

# XIV

## ASAMBLEA GENERAL DE ALAFEC

Ciudad de Panamá, Panamá  
del 21 al 24 de Octubre de 2014



El Cuadro de Mando Integral como herramienta para  
fortalecer la gestión pública municipal: Municipio de Victoria,  
Tamaulipas

# **El Cuadro de Mando Integral como herramienta para fortalecer la gestión pública municipal: Municipio de Victoria, Tamaulipas**

## **Área Temática:**

Modelos y enfoques administrativos en época de crisis

## **Autor:**

*M.F. Juan Cepeda García  
Dr. Jesús Lavín Verastegui  
Dr. Francisco García Fernández*

**Universidad Autónoma de Tamaulipas – Facultad  
de Comercio y Administración**

Centro Universitario Adolfo López Mateos,  
Cd. Victoria, Tamaulipas, México.  
Tel.01 8343181756  
Jcepeda@uat.edu.mx  
jelavin@gmail.com  
ffernandez@uat.edu.mx

## RESUMEN

---

La creciente y dinámica transformación social hace imprescindible que las instituciones públicas generen cambios en la estrategia organizacional, que les permita actuar con responsabilidad y eficiencia ante una sociedad más plural y compleja, por consecuencia deben adoptar nuevos modelos de gestión basados en el logro de los resultados e indicadores evaluativos, para alcanzar mejores percepciones por parte de los usuarios. En atención a lo referido, se realiza el presente trabajo con la finalidad de hacer un análisis de la literatura que permita identificar los modelos de gestión estratégica desde la perspectiva de la calidad de los servicios que presta el municipio de Victoria, Tamaulipas. Para tal efecto, se analizarán los modelos que permitan evaluar de la calidad de los servicios. Dentro de las principales conclusiones de menciona, que para fortalecer la administración pública municipal es adecuado aplicar el Cuadro de Mando Integral con modificaciones en las perspectivas y para evaluar la calidad de los servicios es pertinente utiliza el modelo EPI (Expectativa, Percepción e Importancia).

Palabras claves: Administración municipal, Cuadro de Mando Integral, Calidad en el servicio

## INTRODUCCIÓN

---

Hernández (2011), explica que las autoridades políticas son pragmáticas, no les importa el cómo de la gestión sino el qué, por ello son muy atractivas las herramientas que les permiten mantenerse en la escena pública, mediante las cuales en el discurso prometen mejoramiento de la administración y de la gestión pública, sin embargo no reflexionan sobre su funcionamiento o si permiten dar un servicio de calidad a los ciudadanos.

En ese contexto Aguilar (2008), señala que la administración pública (municipios) presentan estructuras administrativas distintas unas de otras, esto depende en gran medida de la magnitud socioeconómica, grado de complejidad, problemas latentes, necesidades y las demandas que genera la sociedad y responden con distintos grados de complejidad organizacional a las múltiples y conflictivas interrelaciones políticas, económicas, sociales, culturales e históricas.

Núñez, Rodríguez y Cáceres (2010), consideran que la gestión pública conlleva cambios, en la estructura de toma de decisiones de asignación presupuestal, en la forma de programar o planificar el gasto, también en la medición del desempeño a través de indicadores, flexibilidad para que los gerentes públicos puedan tomar decisiones de manera ágil, en la racionalidad del control social y la vigilancia por parte de la sociedad civil.

En ese sentido, Cabrero (2003), propone que los gobiernos locales adopten la Nueva Gerencia Pública (NGP), donde se identifican tres dimensiones: reformas orientadas a la modernización interna (evaluación de la gestión y los resultados, manejo de recursos humanos y sistemas presupuestales), con una orientación al mercado (*benchmarking*, *outsourcing*, convenios de gestión por resultados, y privatización), y la reforma orientada a la gestión municipal (participación de actores sociales en la toma de decisiones).

En este tenor, Méndez y Becerril (2005), mencionan que el efecto de la globalización ha tenido gran impacto en la operación de este sector, toda vez que la visión localista que se tenía en un principio, ha cambiado a una visión ampliada, en la que la posición competitiva ya no es un factor sólo de empresas privadas, sino general. Por lo anterior, herramientas que sólo eran utilizadas en la iniciativa privada, se sugiere su transferencia y aplicación al sector público, lo cual hoy en día es exigido por la ciudadanía. Dentro de las principales herramientas que pueden ser extrapoladas, se encuentran la Gestión de la Calidad Total, Reingeniería, Gestión de proyectos, Justo a Tiempo, *Benchmarking*, Planeación estratégica, entre otras más.

Sánchez, Flores y Sánchez (2011), aluden que diferentes entes públicos han abordado procesos de planificación estratégica lo cual constituye un paso fundamental para conseguir alineaciones y sinergias y lograr hacer más transparente la gestión de la administración.

Como se puede observar, se mencionan varias herramientas de gestión estratégica que nacen para uso de la iniciativa privada, pero pueden ser aplicadas en los entes de carácter público, una de esas herramientas es el Cuadro de Mando Integral propuesto por los autores (Kaplan y Norton, 1992).

En atención a lo expuesto, se realiza el presente trabajo, con la finalidad de hacer un análisis de la literatura que permita identificar los modelos de gestión estratégica desde la perspectiva de la calidad de los servicios que presta el municipio de Victoria, Tamaulipas.

## I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En México como lo menciona Esqueda (2013), los retos sociales en buena medida están determinados por los altos niveles de pobreza y marginación, lo que ocasiona, que los municipios se preocupen por una planeación basada en un diagnóstico de la realidad mediante la cual se diseñen objetivos, programas y estrategias, con el fin de optimizar el uso de los recursos e impulsar un mayor nivel de vida de la sociedad.

