

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL SECTOR PÚBLICO

---

**Maritza Torres Samuel\***  
**Carmen Vásquez Stanescu\*\***  
**Marisabel Luna Cardozo\*\*\***

---

\*Ingeniero en Informática  
(Decanato de Ciencias y Tecnología-UCLA)  
Magister en Ingeniería Industrial  
(UNEXPO VR-Barquisimeto)  
Doctora en Ciencias de la Ingeniería  
Mención Productividad  
(UNEXPO VR-Barquisimeto)  
Docente-Investigador DCYT-UCLA.  
mtorres@ucla.edu.ve

\*\*Ingeniero Electricista  
(UNEXPO VR-Barquisimeto)  
Magister en Ingeniería Eléctrica  
(UNEXPO VR-Barquisimeto)  
Doctora en Ciencias Técnicas  
(Instituto Superior Politécnico  
"José Antonio Echeverría". La Habana. Cuba)  
Docente-Investigador  
UNEXPO VR-Barquisimeto.  
cvasquez@unexpo.edu.ve

\*\*\*Ingeniero Industrial  
(UNEXPO VR-Barquisimeto)  
Magister en Ingeniería Industrial  
(UNEXPO VR-Barquisimeto)  
Doctora en Ingeniería Industrial  
(Universidad Nacional de Educación a  
Distancia, Madrid España)  
Docente-Investigador  
UNEXPO VR-Barquisimeto.  
mlunacar@gmail.com

### RESUMEN

La calidad del servicio en el sector público es uno de los principales factores de bienestar social, formando parte de las políticas y estrategias gubernamentales, donde su evaluación es vital para su control, establecimiento de mejoras y satisfacción de las necesidades de la sociedad. A partir de una revisión documental se realiza un trabajo de tipo descriptivo basado en casos de evaluación de servicios públicos publicados en artículos, informes gubernamentales y reportajes de diarios, en su mayoría latinoamericanos. Se realiza un análisis estratégico del proceso de evaluación de la calidad del servicio del sector público (ECSSP) apoyados en el diseño de una matriz conformada por la relación entre las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) identificadas. Como resultado se presentan estrategias, objetivos e indicadores que servirán de insumos para el diseño de mejoras en la gestión pública de los servicios, con una alta pertinencia para el ciudadano, utilidad para la sociedad en general, apoyados fundamentalmente en un proceso de evaluación que incorpore la información como factor de valor para el Estado y para el ciudadano.

**Palabra clave:** análisis estratégico, evaluación de la calidad del servicio, gestión pública, estrategias de mejora.

**Recibido:** 07-03-12.

**Aceptado:** 21-06-12.

## ABSTRACT

The service quality in the public sector is one of the main factors of social welfare as part of government policies and strategies, where the assessment is vital for control, establishment of improvements and meeting the needs of society. From a literature review, a descriptive study was done, based upon the assessment of utilities that were published in articles, government reports and newspaper reports, most of them Latin-American. A strategic review process of evaluating the quality of public sector service was carried out, supported in the design of a matrix formed by the relation of the weaknesses, opportunities, strengths and threats (SWOT) identified. As result, strategies, objectives and indicators were presented which serve as inputs for the design of improvements in governance of services, with high relevance to citizens, usefulness to society in general, supported primarily on an evaluation process that incorporates information as a factor of value to the state and the citizen.

**Key words:** strategic analysis, assessment of service quality, public management, improvement strategies.

## STRATEGIC ANALYSIS OF THE EVALUATION OF SERVICE QUALITY IN THE PUBLIC SECTOR

**Maritza Torres Samuel  
Carmen Vásquez Stanescu  
Marisabel Luna Cardozo**

## INTRODUCCIÓN

**La** necesidad de diseñar y ofrecer servicios que cumplan con regulaciones nacionales e internacionales, además de las exigencias del ciudadano, obliga a establecer mecanismos para su evaluación continua que permitan controlar y mejorar su calidad, además de brindar información a la sociedad que permita evidenciar el cumplimiento de los objetivos establecidos. El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2008) señala que estas evaluaciones exigen promover un enfoque común sobre la calidad y la excelencia en la gestión pública, relacionadas con la satisfacción del ciudadano y orientada a los resultados de los servicios prestados.

En este sentido, el análisis estratégico facilita información sobre los servicios que se ofrecen, su calidad y el grado de satisfacción de las necesidades informacionales de los clientes, así como establecer cuáles son las áreas que requieren transformación y modernización en la organización (Montoya y Bárbaro, 2011). Actualmente la calidad del servicio en el sector público ha sido evaluada utilizando diversos criterios, restringiéndola al cumplimiento de regulaciones establecidas y, en algunos casos, excluyendo la percepción del ciudadano. Sin embargo, es necesario que las organizaciones públicas establezcan mecanismos que comuniquen a sus usuarios los compromisos asumidos en los servicios que prestan, informando a la sociedad sobre los niveles de calidad alcanzados, actuando así como facilitadores del derecho del usuario de

conocer cómo se gestionan estos servicios (Di Candia y Maderni, 2011).

En el presente trabajo se realiza una revisión bibliográfica de antecedentes de evaluación de servicios públicos latinoamericanos y españoles reportados en la literatura científica, informes gubernamentales y reportajes de diarios, a partir de los cuales se realiza un análisis bajo un enfoque estratégico del proceso de Evaluación de la Calidad del Servicio en el Sector Público (ECSSP). Para ello, se identifican en primer lugar, la misión del proceso de ECSSP, en segundo lugar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Posteriormente, se presentan como resultado las estrategias, objetivos e indicadores que servirán de insumo para el establecimiento de mejoras en la evaluación de los servicios públicos.

## REVISIÓN TEÓRICA

La planeación estratégica, según Serna (2008), es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la organización, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. En el caso de la calidad de servicio, la aplicación de las teorías de planificación estratégica para su diagnóstico, análisis y mejora se evidencia en estudios recientes como los reseñados por Fucci (2006) a través del diseño de un modelo de gestión de los servicios de información concebidos bajo el enfoque de la gerencia estratégica

para una universidad venezolana. Adicionalmente, Balaguer (2010) presenta un diagnóstico del servicio de seguridad con Balanced Scorecard para el caso de la alcaldía mayor de Bogotá, Colombia.

