

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
Carrera de Ingeniería Comercial

TITULO
EVALUACION DEL PROYECTO INJ-CIJ
-DETERMINANTES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO-

Profesor guía: Luis Rivera

Alumno: Aristóteles Hormazábal Troncoso

Tesis para optar al grado de: Licenciado en Ciencias de la Administración de
Empresas

Tesis para optar al título de: Ingeniero Comercial

Santiago.

1996



ÍNDICE

Introducción	4
Características de la evaluación: preguntas centrales	4
Caracterización del marco institucional del objeto de estudio	6
El Instituto Nacional de la Juventud, INJ	6
Programa Centro de Información para la Juventud, INJ-CIJ	7
Consideraciones teóricas y metodológicas	10
El servicio y las organizaciones de servicios	10
Implicaciones para administradores.	14
Investigaciones futuras.	15
Las determinantes de la calidad del servicio	15
Marco de la evaluación: una descripción de la situación presente.	18
Análisis del Centro de Información para la Juventud, INJ-CIJ	22
Caracterización teórica de la demanda	22
La oferta del INJ-CIJ	26
Modelo publicitario, como darse a conocer	31
El Metro de Santiago, como herramienta publicitaria	36
Evaluación del Centro de Información para la Juventud, INJ-CIJ	38
Características de los usuarios	38
Conocimiento, motivaciones y frecuencia de uso del INJ-CIJ	39
Evaluaciones del usuario	41
Demandas del usuario	42
Análisis descriptivo según las determinantes de la calidad del servicio	43
Conclusiones y Recomendaciones finales	46
Bibliografía y referencias	53
Anexos	
Estadísticas generales usuarios INJ-CIJ	
Presentación de diapositivas defensa de tesis	

INTRODUCCIÓN

Los objetivos se desprenden desde la complejidad del mundo juvenil, las políticas sociales, los procesos de comunicación y la modernización del Estado. Su entrecruzamiento configura como foco de atención la Sede principal del Centro de Información para la Juventud -en adelante INJ-CIJ-, organismo dependiente del Instituto Nacional de la Juventud -INJ- organización que tiene como misión diseñar estrategias y acciones que favorezcan el acoplamiento comunicacional entre la oferta de Beneficios, Oportunidades y Servicios -BOS- que dirige el Estado y los jóvenes chilenos¹.

Características de la evaluación: preguntas centrales

La interrogante central queda concentrada en determinar el avance del Programa INJ-CIJ, en tanto, instrumento útil para satisfacer la complejidad de problemas para los cuales está destinado y el nivel alcanzado en el cumplimiento de los propósitos que animaron su formulación. En concreto, la pregunta se refiere a si su actual ejecución se orienta a cubrir carencias en la comunicación de las iniciativas gubernamentales destinadas al mundo juvenil.

Desde allí se desprendieron preguntas específicas tales como: ¿a quienes y cómo está llegando actualmente el Programa INJ-CIJ?; ¿qué tendencias se pueden observar con respecto a sus usuarios?; ¿se aprovechan adecuadamente otros canales, disponibles y cercanos, para amplificar su

¹ En términos institucionales se concibe al Programa INJ-CIJ como una instancia de recolección, sistematización y entrega de información de relevancia para los jóvenes, en los ámbitos recreativos, artísticos, culturales, educacionales y laborales.

comunicación?; ¿que esperan de él sus beneficiarios potenciales y actuales usuarios? y ¿qué alternativas tiene el Programa INJ-CIJ para la prosecución de su impacto?.

La evaluación del Programa INJ-CIJ, si bien se detiene en presentar sus fortalezas y debilidades, los énfasis han quedado orientados por la búsqueda de insumos que lo potencien. La base de esta evaluación se centra en la aplicación del modelo conceptual de determinantes de la calidad del servicio propuesto por Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. en el año 1985.

CARACTERIZACION DEL MARCO INSTITUCIONAL DEL OBJETO DE ESTUDIO

El Instituto Nacional de la Juventud

El Programa Centro de Información para la Juventud se enmarca en las líneas de trabajo desarrollados por el Instituto Nacional de la Juventud. Este, de acuerdo a su Ley Orgánica, es un organismo técnico, encargado de colaborar con el Poder Ejecutivo en el diseño, planificación y coordinación de las políticas relativas a los asuntos juveniles, correspondiéndole, entre otras funciones, estudiar y proponer al Presidente de la República las políticas y planes generales que deban efectuarse para diagnosticar y buscar soluciones a los problemas de la juventud, en todas las áreas de las actividades nacionales. Sobre esas disposiciones se proyecta la opción del actual gobernante de integrar esfuerzos y los recursos nacionales y públicos en superar la pobreza en nuestro país.

El INJ, dependiente del Ministerio de Planificación y Cooperación, fue creado respondiendo a una nueva imagen institucional para la política social orientada al mundo juvenil. Si bien el interés del Estado por el mundo juvenil se ha manifestado en Chile desde el año 1964 y ha recorrido numerosas formas organizacionales² hasta su actual conformación que es inédita y concitó para su creación un esfuerzo pluripartidario de envergadura que culminó en 1991.

² 1964-1970 Oficina de Asesoría en Juventud; 1971-1973 Secretaría General de la Juventud; 1973-1988 Secretaría Nacional de la Juventud

El Instituto Nacional de la Juventud ha puesto en marcha durante 1993 un servicio de difusión e información para la juventud, destinado a ofrecer a los jóvenes una real alternativa donde encuentren respuesta a sus necesidades de información, el cual pasa a denominarse Centro de Información para la Juventud, INJ-CIJ.

El objeto de desarrollo de un programa de información, ya sea desde la óptica de un organismo de pertinencia nacional, como lo es el INJ, u organismos de acción local como son las municipalidades y, considerando que la oferta de Beneficios, Oportunidades y Servicios, para los jóvenes es dispersa, el papel que cabe es el de constituir Centros Coordinadores de Información.

Programa Centro de Información para la Juventud, INJ-CIJ

El Programa Centro de Información para la Juventud, INJ-CIJ, se inauguró en su sede de Santiago el 1º de septiembre de 1993. Sus fundamentos partieron de diagnosticar la inexistencia de una estructura de información orientada a los jóvenes.

En su estado de implementación inicial se le remitió la función de entregar a los jóvenes información organizada y relevante para la vida cotidiana y capacitar en la búsqueda, registro, análisis de información y el uso de los servicios públicos. Desde allí se acoplaron nuevas exigencias que van desde el procesamiento de la demanda juvenil hasta la coordinación de actividades solidarias. A través del INJ-CIJ el Instituto Nacional de la Juventud intentó posicionarse como un

facilitador efectivo de respuestas a las demandas informativas, del tipo BOS - Beneficios, Oportunidades y Servicios-, de los jóvenes

La oferta BOS que interesa al INJ-CIJ se constituye desde la esfera pública y se reconoce por la consecución de los siguientes propósitos: facilitar la formación e inserción social de los jóvenes; contribuir a mejorar su calidad de vida; facilitar una efectiva igualdad de oportunidades; fomentar la participación y la asociatividad juvenil.

Su marco conceptual se sustenta en identificar los tres tipos básicos de oferta pública:

- Beneficios: entendidos como bienes económicos, sociales o materiales, proporcionados por el Estado para satisfacer las necesidades de los jóvenes que prioritariamente se clasifican en los estratos socioeconómicos medios y bajos.
- Oportunidades: corresponden al horizonte de alternativas proporcionadas por el Estado y que tienen por denominador común presentar vías para la satisfacción de aspiraciones y expectativas juveniles.
- Servicios: referidos a instrumentos mediante los cuales el Estado logra que los jóvenes puedan cumplir sus derechos y deberes ciudadanos

En síntesis, los BOS se sustentan en necesidades de información que emergen de la cotidianeidad de la vida juvenil en la sociedad chilena.

Entre los beneficiarios potenciales del Programa INJ-CIJ se destacan, aparte de la población juvenil, los propios servicios públicos. Estos pueden, a la fecha, extender su oferta BOS a focos sociales de difícil acceso, por espacios amistosos y, los jóvenes que reciben la información no necesitan estar organizados para ello.

Para optimizar el cumplimiento de sus objetivos la sede principal del INJ-CIJ se localiza en el Centro de Santiago. Desde allí despliega recursos para reforzar su capacidad de atracción, evitando la imagen de trámites y de burocracia que caracterizan a las dependencias públicas en general.

Para abordar su función el INJ-CIJ, desde un principio, se planteó a sí mismo como una herramienta moderna. Sus esfuerzos iniciales lo proyectaron al uso de adelantos tecnológicos como el uso de los sistemas computacionales multimedia, tema en el cual pasó a ser pionero. Con tales dispositivos pudo organizar un soporte que permitió levantar una base de datos de características interactivas.

Entre su actual disponibilidad de servicios destacan: una hemeroteca hay diarios y revistas nacionales; terminales computacionales para servicios de autoconsulta de BOS; paneles; buzones de sugerencias; servicios de asesorías y servicios temporales diversos.

CONSIDERACIONES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS³

El servicio y las organizaciones de servicios

"La confiabilidad del servicio -cuando se presta el servicio con seguridad y correctamente- es la clave de la excelencia. Cuando una compañía presta un servicio descuidadamente, cuando comete errores que se podrían haber evitado, cuando no cumple promesas atractivas que hace para atraer clientela, debilita la confianza de los clientes en sus capacidades y socava sus posibilidades de ganarse la reputación de excelencia en sus servicios. Para el cliente, la prueba del servicio está en un desempeño impecable."

El Marketing en las Empresas de Servicio.

Parasuraman, A. 1994.

Las organizaciones de servicios exitosas entienden la importancia de supervisar cuidadosamente y administrar la satisfacción del cliente. El servicio, en particular, puede representar un papel predominante en determinar la satisfacción de un cliente con la organización.

En años recientes el concepto de cliente, en organizaciones de servicios, se ha presentado y discutido en la literatura del marketing (Albrecht, 1990; Berry y Parasuraman, 1991; Groumlnroos, 1985; Gummesson, 1987). El consenso general se refiere a la satisfacción de clientes de tipo interno (clientes dentro de la organización, por ejemplo: empleados) es importante para el éxito de una organización de servicios, tal como lo es la satisfacción de clientes de tipo externo a la organización. La satisfacción del cliente ha recibido mucha atención en la literatura, con la mayoría de discusiones enfocadas en clientes externos. En la pasada década, los clientes internos han recibido un aumento

³ Discusión en Internet, Homepage de Parasuraman A., Universidad de Miami.

de atención en la literatura. Estos flujos de investigación no los han considerado frecuentemente juntos, de modo que se sabe poco, por ejemplo, de la similitud entre clientes internos y clientes externos, especialmente en términos de satisfacción.

El servicio tradicional es descrito como la interacción que ocurre entre empleados de contacto de una organización y sus clientes, hecho discutido frecuentemente en la literatura atinente (Bitner et al., 1990; Carlzon, 1987; Czepiel et al., 1985; Lewis and Entwistle, 1990). Hay acuerdo general que estos juegan un papel vital en la satisfacción del cliente externo y, de esta manera, al éxito global de la organización. Lewis y Entwistle sugieren que muchos otros servicios ocurren dentro de la organización, en suma, entre clientes externos y empleados de contacto del cliente, es importante determinar la calidad de servicio proporcionada al cliente final. Lewis y Entwistle argumentan "si estos encuentros internos son los que no satisfacen, entonces el cliente externo finaliza descontento, se queja y ve la falta como una mentira del empleado de contacto con el cliente".

Aún cuando el concepto de servicio ha recibido atención en la literatura del marketing, la siguiente sección resume brevemente la literatura de servicio interno, clientes internos y satisfacción del cliente interno.

Servicio interno

Para entender el servicio interno; se empieza por describir a un cliente interno como una persona de la organización a quien se suministra con productos o servicios por otros de la organización (Nagel y Cilliers, 1990).

Los empleados de una organización pueden considerar clientes internos,

como clientes externos, a quienes, al parecer, han sido necesariamente satisfechos de su necesidad. En años recientes, organizaciones de servicios han empezado a poner énfasis en satisfacer las necesidades de clientes internos así como clientes externos.

Clientes internos

Kotler y Armstrong (1991) propusieron un triángulo de marketing de los servicios que ilustra las relaciones entre una organización, su empleados y su clientes. El triángulo sugiere tres tipos de comercializar actividades, cada una considerada esencial para el éxito de una organización de servicios. En lo concerniente el primer tipo, marketing externo, como muchas de las actividades del marketing tradicional ocurre entre una empresa y sus clientes (por ejemplo promoción, distribución). El segundo tipo de comercializar, marketing interactivo, es descrito por Groumlnroos (1985) en lo referido a las interacciones entre empleados y los clientes de la empresa en organizaciones del marketing de servicios. Mucho del trabajo en servicios se ha confinado al dominio del marketing interactivo. Esta investigación se ha enfocado principalmente en como empleados de contacto del cliente toman preocupación de, o actúan recíprocamente con, los clientes (Bitner et al., 1990; Suprenant and Solomon, 1987). El tercer tipo de comercializar en el triángulo del marketing de los servicios es marketing interno. En lo que concierne al marketing interno, con la relación entre la compañía y su empleados. Berry (1984) define el concepto del marketing interno como: ver a los empleados como clientes internos, ver a los trabajos como productos internos, y entonces ofrecer productos internos que satisfacen las necesidades y deseos de estos clientes internos mientras se logran los objetivos de la organización.

Satisfacción del cliente interno

La satisfacción del cliente ha llegado a ser uno, si no el enfoque central en la discusión de estrategia de negocios por empresas de servicios en años recientes. Nagel y Cilliers (1990) mantienen que esa satisfacción del cliente es "la norma nueva por la que los clientes miden la ejecución del negocio". La abundancia en la literatura del marketing de trabajar en la satisfacción del cliente presta soporte a su demanda (Cadotte et al., 1987; Churchill and Suprenant, 1982; Oliver and Desarbo, 1988; Westbrook and Oliver, 1991) de modo que mucho de este trabajo se ha enfocado en el cliente externo. Sorprendentemente poca investigación se ha hecho en la satisfacción del cliente interno, a pesar de muchas discusiones en que se ha recalcado la importancia del cliente interno (Albrecht, 1990; Berry, 1984; Groumlnroos, 1985; Rosenbluth, 1991).

Diversos entes de la empresa mantienen que las necesidades de los clientes internos deben de estar y cumplir las necesidades que los clientes externos pueden presentar.