En ese contexto, Hernández (2012), considera que las autoridades políticas son pragmáticas, no les importa el cómo de la gestión sino el qué, por ello son muy atractivas las herramientas que les permiten mantenerse en la escena pública, mediante las cuales en el discurso prometen mejoramiento de la administración y de la gestión pública, sin embargo no reflexionan sobre su funcionamiento o si permiten dar un servicio de calidad a los ciudadanos. También opina que no obstante lo anterior los municipios han recobrado su importancia por lo que hoy requieren de investigaciones sobre aspectos políticos, sociales, económicos y de la gestión pública.

García (2007), en acuerdo con Hernández (2012), considera que en las últimas décadas en la mayoría de los países desarrollados la administración pública está inmersa en la regeneración, con el objetivo de alcanzar una administración pública más eficiente y ágil que pueda cumplir con las necesidades de los ciudadanos y tienda al uso eficiente de los recursos. También indica que los entes públicos puedan desarrollar sus actuaciones en dos vertientes: las que implican la apertura de la gestión pública al mercado y las que suponen la adopción de técnicas o modelos de gestión aplicados tradicionalmente al sector privado, tales como: la dirección estratégica, el control interno, la auditoría operativa, técnicas presupuestarias, técnicas contables, herramientas informativas, indicadores de gestión de la calidad, de recursos y capacidades, entre otros, es recomendable se adopten en administración pública, para mejorar la eficiencia y efectividad en beneficio de mejorar la percepción de la calidad en los servicios de la ciudadanía.

Los retos y los desafíos de la administración en el orden municipal, están inmersos en tratar de disminuir la pobreza, para lograrlo se requiere un cambio en la gestión pública, como lo plantean los diversos autores citados en este documento.

Dicho cambio debe estar encaminado a tener una administración eficiente mediante la cual se pueda traducir en el uso adecuado de los recursos y en la prestación de servicios con calidad, por tal motivo, se requiere de estudios que contribuyan en el análisis del fenómeno

en cuestión, que sea el insumo base para la determinación de perspectivas e indicadores estratégicos que permitan el desarrollo de acciones e iniciativas a fin de mejorar la gestión en ese orden de gobierno.

## II. UNIDAD DE ANÁLISIS

La investigación se llevará a cabo en el municipio de Victoria, el cual se localiza en la región centro del estado, sobre la cuenca hidrológica del río Purificación y entre las estribaciones de la Sierra Madre Oriental. Su extensión territorial es de 141 mil 132.94 kilómetros cuadrados, representa el 2.04 por ciento del territorio de la entidad, colinda al norte con el Municipio de Güémez, al sur con el de Llera, al este con el de Casas y al oeste con el Municipio de Jaumave, (Plan Municipal de Desarrollo 2011 – 2013 del Ayuntamiento de Victoria)

Así mismo, en el censo del Instituto Nacional de Estadística y Geografía realizado en el 2010, Victoria, contaba con una población de 321, 953 habitantes, 164,801 mujeres y 157,152 hombres.<sup>1</sup>

De acuerdo al art. 115 fracción III de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los Municipios tendrán a su cargo las funciones y servicios públicos siguientes:

- a) Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales;
- b) Alumbrado público.
- c) Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos;
- d) Mercados y centrales de abasto.
- e) Panteones.
- f) Rastro.
- g) Calles, parques y jardines y su equipamiento;
- h) Seguridad pública, en los términos del artículo 21 de esta Constitución, policía preventiva municipal y tránsito
- i) Los demás que las Legislaturas locales determinen según las condiciones territoriales y socioeconómicas de los Municipios, así como su capacidad administrativa y financiera.

---

<sup>1</sup> Recuperado de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=28>

El municipio de Victoria, Tamaulipas, como parte integrante de los Estados Unidos Mexicanos, deberá cumplir con las funciones enlistadas en el párrafo anterior, por lo tanto, para el presente estudio, dichos servicios formarán parte de la evaluación de la calidad de los mismos.

### **III. MARCO TEÓRICO**

#### **1.- La administración Pública**

Para Ramírez (2010), la importancia de administrar, independientemente si el organismo es público o privado, deriva de la necesidad de hacer eficientes todas las actividades humanas, pues considera a la administración como la base del progreso de las naciones; lo anterior, se debe a que los principios, las técnicas y los métodos administrativos son aplicables en todas las actividades humanas, es decir, en todas las ocupaciones y en todas las profesiones.

Conceptualmente, el término Administración Pública puede tener distintas connotaciones; de acuerdo con (Ramírez, 2010), éste puede ser referido al aparato del Estado, conformado por este mismo ente más todas aquellas instituciones afiliadas a él, siendo de índole municipal, departamental, descentralizada, desconcentrada, entre otras. A su vez, dicho concepto es relacionado a todas las operaciones y procesos inherentes al sector público, o de igual manera, a los distintos funcionarios de las diversas instituciones que conforman el aparato estatal.

Dependiendo del contexto en el que opere, existen diversas derivaciones del término, tales como: administración departamental, administración municipal, administración de los servicios de salud, administración militar, administración de justicia, entre otros (Ramírez, 2010).

En relación a lo antes expuesto, una buena administración permite la optimización de los recursos con los que cuentan las organizaciones, logrando el alcance de las metas que éstas se hagan para el beneficio del mercado (instituciones privadas) o de la sociedad (instituciones públicas).