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DOFA) está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias e impacto del entorno y las capacidades internas de la organización. Dicho análisis permitirá formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas (Serna, 2008). El resultado del análisis DOFA logra orientar en cierta forma, la creación de una matriz que permite definir y visualizar de manera clara la formulación de estrategias, para el caso del presente trabajo, proveer información para mejorar la evaluación de la calidad de los servicios del sector público. Serna (2008) agrega que la mayoría de los casos de análisis DOFA se refieren a la empresa al involucrar aspectos económicos, es posible su aplicación en organizaciones gubernamentales, tomando en consideración en este caso los aspectos sociales, el entorno y la comunidad. De igual modo, en la formulación de estrategias es importante la definición de la Misión y Visión de la empresa o la organización bien sea pública o privada.

#### METODOLOGÍA

El presente trabajo es de tipo descriptivo, apoyado en una revisión bibliográfica de casos de evaluación de la ca-

lidad de servicios públicos latinoamericanos y españoles publicados en artículos, informes gubernamentales y reportajes de diarios. Para el análisis estratégico del proceso de ECSSP se usa la propuesta de Serna (2008) sobre gerencia estratégica, la cual consiste en que la organización estudie sus fortalezas, revise y prevenga el efecto de sus debilidades, aproveche sus oportunidades y reduzca el impacto de las amenazas. Lo anterior permite la obtención permanente de información sobre factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para lograr un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo. Se realiza lo siguiente:

- a) Se define una misión para la ECSSP, para lo cual se considera la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública (CICGP) (CLAD, 2008) y las propuestas sobre calidad del servicio de Serna (2006) y Parasuraman y otros (1988).
- b) Se realiza un diagnóstico estratégico, tanto externo (identificando amenazas y oportunidades), como interno (identificando fortalezas y debilidades de la evaluación de la calidad del servicio en el sector público), apoyado en casos publicados de evaluación de servicios.
- c) Se identifican estrategias resultantes de relacionar las capacidades internas de la organización (fortalezas y debilidades) y sus factores externos (amenazas y oportunidades), a través del diseño de la matriz DOFA.

- d) Se identifican objetivos e indicadores en concordancia con las estrategias identificadas anteriormente.

## RESULTADOS

### Una propuesta de misión para la ECSSP

La misión es la formulación explícita del propósito, fundamentos y principios que guían a la organización o área funcional. Expresa la razón de ser e involucra al cliente (Serna, 2008). A continuación se da respuesta a cada uno de estos aspectos desde el enfoque de la ECSSP, donde se encuentran involucrados dos (2) componentes. Estos son: la evaluación de la calidad del servicio y el de la gestión pública. En cuanto al primero, se consideran la propuesta de Parasuraman y otros (1988) y la de Ser-

na (2006). Con respecto al segundo componente, este se encuentra descrito y normado por la CICGP (CLAD, 2008). La tabla 1 muestra la descripción de los componentes fundamentales de la misión propuesta para la ECSSP conformada por la declaración del propósito, la identificación de los clientes, los principios y los fundamentos que rigen el proceso de evaluación de la calidad del servicio. Cabe destacar aquí la principal diferencia entre las organizaciones lucrativas y las públicas. Según Kaplan y Norton (2004:67) estas últimas presentan una consideración más cuidadosa de los clientes, quienes son elevados a la parte superior de los mapas estratégicos dado que “para las organizaciones sin fines de lucro y del sector público, el objetivo máximo es entregar valor a los integrantes y ciudadanos, no a los accionistas”.

**Tabla N°. 1**  
Componentes de la misión propuesta para la ECSSP

COMPONENTES BÁSICOS	DESCRIPCIÓN
<b>Propósito</b>	Las administraciones públicas latinoamericanas están al servicio de los ciudadanos, por lo cual darán preferencia a la satisfacción de sus necesidades y expectativas, maximizando la creación de valor público, con el compromiso de alcanzar una sociedad de bienestar, reflejado en resultados e impactos cuantificables, asegurando la máxima productividad de su desempeño, así como su evaluación y mejora continua. El propósito de la evaluación de la calidad del servicio es medir y conocer la calidad del servicio percibida, basada en la satisfacción del cliente, determinada por la brecha entre sus expectativas y lo que percibe al recibir el servicio.
<b>Clientes</b>	Los ciudadanos que se sirven de la administración pública y la sociedad en general.

Adaptación propia. Fuente: Parasuraman y otros (1988), Serna (2006) y CLAD (2008).

Tabla N° 1. Continuación...

COMPONENTES BÁSICOS	DESCRIPCIÓN
<b>Principios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La transparencia.</li> <li>● La participación ciudadana.</li> <li>● La legalidad.</li> <li>● La coordinación y cooperación.</li> <li>● La ética pública.</li> <li>● El acceso universal.</li> <li>● La continuidad en la prestación de servicios.</li> <li>● La imparcialidad.</li> <li>● La eficacia.</li> <li>● La eficiencia.</li> <li>● La economía.</li> <li>● La responsabilidad.</li> <li>● La evaluación permanente y mejora continua.</li> </ul>
<b>Fundamentos</b>	<p><b>Con respecto a la evaluación de la Calidad del servicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtención de hechos y datos sobre la calidad del servicio que se brinda al cliente.</li> <li>- Análisis de la interacción del cliente con la organización para obtener el servicio ofrecido.</li> </ul> <p><b>Con respecto a la gestión pública de calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación interna y externa, orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos.</li> <li>- Orientado por los resultados proporcionando insumos para la rendición de cuentas, apearse a los controles, y garantizar la creación de valor público.</li> </ul>

Adaptación propia. Fuente: Parasuraman y otros (1988), Serna (2006) y CLAD (2008).

