

---

## INFORME

### **Evaluación de la satisfacción con el servicio recibido, por parte de las personas funcionarias y de la población usuaria externa; en el contexto del Programa de Protección y Promoción Social del IMAS, durante el periodo de pandemia, marzo-diciembre 2020**

**Elaborado por:**

Erick Araya Hernández, Área Sistemas de Información Social  
Luz Ma. Chacón León, Planificación Institucional  
José Rafael Elizondo Agüero, Área Sistemas de Información Social  
Dominique Monge Masis, Área Bienestar Familiar

**Revisado por:**

Esteban Llaguno Thomas, Coordinador Área Sistemas de Información Social  
Loryi Valverde Cordero, Jefa a.i. Planificación Institucional

*“Recuerda que lo más importante respecto a cualquier empresa, es que los resultados no están en el interior de sus paredes. El resultado de un buen negocio es un cliente satisfecho.”*  
*Peter Drucker*

San José, setiembre de 2021

## Índice

Índice de tablas	3
Índice de cuadros	3
Índice de gráficos	4
Acrónimos	4
I Introducción	7
II Resumen Ejecutivo	8
III Aspectos metodológicos: encuadre de la investigación	12
III.1 Problema de evaluación	12
III.2 Objetivos	12
III.2.1 Objetivo general	12
III.2.2 Objetivos específicos	12
III.3 Poblaciones y diseño de las muestras según grupos de interés	12
III.3.1 Personas usuarias beneficiarias	13
III.3.2 Personas usuarias no beneficiarias	13
III.3.3 Personas usuarias internas o personas funcionarias	14
III.3.4 Instancias y personas clave para las entrevistas semiestructuradas	14
III.4 Enfoque metodológico	15
III.4.1 La metodología SERVQUAL	15
III.5 Métodos de recolección de los datos e instrumentos utilizados	18
III.6 Métodos para el procesamiento y análisis de la información recolectada	19
III.6.1 El análisis de la información cuantitativa	19
III.6.2 El análisis de la información cualitativa	22
IV Resultados de la evaluación	23
IV.1 Consulta a personas usuarias externas beneficiarias	23
IV.1.1 Atención virtual	23
IV.1.2 Atención presencial	28
IV.2 Consulta personas usuarias no beneficiarias	33
IV.2.1 Atención virtual	33
IV.2.2 Atención Presencial	37

IV.3 Consulta de las personas usuarias internos o personas funcionarias _____	42
IV.4 Análisis comparativo de los resultados según los IGS _____	48
IV.5 Otros actores clave de la institución _____	49
V Conclusiones _____	57
V.1 Personas beneficiarias _____	57
V.2 Personas no beneficiarias _____	58
V.3 Personas funcionarias e informantes claves _____	59
VI Recomendaciones _____	62
VI.1 Personas beneficiarias _____	62
VI.2 Personas no beneficiarias _____	62
VI.3 Personas funcionarias _____	63

## Índice de tablas

Tabla 1. Variables según dimensión y modalidad de atención personas beneficiarias.....	16
Tabla 2. Variables según dimensión y modalidad de atención personas no beneficiarias....	17
Tabla 3. Variables según dimensión y modalidad de atención personas funcionarias.....	18
Tabla 4. Ponderadores según dimensión .....	21
Tabla 5. Intervalos de satisfacción con la calidad del servicio .....	22

## Índice de cuadros

Cuadro 1. Personas beneficiarias: Promedio de Expectativas y Percepciones .....	24
Cuadro 2. Personas beneficiarias: Índice General de Satisfacción.....	26
Cuadro 3. Personas Beneficiarias: Brechas observadas según criterio de comparación.....	26
Cuadro 4. Personas Beneficiarias: Índice General de la Calidad del Servicio.....	29
Cuadro 5. Personas Beneficiarias: Promedio de Expectativas y Percepciones.....	29
Cuadro 6. Personas beneficiarias: Índice General de Satisfacción.....	30
Cuadro 7. Personas Beneficiarias: Brechas observadas según criterio de comparación.....	31
Cuadro 8. Personas Beneficiarias: Índice General de la Calidad del Servicio.....	33
Cuadro 9. Personas Beneficiarias: Resumen de Índices.....	33
Cuadro 10. Personas no beneficiarias: Promedio de Expectativas y Percepciones .....	34
Cuadro 11. Personas no beneficiarias: Índice General de Satisfacción.....	36
Cuadro 12. Personas no Beneficiarias: Brechas observadas según criterio de comparación.....	37
Cuadro 13. Personas no Beneficiarias: Índice General de la Calidad del Servicio.....	38
Cuadro 14. Personas no Beneficiarias: Promedio de Expectativas y Percepciones.....	38
Cuadro 15. Personas no beneficiarias: Índice General de Satisfacción.....	40
Cuadro 16. Personas no Beneficiarias: Brechas observadas según criterio de comparación.....	41
Cuadro 17. Personas no Beneficiarias: Índice General de la Calidad del Servicio.....	43
Cuadro 18. Personas no Beneficiarias: Resumen de Índices.....	43
Cuadro 19. Personas funcionarias: Promedio de Expectativas y Percepciones.....	44
Cuadro 20. Personas funcionarias: Índice General de Satisfacción.....	45
Cuadro 21. Personas funcionarias: Brechas observadas según criterio de comparación.....	46
Cuadro 22. Personas funcionarias: Índice General de la Calidad del Servicio.....	48

Cuadro 23. Personas funcionarias: Resumen de Índices.....	49
Cuadro 24. Resumen de los principales hallazgos de las personas funcionarias entrevistadas..	49
Cuadro 25. : Resumen de los principales hallazgos de las entrevistas.....	56

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Personas beneficiarias: Expectativas y percepciones según dimensión.....	25
Gráfico 2. Personas beneficiarias: Brechas observadas según criterio de comparación.....	27
Cuadro 3. Personas Beneficiarias: Promedio de Expectativas y Percepciones.....	30
Gráfico 4. Personas beneficiarias: Brechas observadas según criterio de comparación.....	31
Cuadro 5. Personas no Beneficiarias: Promedio de Expectativas y Percepciones.....	34
Gráfico 6. Personas no beneficiarias: Brechas observadas según criterio de comparación.....	37
Gráfico 7. Personas no beneficiarias: Expectativas y percepciones observadas.....	39
Gráfico 8. Personas no beneficiarias: Brechas observadas según criterio de comparación.....	42
Cuadro 9. Personas funcionarias: Promedio de Expectativas y Percepciones.....	44
Gráfico 10. Personas funcionarias: Brechas observadas según criterio de comparación.....	46

## Acrónimos

**ARDS:** Área Regional de Desarrollo Social

**FIS:** Ficha de Información Social

**IGS:** Índice General de Satisfacción

**IGCS:** Índice General de la Calidad del Servicio

**IMAS:** Instituto Mixto de Ayuda Social

**SACI:** Sistema de Atención a la Ciudadanía

**SABEN:** Sistema de Atención de los Beneficiarios

**SERVQUAL:** Service Quality

**SIED:** Sistema Informático de Expediente Electrónico

**SIPO:** Sistema de información de la Población Objetivo del IMAS

**PPPS:** Programa de Promoción y protección Social

## Glosario

**Atención presencial:** tipo de atención que se brinda a la persona usuaria de los servicios institucionales que implica la interacción “cara a cara” de la persona usuaria y la que atiende.

**Atención virtual:** tipo de servicio que se brinda intermediado por herramientas tecnológicas, lo que implica la interacción a distancia entre la persona usuaria y la que atiende.

**Brecha:** en la metodología SERVQUAL se entiende como la diferencia entre la expectativa y la percepción de la persona usuaria de un determinado servicio, en un aspecto de interés particular.

**Dimensión:** cada una de las partes seleccionadas por la apersona investigadora para abordar el objeto de estudio, en un contexto particular.

**Escala de Likert:** opciones de respuesta de tipo ordinal, con un número determinado de categorías de respuesta, para la elección por parte de la persona entrevistada.

**Expectativa:** en la metodología SERVQUAL se interpreta como lo que la persona usuaria espera de un aspecto particular del servicio, al que le atribuye un nivel o grado de importancia.

**Expectativa máxima:** valor numérico máximo posible para lo esperado por la persona usuaria de un aspecto particular del servicio.

**Expectativa observada:** valor numérico que representa el grado de importancia que la persona usuaria atribuye a un aspecto particular del servicio.

**Indicador:** valor numérico que resume un aspecto particular del objeto de estudio.

**Índice:** valor numérico que combina diversos aspectos vinculados al objeto de estudio

**Lista de espera:** módulo del sistema SABEN que permite identificar conjuntos de personas usuarias que esperan la concreción de uno o más servicios o beneficios solicitados a la institución.

**Margen de error:** desviación promedio del valor estimado respecto a un parámetro de interés; propio de muestreos de tipo aleatorio.

**Muestra ajustada:** tamaño de muestra con cuyos elementos se intentará establecer contacto, a efectos de lograr la muestra mínima requerida para el estudio.

**Muestra aleatoria:** selección de los elementos de la muestra mediante un mecanismo que no admite la influencia de quien realiza el proceso, como ejemplos se mencionan las tablas de números al azar, programas de generación de números aleatorios (existentes en Excel y aplicaciones por internet); entre otras. A cada elemento se asocia una probabilidad (conocida) de selección.

**Muestra requerida:** tamaño de muestra que corresponde con criterios estadísticos definidos en cuanto al nivel de confiabilidad, el margen de error, la variabilidad de las características de interés y otros.

**Muestreo de juicio o intencional:** forma de selección que busca incluir en la muestra elementos representativos de un perfil de interés. Debe basarse en el criterio de personas conocedoras (juicio de experto) de la temática que se investiga.

**Nivel de confianza:** grado de certeza o probabilidad con el que se realiza la estimación del parámetro, a través de un estadístico muestral.

**Percepción:** en la metodología SERVQUAL se interpreta como lo que la persona usuaria percibe y valora de un aspecto particular, una vez recibido el servicio.

**Población:** totalidad de elementos que son de interés para el estudio o investigación, en tiempo y espacio determinados.

**Promedio ponderado:** medida cuantitativa que indica el valor medio de los datos, en el que se atribuyen pesos relativos diferenciados a los valores considerados

**Promedio simple:** medida cuantitativa que indica el valor medio de los datos, dando un mismo peso a cada uno de estos.

**SERVQUAL:** metodología que mide la satisfacción a nivel general y específico de la persona usuaria en cuanto a la calidad del servicio recibido, mediante el contraste de las expectativas y las percepciones; en las dimensiones de tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

**Variable o ítem:** característica cualitativa o cuantitativa propia de la unidad de estudio, que conforman la población de interés.

## I Introducción

Con la aparición del nuevo coronavirus denominado SARS-COV-2, el cual es el causante de la enfermedad COVID-19; el mundo cambió radicalmente su rumbo, transformando la cotidianidad de las personas y con ello, el quehacer de las empresas y organizaciones públicas o privadas.

Mediante el Decreto Ejecutivo N°42227-MP-S, el Gobierno de la República declaró estado de emergencia nacional en todo el territorio debido a la situación de emergencia sanitaria provocada por el COVID-19. En ese contexto, el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) continuó brindando sus servicios, tanto a la población usuaria externa como el servicio interno brindado por las unidades administrativas que intervienen en la prestación de servicios y el otorgamiento de beneficios, para que estos no se vieran interrumpidos, en perjuicio de la población más vulnerable del país.

Dado que la prestación de los servicios de forma convencional se tuvo que adaptar a las condiciones de la emergencia nacional, en el oficio IMAS-GG-2635-2020, se instruyó a Planificación Institucional y Sistemas de Información Social, presentar *“una propuesta de evaluación [...] que permita medir la satisfacción en torno los servicios institucionales a nivel interno, es decir, de aquellas unidades que prestan servicios a otras unidades administrativas de la institución, así como de los servicios externos, que refiere a los servicios que presta la institución a personas, familias u organizaciones”*, enfocado en el Programa de Protección y Promoción Social (PPPS).

En el oficio IMAS-GG-0084-2021 del 14 de enero de 2021, se aprueba la propuesta metodológica para el abordaje de la evaluación por medio de la aplicación de la metodología SERVQUAL, adaptada al IMAS. Esta mide la satisfacción del servicio en cuanto a su calidad, mediante el contraste de las expectativas y las percepciones de las personas consultadas en las dimensiones de tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Este documento corresponde al informe final que da cumplimiento a la instrucción emitida en mención y comprende las diferentes fases de la ejecución de la evaluación, según el diseño de estudio aprobado, mismo que respondió al problema de estudio enfocado a dilucidar *¿cuál es el nivel de satisfacción del usuario interno y externo del IMAS en relación con los servicios prestados por la institución durante el período de pandemia, en el marco de la ejecución del Programa de Protección y Promoción Social?*

Se presenta un resumen ejecutivo con los principales hallazgos encontrados en el estudio, en un tercer apartado la descripción del encuadre del estudio en el que se vuelven a retomar el objetivo general y específicos establecidos en el diseño metodológico, tamaño de las poblaciones y muestras de las poblaciones en estudio, las variables según dimensión y población, las técnicas para la recolección de la información y un detalle descriptivo de los métodos utilizados para el procesamiento y análisis de la información recolectada y las fórmulas para calcular los indicadores e índices generales de satisfacción e índices generales de la calidad del servicio.

En el cuarto apartado se presenta el análisis de los hallazgos encontrados a partir de los instrumentos estadísticos y de entrevistas semiestructuradas aplicados a las poblaciones de interés, a saber; población beneficiaria, población no beneficiarias y personas funcionarias; información recolectada por medio de la aplicación de cuestionarios y, un cuarto grupo denominado como personas clave de la institución a las que se les efectuó entrevistas semiestructuradas. Por último, se cierra el informe con los apartados de conclusiones y recomendaciones.

## II Resumen Ejecutivo

El presente informe es acerca de la “Evaluación de la satisfacción del servicio recibido, por parte de las personas funcionarias y de la población usuaria externa; en el contexto del Programa de Protección y Promoción Social del IMAS, durante el periodo de pandemia, marzo-diciembre 2020”, contiene un análisis de la prestación del servicio por parte de las distintas instancias asociadas al programa mencionado, durante el periodo indicado.

Con base en la metodología SERVQUAL, para la valoración de la satisfacción del cliente con los servicios recibidos de parte de una entidad prestataria, se desarrolla el proceso investigativo con fundamento en las cinco dimensiones que establece dicha metodología, y en las *expectativas* y las *percepciones* de las personas usuarias respecto a un conjunto de variables que se vinculan a cada una de las dimensiones, lo que permite llegar a indicadores simples y agregados, para una adecuada interpretación de los resultados obtenidos.

El Índice General Satisfacción, que para el caso de las **personas beneficiarias atendidas virtualmente** muestra un nivel medio de satisfacción del 73,8%, con respecto a la expectativa máxima. Ese nivel se incrementa al 92,2% si se valora con respecto de la expectativa observada. Por su parte, la razón que se obtiene de la comparación del Índice General de la Calidad del Servicio (23,8%), según los dos criterios considerados (expectativa máxima y expectativa observada), indica que el nivel de insatisfacción que expresan las personas entrevistadas es casi una cuarta parte de la que resulta si comparamos con un nivel óptimo o de máxima expectativa.

Las **personas beneficiarias atendidas presencialmente**, el Índice General de Satisfacción indica un nivel medio del 71,9% en relación con las expectativas máximas. En relación con la expectativa observada dicho valor asciende al 94,2%. En relación con la razón del Índice General de la calidad del Servicio, se obtiene que el nivel de insatisfacción que expresan las personas entrevistadas representa un 15,8% del que resulta si comparamos con un nivel óptimo o de máxima expectativa.

Por su parte las **personas no beneficiarias** se encuentran **satisfechas** con el **servicio virtual** según el Índice General de Satisfacción respecto de la expectativa máxima (79%), y también respecto de la expectativa observada (76,48%). Por otra parte, la razón del Índice General de la Calidad es del 45,73% lo que representa el nivel de insatisfacción del servicio de esta población en el tipo de servicio virtual. Igual comportamiento presenta cuando el **servicio es presencial**, ya que se encuentran **satisfechas** según el Índice General de Satisfacción respecto de la expectativa máxima (76,51%) y respecto de la expectativa observada (74,4%). Similar comportamiento la razón del IGCS con resultados similares, 45,73% para la atención virtual y 46,85% para la presencial. Ambas representan el nivel de insatisfacción con el servicio desde la perspectiva de las personas usuarias no beneficiarias.

Las **personas funcionarias** se encuentran **satisfechas** con el servicio según el Índice General de Satisfacción respecto de la expectativa máxima (69,8%) y **muy satisfechas** (92,0%) respecto de la expectativa observada. La razón del Índice General de la Calidad del Servicio se encuentra un nivel del 18,54% indicando el grado de insatisfacción con el servicio.

En cuanto al nivel de **insatisfacción** del servicio, las personas no beneficiarias son las que muestran niveles mayores con ambas modalidades de servicio (virtual 45,7%, presencial 46,5%). Personas beneficiarias y funcionarias presentan niveles de insatisfacción similares, siendo la atención presencial en la población beneficiaria la que menos insatisfacción manifiesta (15,8%).



En el detalle particular de la población beneficiaria, tanto para la atención Virtual como para la Presencial, se observan diferencias no significativas en las *expectativas* de las personas entrevistadas en cada una de las dimensiones, las cuales son algo más notables en cuanto a las *percepciones*.

En cuanto a las brechas (diferencias entre percepción y expectativa), se observa que las cinco dimensiones muestran un distanciamiento moderado de lo que se considera un nivel óptimo en la calidad del servicio. Dicho óptimo se alcanzaría en el punto en que la percepción se iguala con la expectativa, y por consiguiente la brecha asume el valor de cero. Las dimensiones que muestran un mayor nivel de insatisfacción con la calidad percibida son Empatía y Capacidad de respuesta.

Respecto de las **personas no beneficiarias**, la dimensión que más baja dio en el análisis de brecha fue la empatía con -1,38 pero aun así el resultado es un 76,45% en una escala de 100 dando una categoría de **satisfecho**, lo cual es bastante buenas. A pesar de ello el índice general de satisfacción dio un 3,06% en una escala de 1 a 5. Lo que se logra interpretar como una buena nota cuando la **atención es presencial**.

A lo que respecta a la **atención virtual** de las personas no beneficiarias las dimensiones de expectativas dieron más altas con respecto a las presenciales. Todas las dimensiones dieron bastante alto tangibilidad (3,87), fiabilidad (4), capacidad de respuesta (3,89), seguridad (3,99) y empatía (4,01). Igualmente, las percepciones muestran promedios inferiores a las expectativas.

Pero la percepción más baja fue la empatía con un -1,60. Las personas no beneficiarias no sintieron que la institución se preocupó por flexibilizar horarios para la atención, por responder a las nuevas necesidades surgidas por la emergencia nacional ni por comunicar por medio de las personas funcionarias la existencia de otros beneficios. Pero igualmente la nota en una escala de 100% dio un 76,80% y quedo como **“satisfecho”**.

De lo anterior se deduce que las personas no beneficiarias tanto en la atención virtual como en la presencial quedaron satisfechas. Además, en los dos tipos de atención la dimensión más baja fue la de empatía.

Las percepciones en las cinco dimensiones analizadas en el grupo de **personas usuarias internas o personas funcionarias**, muestran promedios inferiores a las expectativas. Igual comportamiento tienen las brechas, ya que todas dieron resultados negativos, es decir, percepciones menores a las expectativas, lo que indica que las personas funcionarias esperan del servicio más de lo que reciben.

La dimensión de “tangibilidad” es la que muestra la mayor diferencia respecto del resto de dimensiones, determinados por los ítems de la adaptación de los sistemas informáticos para las personas usuarias con situaciones de discapacidad, los sistemas informáticos comprensibles y de fácil acceso y la disponibilidad de la información en los sistemas informáticos. Le sigue “capacidad de respuesta” que, a su vez, se encuentra determinado por la disponibilidad de la persona funcionaria, la comunicación de la inobservancia de requisitos, la comunicación del tiempo de finalización del requerimiento y la oportunidad de la comunicación de los cambios implementados.