Desde una perspectiva del marketing interno, investigadores han argumentado que para satisfacer las necesidades de sus clientes internos, las empresas refuerzan su habilidad de satisfacer las necesidades de sus clientes externos (Berry y Parasuraman, 1991; Groumlnroos, 1985; George, 1977; Heskett, 1987; Schlesinger and Heskett, 1991; Schneider and Bowen, 1985). Ello implica que la provisión de buenos servicios internos a clientes internos son cruciales para el éxito global de una organización.

Implicaciones para administradores

Gran parte de la literatura del marketing de los servicios se ha enfocado en proveer servicios de calidad a clientes externos. GroumInroos (1990) argumenta *"se necesita un servicio distinto orientado a la cultura, dice a los empleados cómo responder a nuevas, imprevistas, y torpes situaciones iguales y repetitivas"*. Aunque los administradores piensan en vigilar sólo a clientes externos cuando se discute la calidad del servicio, un servicio orientado a la cultura también necesita servir a los clientes internos. La cultura de servicio de muchas organizaciones debe ser completamente diferente de la creencia "el cliente tiene siempre la razón". En realidad, Rosenbluth y Peters (1992) argumentan *"las necesidades del cliente son secundarias a las del empleado necesariamente, porque el cliente necesariamente se encontrará satisfecho sólo cuando las necesidades del empleado se encuentran satisfechas"*.

El manejo de la relación del cliente interno no ha recibido mucha atención (Crosby et al., 1990; Dwyer et al., 1987; George, 1990; Gummesson, 1987), esta literatura se centra sobre la construcción y mantención de relaciones con los clientes externos. Nagel y Cilliers (1990) proponen una extensión del modelo de la calidad del servicio sugerido por Parasuraman et al. (1985) para incluir brechas de cliente internos. Este sugeriría, en efecto, todas las relaciones dentro de la organización, entre una organización y su mercados. Estas relaciones necesitan involucrar aspectos como "entendió; investigó y; actuó en; y manda a desarrollar una cultura del servicio que premia el mejor desempeño de todos los empleados, niveles altos de calidad del servicio y cuidado del cliente y, efectividad del marketing del servicio como un todo y del éxito organizacional".

Investigaciones futuras

McDermott y Emerson (1991) argumentan que las percepciones de cada persona (cada fin de la problemática) en un servicio deben diferir. Un estudio reciente (Bitner et al., 1993) mira percepciones del empleado de servicio externo y está de acuerdo que los que proveen el servicio tienen una percepción diferente del servicio que los receptores del servicio. Vandermerwe y Gilbert (1991) ha sugerido examinar ambos proveedores del servicio y usuarios del servicio en orden a entender totalmente el servicio.

Gummesson (1987) sugiere que los clientes internos constituyen un ventaja de mercado de la empresa y este mercado se extiende eficazmente en satisfacer las necesidades de clientes externos. Estos hallazgos indican que los clientes internos son similares a los clientes externos en los mismos eventos generales y se asocia la conducta de los proveedores del servicio con satisfacción o descontento en ambos tipos de servicio.

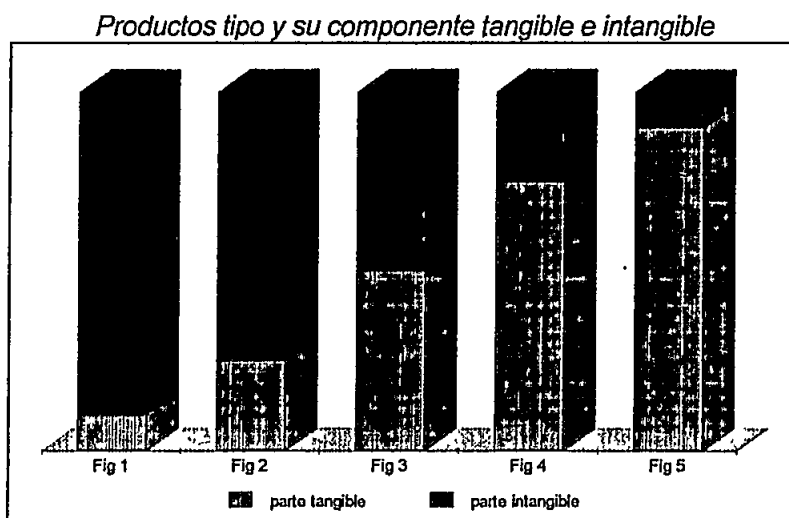
Las determinantes de la calidad del servicio

Los estudios realizados, a nivel mundial, en lo referido a la evaluación de empresas de servicios han determinado la existencia de parámetros que han de ser considerados como básicos para la evaluación de la calidad del servicio ofrecido, tal como se observa en "implicaciones para administradores".

Debido a que los servicios son intangibles, perecederos y, producidos y consumidos en forma simultánea, es que es muy difícil crear una imagen del servicio, asociado a una percepción de riesgo más alto y, a una promoción que

se vuelve importante debido a la naturaleza propia de un servicio frente a un bien físico.

Todos los bienes o servicios que se ofrecen en los mercados tienen un componente tangible y uno intangible, el cual es percibido por el consumidor en diferentes combinaciones para cada producto. A modo de ejemplo en la siguiente figura se muestran productos tipo y, su componente tangible e intangible.



<i>Figura</i>	<i>Categorías</i>	<i>Ejemplo</i>
<i>Figura 1</i>	<i>Servicio relativamente puro</i>	<i>Cuidado de personas</i>
<i>Figura 2</i>	<i>Servicio de bienes intensivos</i>	<i>Transporte en aerolíneas</i>
<i>Figura 3</i>	<i>Híbrido</i>	<i>Comidas rápidas</i>
<i>Figura 4</i>	<i>Bien de servicio intensivo</i>	<i>Transporte en automóvil privado</i>
<i>Figura 5</i>	<i>Bien relativamente puro</i>	<i>Pilas eléctricas</i>

Aspectos del modelo de evaluación están basados descriptivamente en "las determinantes de la calidad del servicio"⁴, los cuales se detallarán a continuación:

⁴ Parasuraman, A. Zeithaml, V. y Berry, L. 1985.

- acceso: involucra el aprovechamiento y la facilidad del contacto, la conveniencia de las horas de operación del servicio y de la ubicación de las instalaciones donde se ofrece.
- competencia: la posesión de las habilidades y conocimientos necesarios para ejecutar el servicio por parte del personal de contacto.
- comunicación: capacidad de mantener a los clientes y usuarios informados con un lenguaje que puedan entender implicando el servicio, sus pro y contras y su respectivo costo.
- confiabilidad: este aspecto dice relación con la consistencia en el rendimiento y en la precisión y, en cumplir con lo prometido.
- conocer y entender al cliente: haciendo un esfuerzo por entender las necesidades del cliente-usuario, proporcionando una atención individual y reconociendo al usuario regular.
- cortesía: referido a la amabilidad, el respeto, la consideración y la amistad del personal de contacto de la organización.
- receptividad: se refiere a la disposición o la prontitud del personal de la organización para proporcionar el servicio.
- seguridad: en lo concerniente a la eliminación de la duda en el momento de proporcionar el servicio.

- aspecto tangible del servicio: aspecto que incluye la evidencia física del servicio, en lo referido a las instalaciones donde se ofrece, herramientas o equipos utilizados para proporcionar el servicio, involucra de la misma manera la apariencia del personal de contacto.

Marco de la evaluación: una descripción de la situación presente

Un análisis de impacto obliga a definir al INJ-CIJ desde la perspectiva de la demanda asociada a un servicio que remite a los programas sociales emanados desde el Estado. En consecuencia, el escrutinio externo del INJ-CIJ surge desde la perspectiva de los beneficiarios (no se considerará la industria de los Centros de Información, por escapar a los objetivos de este trabajo⁵).

Así se puede observar el producto INJ-CIJ como parte de un proceso comunicacional, en el cual actúan varios componentes, de cuya interacción surge una compleja red de relaciones, para cuyo abordaje es necesario reconocer las características del usuario referidas a sus necesidades, motivaciones y expectativas; su tipo de conocimiento y selección del INJ-CIJ como satisfactor de la Información; las características que asume intercoordinación usuario-INJ-CIJ y, finalmente, las consecuencias del encuentro informativo y su retroalimentación con el Programa.

⁵ Este punto, sin embargo, no debe ser dejado de lado en el futuro, ya que se vislumbra una mayor diversificación de la oferta informativa (privada, municipal, entre otras). Ciertamente la naturaleza de dicha competencia puede ser aprovechada por el INJ-CIJ para establecer alianzas estratégicas para su propio fortalecimiento.

Desde una aproximación teórica es necesario discernir dos lógicas desde donde puede ser entendido "el joven" en un diseño comunicativo como el propuesto por el INJ-CIJ.

La primera lógica remite al "joven beneficiario", entendido como sujeto receptor de una oferta que no se considera a priori como un beneficio, ante lo cual, el organismo oferente va "en busca" de su grupo objetivo. Aquí tienen lugar Programas de prevención de drogadicción, alcoholismo, SIDA, promoción de salud juvenil, educación sexual y embarazo adolescente e incluso, Programas de capacitación laboral y de microempresas. Muchos de ellos tienen la particularidad de ser propuestas que se desarrollan en torno a grupos pequeños.

Otra perspectiva surge del "joven consumidor". En este caso, el oferente realiza promociones de servicios integrados a un espacio económico común con la oferta privada. Así pueden ser entendidos Programas como Tarjeta Joven y albergues juveniles entre otros.

Desde otra perspectiva el Programa INJ-CIJ será un satisfactor efectivo si logra ser seleccionado como tal desde ambos tipos de lógicas. Es decir, cuando pasa a ser reconocido como un posible satisfactor y se establecen las bases para una probable interacción. Evidentemente todo depende del grado de conocimiento previo y accesibilidad que tenga el joven sobre él.

El sistema se inicia cuando un joven accede al INJ-CIJ, para que ello se produzca debe darse la motivación para realizar acciones satisfactorias. Este supuesto es fundamental en virtud de las características del INJ-CIJ, el cual se

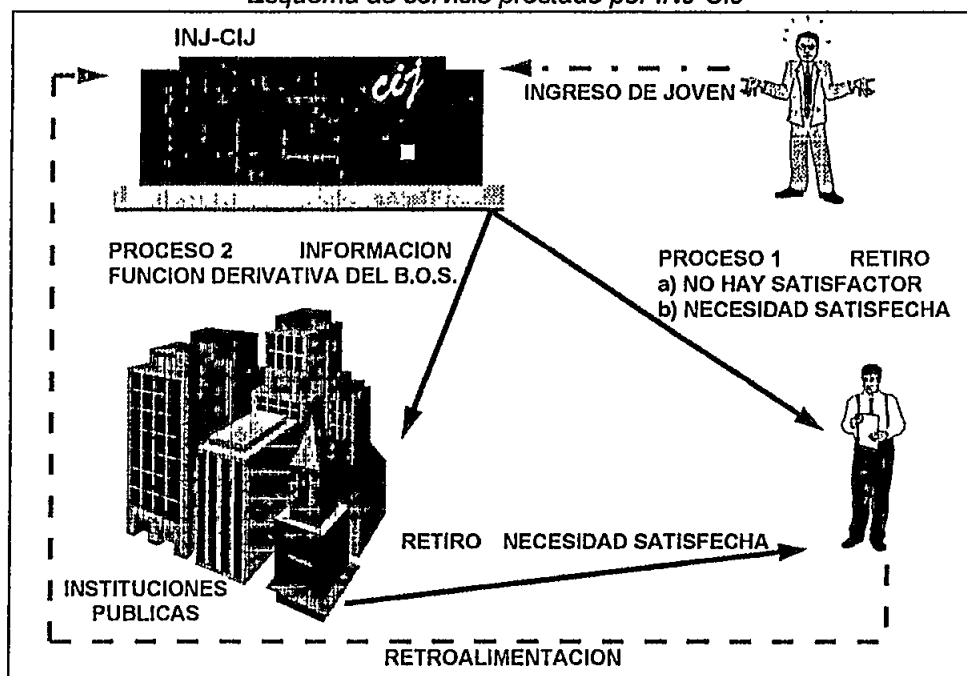
define como un mediador o facilitador de medios para el acceso a la oferta de beneficios que el Estado ofrece a los jóvenes.

Dicho lo anterior, la selección del INJ-CIJ como satisfactor depende del empalme entre las características de los usuarios, con los factores propios del Programa. Para el INJ-CIJ el perfil psico-sociológico del usuario es uno de sus insumos fundamentales (una sombra de la misma se podrá obtener de los resultados de esta evaluación).

Como resultado inmediato del servicio entregado por el INJ-CIJ pueden producirse dos procesos. El primero es el retiro del usuario, sea porque en el INJ-CIJ estaba el satisfactor de su necesidad (TV cable, diarios, exposiciones, eventos, lugar para pasar el tiempo, entre otros), o bien, porque no obtuvo lo que necesitaba. El segundo proceso es dirigirse a otro lugar, el cual fue seleccionado mediante la información obtenida en el INJ-CIJ, con esto último se satisface la función derivativa de la información sobre Beneficios, Oportunidades y Servicios, BOS.

Pero el servicio del INJ-CIJ no concluye aquí, sus administradores no pueden declararse satisfechos por haber entregado información derivativa al usuario. La última y más importante de las etapas del proceso es la retroalimentación. El éxito del sistema de información depende más del flujo de relaciones en las que participa el INJ-CIJ, que del resultado de cada contacto individual.

Esquema de servicio prestado por INJ-CIJ



En este punto conviene distinguir la lógica proactiva, condición básica del joven "consumidor", de la del joven "beneficiario". Estos últimos, generalmente pertenecientes a estratos socioeconómicos populares, deben llegar a interpretar -o corroborar- la oferta de BOS como oportunidad, un espacio para su iniciativa. Dos públicos, dos tipos de mensajes para necesidades y motivaciones divergentes.

ANÁLISIS DEL CENTRO DE INFORMACIÓN PARA LA JUVENTUD, INJ-CIJ

Caracterización teórica de la demanda

Es fundamental precisar los grupos objetivos de una institución pública de este tipo, por lo que en este caso el insumo más importante proviene del análisis de la Primera Encuesta Nacional de Juventud y que constituye un primer esfuerzo por caracterizar globalmente la población juvenil chilena.