### Diagnóstico estratégico para la ECSSP

El diagnóstico estratégico es el análisis de fortalezas y debilidades internas, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución (Serna, 2008). En este sentido, en las organizaciones de servicios del sector público y su entor-

no se encuentran factores que afectan el proceso de evaluación de su calidad, oportunidades que la favorecen y posibles amenazas que deben enfrentar. Para efecto de este diagnóstico se presentan a continuación una serie de casos, algunos reportados por la literatura científica, otros en reportajes de diarios.

### **Análisis estratégico externo de la ECSSP: Identificación de oportunidades**

Entre los factores externos que favorece la evaluación de servicios en el sector público está la existencia de propuestas de normas internacionales. Este es el caso de la CICGP (CLAD, 2008), la cual representa un acuerdo internacional entre países para adecuar el funcionamiento de las administraciones públicas iberoamericanas y garantizar que sean instrumentos útiles, efectivos y confiables al servicio de sus respectivas sociedades. Esta carta sirve de guía para el diseño, regulación, implantación, desarrollo, mejora y consolidación de planes de calidad y de excelencia en la gestión pública, que permita a las diferentes administraciones de los Estados iberoamericanos potenciar sus capacidades y utilizarlas plenamente para acometer los retos y desafíos del desarrollo integral de sus respectivas sociedades, logrando el bienestar de sus ciudadanos.

A continuación se listan factores de oportunidad observados en los casos de estudio encontrados, los cuales favorecen la evaluación de la calidad de los servicios en el sector público:

- a) La medición de la transparencia del servicio ofrece la posibilidad de comparar normas, prácticas y resultados, además de medir la calidad y la oportunidad de la información obtenida por los usuarios (Merino, 2008).
- b) La existencia de normas internacionales para garantizar calidad en los servicios públicos. Casos: La Norma UNE-EN 13186:2005 aplicada para el diseño del servicio

de transporte Transantiago-Sú-bete en Chile, en el 2006, con la cual se garantizan los estándares de calidad. Esta norma contempla parámetros asociados a la información. Adicionalmente se observa el caso de aplicación en la Dirección de Policía Nacional de Colombia de las Norma ISO 9001:2000 y la NTC GP 1000 para la implementación de un sistema de calidad en la gestión pública como un esfuerzo para “una transformación cultural”, publicado por INFOCALIDAD en el año 2007.

- c) El elevado número de clientes que cuentan con correo electrónico para un contacto amplio y frecuente, como lo refieren Souza y otros (2011) en un estudio sobre organismos públicos de turismo en Brasil. Destacan aquí la influencia favorable de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) en el proceso de evaluación de la calidad de los servicios públicos.
- d) La existencia de leyes y disposiciones gubernamentales que promueven la calidad en servicios. Por ejemplo, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año 2009 otorga rango constitucional a la calidad del servicio, por primera vez en este país. Su artículo 117 reza: *“Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y*

*características de los productos y servicios que consumen...”.*

- e) La investigación científica en el tema de evaluación de la calidad del servicio ofrece una sólida base de conocimiento que orienta los nuevos esfuerzos en esta área. En este sentido Duque (2005) refiere dos (2) modelos de evaluación ampliamente citados y aplicados en la literatura científica, estos son el modelo nórdico de Grönroos (1984) y el americano Service Quality (SERVQUAL) de Parasuraman y otros (1988). También afirma que este último modelo es el de mayor uso, así como de mayor crítica.
- f) La evaluación de la calidad de servicio representa un instrumento estratégico de los gobiernos para mejorar los servicios públicos. Así lo destaca la Agencia Estatal de Evaluación de la Calidad de los Servicios Públicos en España. Esta agencia es un “compromiso del Gobierno de mejorar la calidad de las prestaciones que ofrece el sector público (...) a fin de producir impactos positivos en el bienestar de los ciudadanos”, según declaraciones del Ministro de Administraciones Públicas de España (Agencia de Noticias Institucionales y Corporativas, 2004).

#### **Análisis estratégico externo de la ECSSP: Identificación de las amenazas**

Además de las oportunidades, en este diagnóstico estratégico externo de

casos se identifican los siguientes factores como amenazas en el proceso de ECSSP:

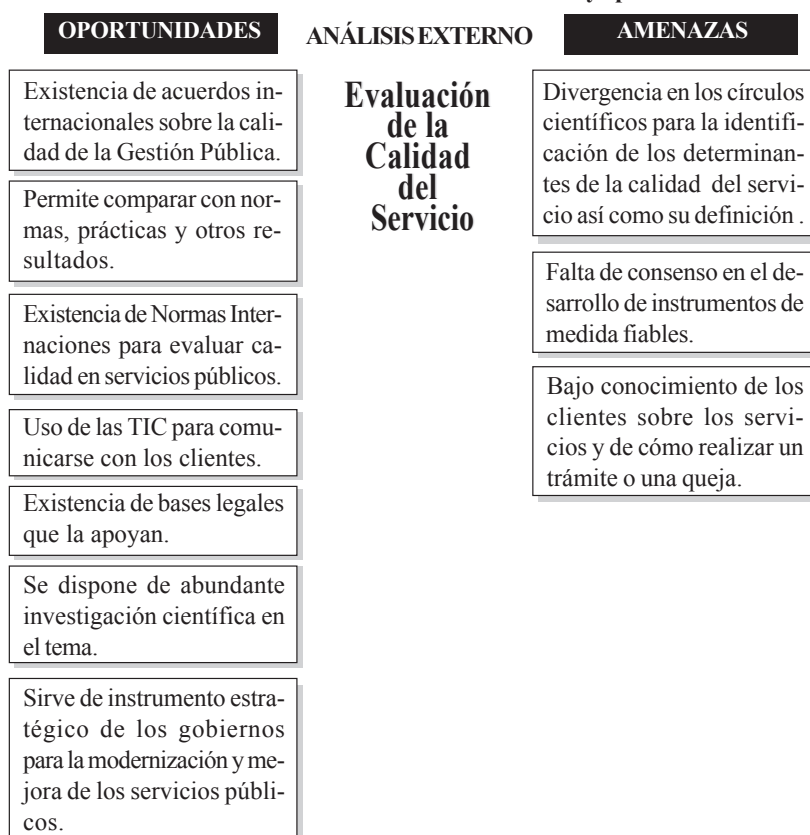
- a) La divergencia existente en los círculos científicos para la identificación de los determinantes de la calidad del servicio. Las clasificaciones de dimensiones que se otorgan son variables y heterogéneas, sin que exista consenso al respecto (Duque, 2005). La conceptualización y medición de la calidad de servicio ha sido uno de los tópicos objeto de debates y controversias en la literatura de mercadeo de servicio. Existen diversas definiciones de calidad del servicio, por lo que no se ha logrado llegar a un consenso general sobre el tema (Maneiro y otros, 2008).
- b) La falta de consenso en la definición y determinación de las dimensiones de la calidad de los servicios origina dificultades para desarrollar instrumentos de medida fiables que permitan mejorar su calidad (Losada y Rodríguez, 2007).
- c) La deficiente información que tienen los clientes o usuarios sobre cómo presentar una sugerencia o queja por el servicio, según lo evidenciado en servicios de aseo urbano en Venezuela (Sáez y otros, 2011), en la cual sugieren ampliar y fortalecer los mecanismos de comunicación con el usuario para la recepción de reclamos y quejas. Esta deficiencia se aprecia como una amenaza a