Es seguido por la dimensión de “fiabilidad” se encuentra influenciado por los ítems la claridad y oportunidad de la normativa emitida y el interés en buscar solución a la petición y el cumplimiento del servicio en tiempo y forma.

Todos los promedios de la percepción son menores a las expectativas, más el resultado **no es alarmante** ya que, si éstos se ubican en una escala de 100%, el promedio se encuentra en un 70% dando un nivel de “satisfecho” con el servicio.

Los ítems o variables que explican los resultados tanto de los promedios de las expectativas y las percepciones y los resultados negativos en las dimensiones de tangibilidad, capacidad de respuesta y fiabilidad son los relacionados con que no se percibe que los sistemas informáticos estén adaptados a personas usuarias con situaciones de discapacidad, que los sistemas informáticos sean comprensibles y de fácil acceso, que haya disponibilidad de la información en los sistemas informáticos, la no disponibilidad de la persona funcionaria, la comunicación de la inobservancia de requisitos, la comunicación del tiempo de finalización del requerimiento, la oportunidad de la comunicación de los cambios implementados, la claridad y oportunidad de la normativa emitida, el interés en buscar solución a la petición, y el cumplimiento del servicio en tiempo y forma; aspectos en los que habría que implementar acciones para alcanzar los niveles de expectativa máxima.

De las dimensiones de seguridad se rescata un aspecto sensible como es “trasmitir confianza” y “sentirse en confianza” ya que éstas se relacionan con la calidez del servicio; mientras que en empatía son “la flexibilidad de horarios” y la “comprensión de las necesidades”, que también pueden ser susceptibles de mejora, los cuales, de mejorarse, podrían llevar a la institución a alcanzar niveles de satisfacción con el servicio aún mayor, y por qué no, alcanzar la meta de cumplir con una expectativa máxima.

Por otro lado, **las personas clave** manifestaron respecto de *“garantizar que los sistemas vayan a funcionar, que se tomen todas las medidas que se tengan que tomar para que los sistemas informáticos no fallen y garantizar que el personal tenga acceso al equipo móvil y que el trámite sea expedito”*, donde la virtualización y la flexibilización fueron fundamentales para continuar con la prestación de servicios.

Desde la óptica del grupo de personas clave, manifestaron la necesidad de hacer un balance entre los *“procesos de intervención humana y los procesos que podemos automatizar con inteligencia artificial u otras tendencias tecnológicas”*, desde una perspectiva *“de qué se puede hacer y cómo podemos maximizar aún los servicios e implementando mejoras con estas tendencias”*, dado que, por ejemplo, en procesos de Atención Integral no debe dejarse de lado totalmente la presencialidad.

De igual manera a lo detectado por las personas funcionarias, las personas entrevistadas indicaron que se debe *“Mejorar y fortalecer las líneas de comunicación, no escatimar en equipo y tecnología, fortalecer la empatía y seguir flexibilizando la normativa hasta donde se pueda”*. En esta dirección, se deben incluir la estandarización de ciertos pasos, tomando en cuenta la perspectiva de cada uno de los actores vinculados: *“No debemos de ser una isla o un resultado en cada una de nosotras, pueden tomar decisiones a nivel local, pero hay procesos que tienen que ser como más generales, más estandarizados”*.

Por último, el término “flexibilidad”, acuñado por las personas entrevistadas, refirió a dejar de lado la rigidez y estar anuentes a responder ante las eventualidades que se presentaran señalo por expresiones como: *“Yo creo que, de las enseñanzas, una de las principales: la normativa, no está escrita en piedra y se puede y es modificable y en tiempo récord. No tenemos que esperar que pasen meses o incluso años para modificar algo”*.

En el apartado de recomendaciones se indicó que, en todas las dimensiones del servicio consideradas en las poblaciones de interés y las dos modalidades de atención es posible implementar acciones particulares tendientes a generar mejoras en la atención de las personas usuarias internas y externas; y por consiguiente alcanzar mayores niveles de satisfacción.

Sin embargo, se considera pertinente enfocarse en recomendaciones que podrían influir positivamente en las personas beneficiarias, no beneficiarias y funcionarias en su conjunto. En esa dirección, se recomienda la **valoración de** la importancia de incorporarse a un programa de acreditación de procesos o de un sistema de procesos, mediante la implementación de la ISO 9001, con el propósito de que las autoridades y las personas funcionarias y trabajadoras se concentren en la gestión de la calidad de los servicios y, en un futuro próximo, vincularse con el sistema de gestión del conocimiento institucional.

Para coadyuvar en los procesos de acreditación, se recomienda que personas funcionarias de Planificación Institucional se acrediten como **“auditores de aseguramiento de la calidad”** lo cual incrementaría la perspectiva de análisis, una mayor visión de la gestión de riesgo y fortalece las competencias para detectar las oportunidades de mejora de alto impacto.

Se recomienda a la Gerencia General que instruya a las instancias prestadoras de servicios para, desde la expertice y la naturaleza de cada una de ellas, **diseñe e implemente un plan de mejora** que incluya las variables identificadas según dimensión y poblaciones estudiadas, plan de mejora que puede darse con un horizonte de aplicación de dos años.

Establecer los resultados obtenidos en el índice general de satisfacción como el año base y volver a aplicar esta evaluación con la misma metodología SERVQUAL, una vez implementado el plan de mejora propuesto para darle seguimiento a su evolución.

### **III Aspectos metodológicos: encuadre de la investigación**

#### **III.1 Problema de evaluación**

En el marco de la emergencia nacional por el COVID-19, las autoridades del IMAS consideran pertinente profundizar acerca del efecto de las diferentes medidas tomadas en procura de la continuidad y calidad de las acciones que se ejecutan para el adecuado cumplimiento del PPPS; según las expectativas y percepción de las personas usuarias, tanto en el nivel interno como en el nivel externo de la institución.

Lo anterior, conlleva a plantearnos sobre *¿cuál es el nivel de satisfacción del usuario interno y externo del IMAS en relación con los servicios prestados por la institución durante el período de pandemia, en el marco de la ejecución del Programa de Protección y Promoción Social?* Para responder esta pregunta, se plantearon los siguientes objetivos:

#### **III.2 Objetivos**

##### **III.2.1 Objetivo general**

Valorar la satisfacción del usuario interno y externo del IMAS en relación con los servicios prestados por la institución durante el período de pandemia, en el marco de la ejecución del Programa de Protección y Promoción Social, a partir de la percepción de la calidad del servicio.

##### **III.2.2 Objetivos específicos**

1. Valorar las expectativas y la percepción de las personas funcionarias del nivel central y regional que laboran en unidades administrativas que prestan servicios a otras unidades vinculadas con la gestión y ejecución del PPPS, en relación con la satisfacción, desde la perspectiva de la calidad de los servicios recibidos.
2. Valorar las expectativas y la percepción de la población usuaria externa, beneficiaria y no beneficiaria, en cuanto a la calidad del servicio recibido de parte del IMAS.
3. Comparar el nivel de cumplimiento de las expectativas y la percepción de la satisfacción del servicio recibido; según el criterio de las diferentes poblaciones de interés, desde la perspectiva de la calidad de los servicios.

#### **III.3 Poblaciones y diseño de las muestras según grupos de interés**

Para los efectos de la evaluación se identifican cuatro grupos de interés, los cuales serán abordados mediante la técnica de la encuesta, en algunos casos se aplicará la selección probabilística y en otros la selección por juicio de experto.

### **III.3.1 Personas usuarias beneficiarias**

Se entiende como persona usuaria beneficiaria, aquella persona miembro de un núcleo familiar que durante el periodo de estudio (marzo a diciembre de 2020) se le otorgó uno o más beneficios de la oferta programática, independientemente de los eventos o meses otorgados<sup>1</sup>.

Para la definición de un marco de muestra adecuado, se generó información del Reporte personalizable del SABEN, y luego de las depuraciones correspondientes se obtuvo un listado de un total de 121972 familias, sin duplicidades, con al menos un teléfono para contacto.

Los criterios utilizados para la definición de una muestra representativa de dicha población son:

- a. Nivel de confianza del 95%.
- b. Margen de error del 5%
- c. Variabilidad máxima en características de naturaleza cualitativa.

El cálculo previo señala un valor de  $n = 385$  (muestra requerida).

No obstante, considerando que la información será recopilada por vía telefónica y las limitaciones que la misma presenta, se optó por una muestra ajustada de 770 elementos (número de núcleos familiares distintos).

La selección de la muestra se hizo de forma aleatoria, con base en la herramienta que para este fin dispone el Excel, a partir de la estratificación proporcional por ARDS.

### **III.3.2 Personas usuarias no beneficiarias**

El grupo de personas usuarias no beneficiarias se define como aquel que durante el periodo de estudio solicitó algún tipo de beneficio, pero por diferentes motivos el mismo no se les otorgó.

La obtención de un marco de muestra apropiado para esta población no resultó sencilla. Se partió de la lista de espera que proporciona el SABEN, pero la misma es una lista de personas, no necesariamente vinculadas a un expediente (muchas no cuentan con la FIS). Otro aspecto importante es que las personas se mantienen en dicha lista cuando no recibieron el beneficio específico, por el cual fueron incluidos.

En adición a las depuraciones habituales, se aplicó el cruce con la base de datos de personas beneficiarias del periodo de interés, lo que permitió una mejora sustantiva.

Finalmente se obtuvo una lista de 4 874 personas distintas, mayores de edad, con al menos un teléfono para ubicación.

---

<sup>1</sup> Por haber sido parte de una evaluación previa, no se incluye en la presente el componente “Bono Proteger”, que forma parte del beneficio de Emergencias.

Para la determinación del tamaño de muestra se optó por los mismos criterios utilizados con la población beneficiaria, agregando la consideración de un tamaño de población relativamente pequeño; con lo que se obtiene una muestra requerida de 357 elementos.

También, se tomaron en cuenta los aspectos observados en la construcción del marco muestral y algunas pruebas piloto realizadas en el proceso, que permitieron establecer la permanencia de deficiencias en el marco finalmente obtenido. Según los elementos mencionados la muestra ajustada resultó en 794 elementos.

### **III.3.3 Personas usuarias internas o personas funcionarias**

La población total de personas funcionarias y trabajadoras de la institución es 1313 según reporte de Desarrollo Humano. Dadas las condiciones de teletrabajo que han imperado durante el año, la recolección de la información de las personas funcionarios se tuvo que adaptar a las condiciones sanitarias imperantes. Por tal motivo, lo óptimo fue aplicar el cuestionario de forma masiva a todo el personal para que fuera auto aplicado.

Es claro que el procedimiento utilizado no cumple con el criterio de aleatoriedad en la selección. No obstante, para cumplir con una cantidad mínima de respuestas que se debían obtener se calculó una muestra con margen de error del 5% y un nivel de confianza del 90%, lo que dio una cantidad de 221 elementos.

### **III.3.4 Instancias y personas clave para las entrevistas semiestructuradas**

Considerando los objetivos de la evaluación, la cual se enfoca en el Programa de Protección y Promoción Social, y al estar su ejecución en vinculación estrecha con la Subgerencia de Desarrollo Social (conformada por un nivel central de seis Áreas Técnicas y un nivel Regional integrado por 10 Áreas Regionales de Desarrollo Social -ARDS-), se decidió incluir una muestra de estas instancias.

Asimismo, se consideró importante incluir una serie de instancias que tuvieron un papel protagónico desde el nivel central de la institución, en la conducción y ejecución de acciones estratégicas para garantizar la continuidad del servicio; así como la adaptación de los procesos de forma tal que también se pudiese mantener un nivel aceptable en la prestación de servicios y el otorgamiento de beneficios. En la lista a considerar se incluyen instancias como la Presidencia Ejecutiva, la Gerencia General, Subgerencia de Soporte Administrativo, Subgerencia de Gestión de Recursos, Secretaría Técnica de la Red Nacional de Cuido, Desarrollo Humano, Tecnologías de Información, Asesoría Legal, y otras.

Finalmente, la muestra seleccionada estuvo conformada por un total de 20 instancias, la cual fue distribuida de forma aleatoria entre los cuatro integrantes del equipo técnico a cargo de la presente evaluación. Se logró una muestra efectiva de 15 entrevistas aplicadas, realizadas en su mayoría por medio de la herramienta Teams.

### III.4 Enfoque metodológico

#### III.4.1 La metodología SERVQUAL

La literatura da cuenta de diversos modelos para evaluar la calidad del servicio, entre ellos el modelo de las Deficiencias, el modelo EFQM, modelo KANO, el modelo Deming, el modelo de Malcolm Baldrig; por nombrar algunos de ellos. En esta propuesta se adopta el modelo SERVQUAL (Service Quality) para medir la calidad del servicio; pues se considera apropiado y de manejo comprensible, mediante la valoración de la satisfacción del servicio con base en las expectativas y percepciones de las poblaciones objetivo, con el uso de las cinco dimensiones descritas en dicha metodología y consideradas por el equipo investigador aplicables en el contexto del presente trabajo. Estas dimensiones son: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía. Las mismas comprenden aspectos que se mencionan a continuación:

- Tangibilidad: Son las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- Fiabilidad: habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
- Capacidad de Respuesta: se refiere a la disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- Seguridad: hace referencia a los conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para propiciar credibilidad y confianza.
- Empatía: hace referencia a la atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.

La evaluación de la satisfacción del servicio de los usuarios internos y externos requirió la medición de las expectativas y la percepción del servicio, por lo que a continuación se presenta una sistematización de las variables incluidas en los cuestionarios:

Tabla 1. **Variables según dimensión y modalidad de atención**  
-usuarios externos beneficiarios-

<b>Dimensión Tangibilidad</b>	
<b>Modalidad de atención presencial</b>	<b>Modalidad de atención virtual</b>
<b>Condiciones físicas:</b> 1. Apariencia de los equipos 2. Las instalaciones físicas cumplen con las normas para las personas en situación de discapacidad 3. Presentación personal 4. Comunicados físicos claros y atractivos	<b>Condiciones virtuales:</b> 1. Canales de atención virtuales y de fácil acceso 2. Canales virtuales adaptados para las personas con alguna situación de discapacidad 3. Canales virtuales permiten una fácil recepción de los documentos solicitados 4. Información completa acerca de los beneficios y servicios de la página WEB
<b>Dimensión Fiabilidad</b>	
<b>Modalidad de atención presencial</b>	<b>Modalidad de atención virtual</b>
<b>Condiciones de cuidado y fiable</b> 5. Cumplimiento con el servicio en tiempo y forma 6. Atención con interés en buscar solución o alivio a la situación presentada 7. Servicio sin errores desde el primer contacto	<b>Condiciones de cuidado y fiable:</b> 5. Cumplimiento con el servicio en tiempo y forma 6. Atención con interés en buscar solución o alivio a la situación presentada 7. Servicio sin errores desde el primer contacto

8. Registros de información son fiel reflejo su realidad de la persona usuaria.	8.Registros de información son fiel reflejo su realidad de la persona usuaria.
<b>Dimensión Capacidad de respuesta</b>	
<b>Modalidad de atención presencial</b>	<b>Modalidad de atención virtual</b>
<b>Condiciones de disposición y voluntad</b> 9. Comunicación de los cambios 10.Comunicación del tiempo de finalización del servicio. 11. Disponibilidad de las personas que atienden	<b>Condiciones de disposición y voluntad</b> 9.Comunicación de los cambios 10.Comunicación del tiempo de finalización del servicio. 11. Disponibilidad de las personas que atienden
<b>Dimensión de Seguridad</b>	
<b>Modalidad de atención presencial</b>	<b>Modalidad de atención virtual</b>
<b>Condiciones de confianza y certeza</b> 12.Transmisión de confianza 13.Transmisión de seguridad 14.Suficiencia de los montos otorgados 15.Amabilidad del trato 16.Suficiencia de conocimientos	<b>Condiciones de confianza y certeza</b> 12.Transmisión de confianza 13.Sentir de seguridad 14.Suficiencia de los montos otorgados 15.Amabilidad del trato 16.Suficiencia de conocimientos
<b>Dimensión Empatía</b>	
<b>Modalidad de atención presencial</b>	<b>Modalidad de atención virtual</b>
<b>Condiciones de empatía</b> 17.Horarios flexibles 18.Satisfacción de nuevas necesidades 19.Comunicación de la oferta programática	<b>Condiciones de empatía</b> 17.Horarios flexibles 18.Satisfacción de nuevas necesidades 19.Comunicación de la oferta programática

Fuente: Elaboración propia. 2021

Las variables planteadas a las personas usuarias beneficiarias sirvieron de base para el diseño del cuestionario a las personas usuarias no beneficiarias. Solo se presentan algunos cambios en las dimensiones de fiabilidad y seguridad. En la siguiente tabla se presenta el conjunto de ítems que se aplicaron a la población usuaria externa no beneficiaria.

Tabla 2. **Variables según dimensión y modalidad de atención**  
-usuarios externos no beneficiarios-

<b>Dimensión Tangibilidad</b>	
<b>Modalidad de atención presencial</b>	<b>Modalidad de atención virtual</b>
<b>Condiciones físicas:</b> 1.Apariencia de los equipos 2. Las instalaciones físicas cumplen con las normas para las personas en situación de discapacidad 3. Presentación personal 4. Comunicados físicos claros y atractivos	<b>Condiciones virtuales:</b> 1. Canales de atención virtuales y de fácil acceso 2. Canales de atención virtuales adaptados para las personas con alguna situación de discapacidad auditiva o visual 3. Canales de atención virtuales permiten una fácil recepción de los documentos solicitados 4. Información completa acerca de los beneficios y servicios de la página WEB
<b>Dimensión Fiabilidad</b>	
<b>Modalidad de atención presencial</b>	<b>Modalidad de atención virtual</b>
<b>Condiciones de cuidado y fiabilidad</b> 5.Cumplimiento con el servicio en tiempo y forma 6.Atención con interés en buscar solución o alivio a la situación presentada	<b>Condiciones de cuidado y fiabilidad</b> 5.Cumplimiento con el servicio en tiempo y forma 6.Atención con interés en buscar solución o alivio a la situación presentada



7.Servicio sin errores desde el primer contacto	7.Servicio sin errores desde el primer contacto
<b>Dimensión Capacidad de respuesta</b>	
<b>Modalidad de atención presencial</b>	<b>Modalidad de atención virtual</b>
<b>Condiciones de rapidez y eficacia</b> 8.Comunicación de los cambios 9.Comunicación del tiempo de finalización del servicio. 10. Disponibilidad de las personas que atienden	<b>Condiciones de rapidez y eficacia</b> 8.Comunicación de los cambios 9.Comunicación del tiempo de finalización del servicio. 10. Disponibilidad de las personas que atienden
<b>Dimensión Seguridad</b>	
<b>Modalidad de atención presencial</b>	<b>Modalidad de atención virtual</b>
<b>Condiciones de confianza y certeza</b> 11.Transmisión de confianza 12. Sentir de seguridad 13.Amabilidad del trato 14.Suficiencia de conocimientos	<b>Condiciones de confianza y certeza</b> 11.Transmisión de confianza 12. Sentir de seguridad 13.Amabilidad del trato 14.Suficiencia de conocimientos
<b>Dimensión Empatía</b>	
<b>Modalidad de atención presencial</b>	<b>Modalidad de atención virtual</b>
<b>Condiciones de empatía</b> 15.Horarios flexibles 16.Satisfacción de nuevas necesidades 17.Comunicación de la oferta programática	<b>Condiciones de empatía</b> 15.Horarios flexibles 16.Satisfacción de nuevas necesidades 17.Comunicación de la oferta programática

Fuente: Elaboración propia. 2021.

De igual manera, se presenta el conjunto de ítems que se aplicaron a la consulta de las personas usuarias internas.