De su análisis se desprende un reto enorme, tratar de disponer de medios para promover y ejecutar acciones comunicativas específicas entre un universo de más de tres millones seiscientos mil jóvenes -27,3% del total de la población del país- y, simultáneamente, crear las disposiciones adecuadas para que sus distintos tipos -hombres, mujeres; adolescentes, jóvenes-jóvenes, adultos-jóvenes; en riesgo, en déficit; dependientes, independientes; urbanos o rurales y, especialmente los más excluidos- se informen adecuadamente sobre las posibilidades que se les ofrecen. En tal sentido la función de inclusión social del Programa no es desestimable.

Desde tales requerimientos el INJ-CIJ es constituido como respuesta organizacional frente a esos desafíos. Como lo destacan sus directivos, los costos asociados al desconocimiento de las alternativas BOS que están al alcance de los jóvenes, justifican acciones específicas por parte del Estado. Así, desde su creación el INJ-CIJ se presenta como medio facilitador para que los jóvenes puedan decidir adecuadamente frente a ofertas de distintos sistemas funcionales de la sociedad mayor y especialmente, para hacer uso de los recursos que les destinan las distintas dependencias estatales, en lo

educacional, laboral, cultural, recreacional e incluso frente al consumo. Se trata de conectar la información con la productividad individual del joven.

Las tareas son complejas, pero corrientemente, las comunicaciones institucionales organizadas se remiten a simplificados modelos de flujo, cuyas piezas claves son el emisor, los receptores y la identidad de la comunicación en ambos extremos -que ambos comprendan la comprensión del otro-. Desafortunadamente tal imagen hace perder de vista la condición autorreferencial del proceso comunicativo, siempre sometida a la contingencia que quien "recibe" no es simultáneamente quien "informa" y viceversa.

De partida se pierde de vista el propio proceso y con ello los diversos sistemas intervinientes. Quien insiste en visualizar en forma sencilla los procesos comunicacionales olvida que se entra a un flujo, en el que ya existen ciertas dinámicas, paralelas y superpuestas, formas de hacer las cosas y lenguajes particulares. Ello exige evaluar detenidamente la posición desde la cual se quiere intervenir para desarrollar una estrategia no disruptiva, exitosa y, además, informativa. Y por otra parte, tal vez la más crucial, se debe tener en cuenta que la identidad de información sobre Beneficios, Oportunidades y Servicios, se debe remitir al hecho que su significado puede ser distinto entre quien lo emite y quien lo receptiona -por eso es necesaria la cerrazón en intercoordinación: el funcionario del INJ-CIJ debe entender lo que se le pide (ojalá también lo que ofrece) y el solicitante entender la selección que se le extiende-.

Lo anterior tampoco no debe llevar a perder de vista que una cosa es comprender el sentido de una propuesta y otra su aceptación. Desde el punto

de vista de la comunicación instrumental forma parte de la tarea crear condiciones que desencadenen decisiones de aceptación. Si ello ocurre, se habla de comunicación exitosa, la información notificada, ya comprendida, se acepta como premisa, es decir, influye efectivamente en su entorno, tanto en nuevas decisiones como acciones.

Efectivamente, desde el punto de vista del evaluador, la comunicación supone tres momentos mutuamente condicionados: la selección de un repertorio de posibilidades (información); su propuesta como sugerencia (excitación) y una conducta de enlace o comprensión (gatillamiento) que fija una posición en el receptor, sin la cual esta no existiría, pero que sólo puede ser determinada por ella misma.

Partiendo de la premisa que el INJ-CIJ, para desplegar sus funciones, debe encajar con los marcos referenciales de su público objetivo como satisfactor de demandas informativas, sus primeras decisiones estratégicas consistieron en fortalecer sus "créditos", utilizando la táctica de "venderse" a si mismo como un espacio juvenil.

La operatoria práctica de este tipo de acciones innovadoras lo lleva a traslapar la relación entre medios y finalidades, pues al requerir perfilarse como atractivo y útil, es decir, sacudir una carga institucional, adulta y burocrática que invita al "no estar ni ahí"; debió extender sus objetivos entregando servicios directos.

El objetivo tuvo éxito -según lo demostrado por un estudio realizado por el propio INJ-CIJ para caracterizar y obtener un perfil de su público-, el INJ-CIJ es percibido como un espacio de jóvenes, ha vencido la natural desconfianza

juvenil frente a la institucionalidad estatal generando actitudes positivas con respecto al rol de los servicios públicos y robustecido una imagen institucional, como se puede apreciar en el siguiente cuadro "Motivo de Uso del INJ-CIJ", tomado del estudio del INJ-CIJ⁶, donde se puede apreciar que el mayor uso por parte de los jóvenes del Centro de Información para la Juventud es inscribirse e informarse de los beneficios, oportunidades y servicios -B.O.S.- que están disponibles en el sector público.

Motivo de Uso del INJ-CIJ

<i>Motivo</i>	<i>Cantidad</i>	<i>%</i>
conocer el lugar	43	7,71
hemeroteca	38	6,81
televisión-videos	7	1,25
conocer gente	5	0,90
pasar el rato	44	7,89
comprar entradas de cine	23	4,12
uso de computador	3	0,54
informarte	186	33,33
inscribirte	205	36,74
no responde	4	0,72
<i>Total</i>	<i>558</i>	<i>100,00</i>

Pero ello no aleja las consecuencias negativas de la alternativa, que se expresan en la desdiferenciación entre espacios de encuentro (demanda consumatoria) y los requerimientos de servicios informativos (demanda instrumental). En este sentido las señales del INJ-CIJ para la juventud deben precisarse permanentemente, especialmente cuando un número nada despreciable de sus usuarios acuden en búsqueda de un "espacio joven y entretenido".

La "frontera dulce" no debe sobrepasar la misión de ente informativo. Por el contrario debe evitar generar demandas, cuya satisfacción refuerza la

⁶ Estadísticas del estudio INJ-CIJ, en anexo.

habitualidad, aumenta el tiempo de permanencia y le imprime al INJ-CIJ un carácter de refugio. De hecho el uso reiterado del INJ-CIJ por parte importante de sus usuarios, no debe interpretarse como un indicador de efectividad. Este tipo de público persigue incrementar la disponibilidad de ofertas consumatorias -entretenimiento y comodidades- y con el tiempo puede llegar a saturar el espacio.

Dada su conformación el INJ-CIJ encuentra sus límites en el hecho que sus potenciales beneficiarios deben concurrir personalmente a él, durante su tiempo libre, creándose imposibilidades para quienes deben cumplir jornadas de trabajo o estudio. Si bien este tema no es exclusivo para el INJ-CIJ, lo afecta, pues promueve a una desequitativa focalización. Su emplazamiento favorece a quienes se desplazan cotidianamente por el núcleo central urbano de Santiago. Esto hace que la comuna de procedencia de quienes usan sus servicios podría o tener el grado de relevancia que se le supone.

La oferta del INJ-CIJ

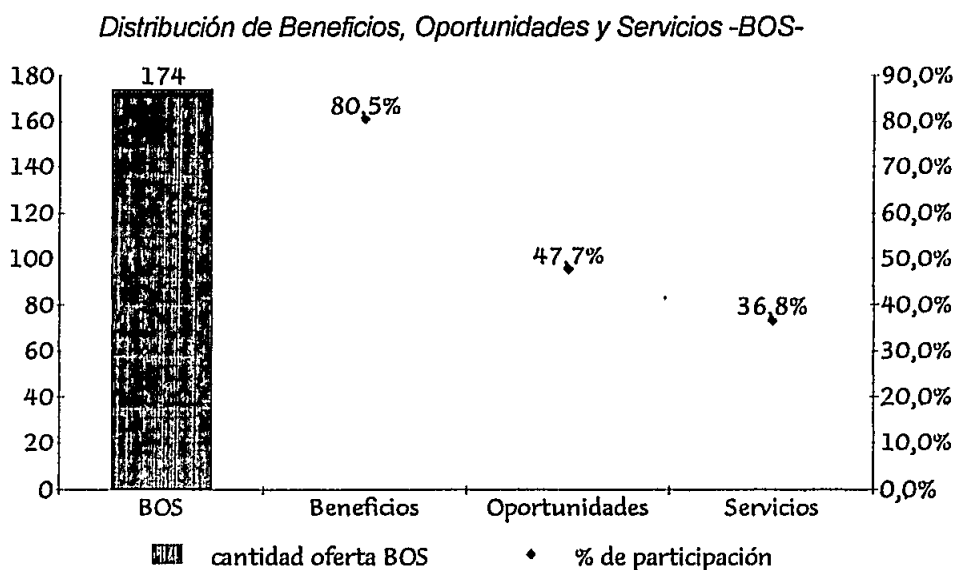
Como resultado de la complejidad de la sociedad contemporánea se han generado una gran cantidad de organizaciones que pretenden dar respuesta a una gran cantidad de problemas relacionados con la instrumentalización de la comunicación. Entre sus desafíos encontramos la difusión de Beneficios, Oportunidades y Servicios dirigidos a los jóvenes comprometiendo a múltiples organizaciones, que definen sus temas e implementan acciones determinados por sus estructuras y propósitos internos, aún cuando se basen en información externa.

El Estado, acorde con su propio incremento de complejidad, genera una enorme variedad de oferta de productos-opciones destinados a la población-grupos objetivos. Estas, por su misma heterogeneidad, son asumidas con estrategias comunicativas independientes entre sí. Es por ello que, desde las dependencias públicas, son evidentes las dificultades para que propuestas y acciones coincidan y coordinen naturalmente. En verdad, cada una distingue problemas diferentes, consiguientemente sus comunicaciones siguen distintos derroteros. Ello va conduciendo la necesidad de diseñar nuevos medios, capaces de articular la diversidad comunicativa y evitar pérdidas por la ineficiencia e ineficacia de las acciones aisladas. En este punto gana sentido la disposición del INJ de ubicarse en un locus estratégico, como lo son los flujos comunicativos en materia de BOS al mundo juvenil, a través del Programa INJ-CIJ.

Todos estos cambios ocurren en un contexto histórico definible. Nuestra sociedad ha ido paulatinamente reincorporando los valores democráticos como estilo de vinculación, de lo que se desprenden nuevas exigencias. Por ejemplo, no existe justificación alguna para que ciertos grupos queden excluidos de las posibilidades dispuestas al conjunto de sus semejantes. Los escenarios excluyentes conforman realidades sociales peligrosas. Para estos efectos se refuerzan exigencias por contar con recursos organizacionales especializados que se encuentren en condiciones de procesar consistentemente la comunicación, en nuestro caso se trata de ofrecer estrategias y acciones de reconocida utilidad, claridad, oportunidad y pertinencia con las necesidades juveniles.

En un marco de creciente complejidad, las comunicaciones públicas en orden a que la población joven esté informada de los Beneficios, Oportunidades y Servicios destinados a la satisfacción de sus necesidades o requerimientos para un favorable inclusión social, adquiere gran importancia. Actualmente y expresado en términos cuantitativos, los estudios disponibles han reconocido, al menos, 62 dependencias públicas que ofertan unos 174 BOS a los jóvenes. De ellos un 80,5% se constituye por Beneficios, para los cuales el INJ-CIJ podría ser su medio de acceso informativo.

Tal como se demuestra en el gráfico siguiente, la oferta de BOS propiamente tal se distribuye de la siguiente manera: un 80,5% está constituido por beneficios, un 47,7% por oportunidades y un 36,8% por servicios.



La naturaleza misma del BOS no es excluyente, pudiendo indistintamente una oferta dada reunir una o más condiciones, esto explica los porcentajes.

Al momento de inaugurarse el Programa INJ-CIJ, el INJ afrontaba un espacio de demanda insatisfecha, dado que un gran número de jóvenes compartía la necesidad de consumir y participar de alternativas emanadas desde el Estado.

Pero la ausencia de comunicación entre el sector público y los jóvenes dificultaba la recepción de proyectos empáticos y proyectivos ejecutados por sus instituciones. La falta no necesariamente repercutía en una demanda de mayor información sino que más bien se canalizaba bajo la creencia que "...el Gobierno no hace nada por nosotros...".

Dicha demanda latente fue convertida en una demanda real, al impulsar el sistema nacional de INJ-CIJ que, en poco tiempo, se ha constituido en una de las más importantes sedes del INJ, su proyección es nacional y se abre como un espacio abierto hacia los jóvenes.

El INJ-CIJ ha sido diseñado como un Centro de Coordinación de Información. Ahora bien, para poder proyectar como se han ido desarrollando sus funciones es necesario estructurar las ofertas de que dispone. Con tal objetivo, es útil hacer un análisis de los procesos comunicacionales en los que se inserta o debería insertarse el INJ-CIJ.

La perspectiva de análisis hace necesaria una remisión a la mirada del beneficiario. Desde esta perspectiva, el servicio prestado no siempre termina al salir una persona del INJ-CIJ, sino cuando aquél logra lo que esperaba -o visualiza su concreción en base a la información obtenida-. La herramienta apoya al objetivo de visualizar los procesos referidos a una derivación desde el INJ-CIJ a otra institución son los flujogramas.

Al parecer el INJ-CIJ se ha posicionado en las mentes de los jóvenes como la imagen corporativa del INJ y, respecto a los otros programas del INJ, como el oferente clásico de los mismos. De los datos generados de esta evaluación se

debe señalar que la respuesta más repetida indicó que el motivo de visita al INJ-CIJ fue la de inscribirse, ya sea en Tarjeta Joven o Albergues Juveniles.

Se está, por lo tanto, ante un modelo de oferta del INJ-CIJ en donde su participación resulta efectiva y eficiente, por otra parte, en la línea de sus efectos, permite desarrollar un capital de confianza que serviría de base para su mediación con otros programas, especialmente aquellos que apunten al "joven-beneficiario".

Modelo publicitario, como darse a conocer

Todos los días cada persona está expuesta a una gran cantidad de mensajes que son diversos en origen, duración, frecuencia y formato. Los jóvenes están expuestos a esta realidad, por ello una institución del Estado debe necesariamente considerar que los mensajes que emite hacia sus beneficiarios, compiten con una serie de otras instituciones que desean igualmente colocar productos y servicios en la mente de los jóvenes.