la adecuada evaluación de la calidad del servicio, considerando que la opinión de los clientes es valiosa para dicho proceso.

En la figura 1 se muestran los resultados del análisis externo presentado respecto a las oportunidades y amenazas.

**Figura N°. 1**  
**Análisis Externo. Identificación de amenazas y oportunidades**



Elaboración propia.

**Análisis estratégico interno de la ECSSP: Identificación de las debilidades**

En el análisis interno se estudian las condiciones internas de la organización, identificando fortalezas y debilidades. Se presentan evidencias de debilidades en

la ECSSP como resultado de una revisión de casos divulgados en reportajes, informes y estudios publicados:

- a) Los resultados de la evaluación no pueden ser generalizados para otros servicios. Si bien se

han probado diversas metodologías en la evaluación de la calidad de servicios, entre estos el SERVQUAL, de mayor utilización y facilidad de aplicación, aún se requiere realizar investigaciones con modelos teóricos adicionales (Losada y Rodríguez, 2007).

- b) Ausencia de estándares internacionales para evaluar la calidad del servicio público en general, derivado de las mismas controversias sobre su conceptualización y medición, resultando uno de los tópicos de mayor debate (Duque, 2005; Losada y Rodríguez, 2007; Maneiro y otros, 2008).
- c) Existen indicios que señalan que la evaluación de la calidad del servicio es dependiente del contexto (Maneiro y otros, 2008).
- d) La evaluación puede ser considerada como proceso punitivo y no de mejora continua. Sus resultados pueden condicionar la aplicación de sanciones, multas y la permanencia de los responsables de la prestación del servicio, motivado a criterios políticos como los expuestos por Pineda (2009) en un trabajo relacionado con el manejo urbano del agua en México.
- e) Diversos modelos de evaluación de la calidad de servicio reconocidos por la literatura científica, como es el caso del SERVQUAL no consideran a la información como factor de valor en la calidad de un servicio (Torres, 2010).

### **Análisis estratégico interno de la ECSSP: Identificación de fortalezas**

Con respecto a los factores internos apreciados como fortalezas en la ECSSP destacan:

- a) Permite conocer el nivel de calidad prestado en los servicios. Se aprecia en los casos de aplicación de la encuesta de la Comisión de Integración Energética Regional (EDENOR, 2011) a empresas latinoamericanas distribuidoras de energía eléctrica; y en la labor realizada al promocionar la calidad de los servicios españoles por parte de la Agencia Estatal de Evaluación de Políticas y Calidad de los Servicios, según informe publicado en el 2008 por el Ministerio de la Presidencia del Gobierno de España.
- b) Facilita la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad para la mejora y optimización de la calidad del servicio prestado (Maneiro y otros, 2008). Se aprecia en los casos de servicios públicos domiciliarios colombianos (Montaña y Ramírez, 2002), educación universitaria en Puerto Rico y Perú (Blanco y Blanco, 2007), y en el monitoreo y mejora de la calidad en servicios de salud (Dagger y otros, 2007).
- c) Apoya la definición de estándares de calidad del servicio, indicadores y su correspondiente sistema de seguimiento de resultados, según un estudio realizado en museos estatales españoles

reportado por el Gobierno Español en el año 2008. Lo anterior es útil para el establecimiento de índices comparativos de calidad del servicio entre organizaciones similares, tal como lo publica la Comisión de Integración Energética Regional (EDENOR, 2011) para empresas latinoamericanas distribuidoras de energía eléctrica con la aplicación de su encuesta sobre satisfacción del cliente residencial.

- d) Ofrece una base para el diseño de modelos de excelencia de calidad en servicios, como es el caso del Modelo Ciudadanía en España (Villamía, 2004) y el proyecto Acción Social de Colombia. Este último representa un modelo de «transformación cultural» según lo reportó en el año 2009 la Secretaría de Prensa de la Presidencia de la República de Colombia.
- e) Sirve de apoyo para la certificación de los servicios. Así lo refiere la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad al presentar el Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión y el Gobierno de Chile en el año 2006 con su proyecto Transantiago-Súbeta. Adicionalmente la Secretaria de Prensa de la Presidencia de la República de Colombia (2009) agrega que la certificación en calidad, bajo parámetros internacionales, genera confianza al validar externamente la calidad de los procesos que se cumplen en organizaciones públicas

y privadas para brindarles la mejor atención a sus clientes. Señala además que cuando una entidad estatal se certifica demuestra que es más eficiente en el manejo de los recursos que aportan los colombianos a través de los impuestos.