Tabla 3. Variables según dimensión usuarios internos

<b>Dimensión Tangibilidad</b>
<b>Condiciones de los sistemas informáticos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema informático automatizado comprensible y de fácil acceso</li> <li>• Diversidad de medios de contacto</li> <li>• Sistemas informáticos adaptados para las personas funcionarias con alguna situación de discapacidad</li> <li>• Sistemas informáticos con facilidades para la recepción de los documentos solicitados</li> <li>• Disponibilidad de información de los sistemas informáticos</li> <li>• Disponibilidad de información y amigabilidad de la Intranet institucional</li> </ul>
<b>Dimensión Fiabilidad</b>
<b>Condiciones de cuidado y certeza:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés en buscar solución a petición o requerimiento</li> <li>• Cumplimiento con el servicio en tiempo y forma</li> <li>• Servicio sin errores desde el primer contacto</li> <li>• Claridad y oportunidad de la normativa emitida</li> </ul>
<b>Dimensión Capacidad de respuesta</b>
<b>Condiciones rapidez y eficacia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunican oportunamente los cambios implementados</li> <li>• Prontitud de la respuesta</li> <li>• Comunicación del tiempo de finalización del requerimiento</li> <li>• Comunicación de la inobservancia de requisitos</li> <li>• Disponibilidad de la persona funcionaria</li> </ul>

Dimensión Seguridad
<p><b>Condiciones confianza y conocimientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmisión de confianza</li> <li>• Sentir de seguridad</li> <li>• Suficiencia de conocimientos</li> </ul>
Dimensión Empatía
<p><b>Condiciones de empatía</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad de horarios</li> <li>• Satisfacción de nuevas necesidades</li> <li>• Comprensión de las necesidades</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia. 2021.

### III.5 Métodos de recolección de los datos e instrumentos utilizados

En el marco de la técnica de encuesta, lo que atañe al proceso de recopilación de los datos se llevó a cabo mediante la aplicación de la entrevista en sus diferentes variaciones: personal, telefónica y cuestionario autoadministrado.

Todos los instrumentos se formularon con base en las dimensiones determinadas por la metodología SERVQUAL, con las adaptaciones propias al problema de estudio, en el contexto institucional del IMAS. Los cuestionarios estructurados se trabajaron con escalas de tipo Likert, con puntuaciones de uno a cinco.

Todos los instrumentos fueron validados mediante la aplicación de entrevistas piloto, previo a su aplicación definitiva.

De seguido se describen en forma breve los instrumentos construidos, todos se incluyen en anexos del presente documento:

- Dos cuestionarios dirigidos a las personas usuarias externas beneficiarias (uno orientado a la atención presencial y otro para la atención virtual), elaborados con la herramienta FORMS. Ver anexos 1 y 2 con los cuestionarios aplicados en la atención virtual y la presencial.
- Dos cuestionarios que se aplicaron a las personas usuarias externas no beneficiarias, uno con énfasis en la atención presencial y el otro para la atención virtual, elaborados con la herramienta FORMS. Ver anexos 3 y 4 con los cuestionarios aplicados según tipo de atención.
- Un cuestionario dirigido a las personas funcionarias, mediante comunicado por correo institucional, elaborado con la herramienta FORMS, y disponible en el Office 365 para ser completado de forma autoadministrada. Ver anexo 5 con el cuestionario aplicado a esta población.
- Dos cuestionarios de tipo semiestructurado dirigidos a una muestra de personas jerarcas y los mandos medios de la institución, considerados como informantes claves para los propósitos de la evaluación. En cada caso la información se obtuvo mediante entrevista conducida por un integrante del equipo investigador, por medio del Teams o de forma personal. Ver anexos 6 y 7 con la estructuración de las preguntas aplicadas a esta población.

## **III.6 Métodos para el procesamiento y análisis de la información recolectada**

### **III.6.1 El análisis de la información cuantitativa**

#### **III.6.1.1 Análisis descriptivo**

Las diferentes bases de datos fueron codificadas considerando tanto los valores válidos como los inválidos (no respuesta). Posteriormente se obtuvieron distribuciones de frecuencias de cada uno de los ítems y dimensiones, en los diferentes grupos considerados, y cuando corresponde según la modalidad de atención. Las mismas permiten observar detalles importantes como concentraciones de respuestas, valores extremos, y otras.

Con base en los requerimientos de la metodología SERVQUAL, se obtuvieron los promedios simples de cada ítem, posteriormente los promedios simples de cada dimensión, tanto a nivel de las expectativas como de las percepciones. Esto permite identificar los ítems que inciden en mayor medida en cada una de las dimensiones.

#### **III.6.1.2 Análisis de Brechas**

SERVQUAL define la brecha como la diferencia entre la percepción y la expectativa. Dicha diferencia se interpreta de la siguiente manera:

- Valor positivo: Percepción > expectativa: la persona usuaria percibió un mejor servicio del que esperaba.
- Valor neutro (cero): Percepción = expectativa: la persona usuaria percibe del servicio lo que espera de él.
- Valor negativo: Percepción < expectativa: Recibió menos de lo que esperaba del servicio.

Los resultados de las brechas orientan el foco de atención para identificar las variables que puedan ser susceptibles de mejora. Asimismo, son insumo importante para los siguientes pasos del análisis.

#### **III.6.1.3 Cálculo y análisis de índices compuestos**

Para la obtención de los índices se optó por el manejo ponderado de las mismas, y como criterio de ponderación se tomó la importancia relativa que tiene cada dimensión en cada una de las escalas construidas. La importancia se basó en el número de ítems incluidos en cada dimensión, según los grupos de interés.

En la siguiente tabla se muestran las ponderaciones a utilizar en el análisis de los datos:

Tabla 4. **Ponderadores según dimensión  
(base 100)**

<b>Dimensión</b>	<b>Personas funcionarias</b>	<b>Personas beneficiarias</b>	<b>Personas no beneficiarias</b>
Tangibilidad	29	21	23
Fiabilidad	19	21	18
Cap. respuesta	24	16	18
Seguridad	14	26	23
Empatía	14	16	18
Total	100	100	100

Fuente: Elaboración propia. 2021.

### **Índice General de Satisfacción**

Con el propósito de obtener mediciones resumidas de la satisfacción de las personas usuarias beneficiarias, se realizan algunos procesos adicionales con base en los datos obtenidos.

Para el presente índice se trabaja con los datos de las percepciones, variable que se considera una aproximación adecuada a la satisfacción de las personas. Se parte de los promedios obtenidos en cada una de las dimensiones y poblaciones de interés, los cuales se ponderaron según la importancia relativa indicada en la tabla 4 de este apartado. En este sentido la fórmula de cálculo es:

$$\text{IGS} = \sum \bar{X}_i * W_i$$

Donde:

IGS: Índice General de Satisfacción

$\bar{X}_i$  : Promedio simple de cada dimensión

$W_i$  : importancia relativa de cada dimensión

En el caso que nos ocupa, según la escala utilizada, el IGS podrá asumir valores entre 1 y 5. No obstante, para una adecuada interpretación de este, se requiere de un proceso adicional que permitirá pasar a una escala porcentual, proceso que consiste en vincular cada uno de los puntos de la escala utilizada a un intervalo de valores en escala cuantitativa (porcentual, a efectos de facilitar la interpretación).

En la tabla siguiente se muestra los intervalos de la satisfacción de la calidad del servicio.

Tabla 5. Intervalos de Satisfacción con la Calidad del Servicio  
-en porcentaje-

Nivel escala Likert	Categorías		Porcentaje Satisfacción Calidad del Servicio
	Percepción	Satisfacción	
1	Nada de acuerdo	Nada satisfecho	20-39
2	Poco de acuerdo	Poco satisfecho	40-59
3	De acuerdo	Satisfecho	60-79
4	Muy de acuerdo	Muy satisfecho	80-94
5	Totalmente de acuerdo	Totalmente satisfecho	95-100

Fuente: Elaboración propia. 2021.

Finalmente, se establecen dos criterios para interpretar el resultado del IGS:

- Si se compara con respecto a un nivel máximo de expectativa; en el presente caso se obtendría cuando se asigna un valor de 5 a cada una de las dimensiones.
- Si se compara con respecto al nivel observado de expectativa (en la muestra analizada); se obtendría cuando se asigna el valor medio observado en cada una de las 5 dimensiones.

Los conceptos y criterios antes descritos serán de más fácil comprensión en la sección de resultados.

#### b. Índice General de la Calidad del Servicio

En forma similar a como se calcula el IGS, se puede obtener el Índice General de la Calidad del Servicio. (IGCS). Éste es un índice que resulta de la ponderación de las brechas promedio de cada una de las dimensiones. Según ha sido utilizado en estudios basados en dicha metodología, puede interpretarse como una aproximación a la calidad de los servicios, según la percepción de las personas usuarias de los mismos. La fórmula para este índice es la siguiente:

$$IGCS = \sum \beta_i * W_i$$

Donde:

IGCS: Índice General de Calidad del Servicio

$\beta_i$  : Brecha promedio simple de cada dimensión

$W_i$  : Importancia relativa de cada dimensión

El IGCS puede calcularse según los dos criterios antes mencionados, esto es:

- Con respecto a un nivel máximo de expectativa; según se ha mencionado antes.
- Con respecto al nivel observado de expectativa (en la muestra analizada).

Finalmente, se establece la aplicación del indicador estadístico conocido como *Razón*, según la siguiente expresión:

$$R = \left[ \frac{IGCS_{\text{(Respecto expectativa observada)}}}{IGCS_{\text{(Respecto expectativa máxima)}}} \right] * 100$$

Dicha razón permite comparar el nivel de insatisfacción que expresan las personas entrevistadas respecto al criterio óptimo o de máxima expectativa. Es una aproximación del esfuerzo adicional requerido para lograr la satisfacción del vacío observado en las expectativas de las personas entrevistadas. Los conceptos y criterios antes descritos fueron los aplicados para los análisis desarrollados en la sección de resultados.

### **III.6.2 El análisis de la información cualitativa**

Este proceso se basó en el desarrollo de entrevistas semiestructuradas. Siguiendo la guía explícita del método análisis SERVQUAL se diseñó un instrumento de captura de información cualitativa (diferenciado en dos versiones: jercas y mandos medios).

Las personas informantes claves fueron seleccionadas mediante juicio de experto y como segundo criterio (cuando aplicó) la vía aleatoria. Las entrevistas se desarrollaron en su mayoría de manera virtual, en horarios acordados priorizando la conveniencia de la persona informante calificada, mediante la plataforma Teams. Las entrevistas tuvieron una duración de entre una hora y una hora con treinta minutos.

Se procedió con una revisión individualizada y general de los audios obtenidos como producto de las entrevistas, en ellos se recopila la experiencia narrada por las personas informantes clave. En su mayoría, las entrevistas fueron transcritas en estricto apego a lo manifestado por las personas informantes; en pocos casos se procedió con la extracción de las ideas centrales y secundarias.

La técnica consiste básicamente en la sistematización de la información a partir de las variables generales de la investigación: elementos tangibles; fiabilidad; capacidad de respuesta; seguridad y empatía. Se agregó, además, dos tópicos relacionados al aprendizaje: Obstáculos, nudos y/o retos y Medidas a tomar ante futuras emergencias.

## IV Resultados de la evaluación

### IV.1 Consulta a personas usuarias externas beneficiarias

Para la población beneficiaria se trabaja con una muestra aleatoria cuyo número efectivo resultó en 334 personas, cada una correspondiente a una familia distinta.

Previo al levantamiento de la información se determinó la importancia de establecer dos cuestionarios, en los que se reflejara la diferenciación de la modalidad de atención predominante (virtual o presencial), en cada uno de los casos seleccionados en la muestra. De ahí que una de las preguntas iniciales de la entrevista permitió clasificar a cada informante según dicho criterio. La recolección de la información se efectuó mediante llamada telefónica durante el 26 de abril al 13 de mayo del año en curso.

De las 334 personas entrevistadas, 188 corresponden a la modalidad virtual y las 146 restantes a la modalidad presencial; valores que representan el 56,3% y el 43,7%, respectivamente. Primero se presenta la información referente a la parte virtual.

#### IV.1.1 Atención virtual

##### a. Expectativas y percepciones

Con base en una escala de 5 puntos y en la clasificación de las 5 dimensiones que establece la metodología utilizada, se observan diferencias no significativas en las *expectativas* de las personas entrevistadas en cada una de las dimensiones, las cuales son algo más notables en cuanto a las *percepciones*. El siguiente cuadro muestra el detalle de los promedios obtenidos en cada dimensión:

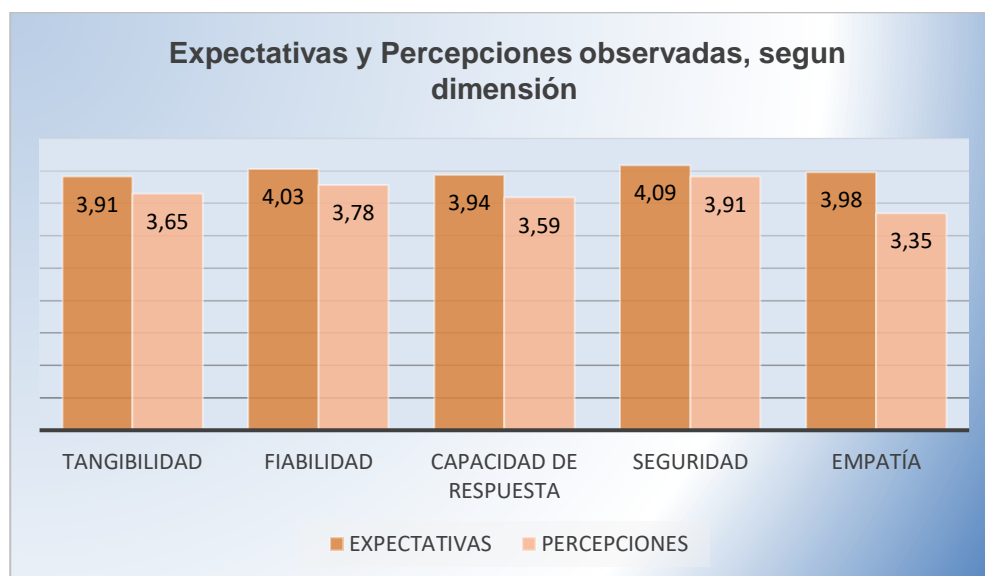
Cuadro 1. **Personas beneficiarias: Expectativas y Percepciones promedio según dimensión -marzo/diciembre 2020-**

Dimensión	Expectativas	Percepciones
Tangibilidad	3,91	3,65
Fiabilidad	4,03	3,78
Capacidad de Respuesta	3,94	3,59
Seguridad	4,09	3,91
Empatía	3,98	3,35

Fuente: Elaboración propia. 2021.

Otro resultado que se desprende de estos datos es que en las 5 dimensiones se tienen percepciones inferiores a las expectativas que manifestaron las personas entrevistadas. El siguiente gráfico permite una visualización rápida de los datos y aspectos antes señalados.

**Gráfico 1. Personas beneficiarias: Expectativas y Percepciones según dimensión -marzo/diciembre 2020-**



Fuente: Elaboración propia con base en el cuadro 1. 2021

De las 5 dimensiones consideradas, la de Empatía es la que presenta una mayor diferencia entre la percepción y la expectativa. Más adelante se ahondará en los detalles.

### **b. Índice General de Satisfacción**

Con el propósito de obtener mediciones de la satisfacción de las personas usuarias beneficiarias, se realizan algunos procesos adicionales con los datos obtenidos.

Para el presente índice se trabaja con los datos de las percepciones, variable que se considera una aproximación adecuada a la satisfacción de las personas. Se parte de los promedios obtenidos en cada una de las dimensiones, los cuales se ponderarán según la importancia relativa de cada dimensión en la escala construida para la indagación en la muestra de personas beneficiarias.

$$IGS = \check{X}_1 * 0,21 + \check{X}_2 * 0,21 + \check{X}_3 * 0,16 + \check{X}_4 * 0,26 + \check{X}_5 * 0,16$$

Sustituyendo en la fórmula anterior por los valores promedio de las percepciones de cada una de las dimensiones (cuadro 1, columna 2) se obtiene el resultado  $IGS = 3,6876$ . Este valor es alto, tratándose de que la escala utilizada asume valores entre 1 y 5.

No obstante, para una adecuada interpretación de este se requiere de un proceso adicional que permitirá pasar a una escala porcentual, según se detalló en la sección de aspectos metodológicos.

En el siguiente cuadro se presentan los resultados obtenidos:



**Cuadro 2. Personas beneficiarias: Índice General de Satisfacción según criterios de comparación -marzo/diciembre 2020-**

IGS	Cálculo	Nivel de satisfacción (%)	Categoría
Respecto a expectativa máxima	$(3,6876)/5 * 100$	73,8	Satisfecho
Respecto a expectativa observada	$(3,6876)/(4,0005) * 100$	92,2	Muy satisfecho

Fuente: Elaboración propia. 2021.

Los resultados anteriores nos indican que las personas beneficiarias muestran un nivel de satisfacción aceptable en relación con una expectativa máxima o ideal en las diferentes dimensiones.

Pero dicho índice de satisfacción alcanza un alto nivel, si la comparación se hace con las expectativas que las personas dijeron tener al presentarse ante la institución en busca de atención a diferentes situaciones que les afectaban.

### **c. Análisis de brechas en las dimensiones y variables que las conforman**

Como se desprende del análisis de los índices, en las personas beneficiarias existen niveles de satisfacción en las categorías de “satisfecho” y “muy satisfecho”, según se analice respecto de la expectativa máxima y la observada. Igualmente, se observa que no existen niveles de satisfacción en el rango de “altamente satisfecho” que sería la categoría máxima a la que debe aspirar la institución. La identificación de las causas que originan no alcanzar la satisfacción alta se analiza por medio de los resultados de las brechas, mismo que se presenta a continuación.

En concordancia con lo anterior, se realiza un análisis más detallado de las diferencias observadas no solo a nivel de las 5 dimensiones, sino entre las variables o ítems que conforman cada una de las mismas. De forma similar a como se trabajó el IGS, el análisis de brechas se abordará desde dos puntos de vista: en relación con la expectativa máxima y en relación con la expectativa observada.

**Cuadro 3. Personas beneficiarias: Brechas observadas, según criterios de comparación -marzo-diciembre 2020-**

Dimensión	Expectativas	Percepciones	Brechas (1)	Brechas (2)
Tangibilidad	3,9121	3,6518	-1,3482	-0,2604
Fiabilidad	4,0305	3,7845	-1,2155	-0,2460
Capacidad de Respuesta	3,9433	3,5877	-1,4123	-0,3556
Seguridad	4,0930	3,9058	-1,0942	-0,1872
Empatía	3,9839	3,3526	-1,6474	-0,6313

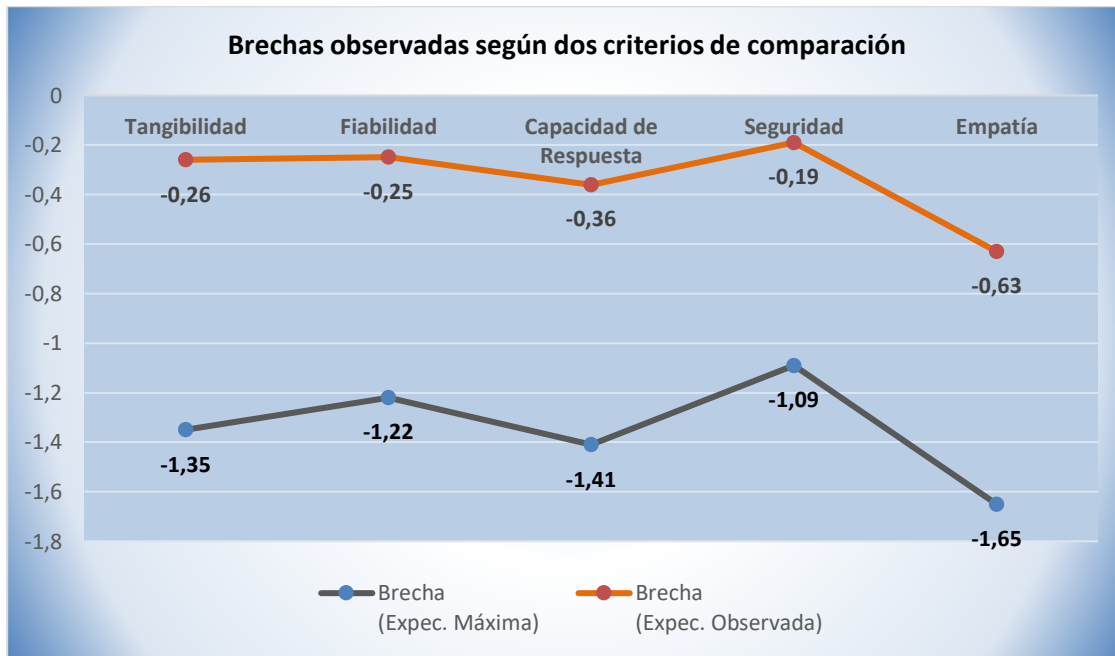
(1) Brechas respecto a expectativa máxima.