#### **2.- El cuadro de mando integral**

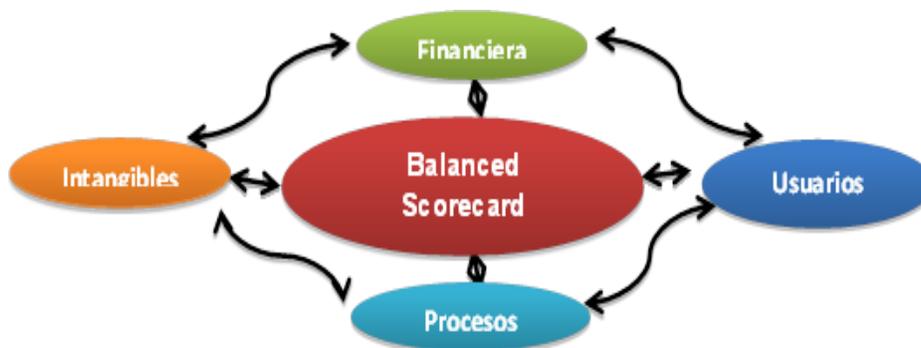
En toda organización ya sea pública o privada, es de vital importancia tener en cuenta todos los aspectos externos que la afectan, tales como los cambios tecnológicos, socioculturales o políticos, mismos que fueron trascendiendo a mediados de los años 70; la importancia que

lentamente se le fue dando a estos cambios, permitió que dichas empresas caminaran por el sendero de la globalización, dinamismo y competitividad, enfocándose no sólo en la obtención de ganancias o cumplir con una tarea, sino en el logro de la satisfacción del cliente, la innovación de sus productos y de los procesos; en relación a esto, Muñiz y Monfort (2005) mencionan que “las empresas deben entender que pueden desaparecer no sólo por lo que hacen, sino también por lo que no hacen. Entonces, no le tema a la competencia, témale a la incompetencia”.

A fin de unificar en una misma estrategia que permitiera el uso de todos los recursos y elementos relacionados de toda organización, tales como los financieros, los procesos, los intangibles, así como los usuarios por ser un eslabón muy importante en el crecimiento de una organización, surgió una herramienta llamada Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), el cual fue propuesto por Kaplan y Norton (1992), cuyo fin es medir la forma en que se crea valor para los clientes y poder aumentar las capacidades internas, así como las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

El Cuadro de Mando Integral, se compone de cuatro perspectivas, las cuales son: Financiera, la cual se enfoca a la manera en que se aportará una rentabilidad que beneficie a los accionistas; Clientes o usuarios, la cual trata directamente las formas con las cuales se logrará satisfacción del cliente; en la de Procesos, se toma en cuenta los procedimientos que deben de realizarse para lograr la ya mencionada satisfacción del cliente y de los accionistas; finalmente, la de Intangibles, que valora las habilidades del personal y sus conocimientos como ventaja competitiva (Ver figura 1).

Figura 1. Perspectivas del modelo original del CMI o BSC



Fuente: Elaboración a partir de Kaplan y Norton (1992)

Esta herramienta con soporte en sus enfoques, propone la elaboración de mapas estratégicos que sirvan para la aclaración de sus objetivos, lo que permite observar de una manera gráfica y resumida una estrategia de una organización Fernández (2001), sostiene que el Cuadro de Mando Integral es un sistema que ayuda a comunicar la estrategia de la organización y permite efectuar su seguimiento, el cual, debe ser estructurado de tal forma que se pueda transmitir información en todas direcciones, facilitando el conocimiento útil para la toma de decisiones por parte de todas las personas de la organización, y dando seguimiento al cumplimiento de la estrategia. Así mismo menciona que los elementos son los siguientes: objetivos estratégicos, los cuales se definen como los fines que persigue la organización y que derivan de la misión de la misma; los indicadores y las metas, se refieren a las formas de evaluar si se está cumpliendo con las estrategias y qué impacto tienen éstas. Por su parte, las iniciativas estratégicas son aquellas a través de las cuales se busca conseguir el logro de los objetivos estratégicos, en tanto que los recursos son las formas a través de las cuales se realizarán las iniciativas estratégicas, mismos que de ser asignados correctamente benefician en gran medida a la implementación de la estrategia. Finalmente, los responsables, que por cada objetivo planteado debe de haber una persona encargada de evaluar su cumplimiento.

Otro punto importante en el cuadro de mando integral es la retroalimentación, que de acuerdo con Kaplan y Norton (2009), es una herramienta que permite además de lo anteriormente descrito, poder vigilar y realizar los cambios adecuados para la obtención de mejores resultados en las estrategias de los cuatro enfoques, esto se logra involucrando al personal haciéndolo sentir como parte fundamental de la organización.

Con base en Amo (2011), el Cuadro de Mando Integral es una metodología de gestión que ayuda a las organizaciones a cambiar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionarlos entre sí, facilitando para que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.

### **3.- El cuadro de mando integral en la administración pública**

Kaplan y Norton (2009), informan que la estructura del Cuadro de Mando Integral aplicado en las entidades no lucrativas y en forma concreta en la administración pública, puede modificarse para colocar a los clientes, beneficiarios o la sociedad como la perspectiva de mayor jerarquía en lugar de la financiera, con motivo de que el objetivo primordial no es alcanzar el éxito financiero.

El Cuadro de Mando Integral ha sido utilizado para diferentes propósitos, el cual pretende perdurar como un modelo de gestión estratégica que sirva a las organizaciones para alcanzar

la excelencia. En su evolución ha pasado de ser un instrumento de medición, un conjunto de procesos gerenciales y un sistema para gestionar, hasta llegar a ser útil para aplicarlo en las instituciones públicas, (Bastidas y Ripoll, 2003).