Hay que considerar los siguientes datos: en la Región Metropolitana de Santiago se ven siete canales de televisión abierta, más de cuarenta canales transmitidos por cable; 23 radios en el dial AM y 32 en el dial FM; nueve diarios de gran tiraje y más de 30 revistas especializadas⁷ que se ofrecen como medios para que el comunicador canalice sus mensajes a algunos de los aproximadamente cuatro millones trescientos mil habitantes del Gran Santiago, 27,4% de los cuales son jóvenes entre 15 y 29 años (aproximadamente un millón doscientos mil jóvenes)⁸. En el año 1993 se invirtieron US\$ 391 millones en publicidad, lo que equivale a decir que se destinan alrededor de \$ 440 millones diarios en la promoción de productos y servicios, gran parte de los cuales va dirigida a la Región Metropolitana. Sumadas las 100 empresas que más invirtieron en publicidad totalizan US\$ 159.655.600 de ellas un 46,93% de sus productos llegan al segmento juvenil. Se debe considerar además, que el sector público, corporaciones y fundaciones sólo anotan 20 instituciones en el anking de inversión publicitaria de 320 empresas (un 6,25% de participación) y

⁷ Según el informe del PNUD de 1994 existen por cada 100 habitantes 34 radios, 20,5 televisores, 45,5 diarios y 11 teléfonos.

⁸ The Chilean Market. 94/95 Marketing and Financial Statistic. América Economía. Todas las cifras se encuentran expresadas para el año 1993, debidamente corregidas.

en total gastaron una cifra cercana a los US\$ 14.260.000 cifra equivalente a lo invertido por la Compañía de Cervecerías Unidas, CCU, tercera empresa en el ranking de empresas con mayor inversión publicitaria.

En el ranking de las 320 organizaciones que más invierten en publicidad se encuentran pocas instituciones estatales, siendo el mejor rankeado el Ministerio de Salud con una inversión de US\$ 2.400.000 anuales, sigue en el listado Carabineros de Chile con una inversión de de US\$ 1.200.000 anuales, el Ministerio de Hacienda con US\$ 960.000,- anuales y los Ministerios del Trabajo y Vivienda y Urbanismo que invierten cerca de US\$ 820.000 anuales cada uno. En este ranking se encuentra en primer lugar Lever Chile con una inversión publicitaria cercana a los US\$ 24.600.000 anuales

Los jóvenes son grandes consumidores de bienes masivos⁹; jeans, bebidas de fantasías, cervezas, megaeventos y zapatillas son sólo algunos de los productos que son cuidadosamente diseñados para subgrupos juveniles. Para que la inversión sea redituable, los productores destinan gran cantidad de dinero a publicidad. La magnitud de estos montos se deben al carácter masivo del consumo juvenil el cual tiene su raíz en la importancia del sentido de pertenencia y de alcanzar una imagen de estatus social¹⁰. Así por ejemplo, CCU -que elabora y distribuye la cerveza Cristal- y The Coca Cola Export Co. gastan alrededor de US\$ 40.000 y US\$ 11.000 diarios en publicidad en televisión, periódicos y revistas; es decir, sin contar la inversión radial, en cines y vía pública.

⁹ Seissus, 1993.

¹⁰ La conducta del consumidor y el mercado. Algunos mitos y teorías. En ¿cómo elegimos?, estudios de la conducta del consumidor.

Lo que queda claro es que cualquier producto o servicio que pretenda alcanzar a grandes grupos de la población debe estar dispuesto a invertir en publicidad, más aún si este grupo incluye a los jóvenes.

El modelo seguido por el INJ-CIJ es el de hacer poca inversión de "preventa", preocupándose por entregar un buen servicio que desarrolle la comunicación "boca a boca"¹¹. Tomando esto como referencia, la inversión publicitaria para el último año realizada por el INJ-CIJ asciende a alrededor de cuatro millones de pesos¹².

Sin embargo, cabe destacar la diferencia entre un medio privado impregnado por los imperativos de la competitividad y una función pública que privilegia la equidad, la reparación y la solidaridad, en suma, la satisfacción del bien común. El instrumento puede ser similar, pero no lo son los programas que lo informan y sus destinatarios.

La idea que la comunicación pública opera en ambientes de baja competitividad, sobre los cuales los privados no tienen grandes intereses queda demostrado en el siguiente análisis. De barridos exploratorios realizados entre los principales medios de comunicación, se puede concluir que su dedicación a promover ofertas de Beneficios, Oportunidades y Servicios a los jóvenes son escasas, se limitan al consumo, la recreación y la información sobre alternativas educacionales. En este ambiente de carencias, la comunicación publicitaria y el marketing dejan de ser exclusividad de los intereses privados y empiezan a

¹¹ Este modelo se encuentra descrito en Parasuraman, A., 1994, páginas 3 a 15.

¹² Información proporcionada por la Secretaría Ejecutiva del programa INJ-CIJ.

formar parte de los intereses y requerimientos públicos, para su relacionamiento con el mundo juvenil.

Efectivamente, las agencias estatales necesitan que sus ofertas se conozcan, lleguen a la gente a través del reconocimiento de sus beneficios, se traduzcan en efectivas opciones para sus beneficiarios y les conduzcan a una efectiva satisfacción (y a no cumplir con un trámite más.)

Su gama es amplia, válida tanto para campañas orientadas al cambio de actitudes frente a la salud, discriminación o seguridad, como para ofertar programas sociales. Pero, del mismo modo que la publicidad orientada a venta de productos y servicios, su efectividad no depende exclusivamente de las bondades intrínsecas de la oferta sino de la existencia de una cabal comprensión de los beneficios y condiciones que se requieren para acceder a ellos. Por cierto, los esfuerzos comunicativos de Estado enfrentan adicionalmente la desconfianza, requieren remontar credibilidad sobre las suspicacias con respecto a su ligazón con la propaganda política.

En este punto coinciden las necesidades públicas con las privadas: la necesidad de llegar a la gente en los términos previstos por sus objetivos. Un paso adelante comprende integrar un control de variables del tipo calidad y oportunidad del servicio como procesos comunicativos -retroinformación-.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, para llegar a los jóvenes, es vital reconocer que muchos de ellos han internalizado, como modo básico para la atención comunicativa, el patrón cultural seductor de la publicidad privada, caracterizado por la ausencia de criterios de evaluación y de crítica. Ello

plantea enormes requerimientos a la comunicación de BOS desde las agencias estatales y, particularmente al INJ-CIJ cuyos mensajes, fundamentalmente informativos, exigen una activa atención y una enorme capacidad para remontar desconfianzas y pasividades.

Existen muchas razones para visualizar debilidades organizacionales y amenazas latentes frente a la incorporación del INJ-CIJ a un circuito publicitario, probablemente una ofensiva a través de los medios de comunicación de masas serviría para levantar la imagen pública del INJ -nosotros servimos a los jóvenes- y del INJ-CIJ -nosotros les informamos-, sin embargo pudiera acarrear consecuencias imprevistas y nefastas.

Los casi 900 metros cuadrados disponibles en la sede principal del INJ-CIJ y su actual personal no podrían absorber demandas informativas mayores a las actuales. Grandes filas, dificultades para la atención rápida, demandas sobre determinados servicios, como la hemeroteca, los videos o servicios de baños, harían colapsar el espacio físico disponible. Una modificación de su actual configuración sería su traslado a espacios más adecuados y la espiral de costos sería enorme y siempre acompañando una excesiva centralización de sus funciones.

La alternativa eficiente apunta a descentralizar la entrega de información que actualmente se asume a través del personal o de afiches en el mismo local, aumentando la cobertura efectiva de su accionar utilizando medios no cubiertos plenamente.

El caso del Metro de Santiago, como herramienta publicitaria

Entre los espacios urbanos que sirven de ambiente a las actividades cotidianas y que son recurrentes para los jóvenes, se encuentra el Metro de Santiago. Durante el año pasado este medio movilizó más de 16X millones de pasajeros, de ellos la población juvenil ocupa un volumen importante. A modo indicativo, sólo en boletos escolares, esto es jóvenes de educación media y universitaria pública, se contabilizaron cerca de 17 millones, alrededor de un 10% del total de pasajeros transportados durante el año.

Los recintos del Metro de Santiago constituyen importantes oportunidades para que el INJ-CIJ exponga su selección de Beneficios, Oportunidades y Servicios a los jóvenes en amplia cobertura, sin limitaciones de estrato social, educación y actividad, en áreas de circulación cotidiana. Lo anterior es corroborado al observar que muchas empresas e instituciones hacen importantes inversiones publicitarias tanto en las estaciones, vías de acceso, como en los mismos vagones. Muchas de ellas orientadas al público juvenil.

En consideración a lo anterior es posible identificar un potencial de oportunidad como apoyo para la amplificación de las tareas informativas del INJ-CIJ. Si bien la utilización del Metro de Santiago como plataforma comunicativa no ha sido ajena al INJ, ya que, junto a una diversidad de instituciones expone periódicamente afiches anunciando eventos, programas, campañas o es incluido por otros avisadores como patrocinante de sus actividades. Sin embargo, su presencia informativa

carece del perfil requerido para transformar el medio en un efectivo recurso de difusión. En beneficio de la gratuidad se pierde toda capacidad de decisión sobre la exposición de propuestas informativas. De hecho su avisaje es procesado por el Departamento de Marketing de la empresa y desde allí se posiciona junto a otros afiches en los paneles disponibles para tales eventos, que se encuentran en los sectores más alejados, menos accesibles o menos tranquilos de los recintos, dificultando que las personas atiendan a sus contenidos.

Para entender la magnitud del desperfilamiento se debe hacer notar que mensualmente llegan a las oficinas del Metro de Santiago más de 250 solicitudes para colocar afiches en los paneles "Metroinforma", reservados para fines no comerciales y que se agrupan bajo tres categorías: Cultura, Educación y Varios. Los encargados de su selección no aplican ninguna restricción a los afiches ni reconocen privilegios sobre posiciones en los paneles¹³.

El INJ-CIJ debería invertir en un INFOJOVEN propio que cumpla la función de cartelera pública de BOS disponibles, indicar vías expeditas para su acceso y derivar al INJ-CIJ aquellas demandas informativas que realmente lo requieran, con ello se contribuiría a darle un mayor valor agregado a sus funciones informativas y a evitar transformar al INJ-CIJ en un paso obligado para adquirir información sobre como adquirir información.

¹³ Departamento de Marketing, Metro de Santiago.

EVALUACIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN PARA LA JUVENTUD, INJ-CIJ

Características de los usuarios

De acuerdo a la información proporcionada por un estudio¹⁴ realizado a jóvenes asistentes al INJ-CIJ se ha podido establecer una caracterización del usuario tipo de las instalaciones y servicios prestados por esta pionera organización en el mercado nacional.

El INJ-CIJ presenta una tendencia a concentrar un cliente cuyas características están asociadas al sexo masculino, de una edad promedio de 21,5 años y a un nivel actual de educación correspondiente a la educación superior.

Se observa que un 63,44% de los visitantes del INJ-CIJ son hombres mientras que sólo el 35,56% son mujeres. Esta relación cambia cuando se analizan los datos correspondientes a los visitantes que lo hacen por segunda vez, ya que es posible observar una progresión de la categoría masculina, aumentando su incidencia en la cantidad global.

Si bien un 78% de los usuarios del INJ-CIJ fluctúan entre los tramos etarios 15/19 y 20/24 años, es posible observar que la mayor incidencia corresponde al tramo etario 20/24 años que concentra el 51,79% de los usuarios. La tendencia que muestra la categoría masculina de aumentar su incidencia en la frecuencia de uso del INJ-CIJ, visitar por segunda vez, se repite en este tramo etario y su incidencia en la cantidad tiene un aumento significativo.

¹⁴ Estadísticas del estudio INJ-CIJ, en anexo.

Lo anterior guarda relación con la predominancia de un usuario que cursa o ha cursado enseñanza superior. Esta categoría corresponde a prácticamente el 60% del total. En este porcentaje se tiene que un 54% es estudiante universitario, un 33% pertenece a institutos profesionales y un 13% estudia en centros de formación técnica.

Sobre estos datos y de acuerdo a la tipología elaborada por Seissus, construida sobre la relación entre actividad, autonomía y escolaridad, puede determinarse que los usuarios entrevistados caen dentro de la categoría "juventud con oportunidades" y en menor medida "juventud en riesgo". El claro perfil de los usuarios estaría indicando que el INJ-CIJ tiene por clientes preferenciales un determinado tipo de jóvenes, entre los factores que influyen en esta selección se destaca el tipo de conocimiento que da origen a sus visitas al INJ-CIJ es fundamentalmente interactivo e informal.

Conocimiento, motivaciones y frecuencia de uso del INJ-CIJ

El INJ-CIJ se conoce fundamentalmente a través de medios inestructurados, informales y/o interactivos. En este esquema un aspecto clave para explicar el conocimiento del INJ-CIJ lo constituye su excelente y estratégica localización. De acuerdo a los datos un 88% de las personas que visitaban el INJ-CIJ por primera vez, habían tenido conocimiento de él gracias a que lo vieron desde la calle o por el dato entregado por un amigo.

Así, en general, el primer acercamiento al INJ-CIJ responde a una presencia espontánea, se pasa por el lugar o se le visita con amigos para ver de que se trata. Los jóvenes se le acercan "casualmente", la respuesta más recurrente es "lo vi desde la calle y me acerqué". Si bien el mecanismo oral "de boca en boca" tiene una alta efectividad su cobertura es limitada.

El usuario del INJ-CIJ acude motivado fundamentalmente por la información en general y la inscripción en Tarjeta Joven. Es muy probable que el éxito de Tarjeta Joven sea el gran gancho para atraer jóvenes al INJ-CIJ y explique de alguna manera el tiempo de permanencia que se mantiene dentro de los márgenes de media hora.

Generalmente el hecho de tener que inscribirse en la Tarjeta Joven -criterio señalado por la mitad de los entrevistados- invita a conocer los otros servicios que se ofrecen. Después de esa experiencia queda la impresión que el INJ-CIJ ha cumplido sus expectativas en gran medida. De cualquier modo el atractor Tarjeta Joven juega un rol central identificando plenamente la oferta funcional del INJ-CIJ.

Entre los visitantes asiduos -su clientela-, los atractores son claramente menos activos, se trata de leer diarios, pasar el rato, ver videos y usar los computadores.

La evaluación de la permanencia en el INJ-CIJ demuestra que los usuarios que van más de una vez superan en ambos sexos a los que acuden por primera vez, con ello se estaría formando un grupo selecto de jóvenes que constantemente

permanece en el recinto, siendo estos preferentemente varones entre 20 y 24 años y que según las cifras, son grupos de estudiantes de educación superior.

Así la habitualidad comienza a asociarse con mayor cantidad de permanencia en el INJ-CIJ y consumo de los servicios de hemeroteca y TV-video, aún cuando se perciban con menos utilidad respecto de las otras posibilidades existentes.

