



**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.**

TOMO II

La presente Metodología corresponde a la guía para el proceso de evaluación y control de proveedores de servicios contratados en el CASJ, de acuerdo a la calidad del servicio que se brinda. Esta metodología se encuentra estrechamente relacionada con el tomo I.

ELABORADO POR: BRANDON ROJAS JARQUIN

PROFESOR TUTOR: LINO BARBOZA DIAZ.

II SEMESTRE

SAN JOSE, 2018

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
1. PROPUESTA PARA EVALUACIÓN: SERVQUAL.....	4
1.1. BRECHAS DEL SERVICIO.....	4
2. DIMENSIONES DE ANÁLISIS	6
3. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA SERVQUAL A LOS SERVICIOS CONTRATADOS EN EL CASJ.....	10
3.1. ANALISIS DE DATOS.....	11
4. PROPUESTA PARA CONTROL: CICLO DEMING.....	38
4.1. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	39
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	69

INTRODUCCIÓN

La metodología para evaluar y controlar los servicios contratados por el CASJ se enfoca en establecer los componentes de estudio para valorar la calidad de acuerdo al tipo de servicio en cuestión y los procesos a utilizar para controlar correctamente los aspectos de mejora por parte del mismo. Todo esto con el objetivo de proporcionar a la Unidad de Gestión Administrativa del CASJ, una herramienta que permita mantener el buen desempeño en el desarrollo de las actividades del servicio, de una forma estandarizada y objetiva.

Para la confección de la encuesta de evaluación del servicio contratado, inicialmente se debe realizar el proceso de “calificación inicial” donde se otorga un valor para los componentes del modelo Servqual, que contemplan un mayor grado de importancia para el encargado/experto al momento de valorar en el servicio. La calificación del componente permite especificar lo que se desea evaluar en la encuesta Servqual con base en una escala de calificación previamente establecida.

El individuo que determina los componentes de evaluación para cada servicio, es el encargado de la Unidad de Gestión Administrativa (UGA) con base en la información previa sobre sugerencias y solicitudes realizadas por los clientes. No obstante, es importante aclarar que para determinar los componentes que se utilizaron en este estudio, se acudió con expertos en calidad del departamento de servicios contratados de la UCR. Por lo que solamente son una predicción basada en la experiencia, sobre qué componentes son de mayor importancia para el cumplimiento en la calidad del servicio tercerizado.

Por último, con el objetivo de aclarar el proceso de análisis del modelo para evaluación y control de la calidad de los servicios, se presenta en el *tomo I*, el detalle sobre todo lo descrito en relación a la determinación de la metodología de evaluación Servqual (Service of Quality), y el proceso control conocido como Ciclo Deming. Para luego en el *tomo II*, presentar el proceso mediante la aplicación del modelo metodológico para cada servicio en cuestión.

1. PROPUESTA PARA EVALUACIÓN: SERVQUAL

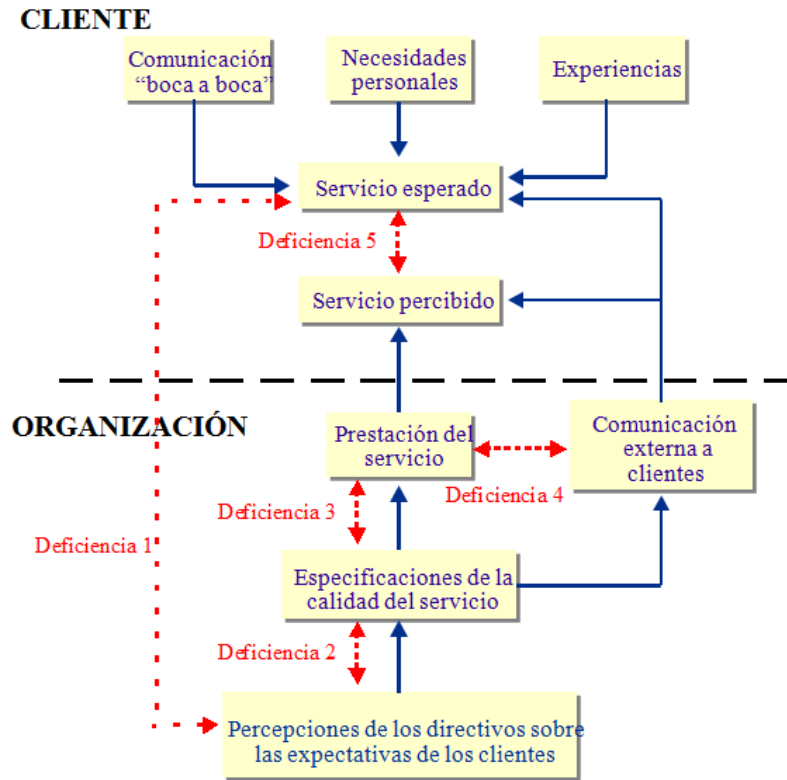
La herramienta de evaluación para la medición de la calidad del servicio, expuesta por los profesores Parasuraman, Zeithaml y Berry, se utiliza en el presente estudio, ya que contiene gran utilidad para determinar la satisfacción de los clientes que reciben el servicio de una organización, por medio del reconocimiento de la brecha o diferencia existente entre lo que los clientes esperan y lo que reciben del servicio.

Con la finalidad de comprender el método que involucra la herramienta SERVQUAL para que sea útil y aplicable. A continuación, se muestra el proceso que va desde la determinación de la brecha que se utiliza para el estudio, la consideración de los componentes de cada dimensión de la metodología Servqual, su desarrollo en la evaluación de los servicios, análisis de datos y refinamiento de dicha herramienta.

1.1. BRECHAS DEL SERVICIO

Los estudios realizados por Parasuraman Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) indican diferencias entre los aspectos de mayor importancia de un servicio, este conjunto de discrepancias entre las expectativas de la calidad del cliente sobre el servicio esperado y el servicio que se recibe, se identifican como brechas, causantes de que las empresas no logren entregar un servicio de calidad a sus clientes.

En la **figura 1** se muestran las diferentes brechas de servicio que ocurren en las organizaciones en relación con el cliente.



Fuente: (Parasuraman, 1985)

Figura 1: Modelo de Calidad de Servicio

Las brechas expuestas anteriormente se dividen en cinco categorías de la siguiente manera:

- **Brecha uno:** Diferencia entre las expectativas del cliente vs. Percepción de los directivos.
- **Brecha dos:** Diferencia entre la percepción de los directivos vs. Especificaciones de la calidad del servicio.
- **Brecha tres:** Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio vs. Entrega del servicio

- **Brecha cuatro:** Discrepancia entre la prestación del servicio vs. la comunicación externa.
- **Brecha cinco:** Diferencia entre las expectativas de los clientes vs. Percepciones de los clientes.



Una brecha existe cuando las expectativas son mayores que las percepciones, entonces el servicio no es de calidad, por el contrario, si las percepciones son iguales a las expectativas se puede inferir que el servicio es satisfactorio, y si lo supera quiere decir que el servicio es excelente. Seguidamente para el estudio en cuestión se decide analizar la brecha cinco, debido a que como se puede observar en la representación anterior, la **brecha 5** engloba las otras cuatro brechas que permiten conocer si un servicio es de calidad.

2. DIMENSIONES DE ANÁLISIS

El modelo propuesto por Parasunaman, Zeithaml y Berry, inicialmente obtuvo un total de diez dimensiones generales para determinar la calidad del servicio, pero en el año 1988 esas diez dimensiones de acuerdo a una revisión del modelo, pasaron a ser cinco dimensiones para medir la calidad del servicio (2014).

En la presente sección se muestra cada una de las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL conformada por el componente para evaluar la calidad del servicio en el CASJ. La explicación de cada una de estas dimensiones se encuentra detallada en el marco metodológico del tomo I.

A continuación, se comparten las cinco dimensiones expuestas por el modelo de calidad, junto con la clasificación de cada componente considerado en el análisis del experto en calidad para la evaluación del tipo de servicio contratado:

➤ **Dimensión Fiabilidad:**

En este apartado se pueden apreciar los componentes que determinan las cinco dimensiones de calidad (Servqual) para cada tipo de servicio bajo análisis, los mismos son definidos bajo el criterio de expertos en la calidad de los servicios.

Servicio Seguridad y Vigilancia	<ul style="list-style-type: none">• Servicio a medida• Disponibilidad• Asistencia al usuario en problemas• Respuesta directa a la petición efectuada
Servicio Fotocopiado	<ul style="list-style-type: none">• Prestar el servicio sin errores• Servicio a medida• Disponibilidad• Durabilidad
Servicio Limpieza	<ul style="list-style-type: none">• Asistencia al usuario en los problemas• Respuesta directa a la petición efectuada• Servicio a medida• Disponibilidad
Servicio Alimentación	<ul style="list-style-type: none">• Asistencia al usuario en los problemas• Servicio a medida• Disponibilidad• Durabilidad

➤ **Dimensión Capacidad de Respuesta**

Servicio Seguridad y Vigilancia	<ul style="list-style-type: none">• Tiempos de respuesta• Tiempo de servicio• Puntualidad• Rapidez
Servicio Fotocopiado	<ul style="list-style-type: none">• Entrega dentro de plazos• Disponibilidad de los productos• Tiempos de espera• Rapidez
Servicio Limpieza	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo de respuesta• Tiempo de servicio• Puntualidad• Rapidez
Servicio Alimentación	<ul style="list-style-type: none">• Tiempos de espera• Entrega dentro de plazos• Disponibilidad de productos• Rapidez

➤ Dimensión Seguridad

Servicio Seguridad y Vigilancia	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento del trabajo• Respeto• Apariencia profesional• Protección de la confidencialidad de la información
Servicio Fotocopiado	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento del trabajo• Trato justo• Amabilidad• Respeto
Servicio Limpieza	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento del trabajo• Protección de la confidencialidad de la información• Respeto de los derechos• Confianza
Servicio Alimentación	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento del trabajo• Apariencia profesional• Amabilidad• Respeto

➤ Dimensión Empatía

Servicio Seguridad y Vigilancia	<ul style="list-style-type: none">• Identificación de la persona que proporciona el servicio• Formación sobre el producto/servicio• Capacidad de adaptación a situaciones diversas• Ayuda a los usuarios
Servicio Fotocopiado	<ul style="list-style-type: none">• Identificación de la persona que proporciona el servicio• Horario del servicio (disponibilidad)• Ayuda a los usuarios• Flexibilidad
Servicio Limpieza	<ul style="list-style-type: none">• Identificación de la persona que proporciona el servicio• Formación sobre el producto/servicio• Servicio a medida• Ayuda a los usuarios
Servicio Alimentación	<ul style="list-style-type: none">• Identificación de la persona que proporciona el servicio• Número de personas dedicadas a la prestación del servicio• Ayuda a los usuarios• Flexibilidad

➤ **Dimensión Elementos Tangibles**

Servicio Seguridad y Vigilancia

- Apariencia de las instalaciones
- Apariencia física de los colaboradores
- Material utilizado
- Comodidad del punto de servicio

Servicio Fotocopiado

- Apariencia física de las instalaciones
- Comodidad del punto de servicio
- Apariencia física de los colaboradores
- Condiciones ambientales

Servicio Limpieza

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

Servicio Alimentación

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

3. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA SERVQUAL A LOS SERVICIOS CONTRATADOS EN EL CASJ

Los componentes de evaluación que se contemplan para la determinación de la calidad de los servicios tercerizados en el CASJ se encuentran categorizados en cada una de las cinco dimensiones propuestas anteriormente por el modelo Servqual: Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad, Elementos tangibles y Empatía. Cada uno de los componentes posee un peso relativo a la calificación que el experto proporciona, relacionado al nivel de importancia que representa la intervención de cada uno en la evaluación de la calidad del servicio contratado.

Luego en el proceso de evaluación cada componente permite reflejar a través de una calificación de Likert, la convicción de lo que el cliente piensa sobre el servicio contratado, basándose en su experiencia como usuario. En cuanto a los otros componentes que contempla el modelo Service Quality (Servqual) de la presente metodología, no son utilizados, ya que para el caso en estudio se seleccionaron aquellos componentes que afectan al servicio directamente, de acuerdo a la valoración previa del experto en calidad. No obstante, los demás componentes que incluye el modelo pueden eventualmente incidir en la valoración de la calidad del servicio.

Se realiza la aclaración de que los componentes generados por el modelo Servqual corresponden a una propuesta metodológica presentada a la Unidad de Gestión Administrativa del CASJ. En todo caso, se otorga a dicha entidad la determinación de los componentes que se deseen ajustar al instrumento para evaluación de la calidad.

3.1. ANALISIS DE DATOS

A continuación, se describe el proceso para llevar a cabo la toma de datos, con el objetivo de realizar la recolección de una manera sistemática y adecuada.

3.1.1. Tabulación

El proceso de tabulación de resultados se llevó a cabo de manera sistemática con el objetivo de mantener el orden y así aprovechar toda la información recolectada en las encuestas. De esta manera se procede en primera instancia, a reflejar los datos demográficos de los encuestados, para luego tabular los resultados obtenidos de cada encuesta. Para la tabulación de los resultados se trabajó en el desarrollo de una tabla resumen con el enunciado por cada dimensión en una hoja de Excel, con el fin de representar a nivel de semáforo los datos de mayor importancia para el proceso de mejorar continua.

La tabulación de los datos recopiló información entorno al nivel de satisfacción general del cliente con los servicios contratados por el CASJ. Esto logró determinar el nivel de calidad del mismo, debido a que cada enunciado apunta hacia la expectativa que posee el cliente de cómo debería de ser el servicio que se brinda.

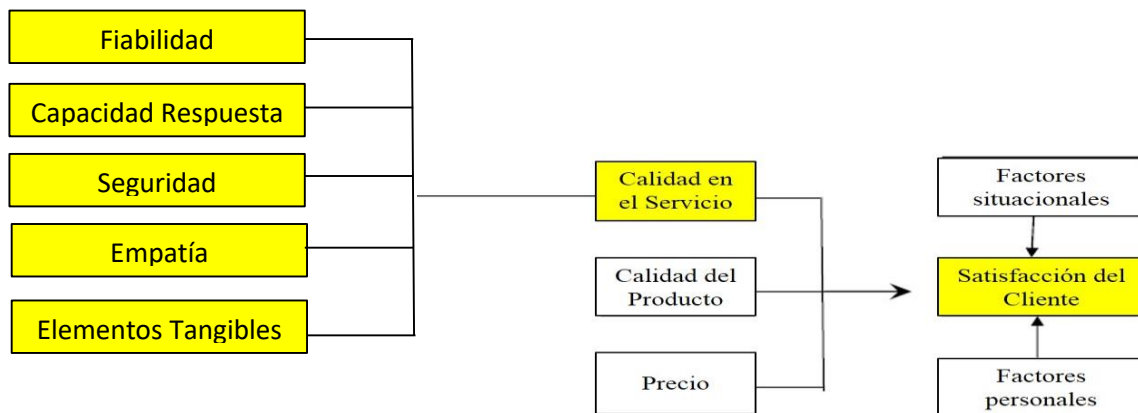


Figura 2: Percepción de la calidad y Satisfacción del Cliente

Fuente: (Zeithaml, 2002)

Como se logra apreciar en la figura anterior la aplicación de las dimensiones de calidad permiten alcanzar la calidad en el servicio que se ofrece con el objetivo final de lograr la máxima satisfacción del cliente.

Por otra parte, la mayoría de los encuestados que accedieron a responder las encuesta resultaron ser estudiantes entre el cuarto y primer año de las carreras de Administración, Arquitectura e Ingeniería en computación.

Durante el tiempo de respuesta se presentaron complicaciones para completar la representatividad mediante la encuesta electrónica, por cual se procede a efectuar la recomendación de la Dirección del CASJ, sobre llevar a cabo la encuesta en físico con el objetivo de completar la tabulación de la prueba piloto.

Por lo que se seleccionan los estratos en los que la muestra no alcanza la representatividad de cinco personas por estrato. Esto se atribuye de la siguiente manera:

APLICACIÓN ENCUESTA FÍSICA				
PROFESIÓN	SERVICIO SEGURIDAD	SERVICIO LIMPIEZA	SERVICIO FOTOCOPIADO	SERVICIO ALIMENTACIÓN
DOCENTES	0	0	1	1
ESTUDIANTE	0	0	0	0
FUNCIONARIO	0	1	1	1

Tabla 1: Aplicación Encuesta Física

Para los resultados en los que la muestra fue de mayor representatividad que la estipulada en la prueba piloto, como en el caso de los estudiantes, se decide basarse en las primeras respuestas en registrarse mediante la plataforma de Google Forms, con el fin de estratificar una muestra generalizada para los tres estratos de la población.

