargado del negocio afirma que no se ha preocupado por ello, debido a que se respalda en el buen servicio que brinda, y destaca que a como surgen las cosas en el negocio probablemente dejará de existir, debido a la era digital y ambiental, ya que hay pocas personas que necesitan de estos servicios.

Por otra parte, en cuanto a la certificación de calidad que garantice y respalde la gestión en los sistemas de trabajo, se logra conocer que el propietario/dueño no cuenta con conocimiento del caso, y en relación a los procedimientos de control para medir el desempeño y garantizar la calidad del servicio, también no se cuenta con el conocimiento suficiente.

Finalmente, al mencionar la información relacionada con tipos de estrategias de mejora, métodos de control y de inspección de la calidad de parte de Impresiones YAYO, se logra reflejar que es un terreno desconocido por parte de la empresa, debido a que no se elaboran actividades necesarias para mejorar la calidad del servicio, así como la carencia de un sistema capaz de gestionar las sugerencias o demandas que solicita el cliente.

**DATOS GENERALES DE LA EMPRESA:**

Referente a la historia y crecimiento de *M&M Soluciones*, se conoce que el negocio inicio como un pequeño catering service, y posteriormente participa en la concesión de la SODA comedor del CASJ.

Cabe destacar que la organización cuenta con experiencia acumulada desde antes de iniciar con la prestación del servicio para el Instituto Tecnológico de Costa Rica, esto ya hace desde 4 años. Entre los clientes a los que ha brindado soporte alimenticio se mencionan entidades como la Fundación Costa Rica – Canadá, La Universidad de Costa Rica y Aldeas Infantiles SOS. En la actualidad sus principales clientes son: TEC, INVU, Casa Cultural y UCR.

En relación a la estructura organizacional, hoy por hoy se cuenta con 5 colaboradores en su esquema organizacional, dedicados especialmente a la prestación del servicio de Catering Service y eventos privados. Por otra parte, en cuanto a los métodos que M&M Soluciones utiliza para la contratación del personal, destaca la entrevista personal y la valoración de aspectos como el carnet de manipulación de alimentos y la semana de prueba.

Respecto a la misión y visión de M&M Soluciones se comparte lo siguiente:

---

**MISIÓN**

---

“Dar un buen servicio enfocado a la buena nutrición y correcto balance”.

---

**VISIÓN**

---

“Lograr posicionamiento a nivel institucional en servicio de alimentación”.

Bajo este sentido, es importante proveer a la Unidad de Gestión Administrativa de información relacionada con la calidad del servicio contratado, por lo que a continuación se comparten los resultados obtenidos sobre los sistemas de calidad que utiliza la empresa en estudio, con las respectivas conclusiones y recomendaciones

#### **SISTEMAS DE CALIDAD:**

Para detallar los sistemas o métodos de calidad utilizados por la empresa M&M Soluciones, se expone por medio del encargado del servicio aquellos sistemas que utiliza la organización para garantizar la calidad del servicio, los mismos corresponden a la aplicación de encuestas periódicas, cada vez que se considera necesario por parte del cliente que recibe el servicio; también se cuenta con un buzón de opiniones. No obstante es importante destacar que no se mostro la evidencia física por parte del proveedor entrevistado.

En relación a los métodos utilizados para evaluar la calidad en los alimentos destaca que se analizan las muestras de comida de manera imprevista, una o dos veces al semestre; bajo este mismo principio la organización contrata un nutricionista encargado de revisar los procesos de cocción y menús.

En cuanto al contexto de calidad por parte de M&M Soluciones resulta conveniente aclarar que la organización se encuentra limitada respecto a la certificación de calidad que garantice el buen servicio de la organización, debido a que no cuenta con documentación que lo respalde.

Por último, al investigar información relacionada con los tipos de estrategias de mejora, métodos de control y de inspección de la calidad, se determina por parte de M&M Soluciones que cuenta con un chequeo visual personal en las materias primas y productos terminados. Por otra parte, en relación con las actividades para garantizar la calidad y mejora del servicio, se destaca por parte de la organización las encuestas y resultados analizados por el equipo de trabajo, la motivación al equipo de trabajo y la retroalimentación que se recibe de parte del cliente.

#### 4.3.2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE ASPECTOS DE CALIDAD IDENTIFICADOS EN LA UNIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO ACADÉMICO SAN JOSÉ.

Para analizar e identificar aquellos aspectos de calidad que determinan el desempeño del servicio contratado, se establece como punto de partida la elaboración de un formulario estructurado con el cual se busca conocer los métodos de evaluación, seguimiento y control que utiliza específicamente la Unidad de Gestión Administrativa para valorar el servicio del proveedor. Seguidamente se comparten las variables utilizadas para el estudio.

- **Nombre del formulario:** Evaluación para determinar la calidad del servicio contratado
- **Objetivo del formulario:** Determinar mediante un análisis general aquellos aspectos de calidad contemplados actualmente por la Unidad de Gestión Administrativa para valorar a sus proveedores.
- **Entidad bajo análisis:** Incluye todo tipo de organización de servicio contratada actualmente por el Centro Académico de San José.
- **Sistemas de Gestión de Calidad:** Para llevar a cabo el proceso de análisis, es adecuado identificar aquellos aspectos generales de calidad que contribuyan con la evaluación, seguimiento y control de los proveedores. Por lo que se clasifican en:
  - **Sistemas evaluativos:** Expone las técnicas o métodos para evaluar el rendimiento, en este caso para cada servicio contratado. Permite averiguar cuáles son los identificados en los procesos.
  - **Sistemas de seguimiento y control:** En este sentido es necesario precisar el seguimiento de la información relacionada con los aspectos a mejorar, para lograr realizar las correcciones

en el tiempo oportuno y evitar desviaciones durante el desarrollo de las actividades.