Evaluaciones del usuario

En términos globales más del 90% de los usuarios considera buena o muy buena la calidad de los servicios ofrecidos por el INJ-CIJ. Esto ratificaría que, siendo los objetivos o motivaciones de los jóvenes el inscribirse o informarse, ven cumplidas sus expectativas en cuanto a esos propósitos.

Un tercio de los jóvenes llega al INJ-CIJ en busca de algún tipo de información y un 20% atraído por el ambiente. Esto último reafirma las características de identidad juvenil que tiene el INJ-CIJ pues el joven busca y se siente atraído por el lugar donde hay otros jóvenes. Se puede observar así que la mitad de los asistentes va por intangibles (información - ambiente); otro 36% acude por servicios específicos (Tarjeta Joven - hemeroteca - TV-video). Es importante señalar que un 24% de las personas que van al INJ-CIJ a inscribirse, luego de la visita encuentran más atractivos otros atributos del INJ-CIJ.

El INJ-CIJ entonces cumpliría una doble función: proporcionar orientación en un estilo atrayente para los jóvenes y también brindar alternativas de servicios e

información general dentro de las materias y programas que tienen relación y/o son patrocinados por el INJ-CIJ.

Pero de alguna manera el INJ-CIJ pierde capacidad de tratamiento de información que no está relacionada directamente con el INJ. De esta forma es posible afirmar que el INJ-CIJ no es percibido como ente informador de toda la gama de Beneficios, Oportunidades y Servicios, más bien ofrece servicios, muchos de los cuales se consumen en el lugar.

Demandas del usuario

La falta de espacio físico es el principal inconveniente que detectan los jóvenes en el INJ-CIJ. Ante la inexistencia de antecedentes sobre la estacionalidad de la cantidad de visitantes, no puede concluirse si esta es una tendencia debido a un número cada vez mayor de jóvenes en busca de servicios, o si realmente el INJ-CIJ aglutina muchas actividades en un espacio reducido.

Claramente identificado como un espacio destinado a los jóvenes importa poco si es un ente del INJ o no. La demanda agregada es claramente funcional: disponer de biblioteca y sala de estudio (42% y 13% respectivamente), cafetería (25%) y baños (22%). Mejoras, todas ellas que tienden a reforzar la habitualidad y a bajar el perfil instrumental de las visitas al INJ-CIJ.

Análisis descriptivo según las determinantes de la calidad del servicio

A partir los resultados y cruces obtenidos de la encuesta aplicada a los usuarios del INJ-CIJ, se establecerán parámetros y conclusiones en los puntos que a continuación se detallan:

- acceso: el INJ-CIJ cuenta con una ubicación geográfica privilegiada en el centro de la ciudad de Santiago, con facilidad de acceso a través de la locomoción colectiva y el metro. Desde otro punto de vista el INJ-CIJ cuenta con implementación de última generación, lo que contrasta con el reducido espacio físico disponible, para la cantidad de opciones ofrecidas, lo cuál es mencionado como el aspecto más importante a mejorar dentro de las sugerencias de mejoramiento de los aspectos encuestados -183 menciones sobre un total de 643 menciones (28,46%)-.
- competencia: el hecho de ser pioneros en la implementación de Centros de Información orientados principalmente al público juvenil le otorga al INJ-CIJ una clara ventaja en el posicionamiento ante el público frente a los otros Centros de Información implementados con posterioridad, entre los que se encuentra el implementado por la Municipalidad de Santiago, directa competencia para el INJ-CIJ, ya que cuenta con una infraestructura similar y servicios similares, por no decir iguales.
- comunicación: la base de datos establecida para dar respuesta a los jóvenes usuarios se encuentra desarrollada en un lenguaje simple y coherente, estando disponible tanto en folletos y manuales, como en medios informáticos a través de computadores multimedia de autoconsulta. La

información ha sido obtenida de primera fuente, siendo los organismos encargados de prestar los servicios quienes han facilitado la información requerida para la elaboración de la base de datos

- cortesía: el servicio es catalogado de bueno o muy bueno por alrededor del 90% de los jóvenes encuestados, siendo una muy buena calificación al momento de realizar el estudio. Sin embargo, dentro de los aspectos a mejorar más mencionados, la atención es mencionada en un 5% de las oportunidades, este caso puede deberse a lo reiterativo de algunas preguntas o situaciones, lo que reafirma lo dicho por Groumlnroos al argumentar *"se necesita un servicio distinto orientado a la cultura, dice a los empleados cómo responder a nuevas, imprevistas, y torpes situaciones iguales y repetitivas"*.
- receptividad: el INJ-CIJ está diseñado par ser utilizado como un centro de autoconsulta utilizando para ello los computadores multimedia, no por ello deja de contar con personal de contacto para la atención de aquellas personas que requieran de mayor información o no sepan utilizar los computadores. En todo caso, el personal contratado para desarrollar estas labores es egresado del área de las relaciones públicas en su mayoría.
- seguridad: la eliminación de la duda en el momento de proporcionar el servicio queda reflejada en el conocimiento de la información que se proporciona. El personal contratado sabe del manejo de la información disponible y cual es su objetivo, por lo que en caso de no contar con la información correspondiente, si sabe de la entidad que proporciona el

servicio original y deriva a esta institución al usuario, lo que cumple con la función derivativa que tiene la oferta BOS disponible.

- aspecto tangible del servicio: este aspecto es el más visible por parte de los usuarios, ya que por tratarse de una entidad que presta servicios requiere de una asociación de marca con el servicio prestado. Es así que el INJ-CIJ es percibido por los jóvenes como el lugar indicado para informarse sobre sus intereses, deberes y derechos. Se trata de un servicio relativamente puro, con un alto componente intangible en el producto que ofrece. De acuerdo a la apreciación de calidad por servicio específico, un 29,21% de los encuestados -la mayor votación- mencionó la información como el mejor aspecto. También es necesario mencionar que de las sugerencias la mayoría corresponde a un aspecto tangible como es la necesaria disponibilidad de más espacio físico.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

La evaluación considera que en términos globales el programa Centro de Información para la Juventud cumple satisfactoriamente los objetivos para los cuales fue diseñado. Los antecedentes que permiten afirmarlo se basan en constatar el crecimiento sostenido de la cantidad de sus usuarios, el grado importante de satisfacción que estos señalan respecto de los servicios, la significación de la sede del INJ-CIJ como un espacio juvenil útil. El INJ-CIJ es reconocido como algo distinto y beneficioso para los intereses juveniles y con ello extiende al propio INJ una imagen equivalente (de ahí que se extienda la recomendación de mantener al Centro de Información para la Juventud bajo la nomenclatura INJ-CIJ).

El INJ-CIJ, según proyecciones, recibirá durante este año a unos 40 mil nuevos usuarios, dado que se tiene una aproximación de su perfil, se deberá preparar una base informativa que satisfaga las necesidades de dichas personas.

A consecuencia de lo anterior la modalidad INJ-CIJ ha desatado expectativas y nuevas demandas. Las primeras se refieren al trato que deben dar los organismos públicos a sus usuarios jóvenes -amigabilidad- y lo segundo a la necesidad de mejorar su oferta de servicios, tanto en cantidad como en calidad y especificidad.

Por otra parte, la infraestructura del INJ-CIJ ya se encuentra en un alto grado de depreciación, se nota la utilización por parte de sus usuarios. Al momento de inaugurarse el INJ-CIJ no estaba muy difundida la televisión por cable, sin embargo, es posible pensar que cada día se deprecia el grado de "magia" que

dicho dispositivo tiene. Con el sistema multimedios ocurre una situación similar, el programa MECE del Ministerio de Educación está desarrollando un amplio programa de computarización de las escuelas y, en general, los sistemas computacionales están más al alcance de las personas.

Ello obliga a poner la atención en iniciar un remozamiento del espacio físico donde se entrega la información, pues se encuentra cercano al umbral de su capacidad. El espacio físico y la implementación que ocupa el INJ-CIJ se está constituyendo en un problema. Cualquier iniciativa, en el sentido de atraer o retener más público redundaría en la sensación de hacinamiento. Como demanda agregada se plantea la necesidad de extender al INJ-CIJ como modelo a nivel municipal.

Se debe señalar que el nivel alcanzado por el INJ-CIJ corresponde a una etapa de su consolidación y no a un estado final. Específicamente se distinguen tres etapas de desarrollo: la generación e implantación de la idea (que culmina exitosamente con la inauguración de la sede de Santiago); su generalización como ente significativo para una proporción creciente de público juvenil (coincidente con esta evaluación) y la necesidad de un tercer impulso (a partir de recomendaciones obtenidas de evaluaciones del programa).

Se propone un fortalecimiento del programa INJ-CIJ bajo la guía de traspasar tanto el valor de la información como parte de los medios para acceder a ella. Se debe intentar promover a un ciudadano joven, con capacidad de actuar por sí mismo. Tales propósitos no surgen naturalmente, el INJ-CIJ debe ocupar el rol central en su catalización. Para ello debe crecer internamente y romper acciones asistencialistas que lo proyectan hacia los servicios consumatorios.

Una guía que actúa como recurso de gran importancia a la hora de producir cambios, es la opinión de los usuarios. Incluso deben aprovecharse como retroalimentación el análisis de las hojas de sugerencias, que hoy en día tienen un valor informativo de cero.

En esta dirección se sugiere el inicio de una reflexión guiada, bajo la forma de Planificación Estratégica y orientada al desarrollo de las siguientes líneas:

- Análisis de su actual gestión organizacional. Específicamente interesa escrutar las capacidades y límites de su actual soporte organizacional. No sólo se trata de incorporar más personal y con ello aumentar la cobertura de sus prestaciones, si no que, apuntar al rediseño organizacional e identificar requerimientos de capacitación para desarrollar prestaciones más intensas. Todos los esfuerzos deben tener por centro incrementar su grado de eficiencia en cuanto a gestión de información BOS, por otra parte, vale considerar que las salidas de información, la selectividad de dichas salidas, la variedad, la actualización de las bases de datos, el tiempo de respuesta, la exactitud, la generalidad, la flexibilidad para el usuario, la fiabilidad, la seguridad, la redundancia, la resistencia y finalmente la amigabilidad son variables que al ser mejoradas contribuyen a tener una mejor posición costo-beneficio.
- El INJ-CIJ debe reforzar la calidad de sus servicios. Para ello se debe tener en consideración la mantención de un flujo normalizado de información sobre sus usuarios y, por otra parte, mecanismos para colocar en práctica un sistema de mejoramiento continuo de su gestión. Una herramienta útil para estos propósitos es la Rueda de Deming, que

establece un ciclo de operaciones, dividido en cuatro etapas, que conducen a un producto de calidad¹⁵.

- Definir con la mayor claridad posible una política de segmentación para sus prestaciones. Esto significa cuidar, en primer lugar, el mantener su actual público pero al mismo tiempo avanzar en sectores juveniles más deficitarios. El INJ-CIJ debe cotejar las características de sus actuales usuarios con la distribución por estrato social de la población nacional e intentar acercar su oferta BOS a los sectores que más la necesitan.
- En relación a lo anterior el programa INJ-CIJ debe explorar su prolongación, descentralizar algunas de sus prestaciones, cuidar de estimular iniciativas locales. El INJ-CIJ debe definir sus fronteras de influencia, ya sea consolidando o replanteando su situación actual. O crece en espacio y cobertura creando centros filiales; se especializa y atiende mejor a los grupos que tienden a consolidarse como concurrentes habituales o reorienta su segmento objetivo a otro grupo de jóvenes. Como su sede esta llegando con facilidad a copar el espacio, la idea es no atraer más público general, sino que avanzar en la calidad de los servicios informativos de la oferta BOS.

¹⁵ Este modelo ha sido analizado como un posible marco para la gestión por el INJ-CIJ. Información proporcionada por la Secretaría Ejecutiva del programa INJ-CIJ

Algunas dimensiones:

Realización: ¿Está asegurada la atención del público en un Centro de Información?, ¿Se ponen en práctica los sistemas de atención?, ¿Se orienta a los beneficiarios a un mejor desempeño?

Verificar: Hacer pasar situaciones de prueba, implementar procesos de observación de la transferencia de información, realizar seguimientos de los parámetros de información propuestos (si los hay).

Mejorar: Completar objetivos de información, acelerar la conducta de adopción de información en los beneficiarios, revisar los criterios de captura de beneficiarios.

El esquema de la Rueda de Deming permite analizar cada una de las dimensiones como "sub-procesos", a ello se le ha denominado la desmultiplicación de la rueda. Estas consideraciones pueden ser útiles para estudiar otros escenarios, por ejemplo, verificación-control y realización-ejecución.

- La expansión del INJ-CIJ no sólo representa una ruta lógica sino que también ha de ser un paso estratégico en la política institucional. Es sabido que las ventajas competitivas no se mantienen en el largo plazo, pues se producen adaptaciones de otros agentes que llevan a presentar para los mismos problemas las mismas o mejores soluciones. De allí que es de vital importancia que el INJ salga a promover nuevos centros INJ-CIJ.
- El programa INJ-CIJ tiende a marchar en aislamiento institucional. Son conocidas las dificultades de la intercomunicación organizacional, especialmente en la esfera pública. Sin embargo, el INJ-CIJ no puede permanecer pasivo frente a tales dificultades si quiere constituirse en un real comunicador. Es recomendable que el INJ desarrolle un Programa de Información para Jóvenes, que mantenga relaciones institucionales con otras entidades del Estado, que estudie los problemas de desinformación y que en general sea el referente comunicacional con los jóvenes. Sin embargo es preciso hacer un análisis riguroso de las vinculaciones que se han de emprender; las prestaciones no sólo deben conocerse desde la perspectiva legal o el acceso formal, sino desde la perspectiva de los actores.
- Como se ha comprobado el principal comunicador del INJ es el INJ-CIJ, no parece haber otro programa tan masivo, que sume a sus beneficiarios además de los Albergues Juveniles y Tarjeta Joven. Muy bien logrado está el efecto de hacer confluir tres programas en uno sólo para los usuarios. En la época del año en que las personas se inscriben en Tarjeta

Joven, en el espacio de convocatoria del INJ-CIJ, es usado principalmente en los Albergues Juveniles. Una combinación de esfuerzos entre la unidad INJ-CIJ y otras unidades del INJ optimiza la salida de sus servicios mientras estos se retroalimentan. Si bien en términos prácticos puede que no sea sencillo producir estas alianzas internas, lo que no puede ocurrir es que esto se informe a los usuarios.