- f) Ofrece información de valor para los clientes y a la organización, lo cual permite comparar e incrementar la calidad del servicio. En este sentido las instituciones públicas deben asegurarse de comunicar efectivamente a los usuarios la frecuencia de prestación del servicio y los mecanismos de comunicación con el usuario para la recepción de reclamos y quejas, y seguimiento de las denuncias (Sáez y otros, 2011).
- g) Permite conocer la opinión y conocimiento que tiene el cliente sobre el servicio. Así lo refieren los reportes de Sáez y otros (2011) en el servicio público de aseo urbano en Venezuela.
- h) Permite contar con información confiable sobre el uso de los recursos públicos en la prestación del servicio. Así lo refiere la Agencia Estatal de Evaluación de Políticas y Calidad de los Servicios de España en informe publicado en el 2008 por el Ministerio de la Presidencia de ese país.

Arranz (2006) resume estas fortalezas cuando señala que contar con un modelo de evaluación en servicios permite disponer de un modelo institucional

para realizar la evaluación, identificar mejoras y diseñar sus correspondientes planes, comparar resultados a lo largo del tiempo con otras organizaciones similares, apoyar la certificación, facilitar la autoevaluación y la evaluación externa, fortalecer con evidencias los resul-

tados, demostrar el progreso de las mejoras, integrar resultados de la evaluación con la planificación de la mejora continua y, finalmente, ofrecer evidencias de su calidad a la sociedad de manera confiable. La figura 2 muestra los resultados del análisis interno.

**Figura N°. 2**

**Análisis interno. Identificación de fortalezas y debilidades**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Permite conocer el nivel de calidad de los servicios.	<b>Evaluación de la Calidad del Servicio</b>	Dificultad para generalizar resultados de la aplicación de los modelos de mayor utilización en el mundo como SERVQUAL.
Facilita la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad para la mejora.		No existen estándares internacionales para evaluar la calidad del servicio en general.
Apoya la definición de estándares de calidad del servicio, indicadores y su correspondiente sistema de seguimiento de resultados.		Indicios de que las evaluaciones de calidad del servicio sean dependientes del contexto.
Facilita el diseño de modelos de excelencia de Calidad en Servicios.		Considerar la evaluación sólo como proceso punitivo y no de mejora continua.
Apoya a la certificación de los servicios.		Los modelos de evaluación no consideran a la información como factor de valor en la calidad de un servicio.
Se dispone de información de valor para los clientes.		
Se conoce la opinión y conocimiento que tiene el cliente sobre el servicio.		
Se cuenta con información confiable sobre el uso de los recursos públicos.		
Permite comparar resultados a lo largo del tiempo con otras organizaciones similares.		

Elaboración propia.

**Discusión de resultados**

Para la ECSSP se encuentra que el diagnóstico estratégico refleja un total de nueve (9) fortalezas y cinco (5) debilidades identificadas. En tanto que para el análisis externo se identifican siete (7) oportunidades y tres (3) amenazas. Con estos resultados presentados en las figuras 1 y 2 se muestra a continuación la

matriz DOFA en la tabla 2 con la identificación de las correspondientes estrategias derivadas de relacionar Fortalezas-Oportunidades (FO), Debilidades-Oportunidades (DO), Fortalezas-Amenazas (FA) y Debilidades-Amenazas (DA). Los objetivos e indicadores derivados de cada una de estas estrategias se muestran en la tabla 3.

**Tabla N°. 2  
Matriz DOFA**

ANÁLISIS INTERNO		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>Matriz DOFA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se conoce del nivel de calidad de los servicios.</li> <li>2. Se facilita la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad para la mejora.</li> <li>3. Se facilita la definición de estándares de calidad del servicio, indicadores y seguimiento de resultados.</li> <li>4. Se facilita el diseño de modelos de excelencia de Calidad en Servicios</li> <li>5. Apoyo a la certificación de los servicios.</li> <li>6. Se dispone de información de valor para los clientes.</li> <li>7. Se conoce la opinión y conocimiento que tiene el cliente sobre el servicio.</li> <li>8. Se cuenta con información confiable sobre el uso de los recursos públicos.</li> <li>9. Permite comparar resultados a lo largo del tiempo con otras organizaciones similares.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificultad para generalizar resultados de la aplicación de los modelos de mayor utilización en el mundo como SERVQUAL.</li> <li>2. No existen estándares internacionales para evaluar calidad del servicio en general.</li> <li>3. Indicios sobre la dependencia del contexto respecto a la forma de evaluar la calidad del servicio.</li> <li>4. Considerar la evaluación sólo como proceso punitivo y no de mejora continua.</li> <li>5. Los modelos de evaluación no consideran a la información como factor de valor en la calidad de un servicio.</li> </ol>

Elaboración propia.

Tabla N° 2. Continuación...

<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acuerdos internacionales entre países sobre la calidad de la Gestión Pública.</li> <li>2. Permite comparar con normas, prácticas y otros resultados.</li> <li>3. Existen Normas Internacionales para evaluar calidad en algunos servicios públicos.</li> <li>4. Uso TIC para comunicarse con los clientes.</li> <li>5. Leyes y disposiciones gubernamentales.</li> <li>6. Abundante investigación científica en el tema de evaluación de la calidad del servicio.</li> <li>7. Ser instrumento estratégico de gobiernos para la modernización y mejora de los servicios públicos.</li> </ol>	<p><b>Estrategias FO</b> <i>(Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Evaluar los servicios aplicando normas internacionales de calidad, apoyados en teorías y experiencias previas.</li> <li>b. Diseñar procesos informativos hacia el cliente y la comunidad en general apoyados en TIC y adaptado a las exigencias gubernamentales.</li> <li>c. Usar los resultados de la evaluación para comparar la posición competitiva de la organización con respecto a otras similares (Benchmarking).</li> </ol>	<p><b>Estrategias DO</b> <i>(Superar las debilidades para aprovechar las oportunidades)</i></p> <p>Diseñar un modelo de evaluación de la calidad del servicio de aplicabilidad general en el área de gobierno, reconocido científicamente, que incorpore la información como factor de valor aprovechando las bondades de las TIC, se apoye para su diseño en las teorías y disposiciones gubernamentales existentes y contribuya en la mejora y modernización del sector público.</p>
	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Divergencia en los círculos científicos para la identificación de los determinantes de la calidad del servicio así como su definición.</li> <li>2. Falta de consenso en el desarrollo de instrumentos de medida fiables.</li> <li>3. Bajo conocimiento de los clientes sobre los servicios y de cómo realizar un trámite o una queja.</li> </ol>	<p><b>Estrategias FA</b> <i>(Utilizar las fortalezas para enfrentar las amenazas)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Diseñar un modelo de evaluación de la calidad del servicio cuyas dimensiones de calidad y su correspondiente instrumento de medición se basen en la revisión de consensos teóricos y/o empíricos.</li> <li>b. Reconocer a la información entregada al cliente como factor de valor en la evaluación de servicios.</li> </ol>	<p><b>Estrategias DA</b> <i>(Superar o reducir las debilidades para vencer o evitar las amenazas)</i></p> <p>Diseñar un modelo de evaluación de la calidad del servicio de aplicabilidad general, cuyas dimensiones e instrumento de medición sean de aceptación científica e incorpore la información como factor de valor para mejorar el conocimiento de los clientes sobre los servicios.</p>