A continuación, se detalla la información que se recolecta de parte de la Unidad de Gestión Administrativa de Centro Académico de San José mediante el formulario “*Evaluación para determinar la calidad del servicio contratado*”.

Empresa SCOSA. S.A

**DATOS GENERALES DE LA EMPRESA:**

**NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:** SCOSA

**LUGAR DE RESIDENCIA:** SAN RAMÓN

**TELÉFONO:** 6066-7060

**TIPO DE SERVICIO:** LIMPIEZA

**ADM. O ENCARGADO/A DEL CONTRATO:** HANNIA NARANJO

**SISTEMAS DE CALIDAD:**

En relación al funcionamiento del servicio contratado por parte de la Unidad de Gestión Administrativa, se consulta con el administrador del contrato institucional, si se ha establecido algún sistema de gestión para evaluar la percepción en la calidad del servicio. Lo cual logró dar a conocer que la unidad evalúa a sus proveedores a partir de lo estipulado en los carteles de contrato y del estudio sobre la valoración de los servicios contratados mediante la encuesta de satisfacción

Referente con la calidad del servicio de limpieza se consulta al coordinador de la UGA, si han identificado aquellos procesos del servicio considerados de baja calidad, así como su seguimiento y medición de resultados, de lo cual se logró evidenciar que en efecto se identifican dichos procesos de baja de calidad, no obstante, se considera pertinente por parte de la UGA hacer énfasis en la falta de seguimiento y medición del proceso.

Por otra parte, en cuanto a la certificación de algún organismo especializado en inspección de calidad, se alude por parte del coordinador que SCOSA cuenta con certificación de este tipo, referente a la responsabilidad social y ambiental.

Al momento de adentrarse en la búsqueda de información específica relacionada con la periodicidad en que se realizan las evaluaciones a los proveedores del servicio, se da a conocer que se aplica de manera semestral, y que además como medida para mejorar la gestión al evaluar la calidad del proveedor, se instauro por parte de la UGA el formulario de control diario de baños, así, como el formato para la entrega de productos de limpieza. Por su parte la empresa contratada se encarga de aportar la bitácora de asistencia mensual.

Con base en los parámetros definidos en los carteles de contrato, se genera el informe técnico basado en las cláusulas del contrato, como medida para solventar aquellos aspectos de mejora establecidos en los carteles del contrato que no se cumple durante el desarrollo de las actividades.

Por último, para registrar cualquier documentación referente al contrato entre el proveedor del servicio y el administrador del contrato, se utilizan medios como el correo electrónico y los memorandos. En cuanto al tratamiento de las sugerencias generadas por parte del cliente que recibe el servicio, la UGA se encarga de realizar reuniones, minutas de reunión y memorandos. Para luego comunicar a los clientes las acciones correctoras.

**DATOS GENERALES DE LA EMPRESA:**

**NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:** VMA SEGURIDAD Y VIGILANCIA

**LUGAR DE RESIDENCIA:** DESAMPARADOS

**TELÉFONO:** 2217-9728

**TIPO DE SERVICIO:** SEGURIDAD Y VIGILANCIA

**ADM. O ENCARGADO/A DEL CONTRATO:** ROGER JIMÉNEZ PEÑA

**SISTEMAS DE CALIDAD:**

En relación con el funcionamiento del servicio VMA contratado por parte de la Unidad de Gestión Administrativa, se consulta con el administrador del contrato institucional si ha establecido algún sistema de gestión para evaluar la calidad del servicio. De lo cual se comparte sobre lo establecido por el contrato de servicio y el estudio de valoración de satisfacción.

Con respecto a los procesos de evaluación de los servicios se consulta con la UGA si actualmente cuentan con métodos evaluativos, de seguimiento y medición que solventen la baja calidad, de lo cual se obtuvo como resultado que la UGA cuenta con un proceso de evaluación de la calidad más no se emplea un método de seguimiento y medición adecuado al igual que con los otros servicios a su cargo.

Por otra parte, en cuanto a la certificación de calidad por parte de VMA, la UGA menciona que desconoce del caso debido a que la organización no le ha brindado información específica en relación alguna certificación que garanticen el buen servicio y la calidad que ofrece.

Al adentrarse en la búsqueda de información específica en relación con la periodicidad en que se llevan a cabo las evaluaciones a los proveedores del servicio, la UGA menciona que se realizan evaluaciones semestrales y del día a día, por



tratarse de un servicio 24/7. En relación con las medidas para mejorar la gestión en cuanto a la evaluación de proveedores, la UGA instauro el uso de la bitácora para el registro de datos y actividades realizadas.

Bajo esta misma línea es importante destacar referente con los parámetros de control de la calidad en el servicio, que UGA utiliza principalmente lo estipulado en los carteles de contrato, y se respalda en el informe técnico generado a partir de la encuesta de satisfacción, como medida para solventar los aspectos a mejorar entre el administrador del contrato y el proveedor de servicio.

Finalmente, para registrar información referente al contrato, entre el proveedor del servicio y el administrador del contrato, se emplea el uso de medios como el correo electrónico y los memorandos. En cuanto al tratamiento de las sugerencias y quejas que se recibe del servicio de seguridad y vigilancia, la UGA las ejecuta por medio de reuniones, minutas de reunión y memorandos, posteriormente se exponen las acciones correctoras a los clientes.

**DATOS GENERALES DE LA EMPRESA:****NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:** IMPRESIONES YAYO**LUGAR DE RESIDENCIA:** BARRIO AMÓN, SAN JOSÉ**TELÉFONO:** 8315-9244**TIPO DE SERVICIO:** SERVICIO FOTOCOPIADO**ADM. O ENCARGADO/A DEL CONTRATO:** JAIR PORRAS**SISTEMAS DE CALIDAD:**

Con respecto al funcionamiento del servicio Impresiones YAYO, se consulta con el coordinador del contrato institucional si se ha establecido algún sistema de gestión para evaluar la calidad del servicio. Con lo que se logra conocer que el sistema utilizado por la UGA es similar al que utiliza con sus otros proveedores, se basa en lo establecido mediante el contrato de servicio y el estudio de valoración de satisfacción.