- Es tiempo que el INJ-CIJ (y acaso el mismo INJ) se defina sobre prioridades y destinatarios. Una dependencia pública no puede dejar pasar mucho tiempo antes de especificar a quién se dirigen sus servicios, la racionalidad que imprime la carencia de recursos para atender a todos y en todo a los jóvenes obliga a la opción. Por ejemplo, si se ubicara sobre un mismo eje a las distintas ofertas de BOS podría plantearse como una hipótesis a trabajar que el INJ-CIJ estaría logrando eficacia para aquellos programas en los cuales los jóvenes pueden ser entendidos como "jóvenes-consumidores", pero muy poca en aquellos que se entienden dirigidos a "jóvenes-beneficiarios". Cabe preguntarse si este posicionamiento "natural" se corresponde con las políticas diseñadas por los gestores del servicio.
- Existe un desgaste natural en las ofertas del INJ-CIJ. Su público requiere una mayor diversificación de sus prestaciones, mientras que por otra parte debe mantener su línea de vanguardia. Habiendo adquirido la relevancia y personalidad necesaria, el INJ-CIJ no puede estar ausente de campañas en favor del consumo de drogas, de alcohol, entre otras. También es el momento de explorar nuevos productos, para ello las alianzas estratégicas pueden ser de utilidad para abordar nuevos temas en el campo de los

derechos del consumidor, asesoría legal, asesoría médica, asesoría de vivienda, empleo juvenil estacional, por mencionar solo algunos.

El programa INJ-CIJ si quiere ser efectivo debe incorporar al mundo juvenil en sus propias decisiones internas, estimular y reforzar la confianza en su apoyo. Queda aquí planteado el desafío para el INJ-CIJ, ya no como oferente de información, sino que como adquiriente de información (función que tiende a olvidarse al momento de los análisis), de sondear aquellos programas estatales cuya oferta está dirigida a algún grupo de jóvenes, recopilando la información que le permita establecer él o los puntos de confluencia de los programas, de tal manera, de concentrar su trabajo en convertirse en fuente de acceso directo a dichos lugares. Los nuevos programas deben expresar la intención de trabajar con los jóvenes, no para los jóvenes.

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Andreu, R. et al. Estrategias y Sistemas de Información. Mc. Graw Hill. 1991. Madrid.
- Biblioteca de manuales prácticos de Marketing. Nuevas Orientaciones en el Marketing de Servicios. Ed. Díaz Santos 1990. Madrid.
- Cobra, M. et al. Marketing de Servicios. Mc. Graw Hill. 1991. Bogotá.
- Cornella, A. Los Recursos de Información. Mc. Graw Hill. 1994. Madrid.
- Estudios y Encuestas. Jóvenes Chilenos 1992. Centro de Estudios de la Realidad Contemporánea. CERC. 1992.
- Fábrega, Rodrigo. Documento de Tesis, 1996.
- Flacso. Informe de Encuesta. Los Jóvenes en la Comuna de Valparaíso. Percepciones y Opiniones. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO y Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación. 1992.
- Fontaine, Ernesto. Evaluación Social de Proyectos. Ediciones Universidad Católica de Chile, 1994.
- Hillier, F. et al. Introducción a la Investigación de Operaciones. Mc. Graw Hill. 1989. México.
- INJ. Canales, M.; Cottet, P.; Soto, P. Informe de Evaluación. Centro de Información para Jóvenes. 1994. Chile.
- INJ. Catastro de Servicios Públicos para Jóvenes. Informe Ejecutivo. Instituto Nacional de la Juventud. 1993.
- INJ. Informe General con los resultados preliminares de la Primera Encuesta Nacional de Juventud. Instituto Nacional de la Juventud, Departamento de Planificación y Estudios. Febrero de 1994.
- INJ. Primer Informe Nacional de Juventud. República de Chile, Ministerio de Planificación y Cooperación, Instituto Nacional de la Juventud. 1994.
- INJ. PROJOVEN. El Programa de Oportunidades. Ministerio de Planificación y Cooperación, Instituto Nacional de la Juventud. Marzo de 1993.
- Kotler, P. et al. Mercadotecnia Social. Diana 1989. México.
- Luhmann, Niklas. Teoría de la Sociedad. México, Universidad Iberoamericana, 1993.
- Parasuraman, A. El Marketing en las empresas de Servicio. Ed. Norma 1994. Bogotá.

- Parasuraman, A. Zeithaml, V. y Berry, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of marketing. 1985.
- Schiffman, L. et al Comportamiento del Consumidor. Prentice Hall 1991. México.
- Senn, J. Sistemas de Información. Mc. Graw Hill 1992 2^{da} Edición, México.
- The Chilean Market 94/95. Marketing and Financial Statistics. América Economía 1995.
- Tuck, M. ¿Cómo Elegimos? Estudios de la Conducta del Consumidor. Ceac 1981. Madrid.

En INTERNET

- College of Business, Arizona State University, USA, and Kenneth R. Evans
- College of Business and Public Administration, University of Missouri at Columbia, USA
- <http://www.mcb.co.uk/services/articles/liblink/ijsim>
- <http://www.mcb.co.uk/literati/nethome.htm> (Literati Club homepage)
- e-mail: akaminska@mcb.co.uk

Bibliografía referencial utilizada en discusión en Internet, Homepage de Parasuraman A., Universidad de Miami:

- College of Business and Public Administration, University of Missouri at Columbia, USA
- Albrecht, K. (1990), *Service Within*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- Berry, L. (1984), "The Employee as Customer", in *Services Marketing*, Lovelock, C. (Ed.), American Marketing Association, Chicago, IL.
- Berry, L. and Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services: Competing through Quality*, The Free Press, New York, NY.
- Bitner, M. (1990), "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses", *Journal of Marketing*, Vol. 54, April.
- Bitner, M., Booms, B. and Mohr, L. (1993), "Critical Service Encounters: The Employee's View", Working Paper Number 30, First Interstate Centre for Services Marketing, Arizona State University, Tempe, AZ.
- Bitner, M., Booms, B. and Tetreault, M. (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favourable and Unfavourable Incidents", *Journal of Marketing*, Vol. 54, January.
- Bitner, M., Nyquist, J. and Booms, B. (1985), "The Critical Incident as a Technique for Analyzing the Service Encounter", in *Service Marketing in a Changing Environment*, Bloch, T., Upah, G. and Zeithaml, V. (Eds), American Marketing Association, Chicago.
- Bowers, M., Martin, C. and Luker, A. (1990), "Trading Places: Employees as Customers, Customers as Employees", *Journal of Services Marketing*, Vol. 4 Nº. 2, Spring.
- Carlzon, J. (1987), *Moments of Truth*, Harper and Row, New York, NY.

- Cadott, E., Woodruff, R. and Jenkins, R. (1987), "Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, August.
- Churchill, G. and Surprenant, C. (1982), "An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, November.
- Crosby, L. (1991), "CSM: The Wave of the Future", *Managing Service Quality*, Vol. 1 N° 3, March.
- Crosby, L., Evans, K. and Cowles, D. (1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 54, July.
- Czepiel, J., Solomon, M. and Surprenant, C. (1985), *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*, Lexington Books, New York, NY.
- Dwyer, F., Schurr, P. and Oh, S. (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51, April.
- George, W. (1990), "Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level", *Journal of Business Research*, Vol. 20 N° 1, January.
- George, W. (1977), "The Retailing of Service - A Challenging Future", *Journal of Retailing*, Vol. 53 N° 3, Fall.
- Gremler, D. and Bitner, M. (1992), "Classifying Service Encounter Satisfaction Across Industries", in *Winter Educators' Conference Proceedings Marketing Theory and Applications*, Allen, C. and Madden, T. (Eds), Vol. 3, American Marketing Association, Chicago, IL.
- Groumlnroos, C. (1990), "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface", *Journal of Business Research*, Vol. 20.
- Groumlnroos, C. (1985), "Internal Marketing - Theory and Practice", in *Services Marketing in a Changing Environment*, Bloch, T., Upah, G. and Zeithaml, V. (Eds), American Marketing Association, Chicago, IL.
- Gummesson, E. (1987), "Using Internal Marketing to Develop a New Culture - The Case of Ericsson Quality", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 2 N° 3, Summer.

- Harris, K. (1990), "A Wider Definition of Who's a Customer: Service Quality Programs at Provident Bank of Maryland", *Banking Marketing*, Vol. 22 N^o. 3, March.
- Heskett, J. (1987), "Lessons in the Service Sector", *Harvard Business Review*, Vol. 65 N^o. 2, March/April.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (1991), *Principles of Marketing*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Lewis, B. and Entwistle, T. (1990), "Managing the Service Encounter: A Focus on the Employee", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 1.
- McDermott, L. and Emerson, M.(1991), "Quality and Service for Internal Customers", *Training and Development Journal*, Vol. 45 N^o. 1, January.
- Nunnally, J.(1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill Book Company, New York, NY.
- Nagel, P. and Cilliers, W. (1990), "Customer Satisfaction: A Comprehensive Approach", *International Journal of Physical Distribution and Logistics*, Vol. 20 N^o. 6.
- Nyquist, J. and Booms, B. (1987), "Measuring Services Value From the Customer Perspective", in *Add Value to Your Service*, Suprenant, C. (Ed.), American Marketing Association, Chicago, IL.
- Oliver, R. and DeSarbo, W. (1988), "Response Determinants in Satisfaction Judgements", *Journal of Consumer Research*, Vol. 14, March.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, Fall.
- Peters, T. and Waterman, R. Jr. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper and Row, New York, NY.
- Perreault, W. and Leigh, L. (1989), "Reliability of Nominal Data Based on Qualitative Judgements", *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, May.
- Plymire, J. (1990), "Internal Service: Solving Problems", *Supervisory Management*, Vol. 35 N^o. 5, May.
- Richardson, B, and Robinson, C. (1986), "The Impact of Internal Marketing on Customer Service in a Retail Bank", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 4 N^o. 5.

ANEXOS

Estadísticas generales encuesta usuarios INJ-CIJ

Consulta nº 1: Sexo

Sexo	Cantidad	%
femenino	204	35,56
masculino	354	63,44
Total	558	100,00

Consulta nº 2: Estado Civil

Estado Civil	Cantidad	%
casado	43	7,71
soltero	507	90,86
conviviente	8	1,43
Total	558	100,00

Consulta nº 3: Lugar de Residencia Cuadro nº 3.1

Comuna	Cantidad	%
región metropolitana	538	96,42
otras regiones	20	3,58
Total	558	100,00

Cuadro nº 3.2

Comuna	Cantidad	% sobre 558
calama	2	0,36
chillán	2	0,36
coronel	2	0,36
iquique	1	0,18
la serena	1	0,18
nacimiento	1	0,18
punta arenas	2	0,36
quilpué	1	0,18
rancagua	1	0,18
san antonio	2	0,36
san felipe	2	0,36
valparaiso	1	0,18
viña del mar	1	0,18
no especifica	1	0,18
Total	20	3,58

Cuadro n° 3.3

Comuna	Cantidad	% sobre 558
cerrillos	5	0,90
cerro navia	5	0,90
conchalí	20	3,58
el bosque	15	2,69
estación central	19	3,41
huechuraba	3	0,54
independencia	13	2,33
la cistema	12	2,15
la florida	52	9,32
la granja	6	1,08
la pintana	7	1,25
la reina	16	2,87
lampa	3	0,54
las condes	20	3,58
lo bamechea	1	0,18
lo espejo	5	0,90
lo prado	19	3,41
macul	20	3,58
maipú	39	6,99
melipilla	3	0,54
ñuñoa	33	5,91
pedro aguirre cerda	16	2,87
paine	1	0,18
peñaflor	2	0,36
peñalolen	17	3,05
providencia	23	4,12
puente alto	23	4,12
pudahuel	11	1,97
quinta normal	12	2,15
quilicura	4	0,72
recoleta	22	3,94
renca	12	2,15
san bernardo	8	1,43
san joaquín	9	1,61
san miguel	7	1,25
san ramón	2	0,36
santiago	46	8,24
talagante	1	0,18
vitacura	6	1,08
Total	538	96,42

Consulta n° 4: Edad

Cuadro n° 4.1

Promedio de edad	21,84	años
------------------	-------	------

Cuadro n° 4.2

Tramo etario	Cantidad	%
< 15 años	3	0,54
15 - 19 años	145	25,99
20 - 24 años	289	51,79
25 - 29 años	110	19,71
> 29 años	11	1,97
Total	558	100,00

Consulta nº 5: Nivel Educativo Cuadro nº 5.1

Nivel Educativo	Cantidad	%
básica incompleta	4	0,72
básica completa	2	0,36
media incompleta	78	13,98
media completa	150	26,88
superior	324	58,06
Total	558	100,00

Cuadro nº 5.2

Nivel Educación Superior	Cantidad	% sobre 558
incompleta	178	31,90
completa	104	18,64
no responde	42	7,53
Total	324	58,06

Consulta nº 6: Ingreso Familiar

Tramo de Ingreso	Cantidad	%
< \$50.000	4	0,72
\$50.001 a \$100.000	52	9,32
\$100.001 a \$200.000	195	34,95
\$200.001 a \$400.000	171	30,65
\$400.001 a \$1.000.000	114	20,43
\$1.000.001 a \$3.500.000	16	2,87
> \$3.500.000	1	0,18
no responde	5	0,90
Total	558	100,00

Consulta nº 7: Frecuencia de Uso INJ-CIJ Cuadro nº 7.1

Frecuencia de Uso	Cantidad	%
una vez	215	38,53
más de una vez	343	61,47
Total	558	100,00

Cuadro nº 7.2

Frecuencia de Uso	Cantidad	% sobre 558
de 2 a 5 veces	169	30,29
de 6 a 10 veces	81	14,52
11 ó más veces	93	16,67
Total	343	61,47

Consulta nº 8: Motivo de Conocimiento del INJ-CIJ

Motivo	Cantidad	%
afiches callejeros	16	2,87
afiches en el metro	2	0,36
por amigos	202	36,20
lo vi desde la calle	228	40,86
en el trabajo	8	1,43
en el lugar de estudios	16	2,87
en la municipalidad	8	1,43
diario	19	3,41
radio	21	3,76
televisión	34	6,09
no responde	4	0,72
Total	558	100,00

Consulta nº 9: Motivo de Uso del INJ-CIJ Cuadro nº 9.1

Motivo	Cantidad	%
conocer el lugar	43	7,71
hemeroteca	38	6,81
televisión-videos	7	1,25
conocer gente	5	0,90
pasar el rato	44	7,89
comprar entradas de cine	23	4,12
uso de computador	3	0,54
informarte	186	33,33
inscribirte	205	36,74
no responde	4	0,72
Total	558	100,00

Cuadro nº 9.2

Opción Informarte	Cantidad	% sobre 558
en general	106	19,00
albergues juveniles	65	11,65
tarjeta joven	5	0,90
capacitación	10	1,79
Total	186	33,33

Cuadro nº 9.3

Opción Inscribirte	Cantidad	% sobre 558
en general	2	0,36
albergues juveniles	9	1,61
tarjeta joven	193	34,59
capacitación	1	0,18
Total	205	36,74

Consulta nº 10: Tiempo de Uso INJ-CIJ

Tramos	Cantidad	%
menos de ½ hora	174	31,18
entre ½ y 1 hora	120	21,51
más de 1 hora	41	7,35
no responde	223	39,96
Total	558	100,00

Consulta nº 11: Valoración de Calidad de Servicio

Valor	Cantidad	%
muy bueno	120	21,51
bueno	404	72,40
malo	18	3,23
muy malo	3	0,54
no responde	13	2,33
Total	558	100,00

Consulta nº 12: Apreciación de Calidad por Servicio Específico

Tramos	Cantidad	%
hemeroteca	54	9,68
televisión-videos	51	9,14
tarjeta joven	58	10,39
albergues	14	2,51
uso de computador	14	2,51
entradas de cine	11	1,97
información	163	29,21
la gente	43	7,71
el ambiente	106	19,00
eventos culturales	18	3,23
pasar el rato	17	3,05
se puede concer gente	3	0,54
no responde	6	1,08
Total	558	100,00

Consulta nº 13: Listado de Sugerencias de Mejoramiento por Cantidad de Aparición para cada Uno de los Servicios Encuestados.