(2) Brechas respecto a expectativa observada.

Fuente: Elaboración propia. 2021.

En el siguiente gráfico se observa el comportamiento de las brechas según las diferentes dimensiones de la metodología SERVQUAL; así como las diferencias según el tipo de expectativa que se toma como referente para la comparación.

**Gráfico 2. Personas beneficiarias: brechas observadas según criterios de comparación -marzo / diciembre 2020-**



Fuente: Elaboración propia con base en el cuadro 3. 2021.

### c.1 Análisis respecto a la expectativa máxima

Del gráfico 2 se observa que las 5 dimensiones muestran un distanciamiento moderado de lo que se considera un nivel óptimo en la calidad del servicio. Dicho óptimo se alcanzaría en el punto en que la percepción se iguala con la expectativa, y por consiguiente la brecha asume el valor de cero. Las dimensiones que muestran un mayor nivel de insatisfacción con la calidad percibida son Empatía y Capacidad de respuesta.

En empatía se observa que de las tres variables que la conforman, la que contribuye en mayor medida a esa insatisfacción es “comunicación respecto a la existencia de otros beneficios de la oferta programática”; en la que se observa una deficiencia notable según opinión por parte de las personas entrevistadas (desvío de -2,15). Le sigue la variable “esfuerzo institucional por responder a las nuevas necesidades surgidas de la emergencia por el COVID-19”, en la que se obtiene un desvío de -1,36.

En capacidad de respuesta se observa que de las tres variables que la conforman, dos contribuyen de forma similar en esa insatisfacción; éstas son: “comunicación clara sobre el tiempo para la finalización del trámite” (desvío de -1,45) y “comunicación de los cambios ocurridos en la forma de prestar el servicio durante el periodo de emergencia”, en la que se obtiene un desvío de -1,43.

## **c.2 Análisis respecto a la expectativa observada**

Como se desprende del gráfico 2, al comparar con la expectativa que manifestaron los entrevistados, todas las brechas se mantienen en valores negativos en las diferentes dimensiones; solo que, con menores desvíos, por tratarse ahora de niveles de expectativa inferiores al valor máximo u óptimo.

Lo anterior representa un llamado de atención en el sentido de que todas las dimensiones representan reto en el sentido de que señalan posibilidades concretas de mejora en la prestación de los servicios; las cuales se pueden llevar al nivel de especificidad de las variables o ítems incluidos en la escala que permitió indagar las opiniones de los entrevistados.

Similar a la comparación respecto a las expectativas máximas, son las dimensiones de empatía y capacidad de respuesta las que muestra mayores niveles de insatisfacción, según el siguiente detalle.

En lo referente a empatía, se observa que de las tres variables que la conforman, la que contribuye en mayor medida a esa insatisfacción es “comunicación respecto a la existencia de otros beneficios de la oferta programática”; en la que se observa una deficiencia según opinión por parte de las personas entrevistadas (desvío de -1,18). Le sigue la variable “esfuerzo institucional por responder a las nuevas necesidades surgidas de la emergencia por el COVID-19”, en la que se obtiene un desvío de -0,43.

En cuanto a capacidad de respuesta, si bien las variables son las mismas, es interesante mencionar el cambio en la importancia que se atribuye a cada una de éstas, puesto que al comparar con las expectativas observadas se tiene: “comunicación de los cambios ocurridos en la forma de prestar el servicio durante el periodo de emergencia”, en la que se obtiene un desvío de -0,47; y “comunicación clara sobre el tiempo para la finalización del trámite” (desvío de -0,36).

## **d. Índice General de Calidad del Servicio**

En forma similar a como se calculó el IGS, se puede obtener el IGCS. El IGCS es un índice que resulta de la ponderación de las brechas promedio de cada una de las dimensiones. Según ha sido utilizado en estudios basados en dicha metodología, puede interpretarse como una aproximación a la calidad de los servicios, según la percepción de las personas usuarias de los mismos.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para el IGCS conforme con los dos enfoques que se han venido trabajando.

**Cuadro 4. Personas beneficiarias: Índice General de Calidad del Servicio según criterio de comparación -marzo / diciembre 2020-**

IGCS	Valor del índice	RAZÓN (%)
Respecto a expectativa máxima	-1,3124 (B)	$R = A/B * 100$
Respecto a expectativa observada	-0,3129 (A)	R = 23,8%

Fuente: Elaboración propia. 2021.

La razón es un indicador estadístico relativo. En este caso indica que el nivel de insatisfacción que expresan las personas entrevistadas es casi una cuarta parte de la que resulta si comparamos con un nivel óptimo o de máxima expectativa. Se puede agregar que dicha razón es una aproximación del esfuerzo adicional requerido para lograr la satisfacción del vacío observado en las expectativas de las personas entrevistadas.

#### IV.1.2 Atención presencial

##### a. Expectativas y percepciones

Con base en una escala de 5 puntos y en la clasificación de las 5 dimensiones que establece la metodología Servqual se observan diferencias no significativas en las *expectativas* de las personas entrevistadas en cada una de las dimensiones, las cuales son algo más notables en cuanto a las *percepciones*. El siguiente cuadro muestra el detalle de los promedios obtenidos en cada dimensión:

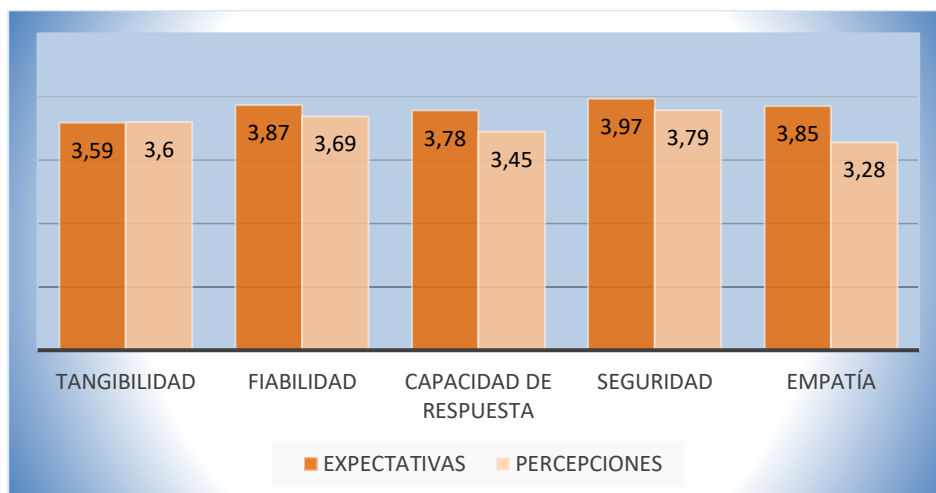
**Cuadro 5. Personas beneficiarias: Promedio de Expectativas y Percepciones -marzo diciembre 2020-**

Dimensión	Expectativas	Percepciones
Tangibilidad	3,59	3,60
Fiabilidad	3,87	3,69
Capacidad de Respuesta	3,78	3,45
Seguridad	3,97	3,79
Empatía	3,85	3,28

Fuente: Elaboración propia. 2021.

Otro resultado que se desprende de estos datos es que en 4 de las 5 dimensiones se tienen percepciones inferiores a las expectativas que manifestaron las personas entrevistadas. Solo Tangibilidad muestra casi una igualdad entre ambos valores. El siguiente gráfico permite una visualización rápida de los datos y aspectos antes señalados.

**Gráfico 3. Personas beneficiarias: Promedio de Expectativas y Percepciones según dimensión -marzo diciembre 2020-**



Fuente: Elaboración propia con base en el cuadro 5.

De las 5 dimensiones consideradas, la de Empatía es la que presenta una mayor diferencia entre la percepción y la expectativa. Más adelante se ahondará en los detalles.

#### **b. Índice General de Satisfacción**

Partiendo de la fórmula incluida en la sección 1.2, y sustituyendo por los valores promedio de cada una de las dimensiones en lo que respecta a la atención Presencial (cuadro 5, columna 3), se obtiene un IGS = 3,5950. Como se hizo con la atención Virtual, se aplican las transformaciones necesarias para mayor facilidad en la interpretación de dicho resultado. En el siguiente cuadro se presentan los resultados obtenidos:

**Cuadro 6. Personas beneficiarias: Índice General de Satisfacción según criterio de comparación -marzo/diciembre 2020-**

IGS	Cálculo	Nivel de satisfacción (%)	Categoría
Respecto a expectativa máxima	$(3,5950)/5 * 100$	71,9	Satisfecho
Respecto a expectativa observada	$(3,5950)/(3,8176) * 100$	94,2	Muy satisfecho

Fuente: Elaboración propia. 2021.

Los resultados anteriores nos indican que las personas beneficiarias muestran un nivel de satisfacción aceptable en relación con una expectativa máxima o ideal en las diferentes dimensiones.

Pero dicho índice de satisfacción alcanza un alto nivel, si la comparación se hace con las expectativas que las personas dijeron tener al presentarse ante la institución en busca de atención a diferentes situaciones que les afectaban. Las diferencias en relación con la atención virtual obedecen a que las personas con atención presencial muestran niveles menores tanto en las

expectativas que asignan a las diferentes variables que se incluyen en la escala utilizada en el presente estudio, como en las percepciones que manifestaron.

### c. Análisis de brechas en las dimensiones y variables

En este apartado se realiza un análisis más detallado de las diferencias observadas no solo a nivel de las 5 dimensiones, sino entre las variables o ítems que conforman cada una de las mismas. De forma similar a como se trabajó el IGS, el análisis de brechas se abordará desde dos puntos de vista: en relación con la expectativa máxima y en relación con la expectativa observada.

**Cuadro 7. Personas beneficiarias: Brechas observadas según criterios de comparación -marzo/diciembre 2020-**

Dimensión	Expectativas	Percepciones	Brechas (1)	Brechas (2)
Tangibilidad	3,5882	3,5996	-1,4004	0,0114
Fiabilidad	3,8716	3,6935	-1,3065	-0,1781
Capacidad de Respuesta	3,7755	3,4529	-1,5471	-0,3226
Seguridad	3,9655	3,7943	-1,2057	-0,1712
Empatía	3,8493	3,2778	-1,7222	-0,5716

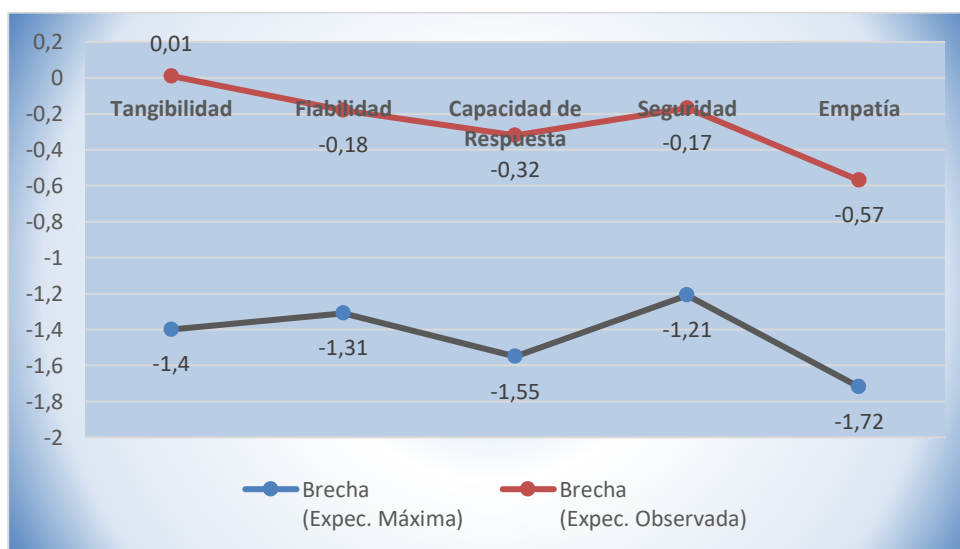
(1) Brechas respecto a expectativa máxima.

(2) Brechas respecto a expectativa observada.

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente gráfico se observa el comportamiento de las brechas según las diferentes dimensiones; así como las diferencias según el tipo de expectativa que se toma como referente para la comparación.

**Gráfico 4. Personas beneficiarias: Brechas observadas según criterio de comparación -marzo/diciembre 2020-**



Fuente: Elaboración propia con base en el cuadro 7.

### **c.1 Análisis respecto a la expectativa máxima**

Del gráfico 4 se observa que las 5 dimensiones muestran un distanciamiento moderado de lo que se considera un nivel óptimo en la calidad del servicio. Dicho óptimo se alcanzaría en el punto en que la percepción se iguala con la expectativa, y por consiguiente la brecha asume el valor de cero. Similar a lo que ocurre con la atención virtual, con la atención Presencial las dimensiones que muestran un mayor nivel de insatisfacción con la calidad percibida son Empatía y Capacidad de respuesta.

Al enfocarnos en la Empatía se observa que de las tres variables que la conforman, la que contribuye en mayor medida a esa insatisfacción es “comunicación respecto a la existencia de otros beneficios de la oferta programática”; en la que se observa una deficiencia notable según opinión por parte de las personas entrevistadas (desvío de -2,21). Le sigue la variable “esfuerzo institucional por responder a las nuevas necesidades surgidas de la emergencia por el COVID-19”, en la que se obtiene un desvío de -1,48.

Al enfocarnos en la Capacidad de respuesta se observa que de las tres variables que la conforman, dos contribuyen de forma similar en esa insatisfacción; éstas son: “comunicación clara sobre el tiempo para la finalización del trámite” (desvío de -1,64) y “comunicación de los cambios ocurridos en la forma de prestar el servicio durante el periodo de emergencia”, en la que se obtiene un desvío de -1,61.

### **c.2 Análisis respecto a la expectativa observada**

Como se desprende del gráfico 4, al comparar con la expectativa que manifestaron los entrevistados, 4 de las brechas se mantienen en valores negativos en las diferentes dimensiones; solo que, con menores desvíos, por tratarse ahora de niveles de expectativa inferiores al valor máximo u óptimo.

Llama la atención que en la dimensión de Tangibilidad la brecha presenta un valor ligeramente superior a cero; lo que implica que, en ésta, las personas entrevistadas (en promedio) ven sus expectativas cumplidas en cuanto a la calidad de los servicios recibidos; siendo la variable “presentación personal de las personas funcionarias” la que mayormente aporta a dicho resultado, seguida por “equipos modernos que utiliza el IMAS”.

Lo anterior representa un llamado de atención en el sentido de que todas las dimensiones representan reto en el sentido de que señalan posibilidades concretas de mejora en la prestación de los servicios; las cuales se pueden llevar al nivel de especificidad de las variables o ítems incluidos en la escala que permitió indagar las opiniones de los entrevistados.

Similar a la comparación respecto a las expectativas máximas, son las dimensiones de empatía y Capacidad de respuesta las que muestra mayores niveles de insatisfacción. Veamos el detalle.

En lo referente Empatía, se observa que de las tres variables que la conforman, la que contribuye en mayor medida a esa insatisfacción es “comunicación respecto a la existencia de otros beneficios de la oferta programática”; en la que se observa una deficiencia según opinión por parte de las personas entrevistadas (desvío de -1,15). Le sigue la variable “esfuerzo institucional por responder a las nuevas necesidades surgidas de la emergencia por el COVID-19”, en la que se obtiene un desvío de -0,42.

En cuanto a Capacidad de respuesta, si bien las variables son las mismas, hay un cambio leve en la importancia que se atribuye a cada una de éstas, puesto que al comparar con las expectativas observadas se tiene: “comunicación de los cambios ocurridos en la forma de prestar el servicio durante el periodo de emergencia”, en la que se obtiene un desvío de -0,48; y “comunicación clara sobre el tiempo para la finalización del trámite” (desvío de -0,44).

#### d. Índice General de Calidad del Servicio

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para el IGCS conforme con los dos enfoques que se han venido trabajando.

**Cuadro 8. Personas beneficiarias: Índice General de Calidad del Servicio según criterio de comparación -marzo/diciembre 2020-**

IGCS	Valor del índice	RAZÓN (%)
Respecto a expectativa máxima	-1,4050 (B)	$R = A/B \cdot 100$
Respecto a expectativa observada	-0,2226 (A)	R = 15,8%

Fuente: Elaboración propia. 2021.

La razón obtenida indica que el nivel de insatisfacción que expresan las personas entrevistadas representa casi un 16% de la que resulta si comparamos con un nivel óptimo o de máxima expectativa. Se puede agregar que dicha razón es una aproximación del esfuerzo adicional requerido para lograr la satisfacción del vacío observado en las expectativas de las personas entrevistadas.

En el cuadro siguiente se muestra el resumen de los índices obtenidos y la categorización respectiva.

**Cuadro 9: Personas beneficiarias: Resumen de índices**

	ATENCIÓN VIRTUAL			ATENCIÓN PRESENCIAL		
	Nombre Índice	Resultado	Categoría	Nombre Índice	Resultado	Categoría
POBLACIÓN BENEFICARIA	IGS (expectativa máxima)	73,80%	Satisfecho	IGS (expectativa máxima)	71,90%	Satisfecho
	IGS (expectativa observada)	92,20%	Muy Satisfecho	IGS (expectativa observada)	94,20%	Muy Satisfecho
	IGCS (expectativa máxima)	-1,3124	R = 23,8%	IGCS (expectativa máxima)	-1,405	R = 15,8%
	IGCS (expectativa observada)	-0,3129		IGCS (expectativa observada)	-0,2228	

Fuente: Elaboración propia. 2021.



## IV.2 Consulta personas usuarias no beneficiarias

Para la encuesta dirigida a esta población se obtuvo un total de 267 personas contactadas por vía telefónica del 17 al 28 de mayo, de las cuales 134 indicaron que su núcleo familiar recibió algún beneficio en el periodo de interés; por lo cual no fueron entrevistados, pues no forman parte de la población de interés. Entonces, la muestra efectiva quedó conformada por un total de 133 personas entrevistadas, de las cuales 67 indicaron haber sido atendidas de forma presencial y 66 de forma virtual.

### IV.2.1 Atención virtual

#### a. Expectativas y percepciones

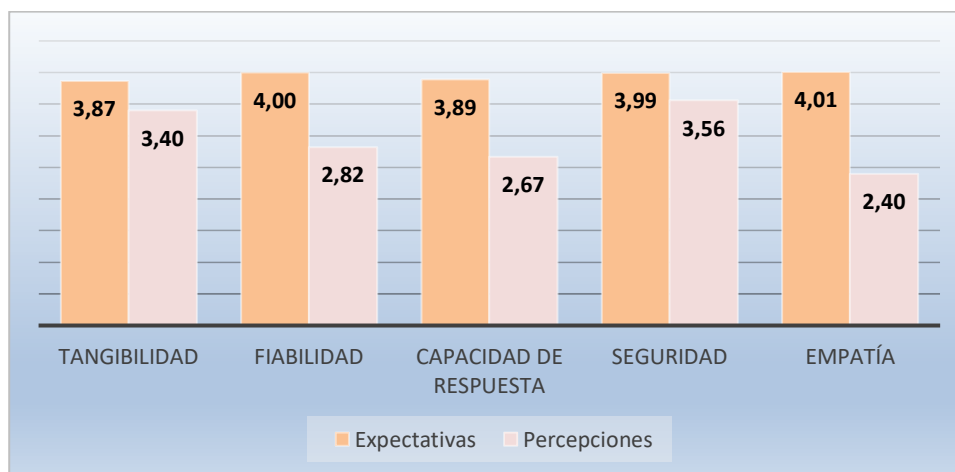
Con base en una escala de 5 puntos y en la clasificación de las 5 dimensiones. El siguiente cuadro muestra el detalle de los promedios obtenidos en cada dimensión

Cuadro 10. **Personas no beneficiarias: Promedio de Expectativas y Percepciones**  
Marzo-diciembre 2020

Dimensión	Expectativas	Percepciones
Tangibilidad	3,85	3,19
Fiabilidad	4,00	2,78
Capacidad de Respuesta	3,89	2,65
Seguridad	3,99	2,47
Empatía	4,01	1,56

Fuente: Elaboración propia. 2021

Gráfico 5. **Personas no beneficiarias: Expectativas y percepciones observadas según dimensión**  
Marzo-diciembre 2020



Fuente: Elaboración propia con base en el cuadro 10.