Bastidas y Ripoll (2003), proponen ajustes al modelo, en lo relativo a cambiar el nombre de clientes por usuarios e incluir dos perspectivas, medio ambiente, que refiere a la responsabilidad social compartida con la sociedad, para evitar el impacto negativo que producen las actividades de la misma y comunidad, que significa la participación de la sociedad como fiscalizador, para comprobar que la organización está correspondiendo a las expectativas esperadas y que las estrategias de la institución tengan como punto de referencia a la población.

Diferentes autores han desarrollado modelos del CMI para ser aplicado a un ente público, Bastidas y Ripoll (2003) presentan un modelo cuya principal innovación es la perspectiva del Cliente en tres aspectos como Usuario, Comunidad y Medioambiente, Niven (2003) da en su modelo como factor innovador el posicionamiento de la Misión en la cúspide, manteniendo la estrategia en el centro de todo el proceso.

Bastida y Rodríguez (2004), ofrecen un CMI para un ente público en donde desarrollan un nuevo diseño de las 4 perspectivas estableciendo nuevos enfoques, para la perspectiva financiera buscan la satisfacción del usuario y no la de la empresa, la perspectiva de clientes es llamada como comunidad, la perspectiva de procesos internos busca la eficiencia, eficacia, economía y efectividad, maneja también la perspectiva de innovación, formación y organización e incluye nuevas perspectivas, la de Gobernabilidad y la perspectiva de marco legal como adiciones al CMI.

Como podemos apreciar distintos autores proponen cambios al modelo original del Cuadro de mando Integral propuesto por Kaplan y Norton (2009), sin embargo, siguen siendo las cuatro perspectivas originales del Cuadro de Mando Integral las consideradas para los entes públicos, (Ahumada, 2003; Amat y Soldeville, 1999; Lastra, 2011; Carbajal, 2004; Ruiz, 2006; Bombini y Diblasi, 2011 y Martins, Minussi y Furtado, 2011). Estos resultados concuerdan con un estudio realizado en el Sector Sanitario Español por González, López – Valeiras y Gómez en el 2011, donde concluyen que en la mayoría de los trabajos estudiaban y proponían las cuatro perspectivas clásicas del modelo.

#### **4.- Calidad en el servicio y la satisfacción del usuario**

El termino calidad, hace alusión a una forma de apreciar el servicio que fue recibido, bajo

un conjunto de medidas que, mediante la percepción o expectativa de los usuarios le atribuyen al mismo, la definición de calidad ha sido expuesta por varios autores, con distintos enfoques, pero solamente enunciaremos algunos.

Deming. La calidad es mejoramiento incesante, definir el proceso, las características de calidad del proceso, mantener el proceso en observación y control, mejorar sistemáticamente. (Münch, 2005)

Joseph Juran. La calidad es algo “adecuado para su uso” (Singh, 1997, p.6), y que el cliente es quien debe definir lo que es adecuado.

Ishikawa. La calidad un sistema eficaz para integrar los esfuerzos, en materia de desarrollo y mejoramiento de la calidad, realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes. (Ishikawa, 1986)

Secretaría de economía. Establecen los requisitos mínimos de calidad de los productos y servicios, con el objetivo de proteger y orientar a los consumidores. Su aplicación es voluntaria, con excepción de los casos en que los particulares manifiesten que sus productos, procesos o servicios son conformes con las mismas; cuando en una NOM se requiera la observancia de una NMX para fines determinados.

Derivado de los conceptos previamente descritos –calidad y servicio-, surge el término de calidad de servicio, el cual se puede definir como la diferencia entre lo que el cliente espera y su percepción del servicio ya recibido. Para estar en condiciones de evaluar dichos servicios, el cliente utiliza diversos criterios que las organizaciones deben de tener en consideración

En ese contexto, Quijano, (2008) menciona que la calidad en el servicio bajo la premisa en donde “la actitud del personal no es suficiente para satisfacer al cliente”, y enfatiza que “sin importar el tamaño o giro de la empresa involucrada, los clientes cuando evaluaban un mal servicio, de inmediato concluían que el culpable del mal servicio era el empleado que los había atendido y que había mostrado una actitud equivocada.” En conclusión el autor argumenta en sus hallazgos, que el 91.06% de los clientes consideran que es la falta de actitud de servicio de los empleados la causa de sus infortunadas experiencias

Considerando las definiciones, se puede observar que hacen referencia a la satisfacción del usuario o cliente, en consecuencia la calidad del servicio debe ser proporcionada por

empresas privadas y organizaciones de carácter público, ya que estas últimas no poseen clientes como tales, pero tienen usuarios del servicio, que para el caso de este trabajo, la unidad de análisis es de carácter público, por tal motivo, el término de calidad, se considerará como la satisfacción del usuario.

Debido a que el objeto de estudio se centra en los organismos públicos, específicamente en la administración municipal, es importante hacer énfasis en los servicios y no en los bienes, toda vez que el quehacer institucional de este órgano público se manifiesta en la sociedad a través de los denominados servicios públicos.

En acuerdo con las definiciones mostradas del servicio, en las cuales se hace referencia a la satisfacción del consumidor, Kotler y Armstrong (1998) indican que los consumidores, se enfrentan a una extensa variedad de productos y servicios que pueden satisfacer una necesidad determinada”, por lo tanto ellos hacen sus elecciones basándose en sus percepciones del valor que ofrecen esos productos o servicios.

En ese sentido, Lamb, Hair, y Daniel (1998) mencionan que el cliente es quien determina el valor de los servicios, mediante la relación de beneficios y el sacrificio necesario para obtenerlos. Con respecto a la satisfacción del cliente dice que “es la sensación que obtiene, que un producto alcanzó o excedió sus expectativas”. Así mismo menciona que los factores de la satisfacción del cliente deben identificarse y medirse.