Servicio	Cantidad
hemeroteca	24
televisión-videos	17
la atención	40
uso de computador	30
información	94
eventos culturales	47
decoración	38
organización	59
más espacio	183
difusión	111

Cruce de variables, encuesta usuarios INJ-CIJ

Cruce nº 1

variable sexo y variable frecuencia de uso INJ-CIJ

Sexo	una vez	más de una vez	Total
femenino	98	106	204
masculino	117	237	354
Total	215	343	558

Cruce nº 2

variable tramo etario y variable frecuencia de uso INJ-CIJ

Tramo Etario	una vez	más de una vez	Total
< 15 años	1	2	3
15 - 19 años	64	81	145
20 - 24 años	101	188	289
25 - 29 años	43	67	110
> 29 años	6	5	11
Total	215	343	558

Cruce nº 3

variable nivel de estudios y variable frecuencia de uso INJ-CIJ

Nivel Educativo	una vez	más de una vez	Total
básico incompleto	1	3	4
básico completo	2	0	2
media incompleta	39	39	78
media completa	59	91	150
superior	114	210	324
Total	215	343	558

Cruce nº 4

variable ingreso familiar y variable frecuencia de uso INJ-CIJ

Tramo	una vez	más de una vez	Total
< \$50.000	2	2	4
\$50.001 a \$100.000	20	32	52
\$100.001 a \$200.000	73	122	195
\$200.001 a \$400.000	70	101	171
\$400.001 a \$1.000.000	47	67	114
\$1.000.001 a \$3.500.000	2	14	16
> \$3.500.000	0	1	1
Total	214	339	553

Cruce nº 5

Variable forma de conocimiento del INJ-CIJ y variable sexo

Motivo	femenino	masculino	Total
afiches callejeros	4	12	16
afiches en el metro	0	2	2
por amigos	89	113	202
lo vi desde la calle	74	154	228
en el trabajo	3	5	8
en el lugar de estudios	7	9	16
en la municipalidad	1	7	8
diario	4	15	19
radio	8	13	21
televisión	12	22	34
no responde	2	2	4
Total	204	354	558

Cruce nº 6

variable apreciación de calidad por servicio específico y variable sexo

Tramos	femenino	masculino	Total
hemeroteca	17	37	54
televisión-videos	13	38	51
tarjeta joven	24	34	58
albergues	9	5	14
uso de computador	2	12	14
entradas de cine	6	5	11
información	60	103	163
la gente	16	27	43
el ambiente	43	63	106
eventos culturales	8	10	18
pasar el rato	2	15	17
se puede conocer gente	1	2	3
no responde	3	3	6
Total	204	354	558

Cruce nº 7

variable apreciación de calidad por servicio específico y variable edad

Tramos	< 15 años	15 a 19 años	20 a 24 años	25 a 29 años	> 29 años	Total
hemeroteca	0	15	26	11	2	54
televisión-videos	1	12	26	11	1	51
tarjeta joven	0	15	30	12	1	58
albergues	1	3	7	2	1	14
uso de computador	0	5	7	2	0	14
entradas de cine	1	2	6	1	1	11
información	0	35	96	31	1	163
la gente	0	11	20	11	1	43
el ambiente	0	36	47	21	2	106
eventos culturales	0	6	10	2	0	18
pasar el rato	0	2	9	5	1	17
se puede conocer gente	0	2	1	0	0	3
no responde	0	1	4	1	0	6
Total	3	145	289	110	11	558

Cruce nº 8

variable apreciación de calidad por servicio específico y variable ingreso familiar

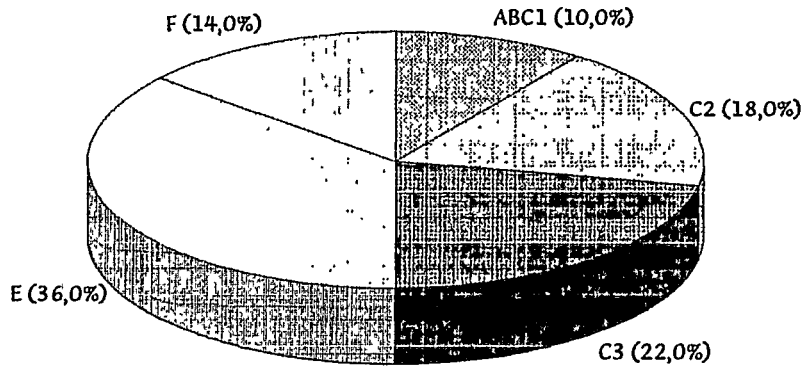
Tramos	< \$50.000	\$50.001 a \$100.000	\$100.001 a \$200.000	\$200.001 a \$400.000	\$400.001 a \$1.000.000	\$1.000.00 a \$3.500.000	> \$3.500.000	Total
hemeroteca	0	6	15	17	15	1	0	54
televisión-videos	0	6	20	15	9	0	0	50
tarjeta joven	0	4	20	18	13	2	1	58
albergues	0	1	6	4	3	0	0	14
uso de computador	0	3	3	7	1	0	0	14
entradas de cine	0	1	4	2	3	1	0	11
información	2	14	57	55	30	4	0	162
la gente	1	3	20	14	4	1	0	43
el ambiente	1	9	35	24	29	5	0	103
eventos culturales	0	2	5	8	3	0	0	18
pasar el rato	0	3	6	5	2	1	0	17
se puede conser gente	0	0	1	1	1	0	0	3
no responde	0	0	3	1	1	1	0	6
Total	4	52	195	171	114	16	1	553

Cruce nº 9

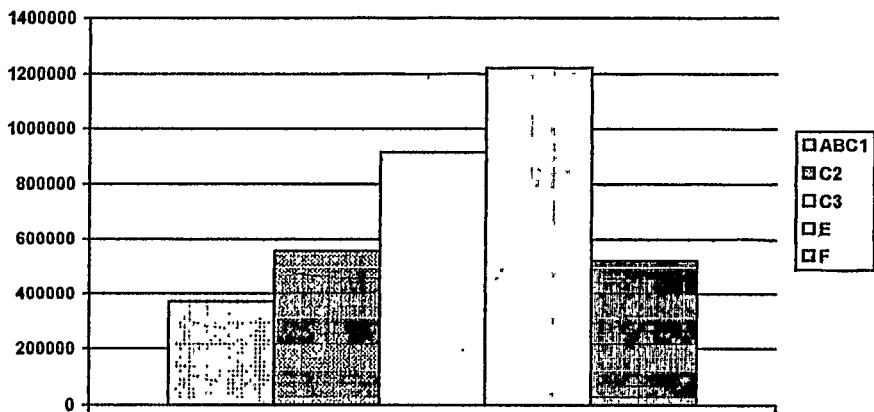
variable apreciación de calidad por servicio específico y variable nivel de estudios

Tramos	básico incompleto	básico completo	media incompleta	media completa	superior	Total
hemeroteca	0	0	5	9	40	54
televisión-videos	0	1	12	18	20	51
tarjeta joven	1	0	9	13	35	58
albergues	0	0	1	4	9	14
uso de computador	0	0	1	4	9	14
entradas de cine	1	0	2	2	6	11
información	0	0	18	52	93	163
la gente	0	0	4	12	27	43
el ambiente	1	0	22	26	57	106
eventos culturales	0	0	1	5	12	18
pasar el rato	0	1	2	2	12	17
se puede conser gente	1	0	1	1	0	3
no responde	0	0	0	2	4	6
Total	4	2	78	150	324	558

Distribución según segmento socioeconómico



Distribución de la población joven según segmento socioeconómico





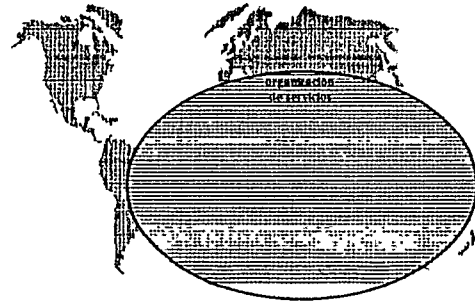
LOS SERVICIOS



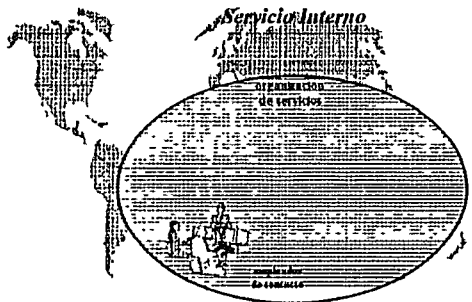
LOS SERVICIOS



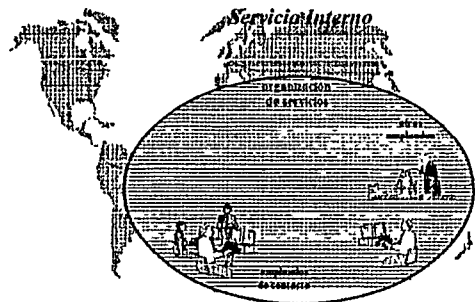
LOS SERVICIOS



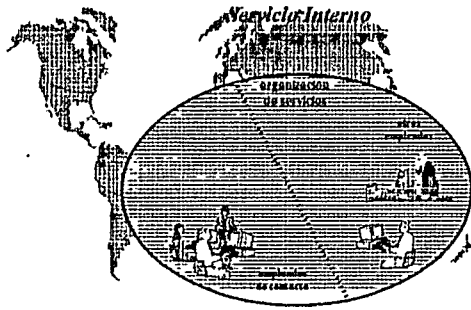
LOS SERVICIOS



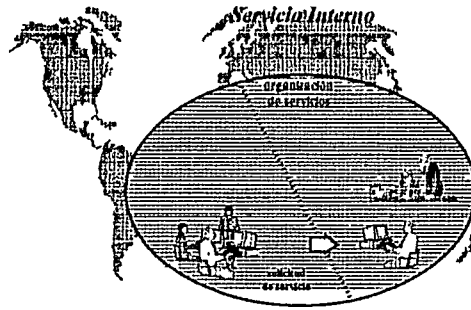
LOS SERVICIOS



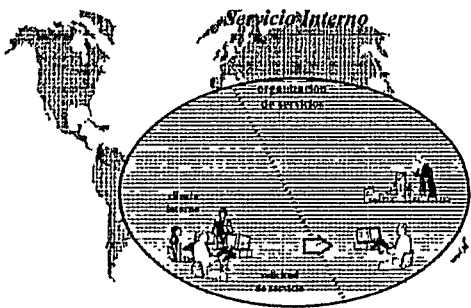
LOS SERVICIOS



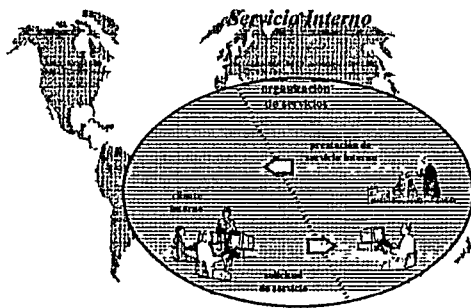
LOS SERVICIOS



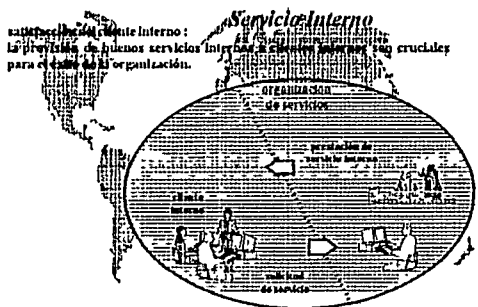
LOS SERVICIOS



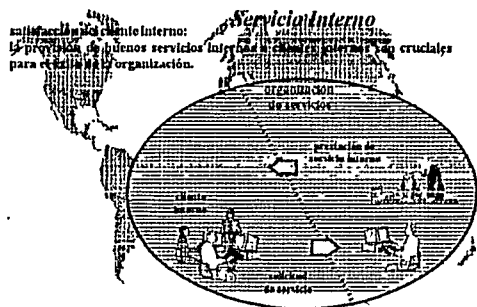
LOS SERVICIOS



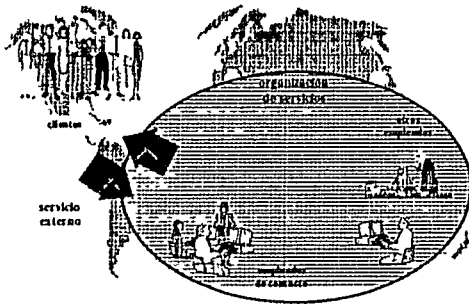
LOS SERVICIOS



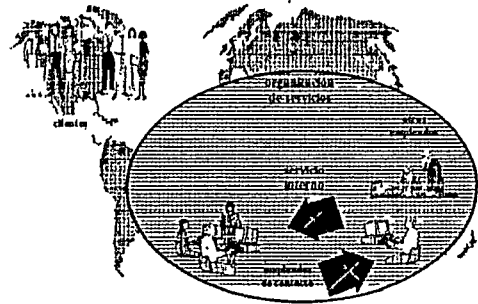
LOS SERVICIOS



LOS SERVICIOS

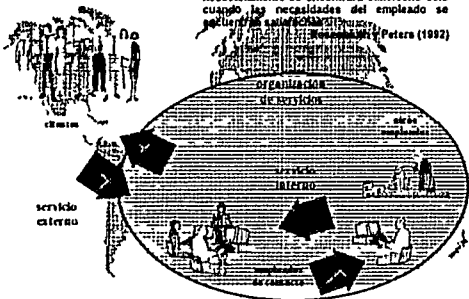


LOS SERVICIOS



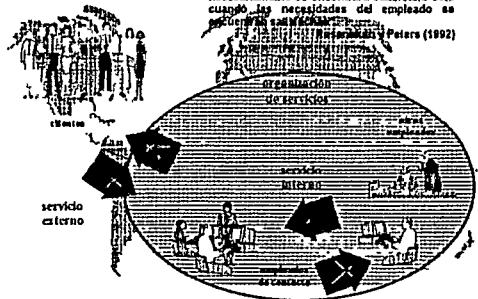
LOS SERVICIOS

"Las necesidades del cliente son secundarias a las del empleado, porque el cliente necesariamente se encontrará satisfecho sólo cuando las necesidades del empleado se encuentren satisfechas." Peters (1992)