Relacionado con los procesos de evaluación de los servicios se consulta con la UGA si cuenta con métodos evaluativos, de seguimiento y medición que logren solventar la baja calidad. De lo cual se logró obtener que la Unidad cuenta con un proceso de evaluación de la calidad, más no utiliza métodos de seguimiento y medición, tal y como sucede con los otros servicios.

En cuanto a la certificación de calidad por parte de Impresiones YAYO, se consulta con el administrador del contrato si la organización cuenta con algún tipo de certificado que garantice la calidad del servicio que se brinda, a lo cual menciono que es un tema inexplorado por parte del encargado de brindar el servicio de fotocopiado, y por ende no se cuenta con información específica sobre el tema.

Al incursionar en la búsqueda de información relacionada con la frecuencia con que se lleva a cabo la evaluación de proveedores por parte de la UGA, se destaca como al igual que con los otros servicios, el sistema que rige para evaluar la calidad se aplica de manera semestral. En cuanto a las medidas para mejorar gestión sobre la evaluación a proveedores tanto la unidad de gestión administrativa como el proveedor del servicio, no han logrado instaurar nuevos métodos a parte de los ya existentes para evaluar proveedores.

De acuerdo con la importancia de mencionar los parámetros para el control de la calidad de los proveedores de servicio, se expone por parte de la UGA, la utilización del informe técnico basado en las cláusulas del contrato como medida para solventar los aspectos a mejorar.

Por último, para registrar la información relacionada con el contrato de servicio entre Impresiones YAYO y la Unidad de Gestión Administrativa, se lleva a cabo mediante los memorandos. Con respecto al tratamiento de las sugerencias sobre el servicio, la UGA las ejecuta mediante reuniones, minutas de reunión y memorandos, al igual como con el resto de sus proveedores y posteriormente se exponen las acciones correctoras.

**DATOS GENERALES DE LA EMPRESA:****NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: M&M SOLUCIONES****LUGAR DE RESIDENCIA: BARRIO AMÓN, SAN JOSÉ****TELÉFONO: 8585-0549****TIPO DE SERVICIO: ALIMENTACIÓN****ADM. O ENCARGADO/A DEL CONTRATO: MARIELA DÍAZ****SISTEMAS DE CALIDAD:**

Relacionado con el funcionamiento del servicio contratado por parte de la Unidad de Gestión Administrativa, se consulta con el administrador del contrato, si ha establecido algún sistema de gestión para evaluar la percepción en la calidad del servicio. Lo que permitió dar a conocer que la unidad evalúa a sus proveedores partiendo de lo establecido en los carteles de contrato y del estudio sobre la valoración de los servicios contratados.

Referente con la calidad del servicio se consulta a la UGA si identifica aquellos procesos del servicio considerados de baja calidad, así como su seguimiento y medición. Con lo que se logró evidenciar que se facilita la identificación de los procesos de baja calidad, sin embargo, es importante para la UGA enfatizar en el seguimiento y medición de los procesos.

En cuanto a la certificación de calidad emitido por algún organismo experto en calidad, se alude por parte del administrador del contrato que no posee conocimiento sobre el caso del proveedor M&M Soluciones en relación al tema.

Al adentrarse en la búsqueda de información relacionada con la frecuencia en que se lleva a cabo la evaluación del proveedor, por parte de la UGA, se menciona que se realiza de manera semanal, quincenal y semestral. En relación a las medidas para mejorar la gestión sobre la evaluación a proveedores, la unidad de gestión administrativa genera el formulario de valoración para la manipulación de alimentos. No obstante, por parte del proveedor M&M Soluciones aún no se genera métodos o sistemas para evaluar calidad.

Con respecto a la importancia de mencionar los parámetros para el control de la calidad en los proveedores de servicio, se expone por parte de la UGA la utilización del informe técnico basado en las cláusulas del contrato como sistema para solventar aspectos a mejorar.

Por último, para registrar la información en relación con el contrato de servicio entre el proveedor y el administrador del contrato, cabe mencionar que la UGA hace uso del memorando. Posteriormente en cuanto al tratamiento de las sugerencias del cliente, al igual que con los otros proveedores de servicio, se acostumbra a ejecutar reuniones, minutas de reunión y memorandos.



## **CAPITULO V**

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROVEEDOR

---

### *SERVICIO DE LIMPIEZA SCOSA*

---

A continuación, se detallan las conclusiones y recomendaciones generadas a partir del estudio que se realiza mediante los formularios estructurados.

#### **Conclusiones:**

- Se identifica que SCOSA se encuentra consolidado en el negocio de Servicios Profesionales de Limpieza.
- El amplio tiempo en el mercado y sus alianzas estratégicas con FLOREX contribuyen con el fortalecimiento de la estructura organizacional.
- Se cuenta con un sistema de reclutamiento para seleccionar el perfil del colaborador del servicio, lo cual resulta vital para formar un recurso humano capacitado y preparado para realizar efectivamente las tareas.
- Los mecanismos para evaluar la calidad en el servicio de parte de SCOSA, son catalogados como informales por parte de investigador; debido a que no se puede especificar la procedencia de dichos métodos para inspección y valoración de la calidad por motivos de confidencialidad de parte de la empresa.
- El objetivo del análisis consiste en conocer si la empresa cuenta con algún tipo de certificación relacionada con la calidad que garantice el buen servicio, y en efecto SCOSA cuenta con un sistema certificado con la norma ISO 9001.
- La poca descripción que se logra obtener por parte del encargado de brindar el servicio no ejemplifica en profundidad la función de los sistemas de calidad, no obstante, en cuanto a la experiencia del mercado y las aclaraciones poco descriptivas, se asume que, en cuanto a lo relacionado con el tema de calidad en el servicio, SCOSA se encuentra avanzado y encaminado en la búsqueda de la mejora de sus procesos

### **Recomendaciones:**

- Se recomienda sensibilizar la relación contractual entre el coordinador del contrato institucional y el encargado de brindar el servicio de limpieza para conocer de qué manera se puede mejorar e implementar sistemas que garanticen la calidad del servicio.
- Ampliar la descripción de los sistemas y procesos utilizados para garantizar la calidad, con el objetivo de proponer y valorar aspectos a mejorar de ambas partes del contrato.
- Se debe definir de forma clara los sistemas de calidad con los que cuenta la organización, ya que esta información resulta oportuna al momento de considerar el estado contractual del proveedor.