Como se desprende del gráfico de expectativas vs percepción, en las dimensiones de la percepción muestran promedios inferiores a las expectativas, lo que indica que las personas no beneficiarias tienen expectativas o creencias más altas de lo que percibe cuando se recibe el servicio. Las dimensiones de empatía y capacidad de respuesta son las que muestran mayores diferencias entre sí (1,61 y 1,22 respectivamente).

En el detalle, en la dimensión de empatía el ítem que realiza las consultas sobre horarios convenientes y adaptados, que existan nuevas alternativas ante la COVID-19 y que se le informen de otras alternativas de beneficios, fue la que obtuvo una nota mayor (4,01). Lo que nos indica es que las personas no beneficiarias tenían muchas expectativas en estos aspectos. Pero a la hora de la calificación en la percepción es la que tiene la nota más baja (2,4) lo que hace indicar que no se cumplieron de buena manera los aspectos mencionados.

En cuanto a la seguridad (3,99), demuestra que las personas usuarias se sienten seguras siendo atendidas de forma virtual y presencial, ya que esta dimensión en los 2 tipos de atenciones da similar.

Con respecto a la capacidad de respuesta el promedio fue de 3,89, igualmente es un puntaje bastante alto de acuerdo con la expectativa, pero ya en la percepción obtiene es la segunda nota más baja (2,67). Es de esperar que resultara así ya que son usuarios que no se les otorgo algún beneficio.

En cuanto a la expectativa de fiabilidad, que integra toda la parte de personal con conocimiento, que demuestre interés, y que sean eficaces obtuvo el promedio de (4) donde la pregunta con menor puntaje fue "El servicio cumplió con el tiempo y conforme con lo solicitado por la persona usuaria". Igualmente fue muy alta la expectativa con respecto a percepción final (2,67). Se puede interpretar que igualmente al no obtener un beneficio la nota es baja.

Con respecto a la tangibilidad es junto con la de seguridad las dimensiones en las que tanto la expectativa como la percepción fueron muy similares, esto demuestra que estos 2 aspectos son los que mejor resultado obtienen.

Si la entidad desea continuar con este tipo de atención debe buscar que las personas funcionarias por medio de la atención virtual logren transmitir confianza, conocimiento, un trato amable y asegurarse que las personas usuarias tengan un conocimiento claro de su gestión en la institución.

## **b. Índice General de satisfacción**

Respecto del IGS con los servicios recibidos, en el siguiente cuadro se muestra el nivel y la categoría de las personas no beneficiarias.

En cuanto a la satisfacción del servicio, se estableció el rango de satisfacción con la calidad del servicio con el nivel de la escala de Likert del 1 al 5 así como las categorías o significados de las expectativas y las percepciones. Dichos rangos de satisfacción no discriminan en ningún nivel

de la escala ya que todos tienen el mismo nivel de importancia, por ende, se asigna un peso igual a todos los niveles.

En el cuadro siguiente se muestra el rango asignado.

**Cuadro 11. Personas no beneficiarias: Índice General de Satisfacción  
-según criterios de comparación-  
-marzo-diciembre-2020**

IGS	Cálculo	Nivel de satisfacción (%)	Categoría
Respecto a expectativa máxima	$(3,02) / 5 * 100$	79	Satisfecho
Respecto a expectativa observada	$(3,02) / (3,95) * 100$	76,48	Satisfecho

Fuente: Elaboración propia. 2021.

Se observa en la tabla que el índice general de la satisfacción alcanza un nivel del 79%, cuando el análisis se hace respecto a la expectativa máxima, según este criterio las personas no beneficiarias se encuentran en un nivel de “**satisfecho**” con el servicio virtual. De igual manera al realizar el análisis con respecto a la expectativa observada se alcanza un nivel del 76,48%, colocándose en una categoría de “**satisfecho**”. A pesar de que da una buena nota, en escala de 5 se ve afectado principalmente por la empatía y la capacidad de respuesta, que incluye la percepción si el IMAS comunicó los cambios ocurridos en la forma de prestar el servicio durante el periodo de emergencia nacional por el COVID-19, si las personas funcionarias le comunicaron claramente sobre el tiempo aproximado de la finalización del trámite y si la persona usuaria después de realizar el trámite deseaba saber cómo iba su trámite, si se tenía la forma de contactar a la persona que le atendió. En la parte de empatía corresponde la parte de horarios flexibles, si se le dio otras alternativas de ayuda principalmente.

### **c. Análisis de brechas en las dimensiones y variables que las componen**

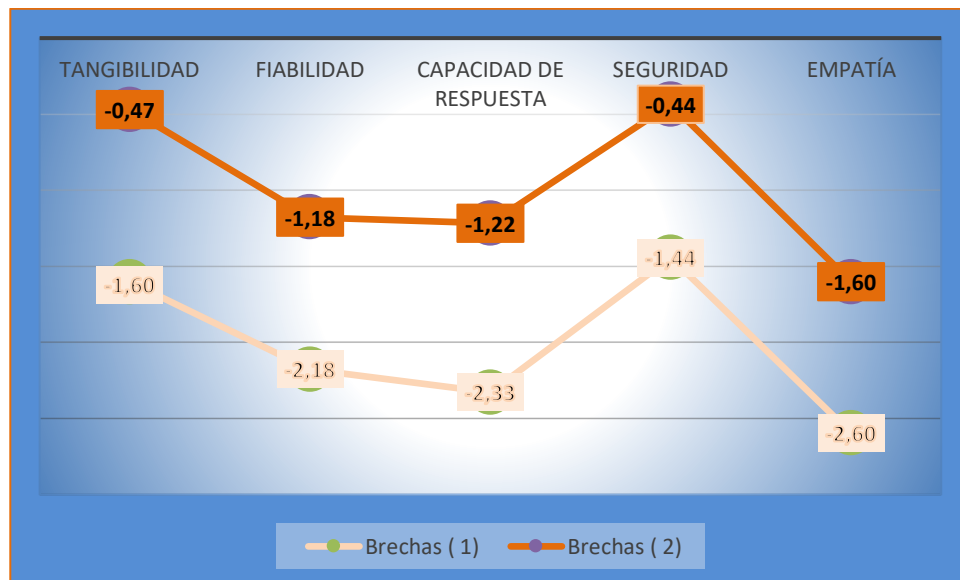
En este apartado se realiza un análisis más detallado de las diferencias observadas a nivel de las 5 dimensiones y entre las variables o ítems que conforman cada una de las mismas. De forma similar a como se trabajó el IGS, el análisis de brechas se abordará desde dos puntos de vista: en relación con la expectativa máxima y en relación con la expectativa observada.

Cuadro 12. **Personas no beneficiarias: Brechas máximas y observadas -marzo-diciembre 2020-**

Dimensión	Expectativas	Percepciones	Brechas ( 1 )	Brechas ( 2 )
<b>Tangibilidad</b>	3,8670	3,3971	-1,6029	-0,4699
<b>Fiabilidad</b>	4,0000	2,8229	-2,1771	-1,1770
<b>Capacidad de respuesta</b>	3,8888	2,6718	-2,3282	-1,2170
<b>Seguridad</b>	3,9924	3,5574	-1,4427	-0,4350
<b>Empatía</b>	4,0050	2,4039	-2,5961	-1,6011

1: Brechas respecto a la expectativa máxima.  
 2. Brechas respecto a la expectativa observada.  
 Fuente: Elaboración propia. 2021

Gráfico 6. **Personas no beneficiarias: Brechas máximas y observadas, según criterios de comparación -marzo-diciembre 2020-**



Fuente: Elaboración propia con base en el cuadro 12.

El gráfico anterior muestra la brecha que existe entre las expectativas y las percepciones de las personas usuarias, con esto se establece la diferencia que existe entre lo que persona espera obtener del servicio y lo que recibe. Al analizar el mismo se observa que la dimensión más cercana a las expectativas es la de seguridad, después la tangibilidad. Las otras se muestran un poco más alejadas. Lo que demuestra el grafico es que las personas no beneficiarias con la atención virtual en forma general quedo satisfecha, pero si dejo un área de mejora sobre todo en la capacidad de respuesta y la empatía.

#### d. Índice General de Calidad

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para el IGCS conforme con los dos enfoques que se han venido trabajando.

Cuadro 13. **Personas no beneficiarias: Índice General de Calidad del Servicio según criterios de comparación -marzo-diciembre 2020-**

IGCS	Valor del índice	RAZÓN (%)
Respecto a expectativa máxima	-1,98 (B)	$R = A/B*100$
Respecto expectativa observada	-0,93 (A)	R = 46,86%

Fuente: Elaboración propia. 2021.

La razón obtenida indica que el nivel de insatisfacción que expresan las personas entrevistadas representa un 46,86% de la que resulta si comparamos con un nivel óptimo o de máxima expectativa. Se puede agregar que dicha razón es una aproximación del esfuerzo adicional requerido para lograr la satisfacción del vacío observado en las expectativas de las personas entrevistadas

#### IV.2.2 Atención Presencial

##### a. Expectativas y percepciones

Con base en una escala de 5 puntos y en la clasificación de las 5 dimensiones. El siguiente cuadro muestra el detalle de los promedios obtenidos en cada dimensión.

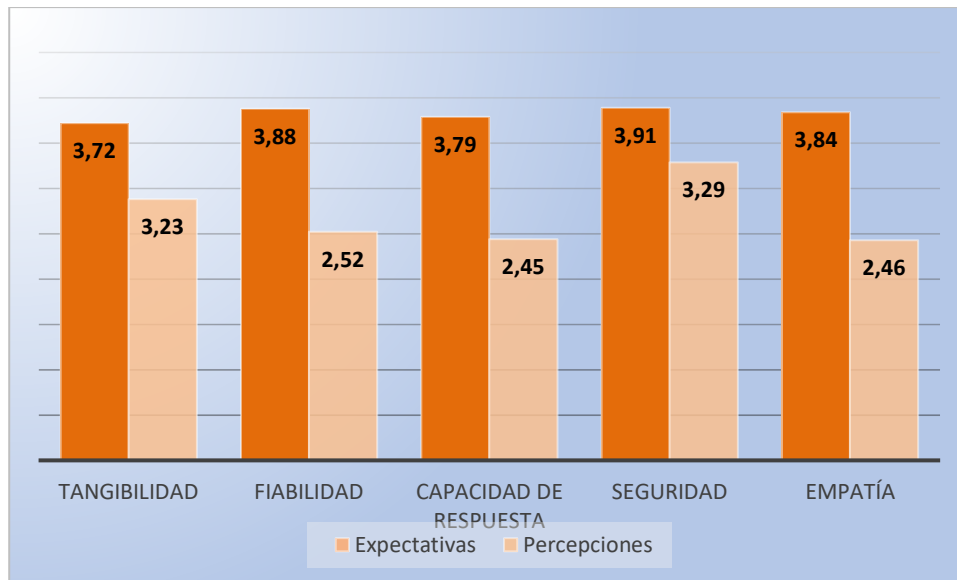
Cuadro 14. **Personas no beneficiarias: Promedio de Expectativas y Percepciones -Marzo /diciembre 2020-**

Dimensión	Expectativas	Percepciones
Tangibilidad	3,72	3,23
Fiabilidad	3,88	2,52
Capacidad de Respuesta	3,79	2,45
Seguridad	3,91	3,29
Empatía	3,84	2,46

Fuente: Elaboración propia. 2021

Con respecto a los promedios de las dimensiones evaluadas por las personas no beneficiarias y atendidas en forma presencial, el gráfico siguiente muestra el comportamiento de cada dimensión:

**Gráfico 7. Personas no beneficiarias: Expectativas y percepciones observadas según dimensión -marzo-diciembre 2020-**



Fuente: Elaboración propia con base en el cuadro 13.

Como se desprende del gráfico de expectativas vs percepción, en las dimensiones de la percepción muestran promedios inferiores a las expectativas, lo que indica que las personas no beneficiarias tienen expectativas o creencias más altas de lo que percibe cuando se recibe el servicio. Las dimensiones de empatía y fiabilidad son las que muestran mayores diferencias entre sí (1,38 y 1,36 respectivamente).

En la dimensión de tangibilidad el ítem sobre la presentación de las personas funcionarias, los accesos a las instalaciones y materiales con los que cuenta la institución (3,72). Se logra determinar que las personas no beneficiarias no lo consideran cómo un ítem de tanto peso en la calidad del servicio.

En cuanto a la expectativa de fiabilidad, que integra toda la parte de personal con conocimiento, que demuestre interés y que sean eficaces obtuvo el promedio mayor (3,88), Se puede deducir que las personas usuarias suelen estar pasando por una situación difícil de índole económico que requieren que las personas que las atiendan demuestren esas habilidades o características para sentirse confiadas, y por el puntaje de la percepción se denota que es un aspecto para mejorar.

Cabe resaltar que las expectativas relacionadas con Seguridad (3,89), empatía (3,84) y capacidad de respuesta (3,79) el resultado es muy similar, lo que indica que para las personas usuarias estos aspectos son muy importantes. Las personas usuarias necesitan sentir empatía de parte de las personas funcionarias eso les causa seguridad de que sus solicitudes se van a valorar y que se va a tener una pronta respuesta.

Las preguntas que se refieren a la parte de la empatía eran: *¿Al solicitar algún servicio espera que la institución ofrezca horarios de atención convenientes, adaptados y flexibles para la facilidad de las personas?, ¿Al solicitar algún servicio espera que la institución se esfuerce por responder a las nuevas necesidades surgidas de la emergencia nacional por el COVID-19?, Al solicitar algún servicio espera que las personas que atienden comuniquen la existencia de otros beneficios que las personas podrían solicitar?* . Mas del 50% de las personas respondieron que estos aspectos son muy importantes, por lo tanto, sería bueno trabajar en aspectos de horarios más flexibles en el caso de alguna emergencia, estar en constante revisión para valorar las nuevas necesidades que surjan y que las personas funcionarias ofrezcan varias opciones de beneficios. Esto conllevara a que las personas se sientan que existe la empatía en la institución para cumplir con las necesidades de los

### a. Índice General de Satisfacción

En cuanto a la satisfacción del servicio, se estableció el rango de satisfacción con la calidad del servicio de conformidad con el nivel de la escala de Likert del 1 al 5 así como las categorías o significados de las expectativas y las percepciones. Dichos rangos de satisfacción no discriminan en ningún nivel de la escala ya que todos tienen el mismo nivel de importancia, por ende, se asigna un peso igual a todos los niveles.

Con base en los rangos anteriores, se determina el nivel promedio de satisfacción con la calidad el servicio recibido, según la percepción de las personas usuarias internas. En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos:

**Cuadro 15. Personas no beneficiarias: Índice General de Satisfacción según criterios de comparación -marzo-diciembre-2020**

IGS	Cálculo	Nivel de satisfacción (%)	Categoría
Respecto a expectativa máxima	$(3,83) / 5 * 100$	76,51	Satisfecho
Respecto a expectativa observada	$(2,84) / (3,83) * 100$	74,14	Satisfecho

Fuente: Elaboración propia. 2021.

Se observa en la tabla que el índice general de la satisfacción alcanza un nivel del 76,51%, cuando el análisis se hace respecto a la expectativa máxima, según este criterio las personas no beneficiarias se encuentran en un nivel de **“satisfecho”** con el servicio presencial. De igual manera al realizar el análisis con respecto a la expectativa observada se alcanza un nivel del 74,14%, colocándose en una categoría de **“satisfecho”**. A pesar de que da una buena nota, en escala de 5 se ve afectado principalmente por la capacidad de respuesta y la empatía, que incluye la percepción si el IMAS comunicó los cambios ocurridos en la forma de prestar el servicio durante el periodo de emergencia nacional por el COVID-19, si las personas funcionarias le comunicaron

claramente sobre el tiempo aproximado de la finalización del trámite y si la persona usuaria después de realizar el trámite deseaba saber cómo iba su trámite, si se tenía la forma de contactar a la persona que le atendió. En la parte de empatía corresponde la parte de horarios flexibles, si se le dio otras alternativas de ayuda principalmente.

Se considera que, si bien no fue un resultado tan alto, quedo en un rango bastante bueno por ser usuarios que quedaron en una lista de espera y no se les otorgo un beneficio durante el 2020. Pero si es importante que las personas funcionarias informen a los usuarios en los tiempos de respuesta establecidos en qué estado esta su trámite o cual fue la resolución final, así las personas se sienten que a pesar de no obtener un beneficio se les atendió de la mejor forma hasta el final.

### b. Análisis de brechas

Para identificar los aspectos que pueden mejorarse se realiza un análisis de las brechas, por medio del cálculo de la diferencia entre la expectativa -qué se espera del servicio- versus cómo lo percibió cuando lo recibió. En el siguiente cuadro y gráfico se muestra la tendencia.

Cuadro 16. **Personas no beneficiarias: Brechas máximas y observadas -marzo-diciembre 2020-**

Dimensión	Expectativas	Percepciones	Brechas (1)	Brechas (2)
<b>Tangibilidad</b>	3,7164	3,2317	-17684	-0,4848
<b>Fiabilidad</b>	3,8806	2,5173	-2,4827	-1,3632
<b>Capacidad de respuesta</b>	3,7910	2,4490	-2,5510	-1,3420
<b>Seguridad</b>	3,9067	3,2910	-1,7090	-0,6157
<b>Empatía</b>	3,8407	2,4552	-2,5448	-1,3856

1: Brechas respecto a la expectativa máxima.

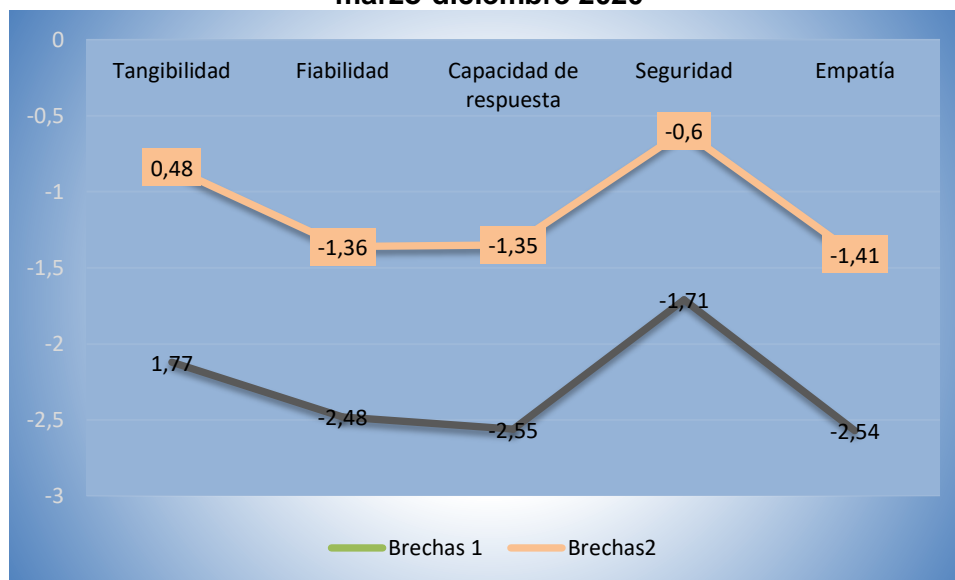
2. Brechas respecto a la expectativa observada.

Fuente: Elaboración propia. 2021

De igual manera, en el gráfico siguiente se muestra la tendencia de las brechas indicadas.



**Gráfico 8. Personas no beneficiarias: Brechas observadas según criterios de comparación -marzo-diciembre 2020-**



Fuente: Elaboración propia con base en el cuadro 16.