3.1.2. Análisis de información demográfica

➤ Sector de la población

A continuación, en la *figura 3* se expone la muestra a la cual se le aplicó la herramienta de evaluación Servqual del presente estudio, la misma se encuentra caracterizada por estudiante, docente y funcionario.

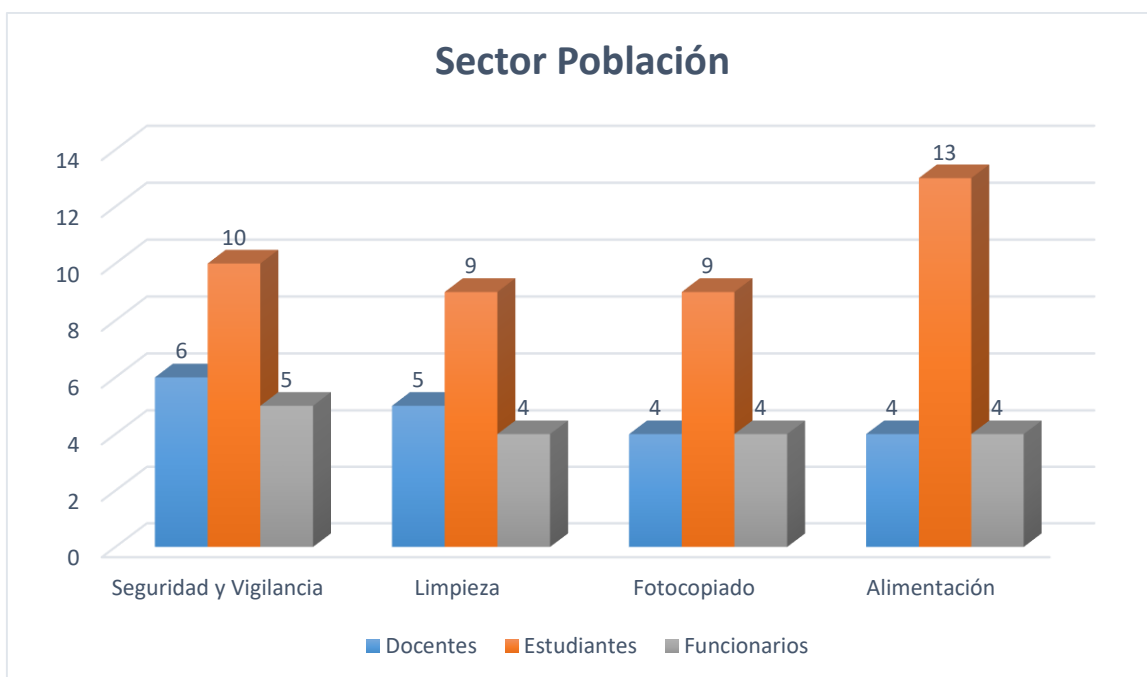


Figura 3: Gráfico Sector Población

En el gráfico expuesto anteriormente se logra evidenciar que la gran mayoría de los clientes que accedieron a responder la encuesta de calidad son estudiantes activos del CASJ. Sin embargo, para lograr alcanzar la totalidad de los cinco clientes por estrato de la prueba piloto, se utilizaron los primeros cinco resultados en ser registrados. Por otra parte, para las muestras de docentes y funcionarios se tuvo que realizar el ajuste mediante la aplicación de la encuesta en físico, con el objetivo de alcanzar la representatividad de la prueba piloto.

➤ Genero

En la *figura 4* se logra evidenciar que los encuestados fueron en su mayoría mujeres.

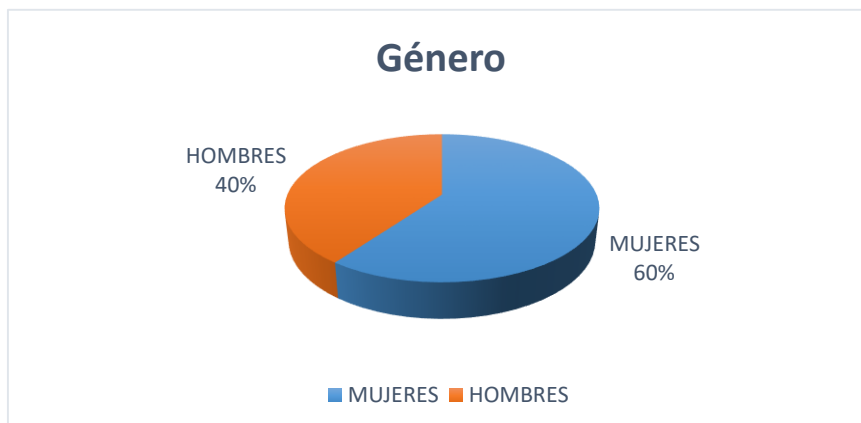


Figura 4: Grafico de Género

3.1.3. Resumen y presentación de datos

En el siguiente apartado se presenta un resumen de los resultados obtenidos para cada uno de los enunciados de la herramienta SERVQUAL, aplicada en la evaluación de los servicios de Seguridad, Limpieza, Fotocopiado, Alimentación contratados por el CASJ.

Para lograr filtrar la gran cantidad de los datos obtenidos en cada encuesta de evaluación aplicada a los cuatro servicios del CASJ, se utiliza una tabla resumen elaborada en la hoja de Excel, para representar a nivel de semáforo la calificación que refleja el mayor grado de deficiencia por dimensión, de acuerdo al nivel de calidad del servicio.

- **Extracción de componentes**

Para la extracción de los componentes de calidad que se utilizan en la propuesta de mejora, se selecciona únicamente la dimensión el mayor número de enunciados con demarcación de color; rojo (malo), naranja (regular), amarillo (regular), de acuerdo al nivel de percepción del cliente. En cuanto a los enunciados que no se incluyen en el proceso de control, se debe a que la herramienta de evaluación Servqual mostro que se encontraban en un estado calificado como, Muy bueno (Verde claro) y Excelente (Verde oscuro).

Además, se debe agregar que para efectos de estudio las dimensiones que se localizan en segundo plano de acuerdo al color de riesgo, no fueron analizadas en su totalidad, debido al tiempo que toma incluir todos los datos para cada uno de los cuatro servicios. Por lo que se decide minimizar la aplicación de la estrategia del modelo de evaluación y control, tomando la dimensión que se ve más afectada en calidad para compararla con el funcionamiento de la herramienta antes de haber sido implementada.

A continuación, se comparten las cuatro tablas resumen, producto de la evaluación realizada a los docentes, estudiantes y funcionarios mediante el modelo Servqual, para los servicios de Seguridad, Limpieza, Fotocopiado y Alimentación respectivamente.

1.1. Servicio Seguridad y Vigilancia (Docentes)

A continuación se expone la tabla resumen en formato de Excel con el propósito de refinar y cuantificar los resultados obtenidos en los estratos de docentes, estudiantes y funcionarios para el servicio de Seguridad y Vigilancia.

DOCENTES									
	PREGUNTA:	FRECUENCIA DE CADA VALOR					TOTAL	MODA	RESULTADO
		1	2	3	4	5			
F I A B I L I D A D	1.1. Cuando el cliente tiene un problema, la empresa muestra interés en resolverlo	0	1	1	1	2	5	5	Excelente
	1.2. La empresa proporciona el servicio en el momento en que promete hacerlo	0	0	1	2	2	5	4	Muy Bueno
	1.3. La empresa resuelve de forma eficiente y directa lo que solicita el cliente	0	1	1	0	3	5	5	Excelente
	1.4. La empresa VMA Seguridad y Vigilancia realiza el servicio en la forma y plazos que lo establece	0	1	1	0	3	5	5	Excelente
C R A P A D I D A D	2.1. Los colaboradores de Seguridad y Vigilancia ofrecen un servicio rápido	0	0	0	3	2	5	4	Muy Bueno
	2.2. La empresa de seguridad y vigilancia es puntual en cuanto al tiempo que demora en brindar solución a la necesidad del cliente	0	0	0	2	3	5	5	Excelente
	2.3. Los colaboradores de Seguridad y Vigilancia dan un servicio con bajo tiempo de respuesta	1	0	0	1	3	5	5	Excelente
	2.4. El horario de servicio que ofrece el servicio seguridad y vigilancia VMA, cumple con las necesidades de los clientes	0	1	0	0	4	5	5	Excelente
S E G U R I D A D	3.1. Los colaboradores de Seguridad VMA tienen el conocimiento para responder a las preguntas de los clientes	0	0	1	2	2	5	4	Muy Bueno
	3.2. El comportamiento de los colaboradores infunde respeto en el desarrollo del servicio	1	0	0	1	3	5	5	Excelente
	3.3. Los colaboradores de VMA muestran confidencialidad al suministrar información de los clientes	0	0	0	2	3	5	5	Excelente
	3.4. El cliente se identifica con la apariencia profesional de los colaboradores	0	0	0	1	4	5	4	Muy Bueno
E M P A T Í A	4.1. La entidad VMA responde adecuadamente ante diversas situaciones	0	0	0	3	2	5	4	Muy Bueno
	4.2. La empresa se preocupa por los intereses de los clientes	0	0	0	3	2	5	4	Muy Bueno
	4.3. Los colaboradores cuentan con el sentido de pertenencia hacia el servicio que brinda la entidad VMA	0	0	1	2	2	5	4	Muy Bueno
	4.4. Los colaboradores de VMA cuentan con formación en materia de Seguridad para brindar el servicio adecuadamente	0	0	1	1	3	5	5	Excelente
E T L A E N M G E I N B T L O E S S	5.1. La empresa cuenta con equipos y/o materiales adecuados para brindar el servicio	0	0	0	2	3	5	5	Excelente
	5.2. Los colaboradores de la empresa lucen la apariencia adecuada para el tipo de servicio que se ofrece	0	1	0	1	3	5	5	Excelente
	5.3. Las instalaciones físicas de la empresa son atractivas	0	1	2	1	1	5	3	Bueno
	5.4. La empresa cuenta con espacio físico adecuado para brindar el servicio	0	0	1	3	1	5	4	Muy Bueno
	TOTAL	2	6	10	31	51	100		

Figura 5: Resumen de datos Seguridad y Vigilancia Docentes

En este servicio los Docentes señalan la dimensión Elementos Tangibles como deficiente, que el componente que sale con menor calificación es el de las instalaciones físicas, ya que las mismas no son atractivas según la percepción de los usuarios.

1.2. Servicio Seguridad y Vigilancia (Estudiantes)

ESTUDIANTES

	PREGUNTA:	FRECUENCIA DE CADA VALOR					TOTAL	MODA	RESULTADO
		1	2	3	4	5			
F I A B I L I D A D	1.1. Cuando el cliente tiene un problema, la empresa muestra interés en resolverlo	0	0	1	3	1	5	4	Muy Bueno
	1.2. La empresa proporciona el servicio en el momento en que promete hacerlo	0	0	1	3	1	5	4	Muy Bueno
	1.3. La empresa resuelve de forma eficiente y directa lo que solicita el cliente	0	1	2	1	1	5	3	Bueno
	1.4. La empresa VMA Seguridad y Vigilancia realiza el servicio en la forma y plazos que lo establece	0	0	1	2	2	5	4	Muy Bueno
C R E S P A D U C E D I D A D	2.1. Los colaboradores de Seguridad y Vigilancia ofrecen un servicio rápido	0	0	1	2	2	5	4	Muy Bueno
	2.2. La empresa de seguridad y vigilancia es puntual en cuanto al tiempo que demora en brindar solución a la necesidad del cliente	0	0	2	1	2	5	4	Muy Bueno
	2.3. Los colaboradores de Seguridad y Vigilancia dan un servicio con bajo tiempo de respuesta	0	0	2	2	1	5	4	Muy Bueno
	2.4. El horario de servicio que ofrece el servicio seguridad y vigilancia VMA, cumple con las necesidades de los clientes	0	0	0	4	1	5	4	Muy Bueno
S E G U R I D A D	3.1. Los colaboradores de Seguridad VMA tienen el conocimiento para responder a las preguntas de los clientes	0	0	2	2	1	5	4	Muy Bueno
	3.2. El comportamiento de los colaboradores infunde respeto en el desarrollo del servicio	0	1	0	3	1	5	4	Muy Bueno
	3.3. Los colaboradores de VMA muestran confidencialidad al suministrar información de los clientes	0	1	2	1	1	5	3	Bueno
	3.4. El cliente se identifica con la apariencia profesional de los colaboradores	0	0	1	2	2	5	4	Muy Bueno
E M P A T Í A	4.1. La entidad VMA responde adecuadamente ante diversas situaciones	0	1	0	2	2	5	4	Muy Bueno
	4.2. La empresa se preocupa por los intereses de los clientes	0	0	1	3	1	5	4	Muy Bueno
	4.3. Los colaboradores cuentan con el sentido de pertenencia hacia el servicio que brinda la entidad VMA	0	0	1	3	1	5	4	Muy Bueno
	4.4. Los colaboradores de VMA cuentan con formación en materia de Seguridad para brindar el servicio adecuadamente	0	0	3	1	1	5	3	Bueno
E T L A E N M G E I N B T L O E S S	5.1. La empresa cuenta con equipos y/o materiales adecuados para brindar el servicio	0	0	0	4	1	5	4	Muy Bueno
	5.2. Los colaboradores de la empresa lucen la apariencia adecuada para el tipo de servicio que se ofrece	0	0	0	1	4	5	5	Excelente
	5.3. Las instalaciones físicas de la empresa son atractivas	0	1	3	0	1	5	3	Bueno
	5.4. La empresa cuenta con espacio físico adecuado para brindar el servicio	0	1	3	0	1	5	3	Bueno
	TOTAL	0	6	26	40	28	100		

Figura 6: Resumen datos Seguridad y Vigilancia Estudiantes

1.3. Servicio Seguridad y Vigilancia (Funcionarios)

FUNCIONARIOS

	PREGUNTA:	FRECUENCIA DE CADA VALOR					TOTAL	MODA	RESULTADO
		1	2	3	4	5			
F I A B I L I D A D	1.1. Cuando el cliente tiene un problema, la empresa muestra interés en resolverlo	0	1	1	3	0	5	4	Muy Bueno
	1.2. La empresa proporciona el servicio en el momento en que promete hacerlo	0	1	0	4	0	5	4	Muy Bueno
	1.3. La empresa resuelve de forma eficiente y directa lo que solicita el cliente	0	1	0	4	0	5	4	Muy Bueno
	1.4. La empresa VMA Seguridad y Vigilancia realiza el servicio en la forma y plazos que lo establece	0	0	1	4	0	5	4	Muy Bueno
C R A P A S D U E S T A D A	2.1. Los colaboradores de Seguridad y Vigilancia ofrecen un servicio rápido	0	0	1	4	0	5	4	Muy Bueno
	2.2. La empresa de seguridad y vigilancia es puntual en cuanto al tiempo que demora en brindar solución a la necesidad del cliente	0	0	0	5	0	5	4	Muy Bueno
	2.3. Los colaboradores de Seguridad y Vigilancia dan un servicio con bajo tiempo de respuesta	0	1	1	3	0	5	4	Muy Bueno
	2.4. El horario de servicio que ofrece el servicio seguridad y vigilancia VMA, cumple con las necesidades de los clientes	0	0	0	3	2	5	4	Muy Bueno
S E G U R I D A D	3.1. Los colaboradores de Seguridad VMA tienen el conocimiento para responder a las preguntas de los clientes	0	1	2	2	0	5	3	Bueno
	3.2. El comportamiento de los colaboradores infunde respeto en el desarrollo del servicio	0	1	0	4	0	5	4	Muy Bueno
	3.3. Los colaboradores de VMA muestran confidencialidad al suministrar información de los clientes	0	0	2	3	0	5	4	Muy Bueno
	3.4. El cliente se identifica con la apariencia profesional de los colaboradores	0	0	0	5	0	5	4	Muy Bueno
E M P A T Í A	4.1. La entidad VMA responde adecuadamente ante diversas situaciones	0	1	0	3	1	5	4	Muy Bueno
	4.2. La empresa se preocupa por los intereses de los clientes	0	1	1	2	1	5	4	Muy Bueno
	4.3. Los colaboradores cuentan con el sentido de pertenencia hacia el servicio que brinda la entidad VMA	0	1	1	2	1	5	4	Muy Bueno
	4.4. Los colaboradores de VMA cuentan con formación en materia de Seguridad para brindar el servicio adecuadamente	0	1	1	3	0	5	4	Muy Bueno
E T L A E N M G E I N B T L O E S S	5.1. La empresa cuenta con equipos y/o materiales adecuados para brindar el servicio	0	0	0	4	1	5	4	Muy Bueno
	5.2. Los colaboradores de la empresa lucen la apariencia adecuada para el tipo de servicio que se ofrece	0	1	0	3	1	5	4	Muy Bueno
	5.3. Las instalaciones físicas de la empresa son atractivas	0	0	3	2	0	5	3	Bueno
	5.4. La empresa cuenta con espacio físico adecuado para brindar el servicio	0	1	1	3	0	5	4	Muy Bueno
	TOTAL	0	12	15	66	7	100		

Figura 7: Resumen datos Seguridad y Vigilancia Funcionarios

Dado que al reflejar los datos obtenidos en las tablas resumen del proceso de evaluación para los cuatro servicios existen varias alternativas de mejora por dimensión, y debido al periodo de tiempo que tomaría realizar la mejora para cada componente que se ve afectado dentro de las cinco dimensiones de calidad. Es que se decide seleccionar la dimensión que representa el mayor porcentaje de riesgo en la calidad, por parte de docentes, estudiantes y funcionarios. A partir de ello, se pueden obtener conclusiones con base a los componentes que integra cada dimensión.