---

### ***SERVICIO SEGURIDAD Y VIGILANCIA***

---

De acuerdo a los resultados obtenidos del proveedor del servicio de seguridad podemos obtener los siguientes datos:

### **Conclusiones:**

- ✓ El tiempo y la experiencia con el que cuenta la organización VMA en el mercado de vigilancia y seguridad, acreditan su consolidación en cuanto a estructura y funcionamiento organizacional.
- ✓ Las alianzas estratégicas le permiten abarcar más allá de las necesidades del cliente y brindarle mayores opciones que van de la mano con la constante innovación de proyectos.
- ✓ Se aplican filtros de identificación y datos principales por medio de Cyber Risk y Cero Riesgo para la selección y reclutamiento de su personal, además se procede con referencias laborales para obtener información sobre el desempeño laboral del futuro colaborador.

- ✓ La calidad del servicio se evalúa a través del Gerente de Cuenta que se asigna a cada operativa, ellos se encargan de velar por el buen cumplimiento del oficial y sus funciones.
- ✓ La organización VMA no cuenta con algún tipo de certificación relacionada con la calidad del servicio de acuerdo a la ISO 9001:2015: Sistema Gestión de Calidad.
- ✓ En relación a los procesos de control para medir el desempeño del servicio, VMA se basa en el Gerente de Cuenta quien valora el rendimiento de los oficiales a la hora de brindar los servicios.
- ✓ Basado en las estrategias de mejora y de inspección de la calidad, VMA realiza supervisiones dirigidas, capacitaciones basadas en los procedimientos de cada puesto, entre otros.
- ✓ La relación demandada por parte del cliente y la empresa contratada, se considera adecuada debido a que la organización cuenta con el Gerente de Cuenta quien es el fiscalizador del contrato y vela por el cabal cumplimiento y desarrollo del mismo.

**Recomendaciones:**

- ✓ Se debe mantener activa la relación entre el Gerente de cuenta y el encargado del contrato institucional para lograr la comunicación efectiva entre ambas partes.
- ✓ Tener presente la importancia de certificarse en calidad para garantizar la credibilidad en la calidad del servicio que se brinda.
- ✓ Establecer medios de interacción entre la población que recibe el servicio y el ejecutivo de cuenta, con el objetivo lograr generar nuevos puntos de vista en cuanto a recomendaciones y comentarios, distintos a los brindados por el encargado del contrato institucional (UGA).

---

## **SERVICIO FOTOCOPIADO**

---

A continuación, se detallan las conclusiones y recomendaciones generadas a partir del estudio que se realiza mediante los formularios estructurados.

### **Conclusiones:**

- ✓ La organización cuenta con una estructura organizacional básica para la ejecución del servicio.
- ✓ No se cuenta con sistemas de calidad para evaluar y garantizar el buen servicio.
- ✓ La organización no se apega a ningún tipo de certificación relacionada con la calidad del servicio de acuerdo a la ISO 9001:2015.
- ✓ El objetivo en cuanto a la búsqueda de planes de control y métodos para la inspección de la calidad, queda reducido y no se logra ejemplificar adecuadamente, debido al escaso conocimiento y desarrollo en calidad con el que cuenta el propietario del negocio.

### **Recomendaciones:**

En cuanto al servicio de fotocopiado y su calidad se recomienda tomar en cuenta las siguientes opciones de mejora:

- ✓ Se debe de incentivar el uso de sistemas, herramientas o métodos que contribuyan a evaluar la calidad del servicio de impresión.
- ✓ Según el propietario del negocio, no se cuenta con certificación de calidad que garantice y respalde la gestión en los sistemas de trabajo, por lo que se recomienda incursionar en dicho tema para lograr certificar la calidad del servicio que se ofrece.

- ✓ Mejorar la comunicación entre el cliente que recibe el servicio y el proveedor del servicio, con el fin de adecuar las necesidades y mejoras sugeridas por el cliente para beneficio de la organización.

---

### **SERVICIO ALIMENTACIÓN**

---

A continuación, se detallan las conclusiones y recomendaciones generadas a partir del estudio que se realiza mediante los formularios estructurados al servicio de alimentación.

#### **Conclusiones:**

- ✓ En general, el servicio que brinda la SODA comedor se encuentra relativamente consolidado debido a la cantidad de tiempo que se ha mantenido brindado servicios a empresas reconocidas.
- ✓ La descripción que ofrece el proveedor sobre los sistemas para evaluar la calidad no se logran identificar de manera física, ya que se ejecuta una encuesta periódica sobre el servicio y se cuenta con un buzón de opinión.
- ✓ Actividades como la certificación en calidad que garantiza el buen servicio, son necesarias de instaurar por parte del proveedor, para agregar valor y respaldo sobre el servicio que se ofrece.
- ✓ El proceso para control de los alimentos se encuentra en su gran mayoría a cargo del nutricionista mediante la inspección del menú y el seguimiento en los procesos de alimentación.

#### **Recomendaciones:**

- ✓ Se recomienda mantener la estructura organizacional y mejorar el detalle en cuanto a las funciones que desempeña cada uno de los colaboradores para que exista un orden funcional en las actividades de alimentación.