Elaboración propia.

**Tabla N°.3**  
**Identificación de estrategias, objetivos e indicadores**

<b>TIPO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>FO</b>	Evaluar los servicios aplicando normas internacionales de calidad, apoyados en teorías y experiencias previas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar las normas internacionales.</li> <li>• Revisar las teorías y antecedentes al respecto.</li> <li>• Evaluar los servicios considerando las revisiones anteriores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de aplicaciones de reglamentaciones internacionales sobre calidad del servicio.</li> <li>• Número de teorías sobre el tema.</li> <li>• Número de organismos públicos que aplican normativas internacionales y/o modelos de evaluación reconocidos internacionalmente.</li> </ul>
<b>FO</b>	Diseñar procesos informativos hacia el cliente y la comunidad en general apoyados en TIC y adaptados a las exigencias gubernamentales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar la información requerida por clientes y comunidad.</li> <li>• Diseñar procesos informativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de flujos informativos entre la organización, los clientes y comunidad.</li> <li>• % de procesos informativos sobre el total de procesos.</li> </ul>
<b>FO</b>	Usar los resultados de la evaluación para comparar la posición competitiva de la organización con respecto a otras similares (Benchmarking).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar la organización con otras similares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de parámetros estándares comparables con los resultados de otras organizaciones similares.</li> </ul>
<b>DO</b>	Diseñar un modelo de evaluación de la calidad del servicio de aplicabilidad general en el área de gobierno, reconocido científicamente, que incorpore la información como factor de valor aprovechando las bondades de las TIC, se apoye para su diseño en las teorías y disposiciones gubernamentales existentes y contribuya en la mejora y modernización del sector público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar las teorías y disposiciones gubernamentales.</li> <li>• Identificar la dimensión informacional de la calidad del servicio.</li> <li>• Diseñar un modelo de evaluación de la calidad del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de teorías revisadas.</li> <li>• Número de disposiciones gubernamentales en ser-vicios revisadas.</li> <li>• Porcentaje de atributos sobre información en ser-vicios presentes en el modelo.</li> <li>• Peso (%) de cada atributo de información.</li> </ul>

Elaboración propia.

Tabla N° 3. Continuación...

TIPO	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	INDICADORES
<b>FA</b>	Diseñar un modelo de evaluación cuyas dimensiones de calidad y su correspondiente instrumento de medición se basen en la revisión de consensos teóricos y/o empíricos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar las dimensiones comunes en las propuestas de autores.</li> <li>Diseñar modelo de evaluación de la calidad del servicio.</li> <li>Diseñar Instrumento de medición.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de autores que están de acuerdo con las dimensiones seleccionadas.</li> <li>Número de dimensiones consensuadas del modelo.</li> <li>Número de ítems del instrumento.</li> </ul>
<b>FA</b>	Reconocer a la información entregada al cliente como factor de valor en la evaluación de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar el valor de la información en la calidad del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peso de la información dentro de un modelo de evaluación de la calidad del servicio.</li> <li>Cantidad de atributos sobre información presentes en el modelo de evaluación.</li> </ul>
<b>DA</b>	Diseñar un modelo de evaluación de la calidad del servicio de aplicabilidad general, cuyas dimensiones e instrumento de medición sean de aceptación científica e incorpore la información como factor de valor para mejorar el conocimiento de los clientes sobre los servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de un modelo de evaluación de la calidad del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de dimensiones consensuadas del modelo.</li> <li>Número de ítems del instrumento.</li> <li>Peso de la información dentro de un modelo de evaluación de la calidad del servicio.</li> <li>Cantidad de atributos sobre información presentes en el modelo de evaluación</li> </ul>

Elaboración propia.



## CONCLUSIONES

El diagnóstico estratégico de la evaluación de la calidad del servicio en el sector público refiere importantes oportunidades del entorno, así como la existencia de diversas fortalezas en la forma en que actualmente se evalúa la calidad del servicio, las cuales pueden contribuir en el desarrollo de indicadores que permitan mejorar el proceso de evaluación de servicios, a fin de que ésta sea más próxima a la realidad social, con mayor pertinencia para el ciudadano y utilidad para todos los involucrados.

Entre las principales fortalezas observadas en los casos revisados de evaluación de la calidad del servicio en el sector público, en su mayoría latinoamericanos, se encuentra el apoyo que se brinda a la certificación del servicio y al diseño de modelos de excelencia mediante información que facilita la definición de estándares, indicadores y procesos de seguimiento y control. También ofrece información confiable sobre el uso de los recursos públicos tanto para el Estado como para los ciudadanos, además de conocer la opinión del usuario sobre el servicio evaluado. Entre las debilidades encontradas se tiene el considerar la evaluación como un proceso punitivo; deficiencias para aplicar estándares internacionales o modelos de evaluación de calidad del servicio reconocidos en la literatura científica, en su lugar se aprecia la aplicación de criterios de evaluación dependientes del contexto del servicio. Adicionalmente la evaluación del servicio público escasamente evalúa la calidad de la información ofrecida al ciudadano.