El gráfico anterior muestra la brecha que existe entre las expectativas y las percepciones de las personas usuarias, con esto se establece la diferencia que existe entre lo que la persona espera obtener del servicio y lo que ha recibido. Al analizar el mismo se observa que la dimensión más cercana a las expectativas es seguridad y tangibilidad, lo que demuestra que las personas se sienten seguras de la información brindada y la forma en que se le da. La más alejada es fiabilidad y la empatía, era de esperar que fueran las más bajas ya que este estudio es de las personas usuarias que no se les otorgó un beneficio en el año 2020 durante la pandemia entre los meses de marzo y diciembre que fue cuando se dieron todas las restricciones dadas por el gobierno.

Para finalizar el análisis de la consulta a las personas usuarias sin beneficio, se calculó el Índice General de Satisfacción con la Calidad del Servicio (IGS), *mismo que mide la percepción de la satisfacción con la calidad del servicio recibido*, el cual dio un resultado de 3,83 en una escala de 5 puntos.

Se observa que la calificación del IGS es coherente con los promedios y las brechas analizadas con anterioridad. Según el índice, las personas no beneficiarias esperan más del servicio de lo que percibió, en realidad el promedio de Tangibilidad y seguridad están bastante bien.

Siempre hay un espacio para la mejora y algunos rubros que mejorarían estas notas son:

- Mejora de instalaciones.
- Mejorar o cumplir con lo que indica el Reglamento para la prestación de servicios y el otorgamiento del beneficio del IMAS.
- Transmitir mayor confianza.
- Informarle al usuario que existen otras opciones de beneficios.

### c. Índice general de calidad

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para el IGCS conforme con los dos enfoques que se han venido trabajando.

**Cuadro 17. Personas no beneficiarias: Índice General de Calidad del Servicio según dos criterios de comparación -marzo-diciembre 2020-**

IGCS	Valor del índice	RAZÓN (%)
Respecto a expectativa máxima	-2,1639 (B)	R = A/B*100 R = 45,73%
Respecto a expectativa observada	-0,9895 (A)	

Fuente: Elaboración propia. 2021.

La razón obtenida indica que el nivel de insatisfacción que expresan las personas entrevistadas representa un 45,73% de la que resulta si se compara con el nivel óptimo o de máxima expectativa. Se puede agregar que dicha razón es una aproximación del esfuerzo adicional requerido para lograr la satisfacción del vacío observado en las expectativas de las personas entrevistadas

A continuación, se presenta el cuadro resumen de los índices y su categorización de la población usuaria no beneficiaria:

**Cuadro 18. Personas no beneficiarias: Resumen de Índices Según criterio de comparación -marzo-diciembre 2020-**

	ATENCIÓN VIRTUAL			ATENCIÓN PRESENCIAL		
	Nombre Índice	Resultado	Categoría	Nombre Índice	Resultado	Categoría
POBLACIÓN NO BENEFICARIA	IGS (expectativa máxima)	79,0%	Satisfecho	IGS (expectativa máxima)	76,51%	Satisfecho
	IGS (expectativa observada)	76,48%	Satisfecho	IGS (expectativa observada)	74,4%	Satisfecho
	IGCS (expectativa máxima)	-0,989%	R = 45,73%	IGCS (expectativa máxima)	-1,98	R = 46,85%
	IGCS (expectativa observada)	-2,164%		IGCS (expectativa observada)	-0,93	

Fuente: Elaboración propia. 2021.

### IV.3 Consulta de las personas usuarias internos o personas funcionarias

La cantidad de personas que respondieron la encuesta fue de 241; de ellas 178 personas equivalente al 73,8% fueron de oficinas regionales, 56 de oficinas centrales, que representan el 23,2% y el resto provinieron de empresas comerciales.

### a. Expectativas y percepciones

Para una mejor comprensión de las expectativas y las percepciones, en el cuadro siguiente se presenta la conformación de ellas medidas en una escala de 5.

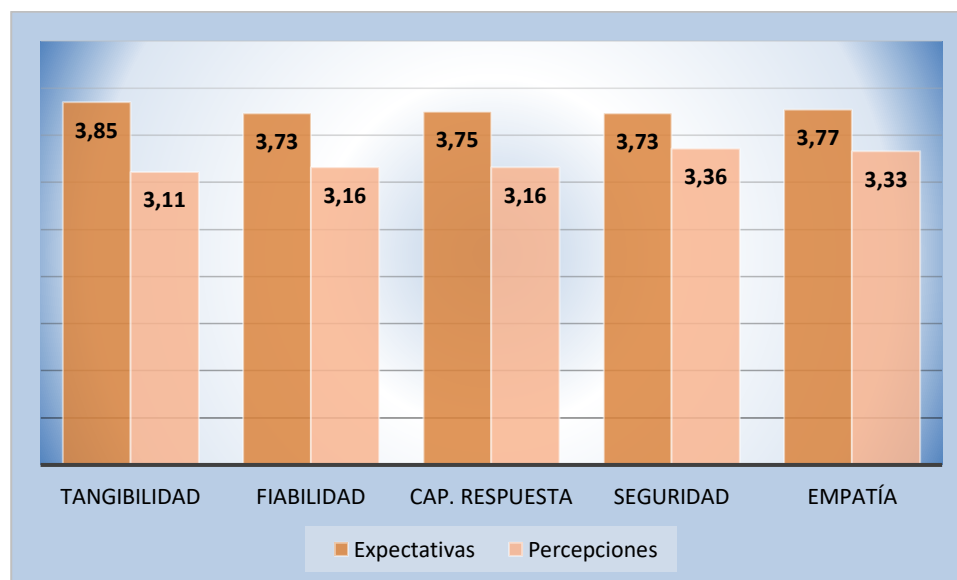
Cuadro 19. **Personas funcionarias: Promedio de Expectativas y Percepciones según dimensión -marzo/diciembre 2020-**

Dimensión	Expectativas	Percepciones
Tangibilidad	3,85	3,11
Fiabilidad	3,73	3,16
Capacidad de Respuesta	3,75	3,16
Seguridad	3,73	3,36
Empatía	3,77	3,33

Fuente: Elaboración propia. 2021.

Como se desprende del cuadro antecedente, las percepciones en las cinco dimensiones muestran promedios inferiores a las expectativas, lo que indica que las personas funcionarias esperan del servicio más de lo que perciben cuando lo reciben. La literatura muestra que generalmente, los planes y deseos de las personas son superiores a los resultados alcanzados. Es parte de la mentalidad humana que siempre se propone metas superiores a sus fuerzas y condiciones de la existencia real. Pero, son un elemento importante como motivación para poner metas más altas comparada con los recursos y posibilidades que se tienen, con el fin de alcanzar un vuelo más alto del esperado. En el gráfico siguiente se refleja dicho comportamiento.

Gráfico 9. **Personas funcionarias: Promedio de Expectativas y Percepciones observadas según dimensión -marzo/diciembre 2020-**



Fuente: Elaboración propia. 2021 con base en el cuadro 17.

Se evidencia que la dimensión de tangibilidad muestra la mayor diferencia (0,74) respecto del resto de dimensiones. Del análisis más detallado, la diferencia de 0,74 entre las expectativas y las percepciones está influenciado por promedios menores en los ítems relacionados con la adaptación de los sistemas informáticos para las personas usuarias con situaciones de discapacidad (0,89); los sistemas informáticos comprensibles y de fácil acceso (0,87) y 0,74 para la disponibilidad de la información en los sistemas informáticos.

Capacidad de respuesta es la segunda dimensión con mayor margen de diferencia (0,59). Se observa que la disponibilidad de la persona funcionaria y la comunicación de la inobservancia de requisitos son los factores más importantes de esta tendencia (0,67), seguido de otro factor similar como es la comunicación del tiempo de finalización del requerimiento (0,65). Dado que los factores de “comunicación” tienen presencia en esta dimensión, se identificó un tercer factor también relacionado con un promedio de 0.61 relacionado con la oportunidad de la comunicación e los cambios implementados.

Fiabilidad es la tercera dimensión con mayor margen de diferencia entre el promedio de expectativas y las percepciones (0,57). Los ítems que están influyendo el comportamiento son: la claridad y oportunidad de la normativa emitida (0,65); interés en buscar solución a la petición (0,63) y el cumplimiento del servicio en tiempo y forma (0,52).

En cuanto a la comparación de promedios de las expectativas versus la percepción, es importante mencionar que, si bien todos los promedios de la percepción son menores a las expectativas, no es alarmante la situación ya que, si se ubica en una escala de 100%, el promedio se encuentra por encima del 62%. No obstante, esta es la oportunidad de seguir impulsando mejoras en aquellos aspectos identificados.

### b. Índice General de Satisfacción

Respecto del IGS con los servicios recibidos, en el siguiente cuadro se muestra el nivel y la categoría de las personas funcionarias.

**Cuadro 20. Personas funcionarias: Índice General de Satisfacción, según criterios de comparación -marzo/diciembre 2020-**

IGS	Cálculo	Nivel de satisfacción (%)	Categoría
Respecto a expectativa máxima	$(3,49)/5 * 100$	69,8	Satisfecho
Respecto a expectativa observada	$(3,49)/(3,77) * 100$	92,0	Muy Satisfecho

Fuente: Elaboración propia. 2021.

Se desprende del cuadro anterior, que el IGS muestra un nivel medio o promedio del 69,8% lo cual se ubica en la categoría de satisfechos con el servicio recibido cuando éste se compara con la expectativa máxima y cuando se compara con las expectativas observadas, el nivel medio alcanza el 92% ubicándose en la categoría de muy satisfecho.

Por su parte, cuando se analiza el IGS respecto de la expectativa observada es muy bueno. Este resultado está siendo influenciado por una percepción positiva en aspectos como suficiencia de conocimientos y satisfacción de nuevas necesidades con puntajes de 3,39 y 3,38 respectivamente.

### c. Análisis de brechas

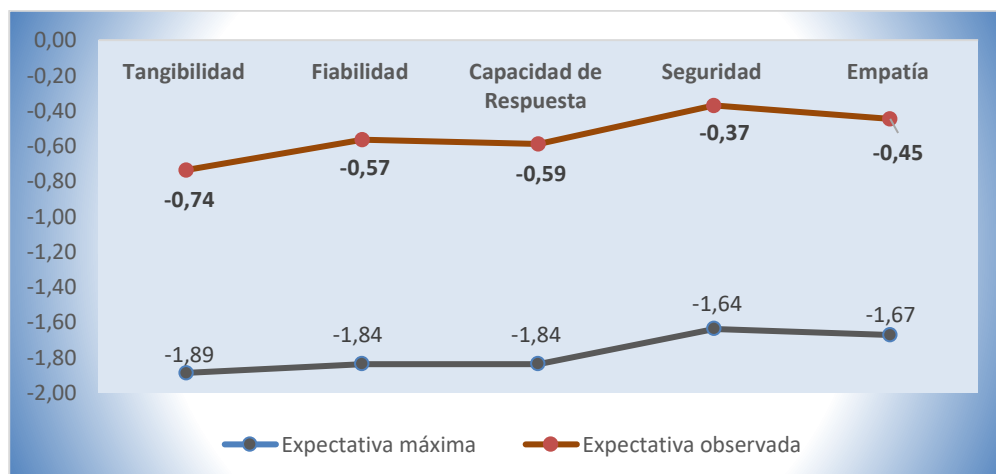
Para identificar los principales aspectos puntuales que pueden ser susceptibles de mejora, se realiza un análisis de las brechas, por medio del cálculo de la diferencia entre la expectativa -qué se espera del servicio- versus cómo lo percibió cuando lo recibió. En el siguiente cuadro y gráfico se muestra la tendencia.

**Cuadro 21. Personas funcionarias: Brechas máximas y observadas según criterios de comparación -marzo/diciembre 2020-**

Dimensión	Expectativas	Percepciones	Brechas (1)	Brechas (2)
Tangibilidad	3,8483	3,1116	-1,8884	-0,7367
Fiabilidad	3,7275	3,161	-1,839	-0,5665
Capacidad de Respuesta	3,7501	3,1611	-1,8389	-0,589
Seguridad	3,7311	3,3606	-1,6394	-0,3705
Empatía	3,7733	3,3266	-1,6734	-0,4467

1: Brechas respecto a la expectativa máxima.  
 2: Brechas respecto a la expectativa observada.  
 Fuente: Elaboración propia. 2021

**Gráfico 10. Personas funcionarias: Brechas máximas y observadas según criterio de comparación -marzo/diciembre 2020-**



Fuente: Elaboración propia con base en el cuadro 19. 2021

Como se desprende del cuadro todas las dimensiones tienen brechas negativas tanto si se analiza respecto de la expectativa máxima, como de la expectativa observada. Como era de

esperarse, la brecha 1 (que es la que analiza los resultados respecto de la expectativa máxima) es la que muestra mayor diferencia: -1 con tendencia a -2, ya que se está asociando a un nivel máximo de satisfacción. En el gráfico siguiente se muestra esta tendencia.

En concordancia con las expectativas y las percepciones analizadas en el punto anterior, la dimensión de tangibilidad muestra la mayor diferencia (-1,89), mientras que capacidad de respuesta y fiabilidad muestran el mismo nivel (-1,84). Mientras que, si se compara respecto de la expectativa observada, los resultados siguen la misma tendencia, pero fiabilidad tiene un margen menor. A continuación, un mayor detalle de dicho comportamiento.

### ***c.1 Análisis respecto de la expectativa máxima***

Siguiendo la misma tendencia de las personas usuarias externas, las brechas de las dimensiones de las personas funcionarias muestran un distanciamiento moderado. Se considera que, a menor brecha; mayor nivel en la calidad del servicio, cuando se llega a cero se dice que la satisfacción con el servicio es óptima.

En lo particular se resalta que en la dimensión tangibilidad es la que muestra mayor margen de diferencia (-1,89) explicado por que las personas usuarias perciben que los sistemas informáticos de las instancias prestatarias de servicios no son de fácil comprensión ni de acceso, así como tampoco que se adapten a las personas con diferentes situaciones de discapacidad como visuales, auditivas u otras. Es importante resaltar que, en estos hallazgos, 30 personas funcionarias (12,4%) indican que no tienen expectativas importantes de que los sistemas contengan adaptaciones de inclusividad, mientras que el 20,3% ni siquiera perciben que los sistemas ofrezcan facilidades que incluyan a las personas con alguna situación de discapacidad. Por lo anterior, se observan oportunidades de mejora en las unidades prestatarias de servicios que disponga de sistemas informáticos para que los revisen y aspiren a que éstos se tornen más comprensibles, de más fácil manejo, especialmente en la recepción de documentos permitiendo la inclusividad de todas las personas usuarias.

Respecto de capacidad de respuesta, las brechas siguen poniendo de manifiesto que los factores incidentes en el comportamiento están asociados la disponibilidad de la persona funcionaria y la comunicación de la inobservancia de requisitos, así como la comunicación del tiempo de finalización del requerimiento.

En elementos de fiabilidad, se manifiesta que las personas usuarias requieren de tener más claridad y oportunidad de la normativa emitida (-0,66), así como que las personas que atienden muestren con más facilidad la búsqueda de la solución a la petición (-0,62). Si bien es cierto, la normativa que se emite es un tema técnico ya sea jurídico o no, se abre la oportunidad de capacitar a las personas lectoras de dichos documentos para facilitar su comprensión, alcance e implicaciones. Esto es muy relevante pues son las personas a las que van dirigidas las diversas normativas las que tienen que implementarlas desde sus funciones.

### **c.2 Análisis respecto de la expectativa observada**

Cuando se analiza respecto de la expectativa observada, los tres ítems mantienen la misma tendencia: fiabilidad, capacidad de respuesta y tangibilidad en el mismo orden (0,74 / 0,59 y 0,57 respectivamente) y se siguen identificando los mismos factores tales como los sistemas informáticos de las instancias prestatarias de servicios que no son de fácil comprensión ni de

acceso, así como tampoco que se adapten a las personas con diferentes situaciones de discapacidad como visuales, auditivas u otras.

En capacidad de respuesta continúa manifestándose que disponibilidad de la persona funcionaria y la comunicación de la inobservancia de requisitos son los factores más importantes de esta tendencia. Se corrobora lo dicho de forma general que los factores de “comunicación” tanto relacionados con los tiempos de duración del servicio, la inobservancia de requisitos y la oportunidad de la comunicación son aspectos que se perciben como susceptibles de mejora.

Desde este análisis se rescata elementos que si bien, los resultados de tienden a ser pequeños, se rescatan para efectos de tener un panorama más integral de los hallazgos. En la dimensión de seguridad las personas funcionarias no perciben que se les transmita confianza, alcanzado la brecha más grande -0,83. Como también se les consultó acerca de si la persona usuaria se siente en confianza para efectuar la solicitud de servicio. En este ítem la brecha es de -0,64. Se rescata es brecha ya que, “comunicación” y “transmisión de confianza” pueden ser temas que estén interrelacionados lo cual abre espacios para que personas especializadas en el campo psicológico laboral los aborde más adecuada y profesionalmente.

Por último, en la dimensión de empatía hay dos ítems que muestran similar brecha y éstos son la flexibilidad de horarios (-0,61) y la comprensión de las necesidades (-0,62). Se deduce que la flexibilidad de horarios de atención al usuario interno debe mantenerse, aspecto que desde años anteriores la institución había iniciado y que ahora se manifiesta como una necesidad de calidad del servicio.

#### d. Índice General de Calidad del Servicio

Por último, como se ha indicado en los análisis de las personas beneficiarias, el cálculo el IGCS se interpreta como una aproximación a la calidad de los servicios brindados desde la perspectiva de las personas funcionarias. A continuación, se presentan los resultados obtenidos para el IGCS en este grupo de interés:

Cuadro 22. **Personas funcionarias: Índice General de Calidad del Servicio según criterio de comparación -marzo/diciembre 2020-**

IGCS	Valor del índice	Razón (%)
Respecto a expectativa máxima	-1,51 (B)	R = A/B*100
Respecto a expectativa observada	-0,28 (A)	R = 18,54%

Fuente: Elaboración propia. 2021.

La razón resultante da un nivel de 18,54% lo cual se interpreta como el nivel de insatisfacción con el servicio recibido. Como se ha dicho anteriormente, el resultado de esta razón es el esfuerzo que debe desplegar la institución para disminuir el vacío que se presenta en las percepciones de las personas funcionarias.

A manera de resumen, en el cuadro siguiente se presenta la recopilación de los resultados de los índices y su categorización:

**Cuadro 23. Resumen de los IGS según criterios de las personas funcionarias**

	Nombre Índice	Resultado	Categoría
<b>POBLACIÓN FUNCIONARIA</b>	IGS (expectativa máxima)	69,8%	Satisfecho
	IGS (expectativa observada)	92,0%	Muy Satisfecho
	IGCS (expectativa máxima)	-1,51	R = 18,54%
	IGCS (expectativa observada)	-0,28	

Fuente: Elaboración propia. 2021.

#### **IV.4 Análisis comparativo de los resultados según los IGS**

El IGS de acuerdo con los criterios respecto de la expectativa máxima, según la modalidad de atención virtual, las personas beneficiarias se encuentran satisfechas (73,8%) mientras que las no beneficiarias se encuentran satisfechos con esta modalidad de servicio (79%). Si se analiza con respecto a las expectativas observadas, en la modalidad de atención presencial las personas beneficiarias se encuentran muy satisfechas (94,2%), pero las personas no beneficiarias apenas se encuentran satisfechas (76,42%) con esta modalidad de atención.

Los niveles de insatisfacción con los servicios virtuales y presenciales en la población no beneficiarias son bastante mayores (45,73% y 46,85%) respecto de los niveles presentados por la población usuaria beneficiaria (23,8% y 15,8%).

En el cuadro 24 se presenta un resumen de los resultados de los IGS y del IGCS según criterio de análisis y modalidad de atención:

**Cuadro 24. Resumen de los IGS e IGC según criterios personas beneficiarias, no beneficiarias y funcionarias**

Índice	Personas beneficiarias		Personas no beneficiarias		Personas funcionarias
	Atención virtual	Atención presencial	Atención virtual	Atención presencial	
Índice General de Satisfacción expectativas máxima	73%	71,9%	79,00%	76,51%	69,8%
Índice General de Satisfacción expectativa observada	92,2%	94,2%	76,48%	74,4%	92,0%
Índice General de la Calidad (r)	23,8%	15,8%	45,73%	46,85%	18,54%

Fuente: Elaboración propia. 2021.