Es importante resaltar que, para efectos del estudio, se lleva a cabo el proceso de control mediante la ejecución de la dimensión que representa el mayor porcentaje de riesgo en la calidad. Debido a que se busca realizar una prueba piloto del modelo con cada uno de los cuatro servicios. No obstante, se recomienda realizar el proceso de control con todas las dimensiones que se ven afectadas por la calidad de los servicios.

➤ **Enfoque por dimensión del Servicio Seguridad y Vigilancia**

En la **tabla 2** presentada a continuación se muestran los puntos porcentuales para cada dimensión de análisis, de acuerdo a la mayor calificación de riesgo que se obtiene en la evaluación realizada a docentes, estudiantes y funcionarios sobre el servicio de Seguridad y Vigilancia.

DIMENSIÓN	COMPONENTE	DOCENTE	ESTUDIANTE	FUNCIONARIO	PORNCENTAJE RELATIVO	PORCENTAJE TOTAL
Fiabilidad	1.1. Asistencia al usuario en los problemas				1,67%	20%
	1.2. Disponibilidad					
	1.3. Respuesta directa a la petición efectuada		1,67%			
	1.4. Servicio a medida					
Capacidad de respuesta	2.1. Rapidez				0,00%	20%
	2.2. Puntualidad					
	2.3. Tiempo de respuesta					
	2.4. Tiempo de servicio					
Seguridad	3.1. Conocimiento del trabajo			1,67%	3,34%	20%
	3.2. Respeto					
	3.3. Protección de la confidencialidad de la información		1,67%			
	3.4. Apariencia profesional					
Empatía	4.1. Capacidad de adaptación a situaciones diversas				1,67%	20%
	4.2. Ayuda a los usuarios					
	4.3. Identificación del personal que proporciona el servicio					
	4.4. Formación sobre el servicio		1,67%			
Elementos tangibles	5.1. Material utilizado				6,68%	20%
	5.2. Apariencia física de los empleados					
	5.3. Apariencia de las instalaciones	1,67%	1,67%	1,67%		
	5.4. Comodidad del punto de servicio		1,67%			
TOTAL					13,36%	100,00%

Tabla 2: Enfoque de Dimensiones Servicio Seguridad y Vigilancia

Al realizar la consulta, el 6,68% de los docentes, estudiantes y funcionarios encuestados indican que la carencia del servicio de seguridad y vigilancia se denota en la dimensión elementos tangibles. Relacionado con las condiciones físicas, apariencia y de cantidad de los recursos, tales como las instalaciones, equipos, colaboradores, dispositivos de comunicación y de operación fundamentales para brindar un óptimo servicio.

Cabe destacar que la dimensión que obtiene la mayor calificación de riesgo, es utilizada posteriormente en la prueba del modelo de control PVHA.

En el siguiente gráfico se totalizan los resultados de la tabla anterior.

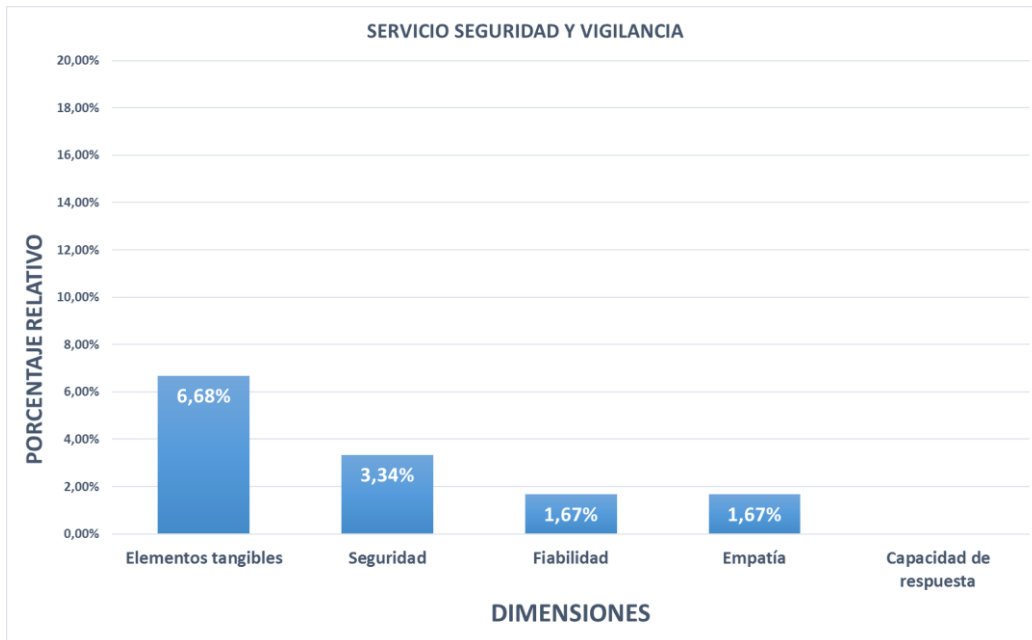


Figura 8: Gráfico Enfoque de Dimensión Seguridad Y Vigilancia

Fuente: Elaboración propia

2.1. Servicio Limpieza (Docentes)

A continuación, se expone la tabla resumen en formato de Excel con el propósito de refinar y cuantificar los resultados obtenidos para el servicio de limpieza.

DOCENTES									
	PREGUNTA:	FRECUENCIA DE CADA VALOR					TOTAL	MODA	RESULTADO
		1	2	3	4	5			
F I A B I L I D A D	1.1. La empresa cuenta con colaboradores que den atención personal a clientes en problemas	0	0	2	2	1	5	4	Muy Bueno
	1.2. La empresa proporciona el servicio en el momento en que promete hacerlo	0	0	2	2	1	5	4	Muy Bueno
	1.3. La empresa resuelve de forma eficiente y directa lo que solicita el cliente	0	0	2	1	2	5	4	Muy Bueno
	1.4. La empresa SCOSA realiza el servicio en la forma y plazos que lo establece	0	0	2	2	1	5	4	Muy Bueno
C R A P A D E S D A	2.1. Los empleados de limpieza dan un servicio con bajo tiempo de respuesta	0	0	1	2	2	5	4	Muy Bueno
	2.2. El horario de servicio que ofrece el servicio de limpieza SCOSA, cumple con las necesidades de los clientes	0	1	2	1	1	5	3	Bueno
	2.3. Los colaboradores de limpieza ofrecen un servicio rápido	0	0	1	3	1	5	4	Muy Bueno
	2.4. La empresa SCOSA es puntual en cuanto al tiempo que demora en brindar solución a la necesidad del cliente	0	0	2	2	1	5	4	Muy Bueno
S E G U R I D A D	3.1. El desempeño de los colaboradores en las actividades de limpieza genera confianza en los clientes	0	0	1	2	2	5	4	Muy Bueno
	3.2. Los colaboradores de limpieza muestran confidencialidad al suministrar información de los clientes	0	0	2	1	2	5	3	Bueno
	3.3. El comportamiento de los colaboradores infunde respeto en el desarrollo del servicio	0	0	1	3	1	5	4	Muy Bueno
	3.4. Los colaboradores de limpieza SCOSA tienen el conocimiento para responder a las preguntas de los clientes	0	0	1	3	1	5	4	Muy Bueno
E M P A T Í A	4.1. La empresa es capaz de comprender al cliente para adecuar el servicio de limpieza a sus necesidades	0	0	1	3	1	5	4	Muy Bueno
	4.2. La empresa se preocupa por los intereses de los clientes	0	1	1	2	1	5	4	Muy Bueno
	4.3. Los colaboradores cuentan con el sentido de pertenencia hacia el servicio que brinda la entidad SCOSA	0	1	1	2	1	5	4	Muy Bueno
	4.4. Los colaboradores de SCOSA cuentan con formación en materia de limpieza para brindar el servicio adecuadamente	0	0	2	2	1	5	4	Muy Bueno
E T L A E N M G E I N B T L O E S S	5.1. La empresa cuenta con equipos y/o materiales adecuados para brindar el servicio	1	0	1	1	2	5	5	Excelente
	5.2. Los colaboradores de la empresa lucen la apariencia adecuada para el tipo de servicio que se ofrece	0	0	1	2	2	5	4	Muy Bueno
	5.3. Las instalaciones físicas de la empresa son atractivas	0	0	4	0	1	5	3	Bueno
	5.4. La empresa cuenta con espacio físico adecuado para brindar el servicio	0	1	2	1	1	5	3	Bueno
	TOTAL	1	4	32	37	26	100		

Figura 9: Resumen datos Limpieza Docentes

2.2. Servicio Limpieza (Estudiantes)

ESTUDIANTES

PREGUNTA:		FRECUENCIA DE CADA VALOR					TOTAL	MODA	RESULTADO
		1	2	3	4	5			
F I A B I L I D A D	1.1. La empresa cuenta con colaboradores que den atención personal a clientes en problemas	0	1	3	1	0	5	3	Bueno
	1.2. La empresa proporciona el servicio en el momento en que promete hacerlo	0	0	3	2	0	5	3	Bueno
	1.3. La empresa resuelve de forma eficiente y directa lo que solicita el cliente	0	1	3	1	0	5	3	Bueno
	1.4. La empresa SCOSA realiza el servicio en la forma y plazos que lo establece	0	0	3	2	0	5	3	Bueno
C R A P A D U C I D A T A	2.1. Los empleados de limpieza dan un servicio con bajo tiempo de respuesta	0	1	2	1	1	5	3	Bueno
	2.2. El horario de servicio que ofrece el servicio de limpieza SCOSA, cumple con las necesidades de los clientes	1	2	0	2	0	5	2	Regular
	2.3. Los colaboradores de limpieza ofrecen un servicio rápido	0	0	3	1	1	5	3	Bueno
	2.4. La empresa SCOSA es puntual en cuanto al tiempo que demora en brindar solución a la necesidad del cliente	0	0	3	2	0	5	3	Bueno
S E G U R I D A D	3.1. El desempeño de los colaboradores en las actividades de limpieza genera confianza en los clientes	1	0	1	3	0	5	4	Muy Bueno
	3.2. Los colaboradores de limpieza muestran confidencialidad al suministrar información de los clientes	1	1	2	0	1	5	3	Bueno
	3.3. El comportamiento de los colaboradores infunde respeto en el desarrollo del servicio	0	0	1	3	1	5	4	Muy Bueno
	3.4. Los colaboradores de limpieza SCOSA tienen el conocimiento para responder a las preguntas de los clientes	0	0	4	1	0	5	3	Bueno
E M P A T Í A	4.1. La empresa es capaz de comprender al cliente para adecuar el servicio de limpieza a sus necesidades	1	0	2	2	0	5	3	Bueno
	4.2. La empresa se preocupa por los intereses de los clientes	0	2	3	0	0	5	3	Bueno
	4.3. Los colaboradores cuentan con el sentido de pertenencia hacia el servicio que brinda la entidad SCOSA	1	0	2	2	0	5	3	Bueno
	4.4. Los colaboradores de SCOSA cuentan con formación en materia de limpieza para brindar el servicio adecuadamente	0	1	1	2	1	5	4	Muy Bueno
E T L A E N M G E I N B T L O E S S	5.1. La empresa cuenta con equipos y/o materiales adecuados para brindar el servicio	0	1	2	0	2	5	3	Bueno
	5.2. Los colaboradores de la empresa lucen la apariencia adecuada para el tipo de servicio que se ofrece	0	0	1	4	0	5	4	Muy Bueno
	5.3. Las instalaciones físicas de la empresa son atractivas	1	1	3	0	0	5	3	Bueno
	5.4. La empresa cuenta con espacio físico adecuado para brindar el servicio	0	1	2	1	1	5	3	Bueno
TOTAL		6	12	44	30	8	100		

Figura 10: Resumen datos Limpieza Estudiantes

2.3. Servicio Limpieza (Funcionarios)

		FRECUENCIA DE CADA VALOR					TOTAL	MODA	RESULTADO
		1	2	3	4	5			
F I A B I L I D A D	1.1. La empresa cuenta con colaboradores que den atención personal a clientes en problemas	0	0	0	2	3	5	5	Excelente
	1.2. La empresa proporciona el servicio en el momento en que promete hacerlo	0	0	0	3	2	5	4	Muy Bueno
	1.3. La empresa resuelve de forma eficiente y directa lo que solicita el cliente	0	0	0	4	1	5	4	Muy Bueno
	1.4. La empresa SCOSA realiza el servicio en la forma y plazos que lo establece	0	0	0	3	2	5	4	Muy Bueno
C R E P A D U C E S I D A T A	2.1. Los empleados de limpieza dan un servicio con bajo tiempo de respuesta	0	0	0	2	3	5	5	Excelente
	2.2. El horario de servicio que ofrece el servicio de limpieza SCOSA, cumple con las necesidades de los clientes	0	1	1	1	2	5	5	Excelente
	2.3. Los colaboradores de limpieza ofrecen un servicio rápido	0	0	0	2	3	5	5	Excelente
	2.4. La empresa SCOSA es puntual en cuanto al tiempo que demora en brindar solución a la necesidad del cliente	0	0	0	4	1	5	4	Muy Bueno
S E G U R I D A D	3.1. El desempeño de los colaboradores en las actividades de limpieza genera confianza en los clientes	0	0	0	3	2	5	4	Muy Bueno
	3.2. Los colaboradores de limpieza muestran confidencialidad al suministrar información de los clientes	0	0	0	4	1	5	4	Muy Bueno
	3.3. El comportamiento de los colaboradores infunde respeto en el desarrollo del servicio	0	0	0	3	2	5	4	Muy Bueno
	3.4. Los colaboradores de limpieza SCOSA tienen el conocimiento para responder a las preguntas de los clientes	0	1	3	1	0	5	3	Bueno
E M P A T Í A	4.1. La empresa es capaz de comprender al cliente para adecuar el servicio de limpieza a sus necesidades	0	0	1	3	1	5	4	Muy Bueno
	4.2. La empresa se preocupa por los intereses de los clientes	0	0	1	3	1	5	4	Muy Bueno
	4.3. Los colaboradores cuentan con el sentido de pertenencia hacia el servicio que brinda la entidad SCOSA	0	0	1	3	1	5	4	Muy Bueno
	4.4. Los colaboradores de SCOSA cuentan con formación en materia de limpieza para brindar el servicio adecuadamente	0	0	1	3	1	5	4	Muy Bueno
E T L A E N M G E I N B T L O E S S	5.1. La empresa cuenta con equipos y/o materiales adecuados para brindar el servicio	0	0	0	4	1	5	4	Muy Bueno
	5.2. Los colaboradores de la empresa lucen la apariencia adecuada para el tipo de servicio que se ofrece	0	0	0	5	0	5	4	Muy Bueno
	5.3. Las instalaciones físicas de la empresa son atractivas	0	0	4	1	0	5	3	Bueno
	5.4. La empresa cuenta con espacio físico adecuado para brindar el servicio	0	0	3	2	0	5	3	Bueno
TOTAL		0	2	15	56	27	100		

Figura 11: Resumen datos Limpieza Funcionarios

➤ **Enfoque por dimensión del servicio de limpieza**

A continuación, en la tabla 2 se muestran los resultados en porcentajes, para la dimensión identificada como deficiente en calidad, por parte de docentes, estudiantes y funcionarios; en cuanto al servicio de limpieza.