Entre las oportunidades observadas respecto al proceso de evaluación de la calidad del servicio público se tiene que su aplicación se perfila como un instrumento estratégico para la modernización y mejora de la gestión pública. Además se encuentran normas internacionales como la UNE-EN 13186:2005 para la evaluación de algunos tipos de servicios públicos como es el caso de transporte y abundante literatura científica en general sobre el tema. Entre las amenazas identificadas están asociadas a las divergencias de criterios para establecer parámetros de evaluación general del servicio público, y por ende, la falta de consenso en el desarrollo de instrumentos de medida fiables; a esto se suma el bajo conocimiento de los usuarios sobre el funcionamiento de los servicios públicos y de cómo proceder para realizar un trámite o una queja.

Entre las estrategias derivadas del análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades destacan aquellas dirigidas a solventar las necesidades informativas de los ciudadanos, comunidad en general y del Estado, mediante el diseño adecuado de procesos informativos en los servicios de la gestión pública. Adicionalmente se requiere la aplicación de normas internacionales reconocidas que permitan estandarizar el proceso de evaluación, y ofrecer medidas comparativas confiables entre las gestiones públicas. Lo anterior exige el diseño de un modelo de evaluación de la calidad del servicio de aplicabilidad general en el área de gobierno, que sea reconocido científicamente, incorpore la información como factor de valor y se apoye para su diseño en las teorías vali-

dadas y disposiciones gubernamentales existentes 

### BIBLIOGRAFÍA

- ASAMBLEA NACIONAL (2009). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial No. 5908 Extraordinario de fecha 19 de febrero de 2009. República Bolivariana de Venezuela.
- AGENCIAESTATALDE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS (2009). *Guía para la evaluación de la calidad de los Servicios Públicos*. España. Fuente: [www.aeval.es/comun/pdf/calidad/Guia\\_evaluacion\\_calidad.pdf](http://www.aeval.es/comun/pdf/calidad/Guia_evaluacion_calidad.pdf) (Consultado el 23-10-2011).
- AGENCIA DE NOTICIAS INSTITUCIONALES Y CORPORATIVAS-NOTICIAS.INFO (2004, junio 9). Jordi Sevilla preside la Comisión que diseñará la futura Agencia Estatal de Evaluación de la Calidad de los Servicios Públicos. Noticia No 20.699. Madrid.España. Fuente: [www.noticias.info/2004-06-09](http://www.noticias.info/2004-06-09) (Consultado el 23-10-2011).
- ARRANZ, PABLO (2006). *La evaluación de la calidad de los servicios universitarios*. Universidad de Burgos. España. Fuente: [www.upm.es/innovacion/calidad/documentos](http://www.upm.es/innovacion/calidad/documentos) (Consultado el 10-11-2011).
- BALAGUER, JAZMÍN (2010). **Evaluación gerencial del servicio de seguridad con Balanced Scorecard: caso Alcaldía Mayor de Bogotá**. *Criterio Libre*. Vol. 8. No. 12. Bogotá. Colombia. pp. 71-92. Fuente: [www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/12/CriterioLibre12art04.pdf](http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/12/CriterioLibre12art04.pdf) (Consultado el 11-11-2011).
- BLANCO, RICARDO y RICHARD BLANCO (2007). **La medición de la calidad de servicios en la educación universitaria**. *Cuaderno de Investigación en la Educación*. No.22. pp. 121-136. Fuente: [cie.uprrp.edu/cuaderno/ediciones/22/07.html](http://cie.uprrp.edu/cuaderno/ediciones/22/07.html) (Consultado el 11-11-2011).
- CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO – CLAD (2008). *Carta Iberoamericana de calidad en la gestión pública*. Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. San Salvador. El Salvador. Fuente: [www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve) (Consultado el 12-01-2011).
- DAGGER, TRACEY; JILLIAN SWEENEY and LESTER JOHNSON (2007). **A Hierarchical Model of Health Service Quality: Scale Development and Investigation of an Integrated Model**. *Journal of Service Research*. Vol. 10. No 2. pp. 123-142.
- DIARIO LA COMARCA DE PUERTO LLANO (2007, Febrero 3). La junta ofrece su colaboración a la agencia estatal de evaluación de la calidad de los servicios públicos. España. Fuente: [www.lacomarcadepuertollano.com/diario](http://www.lacomarcadepuertollano.com/diario) (Consultado 24-11-2011).