Considerando lo expuesto se puede deducir que se requiere que las organizaciones privadas y públicas deben realizar estudios que evalúen la satisfacción de los usuarios en relación a la calidad de los servicios que prestan dichas instituciones, con el propósito de contar con información respecto de las áreas que demanden atención y mejorar la satisfacción del usuario.

##### **5.- Modelos para evaluar la calidad de los servicios desde la perspectiva del cliente/usuarios**

Existen varios modelos para medir o evaluar la calidad de los servicios, entre los más usados es el SERVQUAL expuesto por los autores Zeithaml, Parasuraman y Berry en 1993, es un instrumento que las organizaciones utilizan para entender las percepciones y expectativas de los clientes, con alto grado de fiabilidad y validez

Este modelo está compuesto por dos secciones: La primera, dedicada a las expectativas, contiene 22 declaraciones dirigidas a identificar las expectativas generales de los usuarios en relación al servicio, la segunda dedicada a las percepciones, que se estructura en función de la combinación de 22 declaraciones para medir la percepción de calidad de los servicios. Para los ítems utiliza una escala de 7 puntos que va de 7 para muy de acuerdo a 1 muy en desacuerdo, sin embargo, es susceptible de modificar la escala, dependiendo del tipo del instrumento que se utilice para recolectar la información.

El modelo considera 5 dimensiones: 1. Elementos tangibles, apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación, 2. Fiabilidad, Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa, 3. Capacidad de respuesta, Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido, 4. Seguridad. Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza, y 5. Empatía, Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus consumidores.

Para determinar la calidad en la prestación del servicio se requiere calcular la diferencia que existe entre las puntuaciones que asignen los clientes a las distintas parejas de declaraciones (expectativas-percepciones), como se muestra a continuación.

$$\text{Puntuación Servqual} = \text{Puntuación de las percepciones} - \text{Puntuación de las expectativas.}$$

Cronin y Taylor (1992) expusieron otro modelo que lo denominaron SERVPERF, en el exponen que el modelo SERVQUAL, no es el más adecuado para determinar la calidad en los servicios ya que los resultados de una investigación que realizaron a ocho empresas de servicios, sugiere que el esquema de percepciones menos expectativas, esta basados en paradigmas defectuosos y sugieren que la calidad del servicio debería medirse mediante las actitudes.

Los autores de este modelo consideran que la medición de la calidad en los servicios debería basarse únicamente en la percepción del desempeño, defienden su postura al indicar que su modelo es más eficiente porque reduce en un 50% el número de aspectos que deben ser medidos al centrarse en la escala de las percepciones.

Es importante mencionar que este modelo utiliza las mismas dimensiones y declaraciones del SERVQUAL y que mide la calidad en el servicio únicamente con las puntuaciones obtenidas en las percepciones.

Un aspecto importante de este modelo es, que los autores sugieren que los ítems que componen las escalas de medición de la calidad del servicio deben ser diferentes de una organización a otra.

Considerando las deficiencias presentadas por el modelo SERVQUAL, Latu y Everett, (2000) introducen un modelo denominado EPI, en el cual se evalúa la percepción, expectativa e importancia como se muestra a continuación:

Percepciones (P). Utilizadas como propósito de predicción y comparación, y son usadas con frecuencia como único indicador que el atributo es alcanzado, Brecha entre Realización y Evaluación (P-E). Es la diferencia entre la percepción y la expectativa. Es la medición tradicional de la calidad, parte fundamental del modelo Servqual. Aunque incompleta ya que no considera la importancia, Ratings de anticipación (E x I). Resulta la multiplicación de los puntajes obtenidos en la sección de las expectativas con los puntajes obtenidos en la sección de importancia. Los puntajes por separados no son determinantes de análisis, los puntajes de expectativas solo indica lo que el consumidor espera del de la empresa, pero al combinarse con los puntajes de importancia se puede obtener una medida del nivel de las expectativas del usuario con respecto al servicio que ofrece la empresa, Ratings de desempeño (P x I). Resulta de la multiplicación de los puntajes de la percepción y la importancia, nos da un indicador real de desempeño desde la perspectiva de consumidor. Al no involucrar las expectativas no nos permite conocer el nivel de calidad o satisfacción del consumidor, Rating de calidad (P-E) x I. Es la discrepancia entre lo que el cliente espero y lo que realmente recibió, multiplicado por la importancia que el cliente da a un atributo en particular. De este resultado se obtiene un ranking de atributos en donde se da a conocer las áreas que se deben mejorar

El cambio más importante que sufre el SERVQUAL, es la inclusión de la sección de importancia, resultando así tres secciones. Se debe recordar que tanto las secciones de expectativas como la de importancia, tienen conceptos muy diferentes, las expectativas son influenciadas por factores externos al cliente como la comunicación boca-oído entre los diferentes usuarios del servicio, pueden ser estas por necesidades que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir o de aquellas experiencias pasadas que pueda haber obtenido del servicio o similares servicio, y probablemente de comunicaciones externas que la propia empresa realiza de su servicio como publicidad y promoción, mientras que la importancia es afectada por factores que son intrínsecos, son consideraciones personales y culturales de cada cliente. (Latu y Everett, 2000)

El modelo EPI contienen las cinco dimensiones y sus 22 declaraciones, las dimensiones no son descartadas, más bien se convierten en un punto de partida para crear otras dimensiones. De esta forma las dimensiones son más flexibles porque ya no están restringidas por las distinciones del producto-servicio expandiéndose su comprensión de la calidad. (Latu y Everett, 2000)

En lo referente a la determinación de la calidad en los servicios, se requiere obtener índices, mediante los cuales se define una calificación o por cada una de las variables o preguntas que corresponden al cuestionario; de esta manera el resultado final que se muestra, es la media de todos los que respondieron a esa variable o pregunta, considerando el resultado obtenido se compara con el puntaje mostrado en la tabla 1, para determinar el grado de satisfacción y por consecuencia la calidad en los servicios.