Por otra parte, confrontando esos índices de los beneficiarios y no beneficiarios con los de las personas funcionarias, éstas se encuentran en niveles de satisfechos, cuando se relacionan



contra la expectativa máxima y muy satisfechos relacionado respecto de la expectativa observa con porcentajes similares a los alcanzados por la población beneficiaria.

La razón de IGS que se interpreta como el nivel de insatisfacción con el servicio, muestra que las personas no beneficiarias son las más insatisfechas ya que la razón da un resultado de casi el doble o más del doble en el caso del servicio presencial a beneficiarios y a las personas funcionarias. En otras palabras, es más el esfuerzo que tiene que efectuar la institución en el servicio a las personas no beneficiarias para aumentar su nivel de satisfacción.

#### IV.5 Otros actores clave de la institución

Seguidamente se presentan los principales hallazgos de la experiencia narrada por las personas informantes clave, las cuales están enmarcadas desde las variables de la investigación:

1. Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.

Las personas informantes clave indicaron las principales habilidades que tuvieron que poner en práctica desde cada una de las instancias, para promover que el servicio institucional se diera de forma cuidadosa y conforme con la normativa vigente.

Las respuestas coincidieron en los distintos niveles jerárquicos, en torno al **Planteamiento y seguimiento de instrucciones**: desde la Dirección Superior se emitían las directrices, las cuales debían brindar el *“marco legal para actuar”* al conglomerado institucional. Por una parte, al girar estas pautas fue necesario realizar un *“análisis del entorno con rapidez”* pero que a su vez permitiera que las instancias ofrecieran credibilidad y confianza a quienes debían ejecutarlas.

Tanto en el nivel Central como Regional; a raíz de la implementación del teletrabajo; se empezó a hacer **uso extendido de las plataformas virtuales** disponibles para la comunidad institucional, enmarcando el desarrollo de los procesos en la **flexibilización y virtualización** de las gestiones. Se mencionó que esto supuso *“un quiebre”* en la manera de llevar a cabo las distintas gestiones, pero que a su vez permitió dar paso *“a la innovación y a la creatividad”*.

Es importante indicar que, tanto a nivel central como regional, a pesar de algunos cierres de instalaciones (por alertas naranja y las distintas medidas sanitarias) **la atención de público se mantuvo constante**. Lo cual para una de las personas informantes se tradujo como *“resiliencia para seguir cumpliendo con la misión institucional durante la emergencia”*.

Otro factor en común mencionado por gran parte de las personas informantes fue al referir que la *“fiabilidad siempre ha estado por los mismos conocimientos del equipo de trabajo”* y que esta representa *“parte de nuestra ética profesional también”*. A nivel regional además se comentó que lo que se hizo fue *“echar mano a un conocimiento que ya teníamos y empezar a trabajar”* adaptándolo a las circunstancias.

No se puede dejar de lado que, a pesar de los esfuerzos realizados, se tuvo que *“trabajar (en momentos) con mucha presión, incertidumbre muy alta”*, lo que además implicó *“un mayor esfuerzo físico y mental, con jornadas de hasta 16 horas”*.

2. Capacidad de Respuesta: Disposición y voluntad para ayudar a las personas usuarias y proporcionar un servicio rápido.

Esta variable recopiló la descripción de las principales decisiones tomadas desde cada instancia para que el servicio brindado se efectuara sin interrupción, de forma eficaz y continua. Anotando, además, si esas medidas se consideraron suficientes.

En primer lugar, se describirán las acciones generales (las cuales se correlacionan con las respuestas de la pregunta anterior) y posteriormente, las medidas que impactaron de una forma más marcada a las Áreas Regionales.

Sobre estas acciones generales, se enmarcó la flexibilización de procesos, no sólo por la creación y seguimiento de protocolos y directrices, ajustados a las nuevas condiciones que se iban presentando con el avance de la pandemia, en tanto se debía continuar con la atención de personas usuarias a nivel interno y externo, sino la inclusión de la virtualidad en los diferentes procesos llevados a cabo desde la institución: esto implicaba, además de capacitar a algunas de las personas funcionarias, de dotarlas de las condiciones para llevar a cabo su labor:

*“Pero bueno, lo tuvimos que hacer de forma abrupta, ya no, no había tiempo como de pensarlo, y ajustarlo, sino que había que hacerlo ya, porque teníamos que responder a las necesidades de la institución”. A pesar de la celeridad con que se llevaron estos procesos fueron percibidos de manera positiva y muchas de las personas informantes clave indicaron estar satisfechas con esta nueva cotidianeidad:*

*“Se adaptaron verdad, situaciones a raíz de la virtualidad que en sí se mejoraron, y para efectos también de la ciudadanía y de la población externa, pues hubo mucha coordinación en esas decisiones con la Dirección Superior, sobre todo en los mensajes, verdad que se le dio a la población”.*

La flexibilización impactó además las jornadas laborales de algunas de las personas trabajadoras: *“Se tuvo que flexibilizar horarios, tanto mío con el de los funcionarios ya que no era posible atender todo durante el horario normal”.* Además de las respuestas a las personas usuarias externas, se debía coordinar (todavía más de lo usual) con otras instituciones y entes externos.

Principalmente en las Áreas Regionales en cuanto a atención de citas, se mantuvo constante, aunque con ciertas particularidades: *“igual que teníamos presencial y teníamos virtual... se tomaron las listas y se hizo... una cosa que le llamamos atención rápida y atención compleja. (...) los inconvenientes se presentan por la conectividad de las personas, verdad. La conectividad de las personas y este y a las personas, si se les complicó bastante de algunos grupos etarios, vamos, los adultos mayores, por lo general que no tenían apoyo”.*

Fue usual que se mencionara la gestión para *“compra de chips, mamparas y la fumigación constante. Estar revisando los protocolos”.* Si bien es cierto parte de estos insumos se gestionaron con recursos institucionales, se indicó que parte de los chips y planes telefónicos se compraron con recursos propios.

Sin embargo, hubo coincidencia de criterios, en tanto el accionar institucional y los recursos se volcaron hacia la atención de la población objetivo y se debió dejar de lado la construcción de infraestructura o compra de vehículos, por ejemplo, para dirigir los recursos hacia la atención de la emergencia.

### 3. Seguridad: Conocimientos y atención mostrados por las personas servidoras públicas y sus habilidades para provocar credibilidad y confianza.

Esta variable recopiló la percepción acerca de la disposición y voluntad de las diferentes instancias y/o personas funcionarias en los mandos medios o ejecutoras de decisiones para promover un servicio eficaz y continuo en la nueva circunstancia de emergencia nacional. Consultaba, además, acerca de la mayoría de las personas funcionarias y si éstas contaban con las actitudes requeridas para inspirar credibilidad y confianza a las personas usuarias internas y externas, en las circunstancias de emergencia nacional.

Sobre este tópico se marcaron dos tendencias a la hora de responder:

- **Percepción positiva:**

Las personas informantes mencionaban que a pesar de la incertidumbre siempre encontraron personal disponible, a través de las instancias virtuales cuando se promovió el teletrabajo:

*“Siempre había una forma de comunicarnos, por TEAMS nos comunicábamos, yo creo que con todas las instancias, y si nos daban el número de celular de las personas funcionarias y todas las personas hasta donde yo coordiné, mantuvieron una vocación de servicio importante siempre buscan como ayudarnos a resolver las cosas”.*

*“Las actitudes de los funcionarios inspiran confianza, su conocimiento en las tareas que realizan, la disposición para aclarar consultas de las Áreas Regionales. El interés por buscar opciones, por medios alternativos. Mucha disposición para atender consultas, se busca alternativas para buscar las respuestas”.*

El énfasis en las respuestas fue referente a la disposición y voluntad de la mayoría de las personas funcionarias para hacer frente a la situación, a pesar de ciertos obstáculos. Se siente una preocupación en general por las familias y la población objetivo. De alguna manera, interiorizado en la cultura institucional:

*“Creo que todas las áreas que participaron en esos procesos, verdad, se trabajó muchísimos días, feriados, fines de semana, horas extras, muchos inclusive, pues, sin reconocimiento de esas horas extras y todo eso, entonces hay mucho compromiso en la institución, verdad, igual en las regionales, en las oficinas locales, pues ese compromiso, esa voluntad”.*

*“Es importante para fomentar esto, yo creo que parte de nuestros valores y fomentar, digamos, la aplicación de los valores y del proceso ético en la institución es importante hacer un reforzamiento”.*

*“El compromiso ha sido muy alto, más de la milla extra, porque a pesar del miedo siguieron trabajando y poniendo de su propio bolsillo ya que en muchos casos los chips de los teléfonos no servían., por lo que deben usar su propio teléfono, sus propios equipos y adecuar sus casas para el teletrabajo. Y las atenciones duraban más y todavía había que tratar de localizarlos nuevamente por falta de documentos”.*

Se reconoció el límite de las personas, en un ambiente de temor generalizado (debido a la pandemia), pero la buena actitud, mística y conocimientos suficientes para sacar adelante la tarea.

- **Percepción negativa:**

Una parte de las personas entrevistadas habló de deficiencia a nivel interno en sus instancias y de no resolución de dudas planteadas. Lo cual generaba, en algunos casos, un traslape en la información y un atraso en los tiempos de respuesta y resistencia de realizar ciertos procesos:

*“Nos faltó comunicación en las instancias técnicas y políticas. No se dieron espacios de reunión, de hacer fluida la comunicación o de manejarla de forma más horizontal. De repente se convirtió en una lluvia de solicitudes que no iban a ninguna parte. Falló la comunicación enormemente”*

Aunque la respuesta llevase una connotación positiva, a la hora de clasificar las ideas de manera integral, éstas presentaban similitudes con las otras personas informantes:

*“Me parece que todavía hay ciertas fricciones y contradicciones a lo interno... al desagregar esos componentes, uno ve todavía mucha resistencia en algunos procesos de digitalización, un tema de visión, pero un tema también generacional, y en romper con ese hábito, ya de cultura institucional, de que siempre lo hemos hecho así”.*

Se mencionó también, desmotivación del personal, no por realizar sus funciones, sino por un sentimiento de “desatención” de la institución, pues ésta en su momento no proporcionó las herramientas para hacerle frente a los procesos de virtualidad, por ejemplo. La incertidumbre se trasladó, en algunos casos a las personas usuarias externas, en tanto algunos de los recursos de amparo presentados giraban en torno a la no prestación de servicios.

Se remarcó la necesidad de acompañamiento psicológico para el personal con “dificultades emocionales”, muchas de las cuales se dieron a raíz de la pandemia, por la enfermedad en familiares o situaciones cercanas, que repercutían en el día de algunas de las personas funcionarias. Las cuales a pesar de lo anterior continuaron laborando.

4. Empatía: Atención personalizada de la institución hacia las personas a las cuales le presta servicio (interna y externa).

Esta dimensión contempla, el tipo de orientación transmitida al personal en general, a través de las medidas tomadas (ante las nuevas circunstancias de la emergencia) para la continuidad en la prestación de servicios y los efectos de estas. Tratando de profundizar en si el trato a las personas usuarias internas y externas se dio de manera asertiva y cortés.

En la narración de las personas informantes clave, se reconoció el esfuerzo llevado a cabo para el planteamiento de las acciones (protocolos, directrices, medidas sanitarias) las cuáles se giraban a la luz de los acontecimientos a nivel nacional y las medidas oficiales. *“Oportuna, clara y adecuada dentro de un marco de emergencia. Si se dio de forma asertiva y cortés, a pesar de que al inicio hubo mucha incertidumbre”.* Estas trataban de garantizar la continuidad en la prestación de servicios a las personas internas y externas, pues apuntaban a simplificación, digitalización y de alguna manera una búsqueda por agilizar parte de los procesos. Fueron comunicadas por correo electrónico a la comunidad institucional.

Sin embargo, hay coincidencia en cuanto a la gran cantidad de directrices y protocolos (muchas veces los mismos pero replanteados para corregir errores o inducir a mejoras en el proceso) lo que provocaba el estar siempre pendiente de los nuevos cambios. Hubo problemas en la comunicación de éstas pues una queja generalizada fue que se emitían al final del día, a

veces con efecto de un día para otro y sin tiempo para que el personal se enterara de su contenido.

Para las personas usuarias a nivel externo siempre se prestó un servicio con empático y cortés: *“Más bien cuando llegaba una situación, quería atenderla, quería ver cómo se le ayudaba, porque tal vez la masividad no era tanto y en ese momento, pues esos sentimientos encontrados, la gente reaccionó muy bien. Yo siento que sí reaccionó con esa necesidad de prestar auxilio, porque se sentía uno completamente identificado, uno también lo estaba pasando”*.

La percepción de la prestación del servicio para las personas usuarias internas fue diferente: Por ejemplo, el cierre o cuarentena para la recepción y envío de documentos por medios físicos entorpeció el accionar de procesos que requerían acciones inmediatas. *“Cuesta mucho que alguien atienda en TI y tener que estar llenando tickets, aun teniendo a la persona a la par, igual se entiende por el poco personal. En el caso de Presupuesto se ve que están tratando de ayudar un poco más, aunque igual es difícil que nos den. Se emanan directrices sin tomar en cuenta la opinión de los profesionales. Solicitaban que se compraran cosas, pero cuando se llegaba a Presupuesto o Proveeduría no se podían comprar las cosas porque había fraccionamiento”*.

A pesar del esfuerzo realizado en este sentido, se percibió una dotación desigual de recursos, en tanto éstos fueron limitados en algunas de las Áreas.

#### 5. Elementos tangibles: Instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación.

Esta dimensión se enmarca en la nueva modalidad de atención virtual que se implementó y con respecto a las tecnologías de información, se indagó sobre la opinión respecto de la calidad de los equipos tecnológicos y dispositivos complementarios. Incluyendo el desarrollo de los sistemas de información y las plataformas disponibles para las personas usuarias (internos y externos).

A nivel general, se mencionó una buena calidad de los equipos, no obstante; al iniciar la pandemia éstos fueron insuficientes y una parte del personal debió buscar opciones propias para hacer frente a la situación. *“En cuanto a la calidad de equipos que requiere la atención no presencial es básica, no óptima. Se cuenta sobre todo con equipos móviles, como celulares, no adecuados al tipo de transmisión de voz y datos”*.

Otra persona informante, al comparar con otras instituciones mencionó la “ventaja” del IMAS al contar con esos equipos, además de la disponibilidad de sistemas y plataformas de manera generalizada para toda la población de personas funcionarias: el uso de Teams, el SIED, SACI, SAP las versiones Web de SIPO y SABEN. Éstos permitieron la atención de personas usuarias externas, llevar a cabo reuniones, codificación de documentos para archivar de manera virtual.

Sin embargo, hubo cuestionamientos en cuanto a las cantidades y el tipo de licencias de programas, o el estado de algunos de los equipos los cuales no permitieron el adecuado funcionamiento de algunos de los programas mencionados o que los procesos se llevaran de una forma más fluida. Además, se habló de personas que todavía no cuentan con micrófonos o cámaras, por ejemplo, o por la falta de centrales telefónicas que permitiesen el desvío de llamadas.

Fueron recurrentes los comentarios acerca de las malas condiciones de la conectividad en diferentes oficinas, pues provocó, entre otros inconvenientes, que el tránsito de

información fuese un poco lento y que el flujo de esta no se diera de forma ágil, traslapando con ello la resolución de trámites y consultas. Al respecto se señaló que se debería realizar un diagnóstico de la red de la institución en todas las oficinas a nivel nacional (central y regional). Además de realizar mejoras en la página web institucional.

Respecto a los espacios físicos, el teletrabajo ha sido una forma de resolver el tema del aforo, en tanto algunas de las oficinas no tienen las condiciones necesarias en temas de ventilación, divisiones o áreas amplias para mantener a determina cantidad de personas sin que se presente hacinamiento o se incumpla con las disposiciones sanitarias sobre la distancia.

## 6. Aprendizaje

Principales hitos de aprendizaje tras la experiencia de las personas entrevistadas:

- **Obstáculos, nudos, retos**

Algunas apuntaron a no contar con los insumos y/o herramientas necesarias para la atención virtual. No poder realizar llamadas telefónicas pues las centrales no permitían el desvío de llamadas y por lo tanto se debió incurrir en gastos con recursos propios para cubrir parte de esta demanda.

Se debió hacer frente al desconocimiento (en ese momento) o a la falta de experticia para el uso de algunas de las plataformas que fueron puestas a disposición.

Como parte de esa flexibilización de procesos, la construcción y planteamiento de protocolos y directrices, trajo consigo dos posiciones: una de incertidumbre en cuanto a la aplicación de estos instrumentos, pues en ocasiones se debieron readecuar según las situaciones que se iban presentando. Lo que además del desgaste de atender la emergencia, provocó una revisión continua de la normativa y los procesos en sí.

Sin embargo, la otra posición nos indicó que esta dinámica generó como aprendizaje la necesidad de una *“mejora continua de la gestión organizacional, que deberíamos estar haciendo continuamente; en cambios, mejoras y no esperar a que tengamos un evento de estos para reaccionar”*. Si bien es cierto, se atiende con mística a la población, se indicó en algunos casos hay resistencia al cambio, derivado de una cultura organizacional que se ha enfocado querer hacer las cosas como siempre se han hecho.

Señalaron que se deben dar mejoras en las estrategias de comunicación, distribución equitativa de las funciones y el reto de buscar opciones para garantizar la salud (emocional, física, etc.) de las personas funcionarias que hacen frente a las emergencias. Además del temor a la pandemia: contagiarse y al virus.

Se visualizó la necesidad de un replanteamiento de la gestión de Riesgo Institucional: *“debe ser una constante en el proceso de toma de decisiones, a todo nivel... más allá de los mecanismos q hoy tiene”*. *“Los paradigmas de control interno deben ir orientados a la satisfacción del bien público, al adecuado acercamiento asesor de los órganos fiscalizadores con la administración; no para una coadministración si no para concretar un proceso de toma de decisiones ágil y al mismo tiempo seguro”*.

- **Medidas ante futuras emergencias**

Ligado al punto anterior, se recomendó continuar fomentando competencias, habilidades y estrategias relativas a la gestión de riesgo y comunicación en situaciones de crisis. Integrándolos en la medida de lo posible en los diferentes procesos de la institución.

De manera general, hay coincidencia en realizar un análisis de los diferentes insumos con los que cuenta la institución y el estado de estos, esto implicaría revisar conectividad en las diferentes instancias y los equipos disponibles para las personas funcionarias. Aunado a ello, el acceso a las herramientas necesarias para llevar a cabo los procesos.

Se debe revisar que el personal cuente con las habilidades para el uso de estas herramientas: Es indispensable *“Tener recurso humano con destrezas y competencias para el contexto actual”*. Continuar con la flexibilización de los procesos: horarios, teletrabajo, herramientas. Garantizando presupuesto, por ejemplo, para el pago de horas extra. Además de ayudar a las personas funcionarias a ajustarse a las diferentes metodologías aplicadas. Propiciando *“el cambio y la mejora constante”*.

Se espera que la virtualización haya llegado para quedarse: se están tomando medidas para que, por ejemplo, se dé el reconocimiento de pago y asignación de líneas celulares a otros profesionales diferentes a las personas cogestoras sociales (quienes están autorizados por Reglamento) y que se extienda a profesionales en Desarrollo Social; y personas encuestadoras y digitadoras. Se han realizado modificaciones presupuestarias que permitan mejorar sistemas, para que se puedan atender llamadas de las centrales telefónicas desde Teams.

Sobre el tema de conectividad se planteó una preocupación que sobrepasa, de alguna manera, la capacidad institucional y es la relativa a la brecha digital, que entre otras cosas limita el acceso a internet, por diversos factores a una parte de la población en todo el territorio nacional.