- DI CANDIA, CARINA y GABRIELA MADERNI (2011). **La carta de servicios como herramienta de mejora de la gestión pública.** Laboratorio Tecnológico del Uruguay. *INNOTEC GESTIÓN*. No 3. pp. 71-76. Fuente: <http://ojs.latu.org.uy/index.php/INNOTEC-Gestion/article/view/122/77> (Consultado 02-11-2011).
- DUQUE, EDISON (2005). **Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición.** *Revista Innovar*. Universidad Nacional de Colombia. Vol. 15. No. 25. pp. 64-80.
- EMPRESA DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA NORTE SOCIEDAD ANÓNIMA - EDENOR (2011). **Encuesta CIER de satisfacción del Cliente residencial.** Buenos Aires. Argentina. Fuente: [www.edenor.com.ar](http://www.edenor.com.ar) (Consultado 24-11-2011).
- FUNDACIÓN IBEROAMERICANA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (2011). **Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión.** España. Fuente: [www.fundibeq.org](http://www.fundibeq.org) (Consultado 24-11-2011).
- FUCCI, MARISOL (2006). **Modelo de gestión de los servicios informativos para optimar la cooperación y las relaciones interinstitucionales de la Universidad del Zulia (LUZ).** *Revista de Ciencias Sociales*. Vol. 12. No. 1. pp. 173-185. Fuente: [revistas.luz.edu.ve/index.php/racs/article/viewFile/7529/7214](http://revistas.luz.edu.ve/index.php/racs/article/viewFile/7529/7214) (Consultado el 22-03-2011).
- GOBIERNO DE CHILE. MINISTERIO DE TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES SANTIAGO (2006). **Transantiago-Súbete, Diagnóstico y diseño de método de indicadores IGS-ICS, grado de satisfacción a usuarios e índice de calidad del servicio.** Chile. Fuente: [www.mtt.cl/prontus\\_mtt/estudios/3/IGS-ICS\\_INFORME%201.pdf](http://www.mtt.cl/prontus_mtt/estudios/3/IGS-ICS_INFORME%201.pdf) (Consultado el 11-10-2011).
- GOBIERNO DE ESPAÑA (2008). **Evaluación de la calidad del servicio de los museos de titularidad estatal. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.** Ministerio de Administraciones Públicas. Colección Evaluaciones de la Agencia. Fuente: [www.aeval.es/comun/pdf/evaluaciones/E08-2007.pdf](http://www.aeval.es/comun/pdf/evaluaciones/E08-2007.pdf) (Consultado el 22-03-2011).
- GRÖNROOS, CHRISTIAN (1984). **A service quality model and its marketing implications.** *European Journal of Marketing*. Vol. 18. No. 4. pp. 36-44.
- INFOCALIDAD (2007). **DIPOL: Primer organismo de inteligencia a nivel mundial con implementación de la norma ISO 9001:2001.** *Boletín Informativo*. Año 1. No. 6. pp. 1-4. Fuente: [http://oasportal.policia.gov.co/imagenes\\_ponal/pagina\\_nueva/pdf/infocalidad6.pdf](http://oasportal.policia.gov.co/imagenes_ponal/pagina_nueva/pdf/infocalidad6.pdf) (Consultado el 11-10-2011)
- KAPLAN, ROBERT y DAVID NORTON (2004). **Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles.** Editorial Gestión 2000. Barcelona, España.

- LOSADA, MAURICIO y AUGUSTO RODRÍGUEZ (2007). **Calidad del servicio de salud: una revisión a la literatura desde la perspectiva del marketing**. *Cuadernos de Administración*. Bogotá. Vol. 20. No. 34. pp. 237-258.
- MANEIRO, NINOSKA; MEJÍAS AGUSTIN; ROMERO MARIA y JOSÉ ZERPA (2008). **Evaluación de la calidad de los servicios, una experiencia en la educación superior venezolana**. *EDUCERE*. Vol. 12. No. 43. pp. 797-804.
- MERINO, BEATRIZ (2008). **Conclusiones sobre la situación de la transparencia y el acceso a la información pública**. Primera Conferencia Nacional sobre Acceso a la Información Pública. Perú.  
Fuente: [www.ipys.org/accesoinfo/documentos/informetransparencia.pdf](http://www.ipys.org/accesoinfo/documentos/informetransparencia.pdf) (Consultado el 29-02-2011).
- MONTOYA, CÉSAR y JUAN BÁRBARO (2011). **El Balanced Scorecard como sistema de control y su aplicación como herramienta de evaluación en el ambiente bibliotecario**. *Revista Interamericana*. Biblioteca Medellín. Colombia. Vol. 34. No. 1. pp. 35-47.
- MONTAÑA, JOAQUIN y HERNANDO RAMÍREZ (2002). **Evaluación de la calidad de los servicios públicos domiciliarios**. *Revista Colombiana de Marketing*. Año 3. No. 5. Fuente: [redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=10900506](http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=10900506) (Consultado 01-12-2011).
- PARASURAMAN, A.; VALARIE ZEITHAML y LEONARD BERRY (1988). **SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**. *Journal of Retailing*. No. 64. pp. 12-40.
- PINEDA, NICOLÁS (2009). **Reglas y equilibrio de bajo nivel: El marco Institucional del manejo urbano del agua en México**. Congress of the Latin American Studies Association. Rio de Janeiro. Brasil.  
Fuente: [lasa.international.pitt.edu](http://lasa.international.pitt.edu) (Consultado el 12-10-2011).
- SÁEZ, ALEJANDRINA; EMILY MACHADO y ENEMARSY GODOY (2011). **Calidad del servicio público de aseo urbano. Caso: Municipio Maracaibo**. *Revista Venezolana de Gerencia*. Universidad del Zulia (LUZ). Año 16. No. 56. pp. 622-639.  
Fuente: [redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/290/29020563008.pdf](http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/290/29020563008.pdf) (Consultado el 12-10-2011).
- SECRETARÍA DE PRENSA DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA (2009). **Gestión de calidad en el sector público, ejemplo de transformación**.  
Fuente: [web.presidencia.gov.co/sp/2007/octubre/12/09122007.html](http://web.presidencia.gov.co/sp/2007/octubre/12/09122007.html) (Consultado 24-11-2011).
- SERNA, HUMBERTO (2006). **Servicio al cliente, una nueva visión: clientes para siempre**. Editorial 3R Editores. Bogotá. Colombia.
- SERNA, HUMBERTO (2008). **Gerencia Estratégica; Teoría - Metodología Alineamiento, implementación y**

*mapas estratégicos, índices de gestión*. Editorial 3R Editores. Bogotá. Colombia.

SOUZA, DANIELA; AUGUSTO BIZ y EDUARDO MICHELOTTI BETTONI (2011). **Gestión participativa del turismo. Un análisis sobre el uso de las herramientas de las TIC'S por parte de los organismos públicos de turismo.** *Estudios y perspectivas en turismo*. Argentina. Vol. 20. No. 2. pp. 329-340.

TORRES, MARITZA (2010). **Contribución de la información en el diseño de una aproximación de la evaluación de la calidad del servicio.** Tesis Doctoral. Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre. Barquisimeto. Venezuela.

VILLAMÍA, AMADOR (2004). **Calidad en el sector público: el Modelo Ciudadanía.** *Análisis Local*. Año 2004. No. 56. pp. 57-62.  
Fuente: [dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1043405](http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1043405)  
(Consultado el 12-10-2011).