- ✓ Las actividades que se consideren pertinentes para el buen desempeño y la calidad en el servicio, deben ser consideradas según sea el caso.
- ✓ Se debe mejorar la manera en como se da seguimiento y control al servicio, mantener un seguimiento y control oportunos en el servicio de alimentación por medio de técnicas o herramientas que permitan lograr la calidad del servicio es esencial, por lo que resulta importante para M&M Soluciones involucrarse activamente en el desarrollo y generación actividades en torno al caso.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA UGA**

---

### ***SERVICIO DE LIMPIEZA SCOSA***

---

A continuación, se detallan las conclusiones y recomendaciones generadas a partir del estudio que se realiza mediante los formularios estructurados a la UGA

#### **Conclusiones:**

- ✓ El proceso para evaluar a los proveedores resulta ser funcional, pero puede ser más robusto en cuanto a métodos que lo respalde.
- ✓ Se logran identificar los procesos de baja calidad por parte de UGA, pero no se hace énfasis en el seguimiento y medición del proceso afectado.
- ✓ La descripción sobre las medidas para mejorar la calidad abarcan aspectos reducidos en cuanto a la prestación del servicio.
- ✓ No se cuenta con sistemas de control respaldados mediante bases teóricas.

### **Recomendaciones:**

- ✓ Se debe implementar mejoras en cuanto al sistema de evaluación, como por ejemplo lo relacionado con métodos o técnicas que respalden los parámetros importantes a evaluar en cada servicio.
- ✓ Se considera pertinente por parte de la UGA hacer énfasis en la carencia del seguimiento y medición durante los procesos de mejora.
- ✓ Se recomienda participar activamente en el desarrollo de medidas para evaluar y mejorar la calidad del servicio, entre ambas partes del contrato.
- ✓ Resulta importante establecer parámetros de control fundamentados por expertos con el objetivo de alcanzar mayor asertividad.

---

### **SERVICIO SEGURIDAD Y VIGILANCIA VMA**

---

A continuación, se detallan las conclusiones y recomendaciones generadas a partir del estudio que se realiza mediante los formularios estructurados.

### **Conclusiones:**

- ✓ El sistema para evaluar el servicio consiste en lo estipulado por el contrato de servicio y el estudio de valoración de satisfacción
- ✓ La UGA desconoce sobre la certificación en calidad del servicio contratado de seguridad y vigilancia
- ✓ Se realizan evaluaciones semestrales y del día a día por tratarse de un servicio de seguridad.

### **Recomendaciones:**

- ✓ Establecer un sistema metódico para evaluar, dar seguimiento y control a los servicios contratados.
- ✓ Realizar un levantamiento en cuanto a certificación de calidad para mantener un control estricto sobre los tipos de certificaciones existentes.
- ✓ Establecer los períodos en los que se debe realizar cada evaluación del servicio de seguridad, para conocer la frecuencia de la vigilancia.

---

## **SERVICIO FOTOCOPIADO**

---

A continuación, se detallan las conclusiones y recomendaciones generadas a partir del estudio que se realiza mediante los formularios estructurados.

### **Conclusiones:**

- El sistema para evaluar a los proveedores aplica para todos por igual, mediante el contrato de servicio y el estudio de valoración de satisfacción.
- Se describe el proceso para la evaluación del proveedor, pero no se contempla el proceso para seguimiento y medición de la calidad del servicio.
- El proveedor desconoce sobre algún tipo de certificación que garantice la calidad del servicio que se brinda, debido a que es un tema inexplorado.

### **Recomendaciones:**

- Se sugiere a la UGA ampliar los métodos o sistemas existentes para evaluar y controlar la calidad del servicio contratado.
- Se aconseja complementar el proceso de evaluación, con métodos que contribuyan con el seguimiento y control de los servicios.
- Se recomienda incentivar a participar activamente a los proveedores en temas relacionados con la calidad, para que logren garantizar la calidad del servicio que brindan.
- Resulta importante instaurar métodos para valorar la calidad del servicio con el proveedor de fotocopiado.



---

## **SERVICIO ALIMENTACIÓN**

---

A continuación, se detallan las conclusiones y recomendaciones generadas a partir del estudio que se realiza mediante los formularios estructurados.

### **Conclusiones:**

- No se enfatiza el proceso de seguimiento y medición del servicio.
- Se desconoce sobre algún tipo de certificación relacionada con la calidad que respalde el servicio del proveedor.
- Se instauran métodos para evaluar la calidad del servicio de alimentación

### **Recomendaciones:**

- Reforzar el proceso de seguimiento y medición del problema a controlar en el servicio que se brinda.
- Se debe incorporar dentro del proceso de valoración los tipos de certificaciones pasadas o recientes para establecer respaldo sobre el servicio del proveedor.
- Incentivar el uso de herramientas de seguimiento y control de calidad por ambas partes del contrato, debido a ser un servicio alimenticio, se debe lograr mayor objetividad en la valorización.

# BIBLIOGRAFIA

CXO Community Latam. (2009).

Álvarez, M. (2001). *Metodología. Diseño y desarrollo de investigación*. Colombia: McGraw - Hill Interamerica.

Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración - Teoría general y proceso administrativo*. Mexico: Pearson Educación de México.

Avalos, M. (2010). *La evaluación de la calidad en la atención primaria de la salud. Consideraciones teoricas y metodologicas*. Argentina: Horizontes Sanitarios.

Badía, A., & Bellido, S. (1999). *Técnicas para la gestión de calidad*. Madrid: Tecnos

Berdugo Correa, C. (2016). Variables relevantes para la medición de la calidad percibida del servicio bancario. *DYNA*.

Berry, L. &. (s.f.). Marketing en las empresas de servicios. En *Norma* (pág. 250). Colombia.