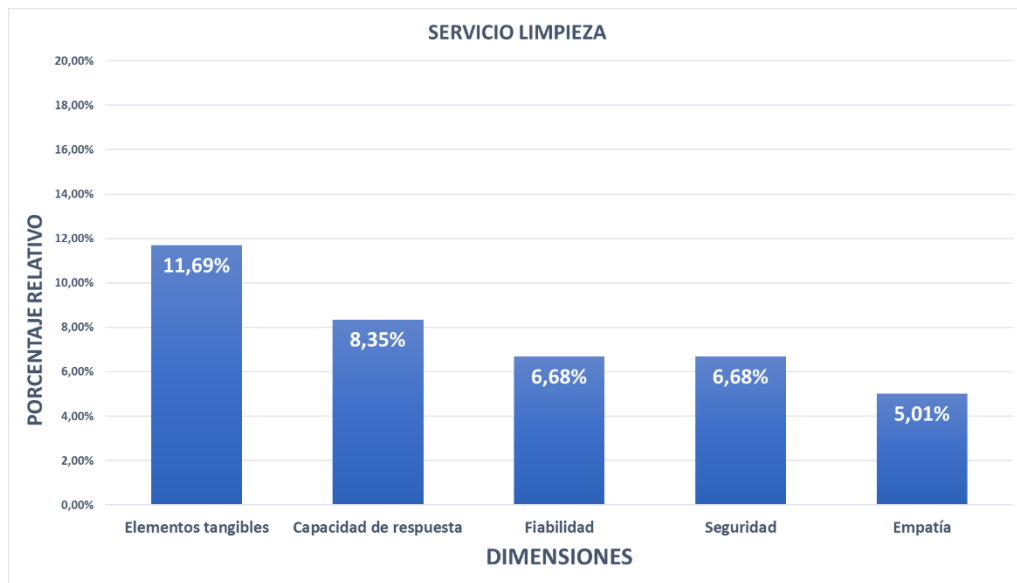
DIMENSIÓN	COMPONENTE	DOCENTE	ESTUDIANTE	FUNCIONARIO	PROCENTAJE RELATIVO	PORCENTAJE TOTAL
Fiabilidad	1.1. Asistencia al usuario en los problemas		1,67%		6,68%	20%
	1.2. Disponibilidad		1,67%			
	1.3. Respuesta directa a la petición efectuada		1,67%			
	1.4. Servicio a medida		1,67%			
Capacidad de respuesta	2.1. Tiempos de respuesta		1,67%		8,35%	20%
	2.2. Tiempo de servicio	1,67%	1,67%			
	2.3. Rapidez		1,67%			
	2.4. Puntualidad		1,67%			
Seguridad	3.1. Confianza				6,68%	20%
	3.2. Protección de la confidencialidad de la información	1,67%	1,67%			
	3.3. Respeto					
	3.4. Conocimiento del trabajo		1,67%	1,67%		
Empatía	4.1. Servicio a medida		1,67%		5,01%	20%
	4.2. Ayuda a los usuarios		1,67%			
	4.3. Identificación del personal		1,67%			
	4.4. Formación sobre el servicio					
Elementos tangibles	5.1. Material utilizado		1,67%		11,69%	20%
	5.2. Apariencia física de los empleados					
	5.3. Apariencia de las instalaciones	1,67%	1,67%	1,67%		
	5.4. Comodidad del punto de servicio	1,67%	1,67%	1,67%		
TOTAL					38,41%	100,00%

Tabla 3: Enfoque de Dimensiones Servicio Limpieza

Ante la evaluación del servicio de limpieza, el 11,69% de los docentes, estudiantes y funcionarios que completaron la encuesta, señalan que la deficiencia en el servicio que brinda SCOSA se presenta en la dimensión elementos tangibles. Relacionado con la apariencia que presenta el entorno del servicio, el aspecto, y la presentación de las instalaciones, bienes y materiales del servicio de limpieza.

Es de importancia mencionar que, en el análisis del servicio de limpieza, la mayor calificación de riesgo en la calidad recae sobre la dimensión elementos tangibles, por lo que dicha dimensión se utiliza posteriormente para la propuesta de mejora mediante el ciclo PVHA.

En el siguiente gráfico se totalizan los resultados de la tabla anterior.



Fuente: Elaboración propia

Figura 12: Gráfico Enfoque de Dimensión Limpieza

3.1. Servicio Fotocopiado (Docentes)

A continuación, se expone la tabla resumen en formato de Excel con el propósito de refinar y cuantificar los resultados obtenidos mediante los estratos de estudiante, docente y funcionarios para el servicio de Impresiones YAYO.

DOCENTES									
	PREGUNTA:	FRECUENCIA DE CADA VALOR					TOTAL	MODA	RESULTADO
		1	2	3	4	5			
F I A B I L I D A D	1.1. La organización proporciona el servicio en el momento en que promete hacerlo	0	0	1	1	3	5	5	Excelente
	1.2. Impresiones YAYO realiza el servicio en la forma y plazos que lo establece	0	0	0	2	3	5	5	Excelente
	1.3. Cuando Impresiones YAYO promete hacer alguna actividad en cierto tiempo, lo cumple	0	0	0	2	3	5	5	Excelente
	1.4. La empresa desempeña bien el servicio por primera vez y libres de errores	0	0	0	2	3	5	5	Excelente
C R A P A D I S A T D	2.1. La entidad Impresiones YAYO está dispuesto a entregar el servicio en el tiempo establecido	0	0	1	1	3	5	5	Excelente
	2.2. Los colaboradores de IMPRESIONES YAYO ofrecen un servicio rápido	0	0	0	1	4	5	5	Excelente
	2.3. La empresa Impresiones YAYO mantiene a sus clientes informados con respecto a la disponibilidad de productos	0	0	0	3	2	5	4	Muy Bueno
	2.4. Los colaboradores de Impresiones YAYO nunca están demasiado ocupados para ayudar al cliente	0	0	0	2	3	5	5	Excelente
S E G U R I D A D	3.1. Los colaboradores de Impresiones YAYO tienen el conocimiento para responder a las preguntas de los clientes	0	0	0	1	4	5	5	Excelente
	3.2. El comportamiento de los colaboradores infunde respeto en el desarrollo del servicio	0	0	0	1	4	5	5	Excelente
	3.3. Los colaboradores son corteses de manera constante con el cliente	0	0	0	1	4	5	5	Excelente
	3.4. El cliente se siente seguro en las transacciones que realiza con IMPRESIONES YAYO	0	0	0	1	4	5	5	Excelente
E M P A T Í A	4.1. Impresiones YAYO mantiene una relación flexible entre los clientes y colaboradores	0	0	0	1	4	5	5	Excelente
	4.2. La empresa se preocupa por los intereses de los clientes	0	0	0	1	4	5	5	Excelente
	4.3. Los colaboradores cuentan con el sentido de pertenencia hacia el servicio que brinda Impresiones YAYO	0	0	0	2	3	5	5	Excelente
	4.4. La empresa Impresiones YAYO cuenta con horarios de atención convenientes para todos sus clientes	0	1	0	2	2	5	4	Muy Bueno
E T L A E N M G E I N B T L O E S S	5.1. Las instalaciones físicas de la empresa son atractivas	2	1	0	1	1	5	1	Malo
	5.2. La empresa cuenta con espacio físico adecuado para brindar el servicio	1	2	0	0	2	5	2	Regular
	5.3. Los colaboradores de la empresa lucen la apariencia adecuada para el tipo de servicio que se ofrece	0	0	1	2	2	5	4	Muy Bueno
	5.4. Las condiciones ambientales asociadas con el servicio de Impresiones YAYO, son adecuadas para los clientes	0	3	0	0	2	5	2	Regular
TOTAL		3	7	3	27	60	100		

Figura 13: Resumen datos Fotocopiado Docentes

3.2. Servicio Fotocopiado (Estudiantes)

ESTUDIANTES

	PREGUNTA:	FRECUENCIA DE CADA VALOR					TOTAL	MODA	RESULTADO
		1	2	3	4	5			
F I A B I L I D A D	1.1. La organización proporciona el servicio en el momento en que promete hacerlo	0	1	2	1	1	5	3	Bueno
	1.2. Impresiones YAYO realiza el servicio en la forma y plazos que lo establece	0	0	1	3	1	5	4	Muy Bueno
	1.3. Cuando Impresiones YAYO promete hacer alguna actividad en cierto tiempo, lo cumple	0	0	1	3	1	5	4	Muy Bueno
	1.4. La empresa desempeña bien el servicio por primera vez y libres de errores	0	1	1	3	0	5	4	Muy Bueno
C R A E P S A D P C U I E D S A T D A	2.1. La entidad Impresiones YAYO está dispuesto a entregar el servicio en el tiempo establecido	0	0	2	2	1	5	3	Bueno
	2.2. Los colaboradores de IMPRESIONES YAYO ofrecen un servicio rápido	0	0	1	3	1	5	4	Muy Bueno
	2.3. La empresa Impresiones YAYO mantiene a sus clientes informados con respecto a la disponibilidad de productos	0	2	1	1	1	5	2	Regular
	2.4. Los colaboradores de Impresiones YAYO nunca están demasiado ocupados para ayudar al cliente	0	1	2	2	0	5	4	Muy Bueno
S E G U R I D A D	3.1. Los colaboradores de Impresiones YAYO tienen el conocimiento para responder a las preguntas de los clientes	0	0	0	5	0	5	4	Muy Bueno
	3.2. El comportamiento de los colaboradores infunde respeto en el desarrollo del servicio	0	0	0	4	1	5	4	Muy Bueno
	3.3. Los colaboradores son corteses de manera constante con el cliente	0	0	0	4	1	5	4	Muy Bueno
	3.4. El cliente se siente seguro en las transacciones que realiza con IMPRESIONES YAYO	0	2	0	3	0	5	4	Muy Bueno
E M P A T Í A	4.1. Impresiones YAYO mantiene una relación flexible entre los clientes y colaboradores	0	0	0	4	1	5	4	Muy Bueno
	4.2. La empresa se preocupa por los intereses de los clientes	0	1	1	3	0	5	4	Muy Bueno
	4.3. Los colaboradores cuentan con el sentido de pertenencia hacia el servicio que brinda Impresiones YAYO	0	0	2	3	0	5	4	Muy Bueno
	4.4. La empresa Impresiones YAYO cuenta con horarios de atención convenientes para todos sus clientes	0	2	1	2	0	5	2	Regular
E T L A E N M G E I N B T L O E S S	5.1. Las instalaciones físicas de la empresa son atractivas	1	1	2	1	0	5	3	Bueno
	5.2. La empresa cuenta con espacio físico adecuado para brindar el servicio	1	1	2	1	0	5	3	Bueno
	5.3. Los colaboradores de la empresa lucen la apariencia adecuada para el tipo de servicio que se ofrece	0	0	0	4	1	5	4	Muy Bueno
	5.4. Las condiciones ambientales asociadas con el servicio de Impresiones YAYO, son adecuadas para los clientes	0	1	1	3	0	5	4	Muy Bueno
TOTAL		2	13	20	55	10	100		

Figura 14: Resumen datos Fotocopiado Estudiantes

3.3. Servicio Fotocopiado (Funcionario)

FUNCIONARIOS									
	PREGUNTA:	FRECUENCIA DE CADA VALOR					TOTAL	MODA	RESULTADO
		1	2	3	4	5			
F I A B I L I D A D	1.1. La organización proporciona el servicio en el momento en que promete hacerlo	0	0	0	1	4	5	5	Excelente
	1.2. Impresiones YAYO realiza el servicio en la forma y plazos que lo establece	0	0	0	1	4	5	5	Excelente
	1.3. Cuando Impresiones YAYO promete hacer alguna actividad en cierto tiempo, lo cumple	0	0	0	1	4	5	5	Excelente
	1.4. La empresa desempeña bien el servicio por primera vez y libres de errores	0	0	0	1	4	5	5	Excelente
C R A P A D C U D S A T D A	2.1. La entidad Impresiones YAYO está dispuesto a entregar el servicio en el tiempo establecido	0	0	0	1	4	5	5	Excelente
	2.2. Los colaboradores de IMPRESIONES YAYO ofrecen un servicio rápido	0	0	0	2	3	5	5	Excelente
	2.3. La empresa Impresiones YAYO mantiene a sus clientes informados con respecto a la disponibilidad de productos	0	1	2	0	2	5	3	Bueno
	2.4. Los colaboradores de Impresiones YAYO nunca están demasiado ocupados para ayudar al cliente	0	0	0	1	4	5	5	Excelente
S E G U R I D A D	3.1. Los colaboradores de Impresiones YAYO tienen el conocimiento para responder a las preguntas de los clientes	0	0	1	1	3	5	5	Excelente
	3.2. El comportamiento de los colaboradores infunde respeto en el desarrollo del servicio	0	0	0	2	3	5	5	Excelente
	3.3. Los colaboradores son corteses de manera constante con el cliente	0	0	0	2	3	5	5	Excelente
	3.4. El cliente se siente seguro en las transacciones que realiza con IMPRESIONES YAYO	0	0	0	1	4	5	5	Excelente
E M P A T Í A	4.1. Impresiones YAYO mantiene una relación flexible entre los clientes y colaboradores	0	0	0	0	5	5	5	Excelente
	4.2. La empresa se preocupa por los intereses de los clientes	0	0	0	2	3	5	5	Excelente
	4.3. Los colaboradores cuentan con el sentido de pertenencia hacia el servicio que brinda Impresiones YAYO	0	0	0	2	3	5	5	Excelente
	4.4. La empresa Impresiones YAYO cuenta con horarios de atención convenientes para todos sus clientes	0	2	0	1	2	5	2	Regular
E T L A E N M G E I N B T L O E S S	5.1. Las instalaciones físicas de la empresa son atractivas	1	0	2	1	1	5	3	Bueno
	5.2. La empresa cuenta con espacio físico adecuado para brindar el servicio	1	0	2	1	1	5	4	Muy Bueno
	5.3. Los colaboradores de la empresa lucen la apariencia adecuada para el tipo de servicio que se ofrece	0	0	0	4	1	5	4	Muy Bueno
	5.4. Las condiciones ambientales asociadas con el servicio de Impresiones YAYO, son adecuadas para los clientes	1	0	2	0	2	5	3	Bueno
TOTAL		3	3	9	25	60	100		

Figura 15: Resumen datos Fotocopiado Funcionarios

➤ **Enfoque por dimensión del servicio de fotocopiado.**

Para el análisis realizado anteriormente se comparte en la *tabla 4*, los resultados porcentuales para la dimensión que se denota deficiente en el servicio de fotocopiado. De acuerdo a la evaluación realizada por los docentes, estudiantes y funcionarios.

DIMENSIÓN	COMPONENTE	DOCENTE	ESTUDIANTE	FUNCIONARIO	PORCENTAJE RELATIVO	PORCENTAJE TOTAL
Fiabilidad	1.1. Disponibilidad		1,67%		1,67%	20%
	1.2. Servicio a medida					
	1.3. Durabilidad					
	1.4. Servicio sin errores					
Capacidad de respuesta	2.1. Entrega dentro de plazos		1,67%		5,01%	20%
	2.2. Rapidez					
	2.3. Disponibilidad de productos		1,67%	1,67%		
	2.4. Tiempos de espera					
Seguridad	3.1. Conocimiento del trabajo				0,00%	20%
	3.2. Respeto					
	3.3. Amabilidad					
	3.4. Trato justo					
Empatía	4.1. Flexibilidad				1,34%	20%
	4.2. Ayuda a los usuarios					
	4.3. Identificación del responsable del servicio					
	4.4. Horario del servicio		1,67%	1,67%		
Elementos tangibles	5.1. Apariencia de las instalaciones	1,67%	1,67%	1,67%	11,69%	20%
	5.2. Comodidad del punto de servicio	1,67%	1,67%			
	5.3. Apariencia física de los colaboradores					
	5.4. Condiciones ambientales	1,67%		1,67%		
TOTAL					19,71%	100,00%

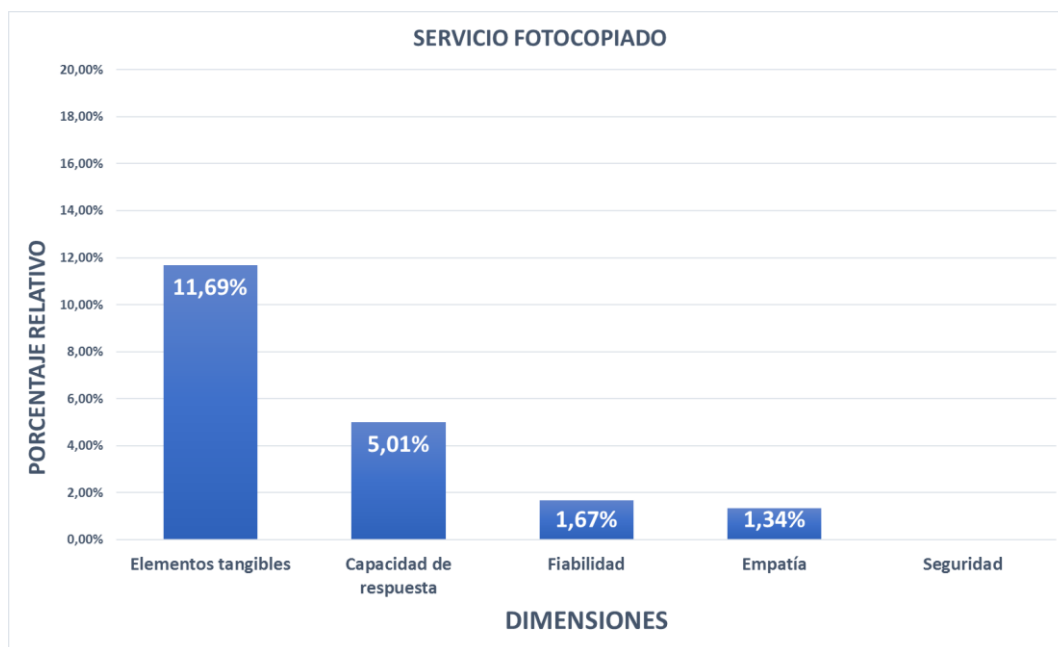
Tabla 4: Enfoque de Dimensiones Servicio Fotocopiado

Al consultar sobre la calidad del servicio de fotocopiado, el 11,69% de los docentes, estudiantes y funcionarios consideran que el mayor porcentaje se presenta en la dimensión elementos tangibles, la cual se relaciona con la apariencia

de las instalaciones, el ambiente físico, comodidad del punto de servicio señalización y apariencia física de los colaboradores.