Tabla 1. Puntaje para determinar la satisfacción del usuario

De +2.01 a +5	Satisfacción Extrema
De +1.01 a +2	Satisfacción Mayor
De 0.00 a +1	Satisfacción Menor
0	Neutra (no existe Brecha)
De -1.01 a 0	Insatisfacción Menor
De -2.01 a -1	Insatisfacción Mayor
De -5.00 a -2	Insatisfacción Extrema

Como resultado tenemos que Latu y Everett, (2000) concluyen que la: “Calidad es la discrepancia entre lo que el cliente esperó y lo realmente recibió, multiplicado por la importancia que el cliente da a un atributo en particular”

Otros modelos relacionados con la medición de la calidad en los servicios son:

IPA (Importance-Performance Analysis), fue realizado por Martilla y James (1977). Trata de medir la relación entre la percepción y la importancia. Difiere del Servqual porque mide la importancia en lugar de la expectativa.

Holstat (Holiday Satisfaction), fue introducido por Tribe y Snaith(1998), especialmente es un instrumento para medir la satisfacción en las festividades, es una réplica del Servqual, midiendo la satisfacción, utilizando el análisis de expectativa y percepción.

## 6.- Estudios empíricos de la evaluación de la calidad en los servicios municipales

Considerando lo expuesto anteriormente, relativo a la evaluación de la percepción de los ciudadanos sobre la calidad de los servicios de los municipios, como uno de los elementos detonantes para ser más eficientes en la administración pública, en la tabla 2 se presentan algunos modelos encontrados en la literatura sobre investigaciones previas a nivel nacional e internacional

Tabla 2. Modelos aplicados en los municipios para evaluar la calidad de los servicios

<b>AUTORES</b>	<b>PERSPECTIVAS o DIMENCIONES</b>
Propuesta para mejorar el desempeño de la administración municipal en Punteras, Costa Rica (Álvarez, 2012)	Servicios municipales, innovación organizacional, sistema de capacitación al personal y comunidad, tecnologías de apoyo a la gestión, estrategia municipal, administración de recursos financieros, rendición de cuentas y comunicación
Propuesta para evaluar la calidad de los servicios del municipio en Alcobendas, España (Palacios, Fulgueiras y Catalina, 2009)	Instalaciones físicas, comodidad y medios disponibles personal, decoración y ambiente, intangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y seguridad
Dimensiones para valorar la satisfacción del usuario sobre la calidad de los servicios en los municipios en Sucre, Venezuela (Ramírez, Carlos, y Suarez, 2011)	Elementos tangible, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y fiabilidad
Propuesta para evaluar la calidad en los servicios públicos municipales en Navojoa, Sonora, México (Martínez, López, Montiel, Sánchez y Juárez, 2009)	Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía

Fuente: Elaboración a partir de autores

De la literatura se desprende que el modelo utilizado por los autores para evaluar la calidad de los servicios de los municipios es el SERVQUAL, sin embargo se concluye que para esta unidad de análisis se aplique la metodología EPI, porque incluye la sección de importancia la cual hace referencia a las consideraciones personales y culturales de cada usuario

#### IV. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.- Objetivo general.

Realizar un análisis de la literatura que permita identificar los modelos de gestión estratégica desde la perspectiva de la calidad de los servicios que presta el municipio de Victoria, Tamaulipas.

2.- Objetivos específicos.

- ✚ Identificar y proponer el sistema de gestión estratégica apropiado para el municipio desde la perspectiva de los usuarios
- ✚ Seleccionar y proponer el modelo para evaluar la calidad de los servicios que presta el municipio.

#### V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es el sistema de gestión estratégica apropiado para el municipio?
2. ¿Cuál es el modelo adecuado para evaluar la calidad de los servicios que presta el municipio?

#### VI. METODOLOGÍA

El presente trabajo se orientara a identificar los modelos de gestión estratégica desde la perspectiva de la calidad de los servicios que presta el municipio de Victoria, Tamaulipas., en el marco de la revisión de la literatura y documentos inherentes al caso de estudio, motivado por la problemática expuesta, se formó la inquietud de contribuir desde la academia en favor de mejorar los resultados de la gestión pública en el nivel municipal, para tal efecto se realizó el análisis, respecto a los modelos para evaluar la calidad de los servicios públicos, con la finalidad de identificar cual sería el más apropiado aplicar en el municipio, los resultados obtenidos de la aplicación del modelo, se utilizarán como insumos o componentes a considera en el desarrollo de un sistema de gestión estratégica.

Así mismo se examinó la bibliografía respecto del cuadro de mando integral y su aplicación en los municipios, para determinar cuál es el sistema que se utilizará como referencia para generar el sistema de gestión estratégica del municipio. Sin embargo el

presente trabajo se limita a identificar los modelos de evaluación de la calidad de los servicios y el cuadro de mando integral apropiados para el municipio. Por lo expuesto, este trabajo es de tipo cualitativo de carácter transversal y de alcance descriptivo, utilizando la estrategia de estudio de caso.

## VII. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Las practicas privadas, tales como: Gestión de la Calidad Total, Reingeniería, Gestión de proyectos, Justo a tiempo, Benchmarking, Planeación estratégica, Cuadro de Mando Integral, etc, son medios por los cuales la administración pública puede realizar sus operaciones con mayor eficiencia, tenga un manejo más adecuado de los recursos y presten sus servicios con calidad, para lograr las satisfacción de los ciudadanos.