**Cuadro 25. IMAS: Resumen de los principales hallazgos de las entrevistas**

<b>Dimensión</b>	<b>Principales hallazgos entrevistas</b>
<b>Elementos tangibles</b>	<p><b>Instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.</b></p> <p>_A nivel general hay buena calidad de equipos; sin embargo, hubo insumos insuficientes para realizar acciones teletrabajables (portátiles, tablets, micrófonos, cámaras, etc).</p> <p>_Disponibilidad de sistemas y plataformas de manera generalizada para personas funcionarias: Teams, SIED, SACI, SAP las versiones Web de SIPO y SABEN, entre otros.</p> <p>_Problemas de conectividad en diferentes zonas. Se recomienda realizar un diagnóstico nacional.</p>
<b>Fiabilidad</b>	<p><b>Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable:</b></p> <p>_Planteamiento y seguimiento de instrucciones: ofrecieran credibilidad y confianza</p> <p>_Flexibilización y virtualización de las gestiones: innovación y a la creatividad</p> <p>Constancia y resiliencia para seguir ofreciendo servicios</p> <p>_Conocimiento de las personas funcionarias a pesar de momentos de incertidumbre.</p> <p>_Uso de tecnologías y aprendizaje para la implementación de las mismas</p>
<b>Capacidad de respuesta</b>	<p><b>Disposición y voluntad para ayudar a las personas usuarias y proporcionar un servicio rápido:</b></p> <p>_Flexibilización de procesos, inclusión de la virtualidad en atención de la población.</p> <p>_Adecuaciones en la normativa</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>_Jornadas laborales</li> <li>_Coordinación interinstitucional (adicional a la que ya se llevaba a cabo).</li> <li>_Bimodalidad en la atención: Presencial y Virtual (dependiendo del proceso y la etapa de la pandemia)</li> <li>_Adquisición de líneas telefónicas con recursos propios.</li> </ul>
<b>Seguridad</b>	<p><b>Conocimientos y atención mostrados por las personas servidoras públicas y sus habilidades para provocar credibilidad y confianza:</b></p> <p>Percepción positiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_Personal disponible, localizable a pesar de virtualidad.</li> <li>_Confianza, conocimiento de sus gestiones, compromiso.</li> <li>_Buena actitud, mística a pesar de procesos extenuantes.</li> </ul> <p>Percepción negativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_Fallos en comunicación.</li> <li>_Fricciones y contradicciones internas.</li> <li>_Desmotivación.</li> </ul>
<b>Empatía</b>	<p><b>Atención personalizada que otorga la institución a las personas a las cuales le presta servicio (interna y externa).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_Generación de directrices/protocolos acordes a necesidades surgidas del contexto.</li> <li>_Sin embargo, fallos en comunicación: tiempos, envíos, confusión.</li> <li>_Percepción positiva para prestación de servicios a personas usuarias externas.</li> <li>_Percepción negativa para personas usuarias internas (funcionarias): escasez de recursos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas a informantes clave. 2021.



## V Conclusiones

Dado que la evaluación se efectuó a varias poblaciones con diferentes modalidades de atención, se considera pertinente presentar las conclusiones bajo esa misma lógica.

### V.1 Personas beneficiarias

En cuanto a la **atención virtual**, se obtienen resultados favorables en la satisfacción de las personas beneficiarias, con valores que están en el 73,8% o en el 92,2%, dependiendo del tipo de expectativa que se toma como referente.

En cuanto a los resultados del análisis de las brechas, si el enfoque se hace respecto a las expectativas máximas, emerge con claridad como factor de insatisfacción el tema de la falta o insuficiencia de comunicación de parte de las personas funcionarias hacia las personas usuarias, en diferentes aspectos de interés para éstas.

Sobresalen las siguientes variables; vinculada a la dimensión Empatía: “comunicación respecto a la existencia de otros beneficios de la oferta programática”; vinculadas a la dimensión Capacidad de respuesta: “comunicación clara sobre el tiempo para la finalización del trámite” y “comunicación de los cambios ocurridos en la forma de prestar el servicio durante el periodo de emergencia”.

En la dimensión de Empatía también se manifiesta en sentido de insatisfacción el ítem denominado “esfuerzo institucional por responder a las nuevas necesidades surgidas de la emergencia por el COVID-19”.

En relación con la expectativa observada, se reiteran las dos dimensiones: Empatía y Capacidad de respuesta. En cuanto a Empatía, también se reiteran las dos variables señaladas. En cuanto a Capacidad de respuesta, también se mantienen las variables; pero se atribuye una mayor importancia a la “comunicación de los cambios ocurridos en la forma de prestar el servicio durante el periodo de emergencia”.

En la atención de tipo virtual hay una variable que sobresale en sentido negativo en la dimensión de Fiabilidad, es la que se denominó como “Personas que le atendieron muestran notable interés en buscar solución o alivio a la situación que presenta la persona usuaria”. Esta situación No se manifiesta de forma evidente en la atención presencial.

En cuanto al IGCS, se recurre a la comparación de los valores obtenidos según los dos criterios de comparación. El resultado obtenido con la *razón* (23,8%) indica que los esfuerzos por responder a las expectativas de las personas beneficiarias serían considerablemente menores (una cuarta parte), que los que deberían hacerse si se pretendiera dar respuesta al nivel de expectativa máxima u óptima.

En cuanto a la **atención presencial**, se obtienen resultados favorables en la satisfacción de las personas beneficiarias, con valores que están en el 71,9% o en el 94,2%, dependiendo del tipo de expectativa que se toma como referente. Comparando con la atención virtual, el menor valor obtenido en relación con la expectativa máxima se explica por la satisfacción inferior que se reporta en el caso de la atención presencial; y el mayor valor respecto a las expectativas observadas, obedece a que éstas son menores en este tipo de atención (presencial).

En relación con las expectativas máximas se reiteran las dos dimensiones que sobresalen por la insatisfacción observada para la atención virtual (Empatía y Capacidad de respuesta). De igual forma en ambas dimensiones se reiteran las variables que más contribuyen. Los valores obtenidos muestran la consistencia de los resultados en ambas formas de atención.

En relación con las expectativas observadas sobresale en sentido positivo (satisfacción con el servicio) la dimensión Tangibilidad. Para el caso de la población beneficiaria es la única dimensión que muestra un equilibrio en cuanto a expectativas y percepciones (cumplimiento adecuado de las expectativas).

En sentido negativo se reiteran las dos dimensiones: Empatía y Capacidad de respuesta. También se reiteran las variables de cada una de esas dimensiones. En cuanto a Capacidad de respuesta también se observa el cambio en el orden de importancia de los dos ítems antes señalados. Por lo tanto, en la atención presencial, también se observan resultados consistentes y confirmatorios.

En cuanto al IGCS, se recurre a la comparación de los valores obtenidos según los dos criterios de comparación. El resultado obtenido con la *razón* (15,8%) indica que los esfuerzos por responder a las expectativas de las personas beneficiarias serían considerablemente menores (menos de una quinta parte) que los que deberían hacerse si se pretendiera dar respuesta al nivel de expectativa máxima u óptima.

## **V.2 Personas no beneficiarias**

En términos generales, se obtuvieron resultados satisfactorios ya que en el índice general de satisfacción respecto a la expectativa máxima dio un resultado del 79%. Pero al irse al análisis de brechas se logra determinar que la dimensión que estuvo más alejada de la satisfacción de los usuarios no beneficiarios fue la empatía.

Dentro de las variables que se analizaron con esta dimensión fueron:

- Al solicitar algún servicio espera que la institución ofrezca horarios de atención convenientes, adaptados y flexibles para la facilidad de las personas.
- Al solicitar algún servicio espera que la institución se esfuerce por responder a las nuevas necesidades surgidas de la emergencia nacional por el COVID-19.
- Al solicitar algún servicio espera que las personas que atienden comuniquen la existencia de otros beneficios que las personas podrían solicitar

Y de estas consultas la que tuvo un puntaje menor fue la relacionada con los horarios convenientes, adaptados y flexibles para la facilidad de las personas (1,67).

Con respecto a las dimensiones que mejor puntaje obtuvieron fueron la de tangibilidad y seguridad por lo que se considera muy importante este dato ya que indica que los esfuerzos realizados por la institución en estos aspectos fueron bastante buenos.

Las consultas con mayor puntaje en estos aspectos fueron los relacionados con los materiales atractivos y la claridad en las gestiones.

Con respecto a los resultados de la atención presencial es importante resaltar que los resultados son muy similares a la atención virtual, ya que la dimensión de empatía igualmente es la que tiene una nota menor.

Se obtuvo igualmente un resultado de satisfactorio por cuanto la nota del índice general de satisfacción respecto a la expectativa máxima dio un resultado del 76,51%. Entre los dos tipos de atención la mejor nota en el índice general de satisfacción fue la de la atención virtual influida básicamente los resultados en las dimensiones de seguridad y fiabilidad ya que se acercaron más a las expectativas de los usuarios.

En el análisis de brechas como se mencionó anteriormente la dimensión de empatía es la que obtiene la nota más baja (2,45) y la consulta que afecto esta nota es precisamente la misma que en los resultados de la parte virtual, que es la que tiene que ver con los horarios convenientes, adaptados y flexibles para la facilidad de las personas (1,86).

Continuando con el análisis de brechas, la que mejor fue calificada fue la de tangibilidad y la consulta que mayor puntaje obtuvo de esta dimensión fue la relacionada con la presentación de los funcionarios.

### **V.3 Personas funcionarias e informantes claves**

En general, las personas funcionarias esperan del servicio más de lo que perciben cuando lo reciben lo que pone de manifiesto la característica humana de que los planes y deseos (expectativas) son superiores a las posibilidades reales de alcanzarlos (percepciones).

La dimensión de “tangibilidad” es la que muestra la mayor diferencia respecto del resto de dimensiones, determinados por los ítems de la adaptación de los sistemas informáticos para las personas usuarias con situaciones de discapacidad, los sistemas informáticos comprensibles y de fácil acceso y la disponibilidad de la información en los sistemas informáticos. Le sigue “capacidad de respuesta” que, a su vez, se encuentra determinado por la disponibilidad de la persona funcionaria, la comunicación de la inobservancia de requisitos, la comunicación del tiempo de finalización del requerimiento y la oportunidad de la comunicación de los cambios implementados.

Por su parte, se observa que el resultado de la dimensión de “fiabilidad” se encuentra influenciado por los ítems la claridad y oportunidad de la normativa emitida el interés en buscar solución a la petición y el cumplimiento del servicio en tiempo y forma.

Se concluye que, si bien todos los promedios de la percepción son menores a las expectativas, **no es alarmante el resultado** ya que, si éstos se ubican en una escala de 100%, el promedio se encuentra en un 70%. No obstante, esta es la oportunidad de seguir impulsando mejoras en aquellos ítems identificados en los dos párrafos anteriores.

Para las personas funcionarias, el IGS muestra categoría de “**satisfecho**” con el servicio cuando se compara con la expectativa máxima y de “**muy satisfecho**” cuando se compara con la expectativa observada. Se resalta como percepción positiva la suficiencia de conocimientos y satisfacción de nuevas necesidades.

Todas las dimensiones muestran brechas negativas ya sea que se analicen respecto de la expectativa máxima como de la expectativa observada. En concordancia con los promedios de las expectativas y las percepciones, las dimensiones con mayores brechas son tangibilidad, capacidad de respuesta y fiabilidad. Igualmente, los ítems que explican este comportamiento son los mismos los cuales listan a continuación:

- Sistemas informáticos adaptados a personas usuarias con situaciones de discapacidad
- Los sistemas informáticos comprensibles y de fácil acceso.
- La disponibilidad de la información en los sistemas informáticos.
- La disponibilidad de la persona funcionaria.
- La comunicación de la inobservancia de requisitos,
- La comunicación del tiempo de finalización del requerimiento.
- La oportunidad de la comunicación de los cambios implementados.
- La claridad y oportunidad de la normativa emitida
- El interés en buscar solución a la petición.
- El cumplimiento del servicio en tiempo y forma.

De la dimensión de seguridad se concluye que los ítems relacionados con “trasmitir confianza” y “sentirse en confianza” muestran las mayores brechas, mientras que en empatía son “la flexibilidad de horarios” y la “comprensión de las necesidades”, que también pueden ser susceptibles de mejora, los cuales, de mejorarse, podrían llevar a la institución a alcanzar niveles de satisfacción con el servicio aún mayor, y por qué no, alcanzar la meta de cumplir con una expectativa máxima.

En cuando al IGCS el rango indica que el nivel de insatisfacción del servicio recibido se ubica en 18,54%. Dado que éste representa el esfuerzo que la institución debe desplegar para disminuir el vacío en las percepciones de las personas funcionarias, se concluye que el esfuerzo para disminuirlo es perfectamente factible de alcanzar.

Asimismo, las personas clave concluyeron respecto de *“garantizar que los sistemas vayan a funcionar, que se tomen todas las medidas que se tengan que tomar para que los sistemas informáticos no fallen y garantizar que el personal tenga acceso al equipo móvil y que el trámite sea expedito”*. Pues como se pudo observar y recalcaron las personas entrevistadas, la virtualización y la flexibilización fueron fundamentales para continuar con la prestación de servicios.

Se habló además de hacer un balance entre los *“procesos de intervención humana y los procesos que podemos automatizar con inteligencia artificial u otras tendencias tecnológicas”*, entre otras, cosas por el aumento considerable que se ha realizado en cobertura de población y en inversión económica. Lo cual provoca recargo en algunas áreas. *“Creo que hay que hacer un balance entre esos 2 componentes, de que se puede hacer y cómo podemos maximizar aún los servicios e implementando mejoras con estas tendencias”*. Después de todo, para por ejemplo en procesos de Atención Integral no debe dejarse de lado totalmente la presencialidad.

Las personas entrevistadas indicaron que se debe *“Mejorar y fortalecer las líneas de comunicación, no escatimar en equipo y tecnología, fortalecer la empatía y seguir flexibilizando la normativa hasta donde se pueda”*. El acompañamiento de las jefaturas es fundamental, pues serán las encargadas de guiar estos procesos.

Debe incluirse la estandarización de ciertos pasos, tomando en cuenta la perspectiva de cada uno de los actores vinculados: *“No debemos de ser una isla o un resultado en cada una de nosotras, pueden tomar decisiones a nivel local, pero hay procesos que tienen que ser como más generales, más estandarizados”*.

Derivado de lo anterior, el término “flexibilidad”, acuñado por las personas entrevistadas, refirió a dejar de lado la rigidez y estar anuentes a responder ante las eventualidades que se presentaran. El adaptar la normativa se considera parte de este proceso: *“Yo creo que, de las enseñanzas, una de las principales: la normativa, no está escrita en piedra y se puede y es modificable y en tiempo récord. No tenemos que esperar que pasen meses o incluso años para modificar algo”*.

## **VI Recomendaciones**

### **VI.1 Personas beneficiarias**

En todas las dimensiones consideradas es posible implementar acciones tendientes a generar mejoras en la atención de las personas usuarias; y por consiguiente alcanzar mayores niveles de satisfacción.

Sin embargo, se considera pertinente enfocar la atención en los aspectos asociados con una mayor insatisfacción; y en esta línea se considera importante identificar aquellos que se deben abordar desde el nivel central de la institución de forma uniforme y articulada con todas las ARDS; y aquellos que son de una atención más propia del nivel regional y local, aplicable en las diferentes ARDS.

Entre los aspectos de carácter más general, se pueden mencionar los vinculados con la comunicación que podría darse a través de medios de un mayor alcance de manera más planificada y uniforme a nivel nacional. En este sentido se tienen:

- Comunicación de los cambios ocurridos en la forma de prestar el servicio durante el período de emergencia.
- Mayor divulgación del esfuerzo institucional por responder a las nuevas necesidades surgidas de la emergencia.

Por otra parte, en cuanto al accionar en el nivel regional y local se recomienda poner atención en el tiempo y forma en el que las personas funcionarias responsables de la atención directa de las personas beneficiarias, realizan la comunicación de diferentes aspectos de interés, entre los que sobresalen:

- Comunicación respecto a la existencia de otros beneficios de la oferta programática.
- Comunicación clara sobre el tiempo para la finalización del trámite.

Se considera que es posible realizar una comunicación de forma más atenta y esmerada, lo cual no requiere de incurrir en esfuerzos que impliquen costos adicionales para la institución, salvo el que pueda vincularse al mayor tiempo dedicado a la atención de cada una de las personas usuarias beneficiarias.

Los esfuerzos por mejorar los procesos de atención deben orientarse a las dos formas que están actualmente implementadas (virtual, presencial); pues en general no se observan diferencias significativas en los resultados obtenidos entre una y otra.

Una excepción al punto antes señalado es en cuanto a la variable “Personas que le atendieron muestran notable interés en buscar solución o alivio a la situación que presenta la persona usuaria”; a la que se debe poner mayor atención cuando se trata de la atención de tipo virtual.

### **VI.2 Personas no beneficiarias**

Básicamente como recomendación general es realizar una campaña con las personas funcionarias sobre la empatía que se debe tener con los usuarios. No se considera que sea un aspecto de fondo y que conlleve un costo muy alto a la institución.

Además, se considera que los esfuerzos de la institución en cuanto al aprovechamiento de herramientas y la inversión en otras han dado muy buenos resultados, pero igualmente se debe seguir por esa misma línea.

### **VI.3 Personas funcionarias**

Como se ha indicado en las conclusiones de la población beneficiaria y no beneficiaria, en todas las dimensiones valoradas por las personas funcionarias pueden implementarse acciones de mejora que tiendan a incidir favorablemente en la percepción del servicio y con ello en la satisfacción percibida.

En aspectos particulares, se recomienda que las unidades prestadoras de servicios que tengan de sistemas informáticos para la prestación de su servicio, los revisen con miras que éstos se tornen más comprensibles, de más fácil manejo, especialmente en la recepción de documentos permitiendo la inclusividad de todas las personas usuarias. También, se recomienda que las instancias encargadas de la Intranet revisen la actualización, pertinencia y oportunidad de la documentación disponibles a los usuarios, así como que, en general, que sistemas informáticos sean amigable y accesible a toda la población usuaria.

De igual forma, se recomienda que las personas que brindan servicios tomen en cuenta aspectos de que son fundamentales cuando se brinda un servicio, como es la comunicación de una forma atenta, cálida, oportuna y completa, indicando si falta o no algún requisito, los tiempos de duración del servicio y, sobre todo, de los cambios que se implementan y lo que se deriva de ello.

Si bien es cierto Desarrollo Humano tiene programas de capacitación robustos y es mucha la inversión que se destina a este rubro, se recomienda realizar una revisión de las capacitaciones en el marco de lo indicado en este estudio, retomando elementos de calidad y calidez en el trato. Asimismo, se hace necesario hacer reconocimientos no tangibles tales como diplomas por buen desempeño.

Para aumentar la percepción del servicio y dada la madurez, amplitud y complejidad de la gestión institucional, se recomienda que se **valore** la importancia de incorporarse a un programa de acreditación de procesos o de un sistema de procesos, mediante la implementación de la ISO 9001, con el propósito de que las autoridades y las personas funcionarias y trabajadoras se concentren en la gestión de la calidad de los servicios. En esta misma dirección, se recomienda que personas funcionarias de Planificación Institucional se acrediten como “auditores de aseguramiento de la calidad” lo cual incrementaría la perspectiva de análisis, una mayor visión de la gestión de riesgo y fortalece las competencias para detectar las oportunidades de mejora de alto impacto.

Dado que las expectativas del servicio son mayores a lo percibido cuando se recibe el servicio en las que el análisis de las brechas arrojó resultados negativos y que se pudieron identificar claramente los ítems que más influenciaron los resultados alcanzados, tanto en las poblaciones beneficiarias como del funcionariado, se recomienda a la Gerencia General que instruya a las instancias prestadoras de servicios para, desde la expertice y la naturaleza de cada una de ellas,

diseñe e implemente un plan de mejora que incluya los ítems identificados en las conclusiones con un horizonte de aplicación de dos años.

Establecer los resultados obtenidos en el índice general de satisfacción como el año base y volver a aplicar esta evaluación con la misma metodología SERVQUAL, una vez implementado el plan de mejora propuesto para darle seguimiento a su evolución.

## ANEXOS

Anexo 1: Formulario personas beneficiarias atención virtual

Anexo 2: Formulario personas beneficiarias atención presencial

Anexo 3: Formulario personas no beneficiarias atención virtual

Anexo 4: Formulario personas no beneficiarias atención presencial

Anexo 5: Formulario personas funcionarias

Anexo 6: Entrevista semi estructurada jerarcas institucionales

Anexo 7: Entrevista semi estructurada jefaturas institucionales