Cabe mencionar que para el servicio de fotocopiado se selecciona dicha dimensión, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio a través del proceso de mejorar PHVA.

En el siguiente gráfico se totalizan los resultados de la tabla anterior.



Fuente: Elaboración propia

Figura 16: Gráfico Enfoque de dimensión Fotocopiado

4.1. Servicio Alimentación (Docentes)

A continuación, se expone la tabla resumen en formato de Excel con el propósito de refinar y cuantificar los resultados obtenidos mediante los estratos de estudiante, docente y funcionarios para el servicio de Alimentación M&M Soluciones.

DOCENTES									
PREGUNTA:		FRECUENCIA DE CADA VALOR					TOTAL	MODA	RESULTADO
		1	2	3	4	5			
F I A B I L I D A D	1.1. La empresa proporciona el servicio en el momento en que promete hacerlo	0	1	0	3	1	5	4	Muy Bueno
	1.2. La empresa M&M Soluciones realiza el servicio en la forma y plazos que lo establece	0	1	1	2	1	5	4	Muy Bueno
	1.3. Cuando M&M Soluciones promete hacer alguna actividad en cierto tiempo, lo cumple	0	1	1	3	0	5	4	Muy Bueno
	1.4. Cuando el cliente tiene un problema, la empresa muestra interés en resolverlo	1	0	0	4	0	5	4	Muy Bueno
C R A S A D U C I E D S A T A	2.1. Los colaboradores de M&M Soluciones dan un servicio rápido	0	1	0	3	1	5	4	Muy Bueno
	2.2. Los colaboradores de M&M Soluciones, cuentan con total disponibilidad para ayudar al cliente	1	0	0	3	1	5	4	Muy Bueno
	2.3. Los colaboradores de M&M Soluciones cuentan con la capacidad de entregar el servicio en el tiempo establecido	1	0	0	3	1	5	4	Muy Bueno
	2.4. La empresa M&M Soluciones cuenta con todos sus productos al servicio del usuario	1	2	0	1	1	5	2	Regular
S E G U R I D A D	3.1. Los colaboradores de M&M Soluciones tienen el conocimiento para responder a las preguntas de los clientes	1	0	1	3	0	5	4	Muy Bueno
	3.2. El comportamiento de los colaboradores infunde respeto en el desarrollo del servicio	0	0	1	3	1	5	4	Muy Bueno
	3.3. Los colaboradores son corteses de manera constante con el cliente	0	0	1	2	2	5	4	Muy Bueno
	3.4. El cliente se identifica con la apariencia profesional de los colaboradores	0	1	0	1	3	5	5	Excelente
E M P A T Í A	4.1. La empresa M&M Soluciones mantiene una relación flexible entre los clientes y colaboradores	0	1	0	2	2	5	4	Muy Bueno
	4.2. La empresa se preocupa por los intereses de los clientes	1	1	0	2	1	5	4	Muy Bueno
	4.3. Los colaboradores cuentan con el sentido de pertenencia hacia el servicio que brinda M&M Soluciones	1	0	0	4	0	5	4	Muy Bueno
	4.4. La empresa cuenta con la cantidad de empleados adecuada para dar atención personal al cliente	0	0	0	4	1	5	4	Muy Bueno
E T L A E N M G E I N B T L O E S S	5.1. Los colaboradores de la empresa lucen la apariencia adecuada para el tipo de servicio que se ofrece	1	1	1	1	1	5	3	Bueno
	5.2. Las instalaciones físicas de M&M Soluciones son atractivas	0	2	0	1	2	5	2	Regular
	5.3. La empresa cuenta con espacio físico adecuado para brindar el servicio	0	1	0	2	2	5	4	Muy Bueno
	5.4. Las condiciones ambientales asociadas con el servicio de M&M Soluciones son adecuadas para los clientes	0	1	1	2	1	5	4	Muy Bueno
TOTAL		8	14	7	49	22	100		

Figura 17: Resumen datos Alimentación Docentes

4.2. Servicio Alimentación (Estudiantes)

ESTUDIANTES

	PREGUNTA:	FRECUENCIA DE CADA VALOR					TOTAL	MODA	RESULTADO
		1	2	3	4	5			
F I A B I L I D A D	1.1. La empresa proporciona el servicio en el momento en que promete hacerlo	0	0	3	2	0	5	3	Bueno
	1.2. La empresa M&M Soluciones realiza el servicio en la forma y plazos que lo establece	0	2	1	2	0	5	2	Regular
	1.3. Cuando M&M Soluciones promete hacer alguna actividad en cierto tiempo, lo cumple	0	0	3	2	0	5	3	Bueno
	1.4. Cuando el cliente tiene un problema, la empresa muestra interés en resolverlo	0	1	1	3	0	5	4	Muy Bueno
C A R E P S A D P C U E C I D E S A T D A	2.1. Los colaboradores de M&M Soluciones dan un servicio rápido	1	2	0	2	0	5	2	Regular
	2.2. Los colaboradores de M&M Soluciones, cuentan con total disponibilidad para ayudar al cliente	1	2	0	1	1	5	2	Regular
	2.3. Los colaboradores de M&M Soluciones cuentan con la capacidad de entregar el servicio en el tiempo establecido	0	0	1	4	0	5	4	Muy Bueno
	2.4. La empresa M&M Soluciones cuenta con todos sus productos al servicio del usuario	1	2	1	1	0	5	2	Regular
S E G U R I D A D	3.1. Los colaboradores de M&M Soluciones tienen el conocimiento para responder a las preguntas de los clientes	0	0	4	1	0	5	3	Bueno
	3.2. El comportamiento de los colaboradores infunde respeto en el desarrollo del servicio	0	0	2	3	0	5	4	Muy Bueno
	3.3. Los colaboradores son corteses de manera constante con el cliente	0	2	1	0	2	5	2	Regular
	3.4. El cliente se identifica con la apariencia profesional de los colaboradores	0	1	1	3	0	5	4	Muy Bueno
E M P A T Í A	4.1. La empresa M&M Soluciones mantiene una relación flexible entre los clientes y colaboradores	0	1	1	3	0	5	4	Muy Bueno
	4.2. La empresa se preocupa por los intereses de los clientes	0	2	1	2	0	5	2	Regular
	4.3. Los colaboradores cuentan con el sentido de pertenencia hacia el servicio que brinda M&M Soluciones	0	1	1	3	0	5	4	Muy Bueno
	4.4. La empresa cuenta con la cantidad de empleados adecuada para dar atención personal al cliente	0	0	0	5	0	5	4	Muy Bueno
E T L A E N M G E I N B T L O E S S	5.1. Los colaboradores de la empresa lucen la apariencia adecuada para el tipo de servicio que se ofrece	0	1	0	3	1	5	4	Muy Bueno
	5.2. Las instalaciones físicas de M&M Soluciones son atractivas	0	3	0	1	1	5	2	Regular
	5.3. La empresa cuenta con espacio físico adecuado para brindar el servicio	0	3	1	1	0	5	2	Regular
	5.4. Las condiciones ambientales asociadas con el servicio de M&M Soluciones son adecuadas para los clientes	0	2	1	2	0	5	2	Regular
	TOTAL	3	25	23	44	5	100		

Figura 18: Resumen datos Alimentación Estudiantes

4.3. Servicio Alimentación (Funcionarios)

FUNCIONARIOS									
	PREGUNTA:	FRECUENCIA DE CADA VALOR					TOTAL	MODA	RESULTADO
		1	2	3	4	5			
F I A B I L I D A D	1.1. La empresa proporciona el servicio en el momento en que promete hacerlo	1	2	0	2	0	5	2	Regular
	1.2. La empresa M&M Soluciones realiza el servicio en la forma y plazos que lo establece	0	1	2	2	0	5	3	Bueno
	1.3. Cuando M&M Soluciones promete hacer alguna actividad en cierto tiempo, lo cumple	0	1	0	4	0	5	4	Muy Bueno
	1.4. Cuando el cliente tiene un problema, la empresa muestra interés en resolverlo	0	1	2	2	0	5	3	Bueno
C A P A C I D A D	2.1. Los colaboradores de M&M Soluciones dan un servicio rápido	0	3	1	1	0	5	2	Regular
	2.2. Los colaboradores de M&M Soluciones, cuentan con total disponibilidad para ayudar al cliente	0	0	0	4	1	5	4	Muy Bueno
	2.3. Los colaboradores de M&M Soluciones cuentan con la capacidad de entregar el servicio en el tiempo establecido	0	1	2	1	1	5	3	Bueno
	2.4. La empresa M&M Soluciones cuenta con todos sus productos al servicio del usuario	0	3	1	1	0	5	2	Regular
S E G U R I D A D	3.1. Los colaboradores de M&M Soluciones tienen el conocimiento para responder a las preguntas de los clientes	0	2	1	2	0	5	2	Regular
	3.2. El comportamiento de los colaboradores infunde respeto en el desarrollo del servicio	0	1	1	3	0	5	4	Muy Bueno
	3.3. Los colaboradores son corteses de manera constante con el cliente	0	1	2	2	0	5	4	Muy Bueno
	3.4. El cliente se identifica con la apariencia profesional de los colaboradores	0	1	1	3	0	5	4	Muy Bueno
E M P A T Í A	4.1. La empresa M&M Soluciones mantiene una relación flexible entre los clientes y colaboradores	0	0	0	4	1	5	4	Muy Bueno
	4.2. La empresa se preocupa por los intereses de los clientes	0	2	2	0	1	5	2	Regular
	4.3. Los colaboradores cuentan con el sentido de pertenencia hacia el servicio que brinda M&M Soluciones	0	1	2	2	0	5	3	Bueno
	4.4. La empresa cuenta con la cantidad de empleados adecuada para dar atención personal al cliente	0	3	1	1	0	5	2	Regular
E T L A E N M G E I N B T L O S S	5.1. Los colaboradores de la empresa lucen la apariencia adecuada para el tipo de servicio que se ofrece	0	0	0	3	2	5	4	Muy Bueno
	5.2. Las instalaciones físicas de M&M Soluciones son atractivas	1	0	0	4	0	5	4	Muy Bueno
	5.3. La empresa cuenta con espacio físico adecuado para brindar el servicio	1	1	1	2	0	5	4	Muy Bueno
	5.4. Las condiciones ambientales asociadas con el servicio de M&M Soluciones son adecuadas para los clientes	0	2	1	1	1	5	2	Regular
	TOTAL	3	26	20	44	7	100		

Figura 19: Resumen datos Alimentación Funcionarios

➤ **Enfoque por dimensión del servicio de alimentación.**

En la *tabla 4* que se expone a continuación, se muestra el resultado de la dimensión que se considera deficiente en cuanto a la calidad del servicio de Alimentación que brinda M&M Soluciones.

DIMENSIÓN	COMPONENTE	DOCENTE	ESTUDIANTE	FUNCIONARIO	PORCENTAJE RELATIVO	PORCENTAJE TOTAL
Fiabilidad	1.1. Disponibilidad		1,67%	1,67%	10,02%	20%
	1.2. Servicio a medida		1,67%	1,67%		
	1.3. Durabilidad		1,67%			
	1.4. Asistencia al usuario en los problemas			1,67%		
Capacidad de respuesta	2.1. Rapidez		1,67%	1,67%	11,69%	20%
	2.2. Tiempos de espera		1,67%			
	2.3. Entrega dentro de plazos			1,67%		
	2.4. Disponibilidad de productos	1,67%	1,67%	1,67%		
Seguridad	3.1. Conocimiento del trabajo		1,67%	1,67%	5,01%	20%
	3.2. Respeto					
	3.3. Amabilidad		1,67%			
	3.4. Apariencia profesional					
Empatía	4.1. Flexibilidad				6,68%	20%
	4.2. Ayuda a los usuarios		1,67%	1,67%		
	4.3. Identificación del responsable del servicio			1,67%		
	4.4. Cantidad de personal de servicio			1,67%		
Elementos tangibles	5.1. Apariencia física de los colaboradores	1,67%			10,02%	20%
	5.2. Apariencia de las instalaciones	1,67%	1,67%			
	5.3. Comodidad del punto de servicio		1,67%			
	5.4. Condiciones ambientales		1,67%	1,67%		
TOTAL					43,42%	100,00%

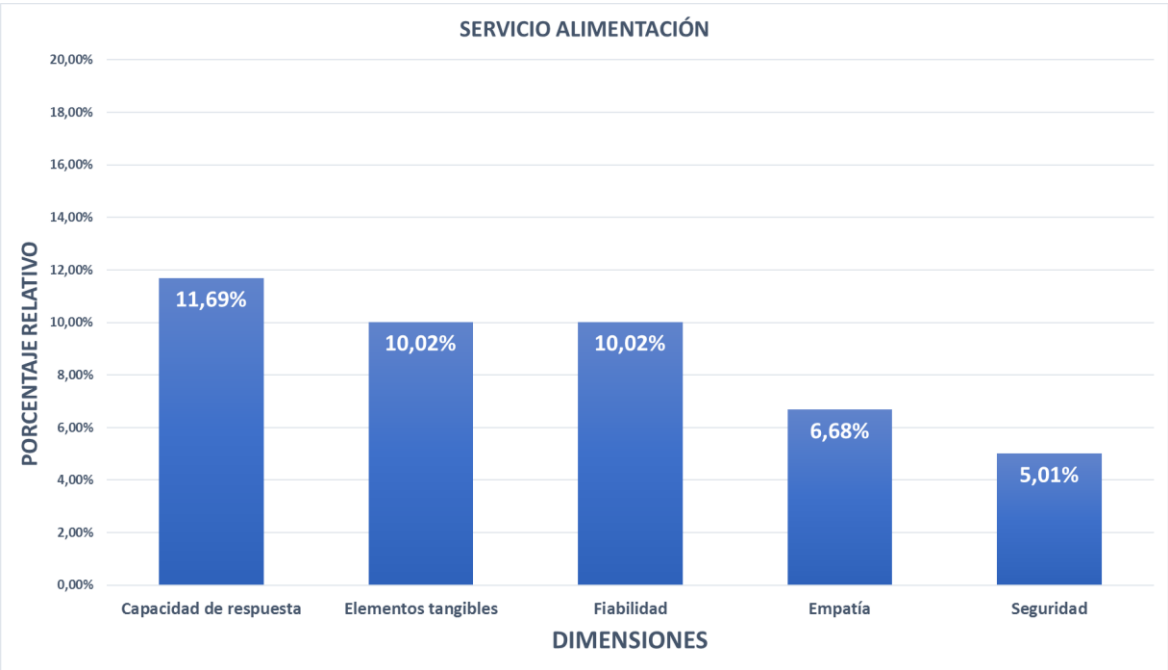
Tabla 5: Enfoque de Dimensiones Servicio Alimentación

Ante la evaluación que se realiza al servicio de alimentación M&M Soluciones, el 11.69% de los docentes, estudiantes y funcionarios manifiestan que la capacidad de respuesta corresponde a la dimensión con mayor grado de

deficiencia en cuanto a la calidad del servicio que presta la entidad. Dicha dimensión contempla, la oferta de un servicio rápido y eficiente, es decir consiste en la capacidad que tiene M&M Soluciones para dar solución rápida y eficiente ante las necesidades del cliente.