Por lo expuesto, del análisis de la información obtenida de literatura y de los modelos aplicados en los municipios, se logró contestar las preguntas planteadas.

### 1. ¿Cuál es el sistema de gestión estratégica apropiado para el municipio?

Esta herramienta se basa en factores totalmente opuestos a la burocracia para pasar al mérito y la competencia y enfatizan que la posición competitiva ya no es un factor solo de la empresa privada sino en general, por lo tanto herramientas que tradicionalmente han sido aplicadas para la iniciativa privada puedan adoptarse para mejorar la administración de los entes públicos, a fin de ser más eficientes en el logro de los objetivos y en el desempeño de la gestión. Por tal motivo se propone que se utilice el cuadro de mando integral con la modificación propuesta por Kaplan y Norton (2009)

### 2. ¿Cuál es el modelo adecuado para evaluar la calidad de los servicios que presta el municipio?

De la literatura se desprende que el modelo utilizado por los autores para evaluar la calidad de los servicios de los municipios es el SERVQUAL, sin embargo para esta unidad de análisis se propone se utilice la metodología EPI, porque incluye la sección de importancia la cual hace referencia a las consideraciones personales y culturales de cada usuario.

Una de las herramientas de carácter privado usadas por la administración pública es el Cuadro de Mando Integral, el cual nace con el propósito de alinear la estrategia con los recursos y capacidades de las organizaciones y tener un seguimiento mediante indicadores financieros y no financieros. Como se aprecia en el análisis de la literatura el modelo puede ser utilizado con las cuatro perspectivas originales, sin embargo, de acuerdo con las perspectivas teóricas de varios estudiosos del tema, es importante considerar los ajustes necesarios que se requieran para aplicarlo en las en organizaciones públicas. Sin embargo es pertinente comentar que para diseñar el cuadro de mando integral de los municipios, se recomienda realizar la evaluación de la calidad de los servicios que prestan los municipios desde la perspectiva de los usuarios y que los resultados obtenidos se consideren como insumos o componentes del sistema de gestión

estratégica.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar M. (2008), Gestión de la calidad en los municipios mexicanos. Un estudio de caso: Ecatepec de Morelos, Estado de México, 2003-2006. XXI Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública “Calidad y Excelencia en la Gestión Pública”, Venezuela.
- Amat S., y Soldevila G. (1999), Optimización del control de gestión en entidades públicas con el Cuadro de Mando Integral. Auditoría Pública, N° 16, España, Cámara de Comptos de Navarra y Cámara de Cuentas de Andalucía, pp 43 – 47
- Amo B. (2011), El Cuadro de Mando Integral: Balanced Scorecard, España, ESIC Eds.
- Álvarez S. (2012), Hacia la eficiencia de la gestión municipal Pag 49–76 Revista Nacional de Administración Julio – Diciembre
- Ahumada A. (2003), Diseño de indicadores de gestión mediante el desarrollo de un modelo del Cuadro de Mando Integral (CMI), en el ámbito de la planeación; en la Subdirección de Programación (SPD) dependiente de la Dirección General de la Comisión.
- Federal de Electricidad (CFE). Tesis de grado para Maestría, Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Posgrado e Investigación, México, D.F.
- Bastida B., Eunice L., y Ripoll F. (2003), Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. Compendium, Vol. 6, N° 11, Venezuela, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, pp 23 – 41
- Batista B., y Rodríguez G. (2004), Una visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público. Revista Iberoamericana de Contabilidad y Gestión, N° 4, España, Asociación Española de contabilidad y Administración de Empresas y Asociación Interamericana de Contabilidad, pp 117 – 148
- Bombini M., y Diblasi V. (2011), Implementación del Balanced Scorecard, una experiencia práctica. Auditoria Pública N° 55, España, Cámara de Comptos de Navarra y Cámara de Cuentas de Andalucía, pp 55 – 67
- Cabrero M. (2003), Políticas de modernización en la administración municipal, viejas y nuevas estrategias para transforma gobiernos locales. División de administración pública, N° 128, México, Centro de Investigaciones y Docencia Económica, pp 1 -29

- Carvajal S. (2004), Fortalecimiento del control de los recursos públicos que realiza la Contraloría General del Estado, aplicando el Cuadro de Mando Integral. Tesis de grado de Maestría, Instituto de Altos de Estudios Nacionales, Ecuador
- Cronin J. y Taylor S. (1992), Measuring service quality: a reexamination an extension. *Journal of Marketing*. pp. 56, 55-58.
- Esqueda R. (2013), Política social y desarrollo local-municipal. Pag. 2 -22. *Desarrollo Local Sostenible*, red Académica Iberoamericana Local Global, Universidad de Málaga. España
- Fernández T. (2003), Claves para la implantación del Cuadro de Mando Integral. *Harvard Deuto Finanzas y Contabilidad*, N° 46, España, Deuto Ediciones.
- Fernandez, A. (2001), El Balanced ScoreCard ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos IESE* marzo.
- García, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias Pag 36-64 *Presupuesto y Gasto Público 47/2007* Secretaria General de Presupuestos y Gastos. España
- González S., López V., y Gómez C. (2011), El Cuadro de Mando Integral en el sector Sanitario Español; Una revisión analítica de la literatura. *Revista Iberoamericana de Contabilidad y Gestión*, Vol. IX, N° 17, España, Asociación Española de contabilidad y Administración de Empresas y Asociación Interamericana de Contabilidad, pp 1 – 12
- Hernández L. (2012), la gestión pública: un continuo laberinto de modernización. Reflexiones sobre la administración municipal. Pag 1-16 *Encrucijada Revista electrónica del centro de estudios en administración pública* N° 9 Septiembre - Diciembre 2011.
- Hernández A. (2011), La gestión pública: un continuo laberinto de modernización. Reflexiones sobre la administración municipal. *Encrucijada, Revista electrónica del centro de estudios en administración*, N° 9, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, de la Universidad Autónoma de México, pp 1 – 16
- Ishikawa K. (1986), ¿Qué es el control total de calidad? Colombia, Bogotá. Ed. Norma. p. 86.
- Kaplan R., y Norton D. (1992), *The Balanced Scorecard Measures that drive performance*. Harvard Business school Press