Bitner, Z. &. (2000). *Marketing de Servicios. McGraw-Hill*. México: McGraw-Hill.

Bolaños, F. M. (24 de Febrero de 2017). Historia Centro Academico San Jose. *HOY EN EL TEC*, pág. 2.

Budyansky, A. (2009). *Improved quality tactic* . USA: Total Quality Managment.

Cantú D, H. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México, D.F., México:: McGraw-Hill.

Cesar, B. T. (2007). *Introducción a la Administración de las organizaciones (enfoque global e integral)*. México : Pearson Educación.

Chalico, C. . (2009). *Tendencia de TI*. Obtenido de [www.ey.com/mx](http://www.ey.com/mx)

ConceptoDefinición. (19 de Octubre de 2014). *ConceptoDefinición.DE*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/metodologia/>

- CXO Community Latam. (15 de December de 2009). Obtenido de <http://cxo-community.com/articulos/blogs/blogs-management/2714-tercerizacion-de-servicios-it.html>
- Duque Ceballos, J., & González Campo, C. (2014). Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría Económica. *Redalyc.org*, 13 -15.
- Fernández Hatre, A. (2002). *Manual y procedimientos de un sistema de calidad ISO 9001-2000*. Mexico: Instituto de Fomento Regional.
- Fernández, A. (2001). *El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia*. Revista de Antiguos Alumnos IESE.
- Fernandez, H. &. (1988). *Metodología de la investigación. Segunda Edición* . Mexico : McGraw - Hill.
- Fontt, I. E. (21 de Junio de 2001). *GestioPolis*. Obtenido de Sistemas de control en la empresa: <https://www.gestiopolis.com/sistemas-de-control-en-la-empresa/>
- Fórneas, J. R. (2008). *Outsourcing: Saque el maximo partido de sus proveedores*. España: Netbiblo.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Mexico: Pearson Educación.
- Franceschini, F. (2014). Outsourcing: guidelines for a structured approach. *Emeraldinsight.com*, 247 - 249.
- Ganga Contreras, F. (2008). Externalización de funciones: Algunas reflexiones teóricas. *Estudios Gerenciales*, 107-135.
- García Gómez , A. (30 de Mayo de 2013). *Medotologia para la evaluación y selección de proveedores de servicios de mantenimiento*. Obtenido de <file:///D:/I%20Avance%20Anteproyecto/Trabajo%20Final%20Graduacion/Capitulo%20II%20-%20Marco%20Teorico/METODOS%20DE%20EVALUACION.pdf>

GIRALDO, D. B. (2010). METODOLOGÍA PARA LA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES EN UNA EMPRESA.

Gómez Hernández, J. A. (2008). *Conceptos básicos de gestión de calidad y evaluación* .

Gómez Hernández, J. A. (s.f.). *Conceptos básicos de gestión de calidad y evaluación en Bibliotecas*. Obtenido de EDU: <http://gti1.edu.um.es:8080/jgomez/bibgen/intranet/04gestion-b.PDF>

Gomez, R. C. (2010). *Administracion de la calidad*. Argentina: Universidad Nacional de Mar de Plata.

GÓMEZ, R. G. (23 de 02 de 2000). *BENCHMARKING*. Obtenido de Facultad de Economía, Empresa y Turismo, Sección de Empresa y Turismo Universidad La Laguna: <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1342/Benchmarking.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

GÓMEZ, R., & GONZÁLEZ, V. (2000). *BENCHMARKING*. Obtenido de Facultad de Economía, Empresa y Turismo, Sección de Empresa y Turismo Universidad La Laguna: <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1342/Benchmarking.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Google Maps. (2018). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.ca/maps>

Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos . (2010). México: Gobierno Federal (SHCP/SFP/CONEVAL).

Guillen, M. M. (2013). MANUAL DE USUARIO PARA TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN DE LA ESCUELA A.E DEL TEC. *Repositorio TEC*, 6 - 8.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigacion*. Sexta edición. Mexico: McGraw-Hill Interamericana .

- Hintze, J. (15 de 08 de 2018). *CONTROL Y EVALUACIÓN DE GESTIÓN Y RESULTADOS*. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-ControlYEvaluacionDeGestionYResultados-3991033.pdf
- <http://www.tec.ac.cr/eltec/Paginas/default.aspx>. (s.f.). *Tecnológico de Costa Rica*. Obtenido de (<http://www.tec.ac.cr/eltec/Paginas/default.aspx>)
- Informe COSO. (2005). *Control interno*. Bogota : Ecoe Ediciones.
- ISO 9001:2015. (7 de March de 2017). *Sistema de gestión ISO 9001-2015: Técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación*. Obtenido de [Researchgate.net: https://www.researchgate.net/publication/315876051\\_Sistema\\_de\\_gestion\\_ISO\\_9001-2015\\_Tecnicas\\_y\\_herramientas\\_de\\_ingenieria\\_de\\_calidad\\_para\\_su\\_implementation](https://www.researchgate.net/publication/315876051_Sistema_de_gestion_ISO_9001-2015_Tecnicas_y_herramientas_de_ingenieria_de_calidad_para_su_implementation)
- Karaman. (2007). *Libre Empresa*. Obtenido de [http://www.unilibrecali.edu.co/images2/revista-libre-empresa/pdf\\_articulos/volumen9-1/Libre\\_Empresa\\_69-81\\_Enero\\_Junio\\_2012.pdf](http://www.unilibrecali.edu.co/images2/revista-libre-empresa/pdf_articulos/volumen9-1/Libre_Empresa_69-81_Enero_Junio_2012.pdf)
- Kotler, P. (14 de Junio de 2011). *Boletín Calidad & Gestión*. Obtenido de Boletín Calidad & Gestión: [http://calidad-gestion.com.ar/boletin/edicion\\_66.html](http://calidad-gestion.com.ar/boletin/edicion_66.html)
- Lacity, M. C. (2009). A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. *Journal of Strategic Information System* , 130-146. Obtenido de A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. España: Mexico: Pearson.
- Murillo. (2007). Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría Económica de la Agencia. *redalyc.org*, 12-13. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574002.pdf>