La dimensión que se decide utilizar para la propuesta de control PHVA, corresponde a capacidad de respuesta, ya que contempla los componentes que obtuvieron el menor porcentaje de acuerdo a la calidad del servicio.

En el siguiente gráfico del servicio alimentación se totalizan los resultados de la tabla anterior.



Fuente: Elaboración propia

Figura 20: Gráfico Enfoque de Dimensión Alimentación

4. PROPUESTA PARA CONTROL: CICLO DEMING

Una vez concluido el análisis de los resultados de la situación actual de los servicios de Seguridad y Vigilancia, Limpieza, Fotocopiado y Alimentación. Se proponen estrategias de mejora de la calidad a implementar por la Unidad de Gestión Administrativa, con el objetivo de lograr una situación futura favorable para el Centro Académico San José.

El objetivo de este apartado consiste en diseñar estrategias y actividades de importancia para mejorar la calidad de los servicios tercerizados en el CASJ. Por lo que se consulta mediante expertos en calidad de entidades similares al Tecnológico de Costa Rica, y en distintas metodologías sobre un método de control que se logre adecuar efectivamente al ciclo de mejora continua en los servicios del CASJ.

Por esta razón es que se decide utilizar el Ciclo Deming, conocido como PVHA (planear, hacer, verificar y actuar), ya que consiste en un ciclo dinámico que puede ser desarrollado para cada proceso de servicio en el que se detecten debilidades o aspectos de mejora.



Figura 21: Ciclo de Mejora Continua

Los aspectos a mejorar fueron establecidos con la ayuda de los resultados generados en la encuesta Servqual. De tal manera es como se alcanza a identificar los aspectos problemáticos que impiden a los servicios contratados por el CASJ entregar calidad.

Para definir claramente cada una de las dimensiones que se ven afectadas en el proceso de evaluación, se identificó el enunciado que contenía la siguiente simbología a nivel de semáforo, donde el color amarillo describe al servicio como bueno (60% -79%), naranja identifica el servicio como regular (40% -59%) y rojo indica que el servicio es malo (20% -39%).

4.1. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA

A continuación, se exponen las cuatro etapas del ciclo de Deming para los servicios de seguridad, limpieza, fotocopiado y alimentación respectivamente, junto con la propuesta de mejora para alcanzar la percepción de calidad que poseen los clientes que reciben los servicios en el CASJ.

4.1.1. Propuesta de mejora: Servicio Seguridad y Vigilancia VMA.

➤ Etapa 1: Planear

Dentro de esta etapa se plantean las estrategias de mejora por cada servicio, a partir de la dimensión en la que la expectativa fue mayor que la percepción. A continuación, se detallan las propuestas de mejora para el servicio de seguridad VMA.

○ Propuesta para la dimensión de elementos tangibles

De acuerdo a la evaluación realizada, la dimensión elementos tangibles presenta la brecha con mayor deficiencia en la calidad, con un porcentaje de 6.68%. El componente que determina la gravedad de la dimensión corresponde a apariencia de las instalaciones de parte de estudiantes, docentes y funcionarios.

Por lo que se propone a la UGA para mejorar la calidad del servicio respecto a dicha dimensión, contemplar tanto el aspecto interior como exterior de la instalación, mediante la optimización de los factores de estética, para solventar la

deficiencia. La mejora en el aspecto y presentación de las instalaciones debe realizarse bajo la supervisión del encargado de la UGA con equipos y personal capacitado. Estas medidas involucran factores estéticos de la instalación concesionada por el CASJ, tales como la señalización del punto de servicio, el aspecto externo e interno de la instalación, y sus bienes.

Por otra parte, bajo esta misma dimensión se logró identificar un segundo componente conocido como comodidad del punto de servicio, que recibe un puntaje intermedio por parte del estrato estudiantes. Lo cual corresponde meramente a que el servicio de seguridad y vigilancia VMA cuenta con un único centro de comando. Además, dicha estructura posee características reducidas en cuanto al tamaño que afectan el funcionamiento por parte de los colaboradores del servicio VMA, la imagen en la calidad de la entidad al momento de recibir y atender las dudas de los clientes, ya que no se cuenta con la comodidad adecuada del punto de servicio.

La mejora respecto a la comodidad del punto de servicio, consiste en realizar una valoración sobre las opciones que posee la UGA para facilitar de equipo mobiliario que permita almacenar las herramientas o armas de seguridad. También el espacio que se presta a la empresa de Seguridad VMA para la estancia de dos colaboradores por turno es reducida, por lo cual se sugiere adecuar las dimensiones del lugar de trabajo, con el propósito de que el personal de VMA, como el usuario del servicio se sientan conformes cuando deban acudir a la entidad.

➤ **Etapas 2: Hacer**

Respecto a la segunda etapa del ciclo se propone la utilización de un plan de acción, que se diseña a través de la herramienta de Microsoft Excel, con el objetivo de estandarizar la digitación del proceso de análisis y cuantificación del desempeño. El plan se ajusta para el control de las dimensiones más importantes e influyentes obtenidas en la evaluación de la calidad del servicio, y define las actividades requeridas para mejorar la calidad de los servicios de limpieza, seguridad, vigilancia

y alimentación. Contempla el tiempo que tomara realizar la actividad, los objetivos y recursos necesarios para llevar a cabo las actividades.

En la siguiente tabla se puede apreciar el diseño del plan de acción para el servicio de Seguridad y Vigilancia VMA de acuerdo al estudio de evaluación previamente ejecutado.

PLAN DE ACCIÓN: SEGURIDAD Y VIGILANCIA VMA					TEC	Tecnológico de Costa Rica
DIMENSIÓN	COMPONENTE	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBJETIVOS	RECURSOS	
ELEMENTOS TANGIBLES	Apariencia de las instalaciones	Señalización del punto de servicio (Rótulo)	1-2 Meses	1. Facilitar la identificación del servicio de Seguridad y Vigilancia VMA.	Capacidad financiera de la UGA para confeccionar rótulo	
	Comodidad del punto de servicio	Mobiliario de seguridad para almacenar objetos perdidos, equipos, herramientas y armas de seguridad	1-2 Meses	1. Mejorar la seguridad de los objetos perdidos por estudiantes, docentes y funcionarios. 2. Asegurar la integridad del colaborador y del cliente.	Recurso mobiliario o Recurso monetario.	

Tabla 6: Plan de Acción Seguridad Y Vigilancia

En la *tabla 6* se puede apreciar el plan de acción que se ajusta a las necesidades que sugieren los clientes del CASJ, para que el servicio de vigilancia pueda brindar un servicio óptimo y de calidad.

➤ **Etapa 3: Verificar**

En cuanto a la etapa de verificación (check), se debe llevar a cabo una vez implantada la mejora propuesta en el plan de acción, para comparar los resultados de las actividades recomendadas con el funcionamiento del servicio.

Este apartado propone un mecanismo para controlar el cumplimiento de las actividades planteadas en la *etapa 2* del ciclo PHVA. Por lo que se confecciona la Matriz de control del desempeño del servicio, con el objetivo de dotar a la UGA de una herramienta para realizar el control periódico sobre el desempeño de los servicios. Se presenta a continuación.

MATRIZ PARA CONTROLAR EL DESEMPEÑO DEL SERVICIO		TEC Tecnológico de Costa Rica				
NOMBRE DEL SERVICIO: SEGURIDAD Y VIGILANCIA VMA						
NOMBRE DEL ENCARGADO: UNIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (UGA)						
DIMENSIÓN	COMPONENTE A MEJORAR	RESULTADO				
		1	2	3	4	5
Elementos Tangibles	Se puede identificar con facilidad la locación del punto de servicio VMA.					
	Espacio para almacenamiento de objetos y equipos de seguridad.					
Criterios de Calificación Definida	PUNTAJE	RESULTADO				
	5 = (100%)	Excelente - Proveedor confiable y recomendado.				
	4 = (80% -99%)	Muy Bueno - Proveedor confiable.				
	3 = (60% -79%)	Bueno - Proveedor poco confiable				
	2 = (40% -59%)	Regular - Proveedor poco confiable. Condicionado y/o Sancionado				
	1 = (20% -39%)	Malo - Proveedor no confiable. Restringido				

Figura 22:Matriz Control Servicio Seguridad y Vigilancia

➤ **Etapa 4: Actuar**

Por último, una vez que finaliza el periodo de prueba de los procesos de evaluación y control, se deben estudiar y comparar los resultados de las expectativas y percepciones obtenidas en el estudio en cuestión, con el funcionamiento que se espera obtener a través de la implementación de las estrategias de mejora. Si los resultados se consideran positivos se implementa la mejora para toda la organización, o en caso contrario se realizan cambios.

Corresponde a la UGA analizar las mejoras que se plantean en cada actividad para los servicios tercerizados, con el objetivo de que los servicios tercerizados funcionen de una manera más eficiente. No obstante, se recomienda a la Unidad de manera periódica localizar posibles aspectos de mejora y volver aplicar el proceso de Deming.

- **Análisis de resultados antes de implantar mejoras.**

A continuación, se expone la evidencia física encontrada con base a los resultados de la herramienta de evaluación y control de los servicios tercerizados en CASJ.

Dimensión Elementos tangibles

➤ **Componente:** Apariencia física de las instalaciones

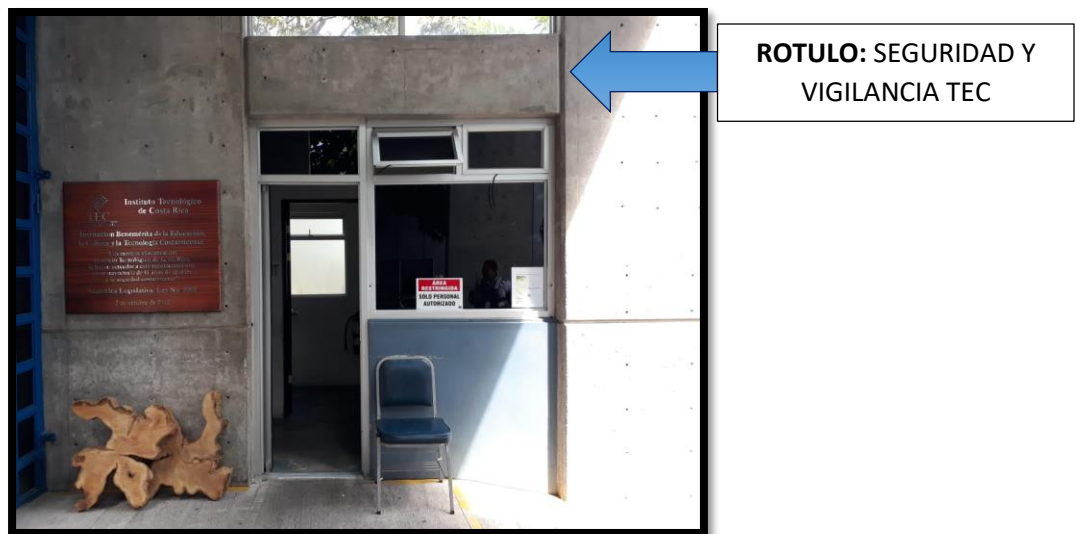


Figura 23: Apariencia Externa Seguridad y Vigilancia

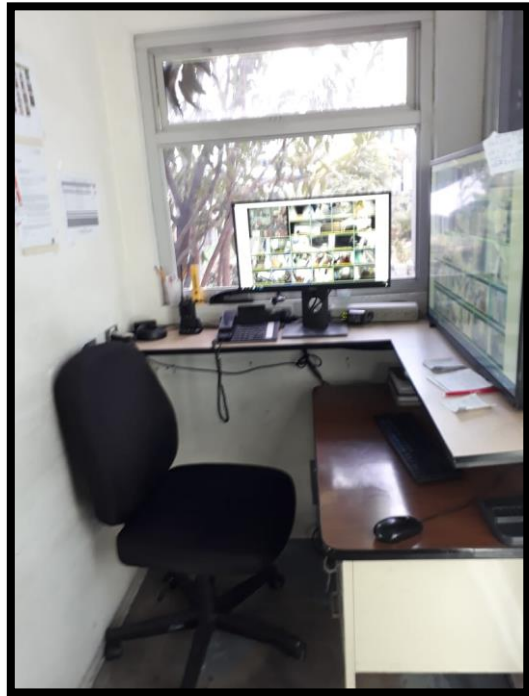


Figura 24: Apariencia interna Seguridad y Vigilancia



Figura 25: Apariencia interna Seguridad y Vigilancia 2

- **Componente:** Comodidad del punto de servicio



Figura 26: Instalación Seguridad y Vigilancia



Figura 27: Instalación Seguridad y Vigilancia 2

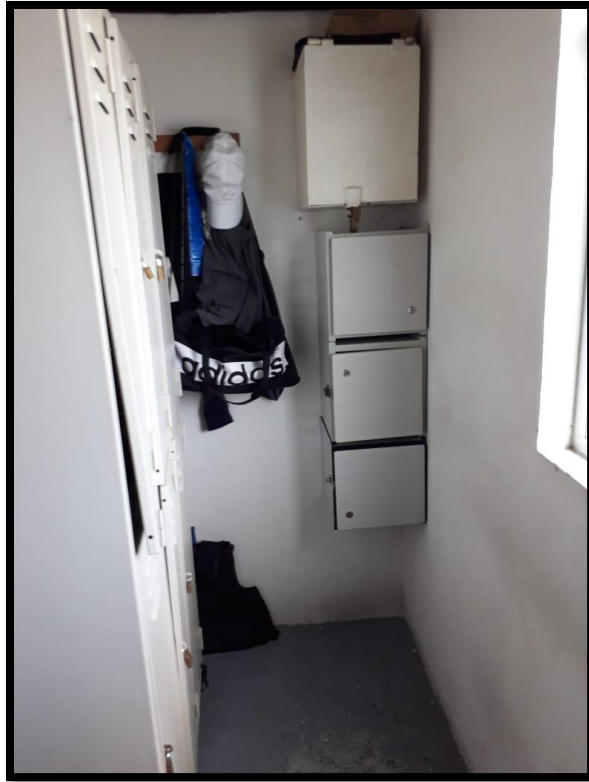


Figura 28: Equipo Seguridad y Vigilancia



Figura 29: Equipo Seguridad y Vigilancia 2

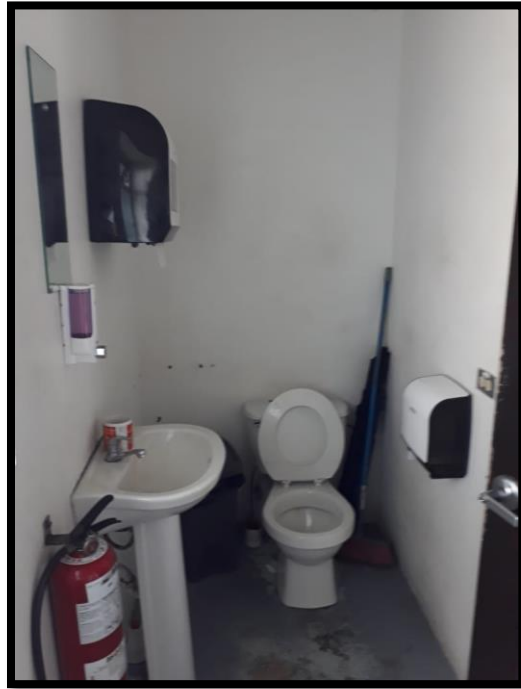


Figura 30: Equipo Seguridad y Vigilancia 2

4.1.2. Propuesta de mejora: Servicio Limpieza SCOSA.

➤ Etapa 1: Planear

En cuanto al servicio de limpieza se generan estrategias de mejora, tomando en cuenta la dimensión que obtuvo la menor calificación de acuerdo a la deficiencia del servicio. A continuación, se detallan las propuestas de mejora para el servicio de limpieza.

○ Propuesta para la dimensión elementos tangibles

La dimensión de elementos tangibles para el servicio de limpieza arrojó un resultado de 11,69% siendo el de mayor puntaje en comparación con las otras dimensiones. Para esta dimensión se proponen mejoras a partir de los componentes estéticos sobre la apariencia de las instalaciones, y el ajuste del espacio físico para la comodidad del punto de servicio.

La mejora en cuanto a la apariencia de las instalaciones radica en el aspecto y la presentación de las instalaciones del servicio de limpieza, debido a que la percepción que posee el cliente es inferior a la esperada. Este comportamiento se presenta porque únicamente se cuenta con una bodega principal, la cual no es visualmente atractiva para identificar la existencia del servicio que ofrece SCOSA.