- Kaplan R., y Norton D. (2009), Como utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implementar y gestionar su estrategia. España, Gestión 2000.
- Kotler P. y Armstrong G. (1998). Fundamentos de Mercadotecnia. Cuarta edición. Edo. de México. Pearson Prentice Hall. pp. 7- 9, 158, 401.
- Martins C., Minussi R., y Furtado S. (2011), Gestión Pública: La introducción del Balanced Scorecard en la administración pública. III Encuentro de Administración del NEA y I Encuentro Internacional de Administración de la región Jesuítico Guaraní, Instituto Federal Farroupilha – Campus Sao Vicente do Sul – BR, pp 1 – 23
- Martilla J. A. y James, J.C. (1977), Importance-performance analysis. Journal of Marketing, Vol.2 (1) pp. 77-79.
- Martínez G., López M., Montiel L., Sánchez J., y Juárez G. (2009), Evaluación del Servicio al Cliente en los Procesos de Servicios Públicos y Tesorería de una Administración Municipal basado en la escala SERVQUAL. Pag, 3 -22 Congreso Internacional de Negocios, Instituto Tecnológico de Sonora, México.
- Méndez R., y Becerril S. (2005), Planeación estratégica: técnica gerencial aplicada en la administración pública. Quivera Vol. 7 N° 2, México, Universidad Autónoma del Estado de México, pp 160. 178
- Muñoz L., y Monfort E. (2005), Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral: casos prácticos, ejercicios y cuestionarios. España, Gestión 2000 Editores.
- Münch L. (2005a), Calidad y Mejora Continua. Principios para la competitividad y la productividad. Primera edición. México, D.F. Ed. Trillas. pp.53, 56.
- Núñez L., Rodríguez D., y Cáceres A. (2010), Análisis de la percepción de los servicios municipales en la comunidad anzoatiguense, Venezuela. Revista Venezolana de Gerencia, Vol. 15, N°49, Venezuela, Universidad del Zulia, pp 1 – 54
- Lastra C. (2011), Indicadores de gestión para la empresa pública municipal de Rastro Tulcan, basado en el modelo del Cuadro de Mando Integral. Tesis de grado para Maestría, Universidad Técnica Particular de Loja, Escuela de Ciencias Contables y Auditoría, Ecuador
- Plan Municipal de Desarrollo 2011 – 2013, Ayuntamiento de Victoria, Tamaulipas
- Lamb C., Hair J. y Mc Daniel C. (1998), Marketing. Cuarta edición. México, D.F. International Thomson Editores. pp. 8-9, 152, 361-362, 367-368.

- Latu T. y Everett A. (2000), Review of satisfaction research and measurement approaches. Wellington, New Zealand. Science & Research Internal Report 183. pp.10-11, 40, 46 y 47.
- Palacios J., Fulgueiras F., y Catalina, C. (2009), La medición de la calidad en la administración local: El caso de los servicios socioculturales del ayuntamiento de Alcobendas Pag 147-158 Dirección de Investigación Social y evaluación de políticas municipales DO # 28.
- Quijano V. (2008), Calidad en el servicio. Segunda edición. México, D.F. Ed. Sistemas de información contable y administrativa computarizados, S.A. de C.V. pp. IX, XII,XIII, XV, XVI, 3.
- Ramírez, P., y Suarez J. (2011), Nivel de satisfacción de los usuarios sobre la calidad de los servicios públicos del municipio Sucre, estado Sucre-Venezuela. Pag, 1 -100. Universidad de oriente núcleo de sucre escuela de Administración departamento de Administración, Enero - Marzo 2011, Venezuela
- Ramírez C. (2010), Fundamentos de administración (3a edición ed.). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Ramírez P. Carlos L. y Suarez J. (2011), Nivel de satisfacción de los usuarios sobre la calidad de los servicios públicos del municipio Sucre, estado Sucre-Venezuela. Pag, 1 -100. Universidad de oriente núcleo de sucre escuela de Administración departamento de Administración, Enero - Marzo 2011, Venezuela.
- Ruíz M. (2006), La aplicación del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones Sanitarias. Revista Iberoamericana de Contabilidad y Gestión, N° 8, España, Asociación Española de contabilidad y Administración de Empresas y Asociación Interamericana de Contabilidad , pp 13 – 32
- Singh S. S. (1997), Control de Calidad Total. Primera edición. México, D.F. Ed. Mc Graw Hill. pp. 6, 7.
- Tribe J. y Snaith T. (1998), From Servqual to Holstat: holiday satisfaction in Varadero, Cuba. Tourism Management, Vol.19 (1) pp.25-34.
- Zeithaml V., Parasuraman A. y Berry L. (1993), Calidad total en la gestión de servicios. Madrid, España. Ed. Díaz Santos SA. pp. 21, 22, 26, 27, 29, 30, 37, 38, 77, 100, 129, 130, 153, 205, 206, 207, 209, 221.

## Referencias electronicas

- Secretaria de Economía, recuperado el 5 de abril de 2014 de <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad/normatividad/normalizacion/catalogo-mexicano-de-normas>