- Nishizawa, R. M. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio. *REDALYC.ORG*, 181-209.
- Osterwalder, A. &. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Centro Libros PAPP.
- PARASURAMAN, P. (1985). *Conceptual Model of Service Quality and its implications for future research*. New York: Journal of Marketing. The Free Press.
- Pedrajas, A. (2002). *La externalización de actividades laborales*. Valladolid: Lex Nova.
- Pérez Carballo Veiga, J. F. (2006). *Control de la gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pérez, L. (15 de 12 de 2017). *Tips de outsourcing para las empresas de hoy*. Obtenido de Evaluando Software hoy: <http://www.evaluandosoftware.com/outsourcing-ti-consejos-evaluar-la-entrega-servicios-tercerizados/>
- Quelin, B. D. (2003). Bringing together strategic Outsourcing and corporate strategy. *European Management Journal* , Vol. 21, No. 5 - 652.
- Ramón, J. (2002). OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS. *Occasional Paper*, 3 - 5.
- Real Academia Española. (2016). *Metodología*. Obtenido de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=metodolog%C3%ADa>
- Recursos Bibliográficos Edu. (S.f.). Evaluación y Control. 261-263.
- Robbins Stephen, C. M. (2009). *Administración*. Pearson Educación, Inc. Publicado como Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2009). *Administración*. Pearson Educación, Inc. Publicado como Prentice Hall.

Romero, J., & Collin. (1999). LA EXTERNALIZACIÓN DE ACTIVIDADES LABORALES (OUTSOURCING). *Universidad de Costra Rica*, 121-123.

Sáenz Marcilla, J. (2014). *Propuesta de una metodología para la provision de servicios de outsourcing de TI*. Obtenido de [http://oa.upm.es/32828/1/FRANCISCO\\_JAVIER\\_SAENZ\\_MARCILLA.pdf](http://oa.upm.es/32828/1/FRANCISCO_JAVIER_SAENZ_MARCILLA.pdf)

Soto, M. S. (2012). El outsourcing como proceso de transformación organizacional y su incidencia en el desarrollo de empresas. *Universidad Nacional de Colombia*, 18-20. Obtenido de <http://bdigital.unal.edu.co/6914/1/7709523.2012.pdf>

TEC. (27 de Julio de 2018). *Tecnológico de Costa Rica*. Obtenido de (<http://www.tec.ac.cr/eltec/Paginas/default.aspx>)

TEC. (27 de Julio de 2018). *Tecnológico de Costa Rica*. Obtenido de (<http://www.tec.ac.cr/eltec/Paginas/default.aspx>)

Tecnologico de Costa Rica. (10 de OCTUBRE de 2018). *FUNDATEC*. Obtenido de FUNDATEC: <http://www.fundatec.ac.cr/AcercaDe.aspx>

Tecnológico de Costa Rica. (02 de 08 de 2018). *Tec.ac.cr*. Obtenido de <https://www.tec.ac.cr/reglamentos/reglamento-creacion-modificacion-eliminacion-unidades-instituto-tecnologico-costa-rica>

*The electoral Knowledge Network*. (2018). Obtenido de ACE project: <http://aceproject.org/main/espanol/ve/vef03b.htm>

Thompson, A. P. ( 2012). *Administración estratégica*. Mexico : McGraw-Hill.

Thompson, I. (Julio de 2006). *La satisfacción del cliente*. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44275060/Satisfaccion\\_del\\_Cliente.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1534374437&Signature=tbxNiyU9B3bGSy2U0V0eIJsNzH4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa\\_Satisfaccion\\_del\\_C](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44275060/Satisfaccion_del_Cliente.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1534374437&Signature=tbxNiyU9B3bGSy2U0V0eIJsNzH4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_Satisfaccion_del_C)

Unidad de Gestion Administrativa . (2018). *TEC*. Obtenido de TEC

Universidad de Costa Rica. (10 de Octubre de 2018). *Oficina de Servicios Generales*. Obtenido de <http://www.osg.ucr.ac.cr>

Villalobos, C. (2008). *Trabajo practica profesional para el grado de bachiller. Manual de procedimientos para la Dirección Administrativa del Tecnológico de Costa Rica*.

Villaplana, Á. C. (2002). Teorías y Modelos: Formas de representación de la realidad. *Redalyc*, 1-14. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/166/16612103.pdf>

Virtual Pro . (15 de 04 de 2006). *revistavirtualpro.com*. Obtenido de [www.revistavirtualpro.com](http://www.revistavirtualpro.com)

ZEITHAML, V., PARASURAMAN, P., & BERRY, L. (2004). *Modelo de la calidad del servicio*. México: Mc Graw Hill.



# APÉNDICES

## Apéndice 1: Cuestionario de Opinión



Encuesta Opinión  
Final.docx

## Apéndice 2: Formulario de evaluación para el proveedor contratado



FORMULARIO DE  
EVALUACIÓN PARA I

## Apéndice 3: Formulario de evaluación para la UGA



FORMULARIO DE  
EVALUACIÓN PARA I

## Apéndice 4: Encuesta metodológica para la evaluación de proveedores

ENCUESTAS SERVICIOS-CASJ Recibidos x

Dirección Centro Académico San José mar., 16 oct. 14:08

Centro Académico de San José TEC | Tecnológico de Costa Rica

Estimada Comunidad CASJ:

Como parte de un proceso de mejora continua, la Dirección del Centro Académico San José (CASJ) del TEC les solicita su colaboración con las siguientes encuestas; con el fin de evaluar la calidad de los servicios contratados de Seguridad, Limpieza, Fotocopiado y Alimentación. Se adjuntan los links correspondientes a cada servicio.