Además, cabe resaltar que la bodega principal funciona únicamente para almacenar los implementos, equipos y materiales requeridos para brindar el servicio por parte de la entidad. Por lo que se propone acudir a la señalización de las instalaciones, con el fin de crear un mayor efecto visual en la población del CASJ en cuanto a la existencia del servicio de limpieza. Dicha mejora facilitaría la identificación del personal SCOSA en caso de que el cliente requiriera atención.

Por otra parte, se identifica el componente comodidad del punto de servicio, en donde se encontró la necesidad de adecuar un espacio físico para el edificio de SJO2, de arquitectura, ya que los colaboradores de SCOSA no poseen un lugar adecuado para desarrollar las funciones y almacenar el equipo. De igual manera

esta recomendación permite identificar que el coordinador de SCOSA carece de un punto de encuentro para recibir y atender las necesidades y sugerencias de los clientes.

Por lo tanto, se propone realizar un análisis sobre los espacios físicos disponibles en los edificios del CASJ, para corroborar su disponibilidad, y a la vez adecuar de espacios de almacenamiento y de recepción de solicitudes o sugerencias, por parte de los clientes. La oportunidad de mejora contribuye con el desempeño, calidad e imagen del servicio que brinda la empresa.

➤ **Etapa 2: Hacer**

Para cada etapa de hacer se propone la utilización del plan de acción diseñada mediante la hoja de calculo excel. El plan de acción se ajusta para el control de la dimensión que obtuvo el menor puntaje en la calidad del servicio. En este caso elementos tangibles.

En la siguiente tabla se puede observar el plan de acción que corresponde al servicio de limpieza SCOSA.

PLAN DE ACCIÓN: LIMPIEZA SCOSA					
					TEC <small>Tecnológico de Costa Rica</small>
DIMENSIÓN	COMPONENTE	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBJETIVOS	RECURSOS
ELEMENTOS TANGIBLES	Apariencia de las instalaciones	Señalización de las instalaciones	1 Mes.	1. Facilitar la identificación del servicio de limpieza SCOSA.	Capacidad financiera de la UGA
	Comodidad del punto de servicio	Realizar un análisis de espacios físicos disponibles en los edificios del CASJ	2-3 Meses.	1. Adecuar de espacios de almacenamiento. 2. Facilitar la recepción de solicitudes o sugerecias del cliente.	Estudio técnico de espacio físicos

Tabla 7: Plan de acción Seguridad y Vigilancia

En la *tabla 7* se logra contemplar el plan de acción para las necesidades que sugieren los clientes del servicio de limpieza SCOSA. Cada plan de acción contiene el tiempo de la actividad, los objetivos y recursos necesarios de acuerdo a los aspectos del servicio que se esperan mejorar.

➤ **Etapa 3: Verificar**

De acuerdo a la etapa de verificación, para el servicio de limpieza SCOSA. A continuación, se comparte el mecanismo, Matriz para controlar el desempeño del servicio limpieza del ciclo PVHA.

MATRIZ PARA CONTROLAR EL DESEMPEÑO DEL SERVICIO		TEC Tecnológico de Costa Rica				
NOMBRE DEL SERVICIO: LIMPIEZA SCOSA						
NOMBRE DEL ENCARGADO: UNIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (UGA)						
DIMENSIÓN	COMPONENTE A MEJORAR	RESULTADO				
		1	2	3	4	5
Elementos Tangibles	Senalización del espacio físico del servicio SCOSA.					
	Se adecuan los espacios físicos para facilidad de almacenamiento y desarrollo de las funciones del servicio.					
Criterios de Calificación Definida	PUNTAJE	RESULTADO				
	5 = (100%)	Excelente - Proveedor confiable y recomendado.				
	4 = (80% -99%)	Muy Bueno - Proveedor confiable.				
	3 = (60% -79%)	Bueno - Proveedor poco confiable				
	2 = (40% -59%)	Regular - Proveedor poco confiable. Condicionado y/o Sancionado				
	1 = (20% -39%)	Malo - Proveedor no confiable. Restrígido				

Figura 31: Matriz Control Servicio Limpieza

➤ **Etapa 4: Actuar**

Como se menciona en los apartados anteriores del tomo II, para cada uno de los cuatro servicios en cuestión se aplica el proceso PHVA, con el fin de analizar y comparar los resultados de las expectativas y percepciones obtenidas en el estudio; con el desempeño que se espera obtener al implementar dichas medidas.

- **Análisis de resultados antes de implementar mejoras**

A continuación, se comparte la evidencia física encontrada mediante la herramienta de evaluación y control que corresponde a la etapa actuar para el servicio de limpieza.

Dimensión Elementos Tangibles

➤ **Componente:** Apariencia física de las instalaciones

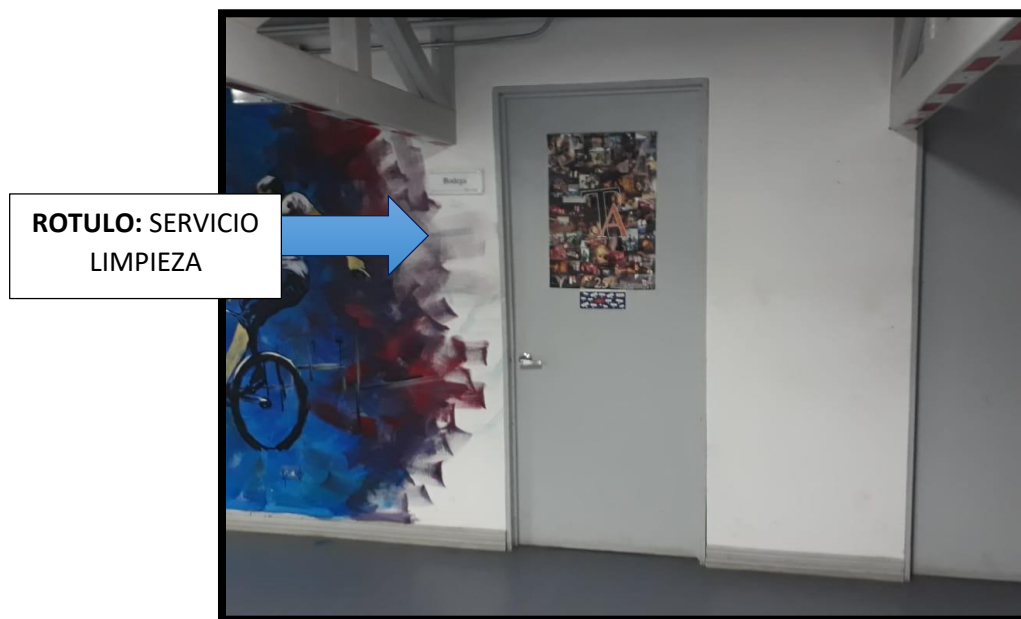


Figura 32: Instalación Física SCOSA

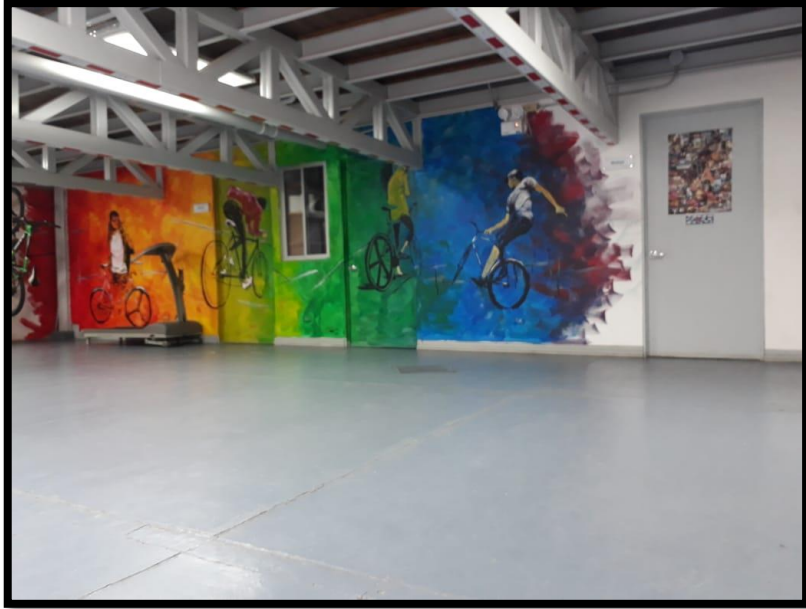


Figura 33: Instalación Física SCOSA 2



Figura 34: Apariencia Instalación Física

4.1.3. Propuesta de mejora: Servicio Fotocopiado.

➤ Etapa 1: Planear

En esta etapa del servicio de fotocopiado se proponen estrategias de mejora, tomando en cuenta la dimensión que obtuvo la menor calificación, de acuerdo a la deficiencia del servicio. A continuación, se detallan las propuestas de mejora para el servicio de fotocopiado.

○ Propuesta para la dimensión elementos tangibles

El resultado del análisis de la dimensión que obtuvo la calificación más baja fue elementos tangibles con un total de 11,69%. Para esta dimensión se identifican mejoras a partir de los componentes apariencia física de las instalaciones, comodidad del punto de servicio y condiciones ambientales.

Para promover la mejora sobre la percepción que posee el cliente en cuanto a la apariencia de las instalaciones impresiones YAYO, se debe comenzar por identificar el aspecto de señalización, para evitar que el cliente se confunda al localizar el servicio, ya que no se cuenta con la demarcación adecuada que permita orientar al cliente con la ubicación del servicio.

Para lo que se propone utilizar un tipo de rotulación con el nombre, "**Servicio de Impresión (grande)**", junto con la respectiva señalización, que permita orientar al cliente con el punto exacto del servicio, ya que en ocasiones los usuarios que requiere del servicio por primera vez logran extraviarse con facilidad por la dificultad que presenta la ubicación del servicio Impresiones YAYO.

Por otra parte, se cuenta con el componente comodidad del punto del servicio, el cual debe de ser valorado a nivel externo e interno. Se menciona contemplar el aspecto exterior del punto de servicio, ya que se logró identificar que la ubicación de la entidad YAYO no se localiza en un punto estratégico, a la vista del cliente, y se debe adentrar por pasadizos que no cuentan con señalización que facilite la ubicación del servicio. Para ello se propone a la UGA valorar la

recolocación del servicio de impresión de manera estratégica, con el objetivo de que se ubique al alcance y vista del cliente. Por lo que se podría contemplar la utilización de una infraestructura que se encuentre en los edificios cercanos a la soda y casa verde, por ejemplo, frente a SJO1, ya que esto permitiría al proveedor del servicio mejorar su imagen y facilitaría el alcance del servicio para el cliente.

En relación a la comodidad del punto de servicio a nivel interno se contempla que el espacio es reducido, y se presenta la problemática para brindar atención a un grupo de entre tres a cuatro clientes. Por lo que recomienda aumentar las dimensiones del espacio físico que facilita el CASJ a impresiones YAYO con el objetivo de brindar mayor comodidad para el cliente.

En cuanto al componente condiciones ambientales, el estudio identifico que la ubicación que presenta el servicio impresiones YAYO, no favorece la atmosfera del servicio, ya que este componente influye directamente tanto en los clientes como en los colaboradores del servicio de manera fisiológica y emocional.

Por lo cual se considera importante contemplar que, por razones de tamaño y comodidad con el punto de servicio, sucede que el ambiente se vuelve bochornoso e incómodo con la acumulación de los clientes, generando insatisfacción al esperar por el servicio de impresión. En esta dimensión de estudio se propone brindar equipo que genere ventilación, tales como ventiladores o acondicionadores de aire, recibiendo mantenimiento al menos una vez al año. La oportunidad de una buena ventilación, permitiría que la estancia en el punto de servicio resulte cálida y confortable para los usuarios.

➤ **Etapa 2: Hacer**

En la siguiente tabla se logra observar el plan de acción que se ajusta para el control de la dimensión elementos tangibles, debido a que obtuvo el menor puntaje en la calidad del servicio de fotocopiado.

PLAN DE ACCIÓN: IMPRESIONES YAYO					TEC Tecnológico de Costa Rica
DIMENSIÓN	COMPONENTE	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBJETIVOS	RECURSOS
ELEMENTOS TANGIBLES	Apariencia de las instalaciones	Confeccionar rotulación con el nombre "Servicio de Impresión"	2 Meses.	1. Orientar al cliente con el punto exacto del servicio	Recurso monetario para la confección de rótulos
	Comodidad del punto del servicio	Recolocación del servicio de impresión de manera estratégica	2-3 Meses.	1. Ubicar el servicio de impresión al alcance y vista del cliente	Estudio técnico de espacio físico
	Condiciones ambientales	Equipo de ventilación como ventiladores de pared o acondicionadores de aire.	3 Meses.	1. Proporcionar un ambiente cálido y comodo para el usuario del servicio	Recurso monetario para la compra del equipo

Tabla 8: Plan de acción Fotocopiado

En la *tabla 8* se contempla el plan de acción para mejorar el servicio de impresiones YAYO. El plan contiene el tiempo de la actividad a desarrollar, los objetivos que se esperan alcanzar y los recursos a utilizar para la mejora del servicio.

➤ **Etapa 3: Verificar**

A continuación, en la etapa de verificación, una vez que se definen los planes de acción, se comparte la Matriz de control del desempeño para comparar los resultados de la investigación, con las acciones planteadas anteriormente.

MATRIZ PARA CONTROLAR EL DESEMPEÑO DEL SERVICIO		TEC <small>Tecnológico de Costa Rica</small>				
NOMBRE DEL SERVICIO: IMPRESIONES YAYO						
NOMBRE DEL ENCARGADO: UNIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (UGA)						
DIMENSIÓN	COMPONENTE A MEJORAR	RESULTADO				
		1	2	3	4	5
Elementos Tangibles	La señalización del servicio impresiones ubica al cliente con facilidad.					
	El espacio de trabajo y de atención al cliente está condicionado para desempeñar servicio de fotocopiado.					
	El ambiente del servicio Impresiones YAYO es ventilado y cómodo para el usuario que recibe el servicio.					
Criterios de Calificación Definida	PUNTAJE	RESULTADO				
	5 = (100%)	Excelente - Proveedor confiable y recomendado.				
	4 = (80% -99%)	Muy Bueno - Proveedor confiable.				
	3 = (60% -79%)	Bueno - Proveedor poco confiable				
	2 = (40% -59%)	Regular - Proveedor poco confiable. Condicionado y/o Sancionado				
	1 = (20% -39%)	Malo - Proveedor no confiable. Restrígido				

Figura 35:Matriz Control Servicio Impresión

➤ **Etapa 4: Actuar**

Ante la importancia de analizar y comparar el funcionamiento de las actividades antes de haber implantado la mejora de manera definitiva, se comparte la evidencia física que se recolecto con el estudio en cuestión.

• **Análisis de resultados antes de implementar mejoras**

Seguidamente se presenta la evidencia física de los resultados que se recolectan mediante la herramienta de evaluación y control de los servicios tercerizados.

Dimensión Elementos Tangibles

➤ **Componente:** Apariencia de las instalaciones



Figura 36: Apariencia de las instalaciones Impresiones YAYO

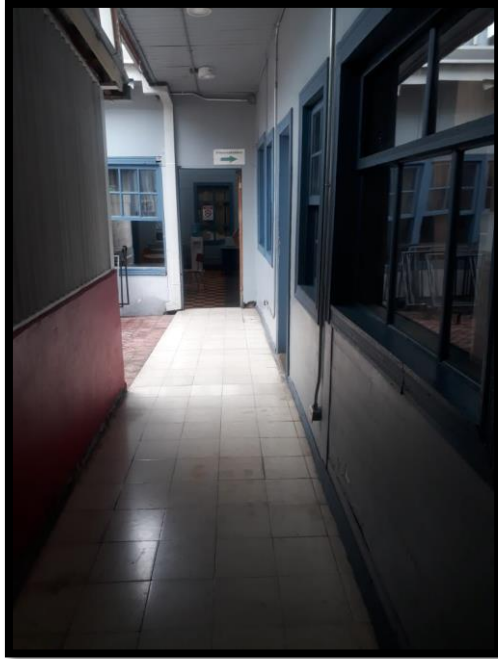


Figura 37: Apariencia interna de las instalaciones Impresiones YAYO

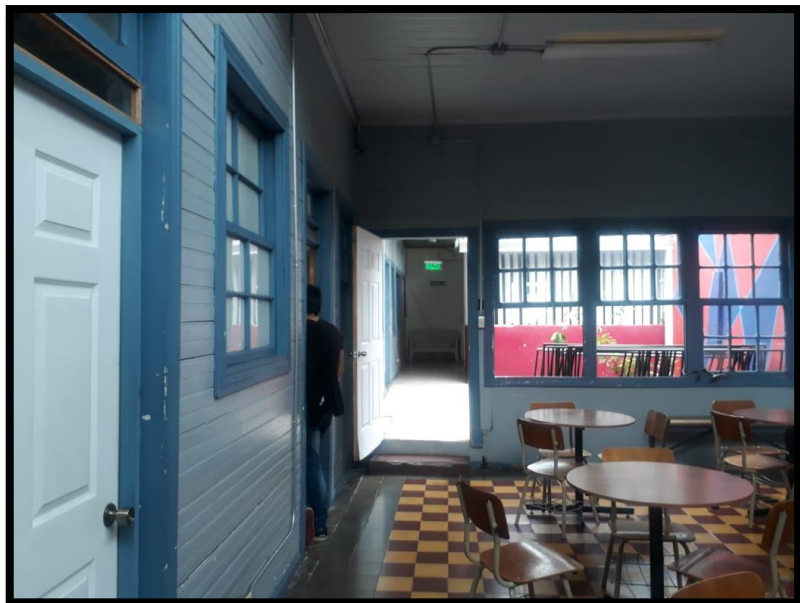


Figura 38: Apariencia interna de las instalaciones Impresiones YAYO

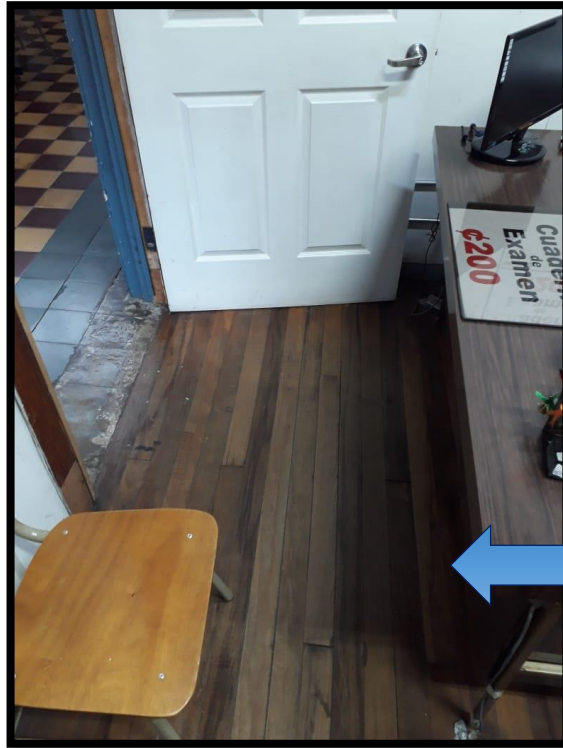
➤ **Dimensión:** Comodidad del punto de servicio



Figura 39: Comodidad del punto de Servicio Impresiones YAYO



Figura 40: Comodidad punto de Servicio Impresiones YAYO 2



ESPACIO, ATENCIÓN AL
CLIENTE

Figura 41: Comodidad punto de Servicio Clientes



Figura 42 : Comodidad punto de Servicio Clientes 2

➤ **Dimensión:** Condiciones ambientales

**VENTILACIÓN: SERVICIO
FOTOCOPIADO TEC**



Figura 43: Condiciones Ambientales Servicio Fotocopiado



Figura 44: Condiciones Ambientales Servicio Fotocopiado 2

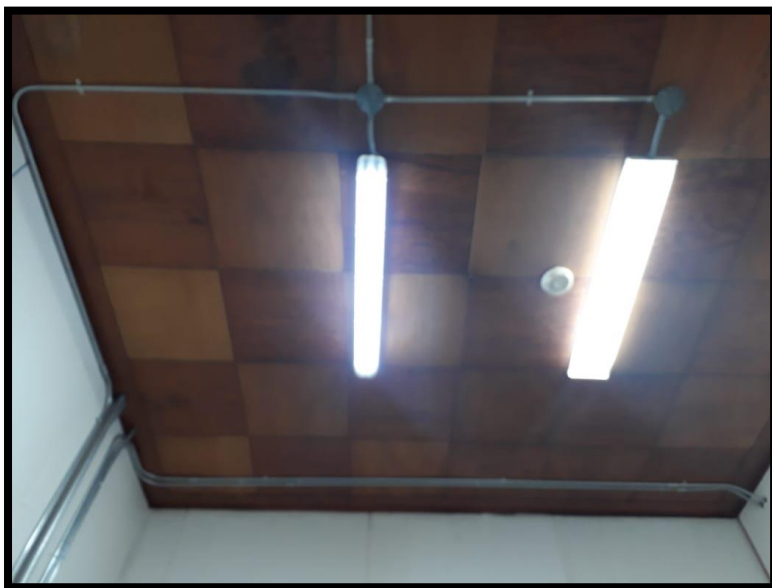


Figura 45: Condiciones Ambientales Servicio Fotocopiado 3

4.1.4. Propuesta de mejora: Servicio Alimentación.

➤ Etapa 1: Planear

Para esta etapa del servicio de alimentación se proponen estrategias de mejora, tomando en cuenta la dimensión capacidad de respuesta, de acuerdo a la perspectiva que tiene el cliente. A continuación, se detallan las propuestas de mejora para el servicio de alimentación.

○ Propuesta para la dimensión de capacidad de respuesta

De acuerdo a la evaluación realizada para el servicio de alimentación, la dimensión capacidad de respuesta presenta el menor porcentaje en cuanto al nivel de calidad con un 11,69%. Los componentes que determinan la deficiencia percibida corresponden a; rapidez, tiempos de espera y disponibilidad de productos según la encuesta aplicada a estudiantes, docentes y funcionarios.

Por lo que se recomienda para mejorar la calidad en la rapidez de M&M Soluciones, contar con un colaborador designado para el área de cajas, con el objetivo de ofrecer atención personalizada y eficiente para el cliente que percibe el servicio. Esta deficiencia se presenta porque en los periodos de la mañana por lo general no se cuenta con una persona específica para el puesto, posteriormente en la tarde tiende variar el colaborador, y en la noche puede que el colaborador que atiende en cajas sea distinto.

Es importante destacar que la rotación del funcionario encargado de caja, que recibe al cliente por primera vez, genera insatisfacción en los clientes del servicio debido a que la variación del colaborador provoca incertidumbre en cuanto al valor monetario de los productos, conocimiento del menú y productos disponibles, entre otros aspectos que al final provocan desacuerdos con la eficacia del servicio.

Por otra parte, se presenta la oportunidad de mejorar en cuanto a los tiempos de espera que ofrece la entidad al entregar el servicio final, para lo cual se recomienda ser organizados en la toma del pedido, y mantener la frecuencia con

las funciones que corresponden a cada puesto de trabajo, con el objetivo de mantener un control adecuado en el tiempo de despacho del pedido.

Por último, respecto al componente disponibilidad de productos, se logra apreciar que los estantes de productos presentan poca variedad en la oferta de productos que brinda la entidad a sus clientes, por lo que se propone mejorar la logística en cuanto al reabastecimiento con la cadena de proveedores. De manera tal que se garantice la permanencia de estantes con la cantidad, y el tipo de productos que los clientes esperan.

Es importante mencionar en este aspecto, que se aconseja a la UGA, solicitar a M&M Soluciones instaurar de manera estratégica la logística de los días y horarios en los que se presenta la mayor audiencia de clientes, con el objetivo de mejorar el nivel de satisfacción que presenta el cliente en cuanto a la disponibilidad del producto que necesita en el momento esperado.

➤ **Etapa 2: Hacer**

Para la segunda etapa de control del servicio de alimentación, se propone confeccionar el plan de acción a partir de la dimensión con el menor grado de evaluación de calidad. En la siguiente tabla se presenta el plan de acción diseñado bajo la dimensión capacidad de respuesta para el servicio M&M Soluciones.


PLAN DE ACCIÓN: ALIMENTACIÓN M&M SOLUCIONES 					
DIMENSIÓN	COMPONENTE	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBJETIVOS	RECURSOS
CAPACIDAD DE RESPUESTA	Rápidez	Designar un colaborador fijo para el área de cajas y atención del cliente.	2-3 Meses.	1. Ofrecer atención personalizada en la mañana, tarde y noche.	Administrador o encargado de la empresa
	Tiempos de espera	*Mayor organización en la toma del pedido. *Delegación de funciones de acuerdo a cada puesto de trabajo.	3 Meses.	1. Mantener un control adecuado sobre tiempo de despacho del pedido	Administrador o encargado de la empresa
	Disponibilidad de productos	Mejorar la logística del reabastecimiento de productos	3 Meses.	1. Aumentar la satisfacción del cliente en cuanto a la disponibilidad de productos	Administrador o encargado de la empresa

Tabla 9: Plan de acción Alimentación

➤ **Etapa 3: Verificar**

Para la etapa de verificación se propone el mecanismo conocido como matriz para controlar el desempeño del servicio. Con el cual se pretende controlar satisfactoriamente las actividades planteadas en la *etapa 2* para mejorar la calidad en el servicio de alimentación.

MATRIZ PARA CONTROLAR EL DESEMPEÑO DEL SERVICIO		TEC Tecnológico de Costa Rica				
NOMBRE DEL SERVICIO: M&M SOLUCIONES						
NOMBRE DEL ENCARGADO: UNIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (UGA)						
DIMENSIÓN	COMPONENTE A MEJORAR	RESULTADO				
		1	2	3	4	5
Capacidad de Respuesta	La atención que brinda el colaborador en cajas del servicio de alimentación es personalizada y eficiente.					
	El tiempo de espera para recibir el pedido es el adecuado.					
	El abastecimiento de los productos que brinda M&M Soluciones es el adecuado.					
Criterios de Calificación Definida	PUNTAJE	RESULTADO				
	5 = (80% -100%)	Excelente - Proveedor confiable y recomendado.				
	4 = (60% -79%)	Muy Bueno - Proveedor confiable.				
	3 = (40% -59%)	Bueno - Proveedor poco confiable				
	2 = (20% -39%)	Regular - Proveedor poco confiable. Condicionado y/o Sancionado				
	1 = (0% -19%)	Malo - Proveedor no confiable. Restrigido				

Figura 46: Matriz Control Servicio Alimentación

➤ **Etapa 4: Actuar**

A continuación, en esta etapa se comparan y analizan los resultados de las expectativas y percepciones obtenidas para el servicio de alimentación M&M Soluciones, con el desempeño que se espera obtener una vez implantadas las estrategias de mejora. Para lo cual se reflejan los resultados físicos de cada componente, antes de implantar cualquier mejora respecto a la dimensión capacidad de respuesta.

- **Análisis de resultados antes de implementar mejoras.**

A continuación, se comparte la evidencia física recolectada mediante la herramienta de evaluación y control de los servicios tercerizados en el CASJ.

Dimensión Capacidad de respuesta

➤ **Componente: Rapidez**

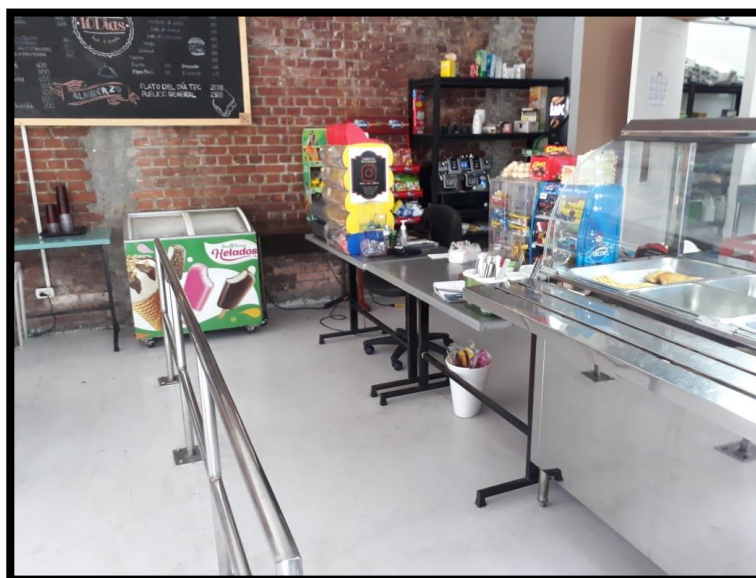


Figura 47: Instalación caja M&M Soluciones

- **Componente:** Tiempos de espera

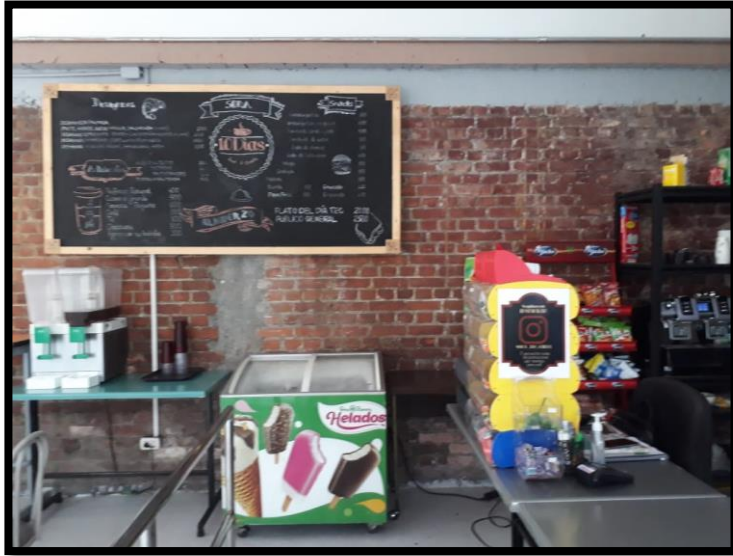


Figura 48: Instalación M&M Soluciones 2

- **Componente:** Disponibilidad de productos



Figura 49: Instalación M&M Soluciones 3

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Una vez que se proponen, desarrollan y finalizan los capítulos tratados anteriormente, se plantean las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones:

- Partiendo de una perspectiva general, a las universidades estatales y la administración pública les corresponde la prestación de servicios para satisfacer las necesidades de interés colectivo. Por lo que corresponde a cada unidad administrativa que la obra, bien y servicio que se brinda a sus destinatarios, cumpla con los niveles de satisfacción y calidad esperados.
- El diagnóstico de las percepciones que se obtienen de los usuarios que reciben los servicios contratados en el CASJ, contribuye a la apertura y generación de oportunidades de mejora en la calidad de los servicios de limpieza, seguridad, alimentación y fotocopiado.
- Los resultados obtenidos en el capítulo IV reflejan que el conocimiento de sistemas o métodos de evaluación y control de la calidad para los servicios de seguridad y limpieza es un tema confidencial, y en cuanto a los servicios de fotocopiado y alimentación es un tema en el que se ha profundizado poco.
- Se diseña una metodología que pretende evaluar y controlar la calidad de los servicios contratados en el Centro Académico San José. El mismo se deja a nivel de semáforo debido a que es una prueba piloto, y se brindan una serie de propuestas pensadas en favorecer la optimización y eficiencia del servicio.

Recomendaciones:

- Es necesario que la UGA del Centro Académico San José tome conciencia de la importancia de brindar el mejor servicio posible a su población con miras a incrementar la satisfacción del cliente y los beneficios que atraen para la universidad. Las oportunidades son amplias, tanto en el sentido de apoyar y dotar a sus proveedores de lo necesario para garantizar la calidad en el servicio, así como del proveedor en brindar calidad en el desempeño de su trabajo.
- El modelo de evaluación y control de los servicios tercerizados, sugiere para la etapa de evaluación, realizar encuestas de acuerdo con los componentes que contiene el modelo Servqual. En caso de ser necesario que el servicio requiera de la valoración de algún otro componente que determine la calidad, el experto encargado en evaluar y controlar la calidad del servicio puede contemplar su utilización debido a la estandarización del modelo.
- Es importante que los proveedores también conozcan con exactitud la calidad que perciben sus clientes, en cuanto a los servicios que ofrecen, es decir lo que esperan de ellos. Cada proveedor tiene que implicarse en la detección de errores y confección de acciones de mejora. En este sentido la UGA, tendrá que ser capaz de motivar y de dar a conocer a sus proveedores sobre las oportunidades de mejora que se pueden gestionar para lograr un sector universitario satisfecho con el servicio.
- La implementación de la calidad en los servicios tercerizados del CASJ, requiere que se adopte una cultura de calidad total, de manera tal que todos los interesados (Administrador del contrato – Proveedor del servicio) brinden

un servicio de calidad en sus delegaciones y funciones con el objetivo de perfeccionar el servicio que se entrega al usuario y mantener los beneficios que eso conlleva.