### 1. Seguridad:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScBwK6nGjipGFvVRcj5X0HxOPuvkSKdDhn0hHjXrdfeHkvbtw/viewform>

### 2. Limpieza:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScZtM9X1QLuw5ifrosNHvsAro1LWldobY1lwTSr6JaiWhuoRw/viewform>

### 3. Fotocopiado:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc72TQvKUWH-YdgQ21GVtRkOYRazFzggZdH5HfVpkN-SMFLQ/viewform>

### 4. Alimentación:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdV9t0jadwOkONkL.EauBskj2E9F996QYjgSDHqCf8\\_skcHxQe/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdV9t0jadwOkONkL.EauBskj2E9F996QYjgSDHqCf8_skcHxQe/viewform)

LIMPIEZA:

<https://goo.gl/UWXMBx>

SEGURIDAD:

<https://goo.gl/xqWafQ>

ALIMENTACIÓN:

<https://goo.gl/ocvGFx>

FOTOCOPIADO:

<https://goo.gl/837GQM>

# ANEXOS

## **Anexo 1:** Cartel de contrato Servicio Seguridad y Vigilancia



Cartel Licitación  
Pública Seguridad y

## **Anexo 2:** Cartel de contrato Servicio Limpieza



Cartel Licitación  
Pública Servicio de A

## **Anexo 3:** Cartel de contrato Servicio Fotocopiado



Cartel Licitación  
Pública Fotocopiado

## **Anexo 4:** Cartel de contrato Servicio Alimentación



Cartel Licitación  
Pública Alimentación

## Anexo 5: Encuestas aplicadas por la Unidad de Gestión Administrativa

### Estimada comunidad CASJ

A solicitud de la Vicerrectoría de Administración y con el fin de evaluar la calidad de los servicios de Limpieza, Soda y Seguridad del Centro Académico San José, por parte de los usuarios directos, se les agradece completar los cuestionarios correspondientes a cada servicio en los siguientes links:

#### Limpieza:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdWIaoZPWmO1glbrCNxu-nlmVnE42lmYcm5UXHW9fmXQ5ekGw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdWIaoZPWmO1glbrCNxu-nlmVnE42lmYcm5UXHW9fmXQ5ekGw/viewform?usp=sf_link)

#### [Valoración de servicio de Limpieza del Centro Académico San José](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdWIaoZPWmO1glbrCNxu-nlmVnE42lmYcm5UXHW9fmXQ5ekGw/viewform?usp=sf_link)

docs.google.com

El objetivo del cuestionario es conocer el grado de satisfacción del usuario directo del servicio de Limpieza del Centro Académico San José

#### Soda:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdqkcsB8tuhSm7d\\_nHXTw-OQDU6gUHaMxAJSAC4aos-XbZmIg/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdqkcsB8tuhSm7d_nHXTw-OQDU6gUHaMxAJSAC4aos-XbZmIg/viewform?usp=sf_link)

#### Seguridad y Vigilancia:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfHd9RuYv\\_rWGbcJG3LZgBjaP0L0DfDF-3Ti1-otWXoBpHCw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfHd9RuYv_rWGbcJG3LZgBjaP0L0DfDF-3Ti1-otWXoBpHCw/viewform?usp=sf_link)

El plazo para completar y enviar dicha información será a más tardar al miércoles 13 de junio del 2018.

## **Anexo 6: Reglamento de TFG de la EAE**



REGLAMENTO\_DE\_T  
RABAJOS\_FINALS\_C

## **Anexo 7: Evaluación del desempeño del estudiante en la empresa**



DESEMPEÑO\_DEL\_E  
STUDIANTE\_EN\_LA\_E

## **Anexo 8: Ficha del estudiante**



FICHA\_DEL\_ESTUDI  
ANTE\_TFG.docx

## **Anexo 9: Formulario de aceptación en la empresa**



ACEPTACIÓN\_DEL\_E  
STUDIANTE\_EN\_LA\_E

## **Anexo 10: Formulario Aval de entrega del TFG final**



FORMULARIO\_AVAL  
\_DE\_ENTREGA\_DEL\_

## **Anexo 11: Guía general de TFG**



1.1-Guía\_para\_la\_el  
aboración\_del\_TFG\_

**Anexo 12: Cartel de contrato Servicio Seguridad y Vigilancia UCR**



Cartel  
Vigilancia.odt

**Anexo 13: Cartel de contrato Servicio Limpieza UCR**



Cartel Contratación  
Servicio Limpieza.do

**Anexo 14: Cartel de contrato Servicio Fotocopiado UCR**



Cartel de  
Fotocopiado.pdf

**Anexo 15: Cartel de contrato Servicio Alimentación UCR**



Cartel de  
agroalimentarias.pdf

## Anexo 16: Constancia de Defensa Oral Proyecto Final de Graduación

www.tec.ac.cr

TEC | Tecnológico de Costa Rica

### ACTA

En la Escuela de Administración de Empresas, Campus Tecnológico Local San José del Instituto Tecnológico de Costa Rica, a las catorce horas del día jueves 22 de noviembre del 2018, se procedió a la Defensa Oral del Trabajo Final del (la) estudiante Brandon Rojas Jarquín.

El Jurado Calificador estuvo integrado por los profesores Carlos Córdoba González y Ana Isabel Fallas Arias. El (la) estudiante realizó la Defensa Oral de su trabajo final de graduación, después de la cual el Jurado Calificador hizo las preguntas pertinentes sobre aspectos relacionados con el tema.

Terminada la defensa se determina que el estudiante:

Aprobó la defensa oral del Trabajo Final de Graduación.

No aprobó la defensa oral del Trabajo Final de Graduación.

  
FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO CALIFICADOR

  
FIRMA DEL JURADO CALIFICADOR

  
FIRMA DEL (LA) ESTUDIANTE