LOS SERVICIOS

"Las necesidades del cliente son secundarias a las del empleado, porque el cliente necesariamente se encontrará satisfecho sólo cuando las necesidades del empleado se encuentren satisfechas." Peters (1992)



LAS DETERMINANTES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

- ♦ **acceso:** involucra el aprovechamiento y la facilidad del contacto, la conveniencia de las horas de operación del servicio y de la ubicación de las instalaciones donde se ofrece.
- ♦ **competencia:** la posesión de las habilidades y conocimientos necesarios para ejecutar el servicio por parte del personal de contacto.
- ♦ **comunicación:** capacidad de mantener a los clientes y usuarios informados con un lenguaje que puedan entender implicando el servicio, sus pro y contras y su respectivo costo.
- ♦ **confiabilidad:** este aspecto dice relación con la consistencia en el rendimiento y en la precisión y en cumplir con lo prometido.
- ♦ **conocer y entender al cliente:** haciendo un esfuerzo por entender las necesidades del cliente-usuario, proporcionando una atención individual y reconociendo al usuario regular.

LAS DETERMINANTES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

- ♦ **cortesía:** referido a la amabilidad, el respeto, la consideración y la amistad del personal de contacto de la organización.
- ♦ **receptividad:** se refiere a la disposición o la prontitud del personal de la organización para proporcionar el servicio.
- ♦ **seguridad:** en lo concerniente a la eliminación de la duda en el momento de proporcionar el servicio.
- ♦ **aspecto tangible del servicio:** que incluye la evidencia física del servicio, en lo referido a las instalaciones donde se ofrece, herramientas o equipos utilizados para proporcionar el servicio, involucra de la misma manera la apariencia del personal de contacto.

MARCO INSTITUCIONAL



MARCO INSTITUCIONAL



MARCO INSTITUCIONAL



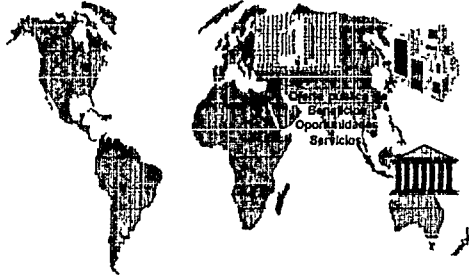
MARCO INSTITUCIONAL



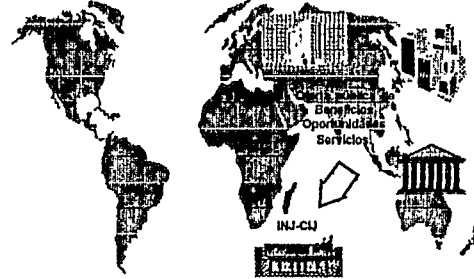
OBJETIVO DEL INJ-CIJ



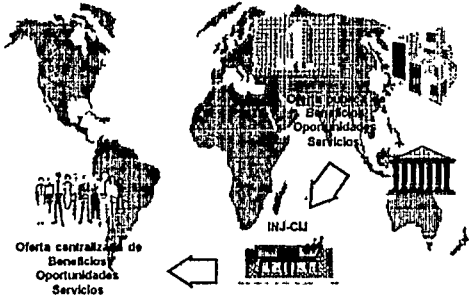
OBJETIVO DEL INJ-CIJ



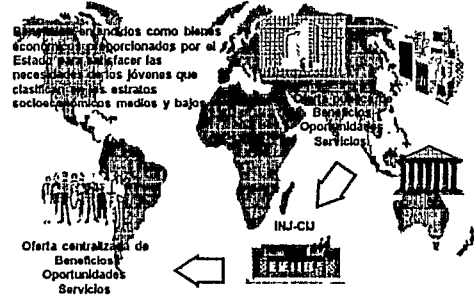
OBJETIVO DEL INJ-CIJ



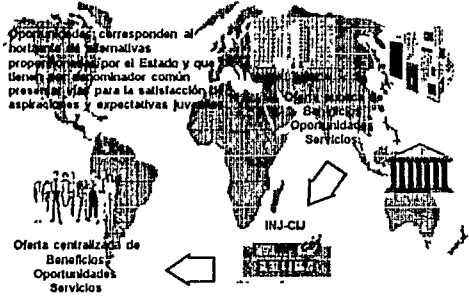
OBJETIVO DEL INJ-CIJ



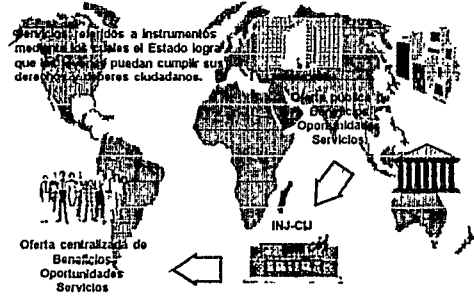
OBJETIVO DEL INJ-CIJ



OBJETIVO DEL INJ-CIJ



OBJETIVO DEL INJ-CIJ



OBJETIVO DEL INJ-CIJ

Existencia de 60 repúblicas públicas con una oferta de ±174 B.O.S.



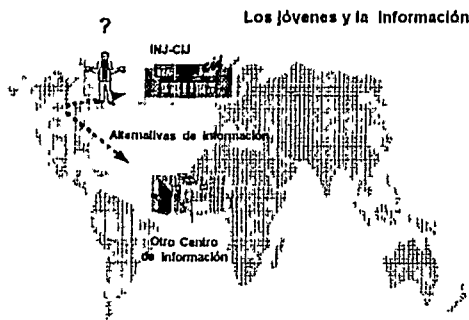
Los jóvenes y la información



Los jóvenes y la información



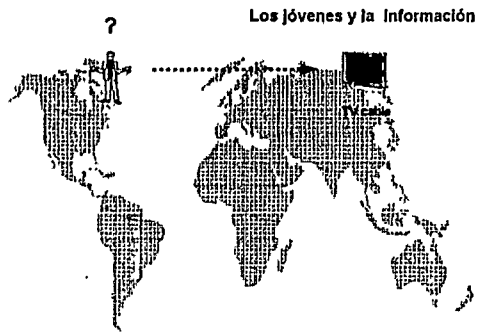
Los jóvenes y la información



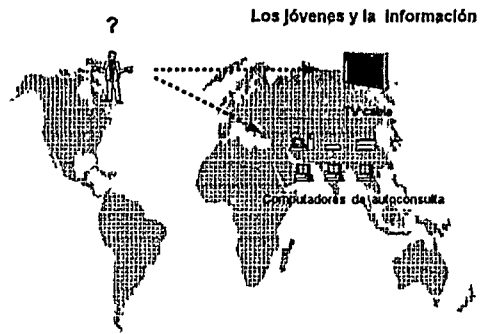
Los jóvenes y la información



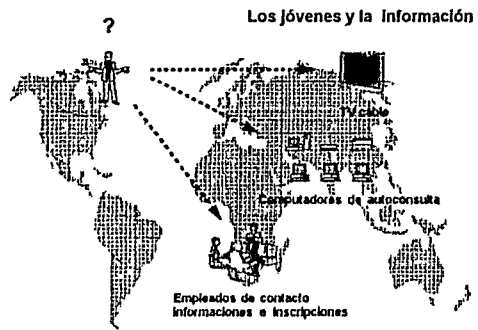
Interior INJ-CIJ (alternativas de información)



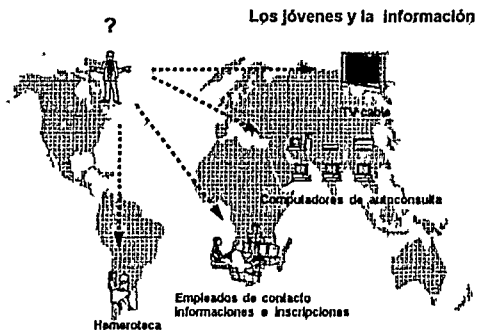
Interior INJ-CIJ (alternativas de Información)



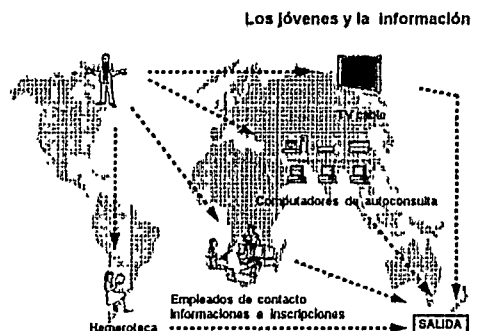
Interior INJ-CIJ (alternativas de Información)



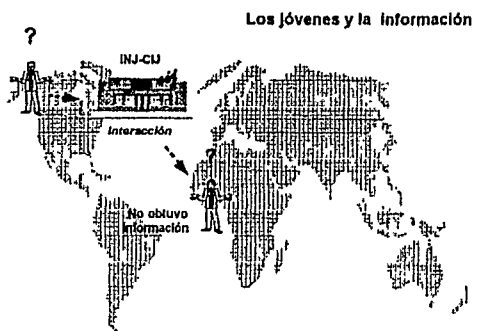
Interior INJ-CIJ (alternativas de Información)



Interior INJ-CIJ (alternativas de Información)



Interior INJ-CIJ (alternativas de Información)



Los jóvenes y la Información



Los jóvenes y la Información



Los jóvenes y la Información



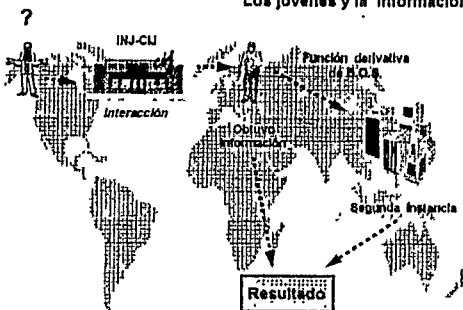
Los jóvenes y la Información



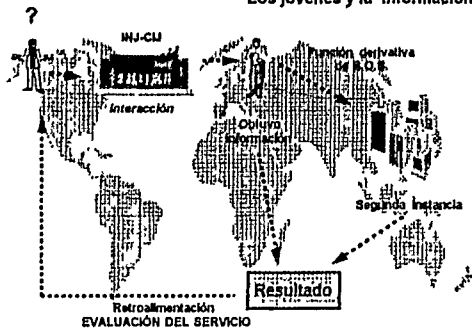
Los jóvenes y la Información



Los jóvenes y la Información



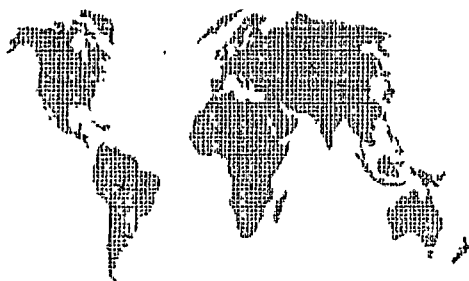
Los jóvenes y la Información



Los jóvenes y la Información



LAS DETERMINANTES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO



LAS DETERMINANTES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

♦**acceso:** el INJ-CIJ cuenta con una ubicación geográfica privilegiada en el centro de la ciudad de Santiago, con facilidad de acceso a través de la locomoción colectiva y el metro. Desde otro punto de vista, el INJ-CIJ cuenta con implementación de última generación, lo que contrasta con el reducido espacio físico disponible para la cantidad de opciones ofrecidas, lo cual es mencionado como el aspecto más importante a mejorar dentro de las sugerencias de mejoramiento de los aspectos encuestados -163 menciones sobre un total de 643 menciones (28,46%)-

LAS DETERMINANTES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

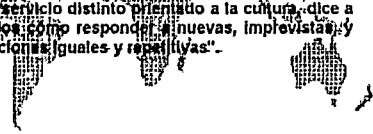
♦**competencia:** el hecho de ser pioneros en la implementación de Centros de Información orientados principalmente al público juvenil le otorga al INJ-CIJ una clara ventaja en el posicionamiento ante el público frente a los otros Centros de Información implementados con posterioridad, entre los que se encuentra el implementado por la Municipalidad de Santiago, directa competencia para el INJ-CIJ, ya que cuenta con una infraestructura similar y servicios similares, por no decir iguales.

LAS DETERMINANTES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

♦**comunicación:** la base de datos establecida para dar respuesta a los jóvenes usuarios se encuentra desarrollada en un lenguaje simple y coherente, estando disponible tanto en folletos y manuales como en medios informáticos a través de computadores multimedia de autoconsulta. La información ha sido obtenida de primera fuente, siendo los organismos encargados de prestar los servicios quienes han facilitado la información requerida para la elaboración de la base de datos.

LAS DETERMINANTES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

♦**cortesía:** el servicio es catalogado de bueno o muy bueno por alrededor del 90% de los 107 MM encuestados, siendo una muy buena calificación al momento de realizar el estudio. Sin embargo, dentro de los aspectos a mejorar más mencionados, la atención es mencionada en un 6% de las oportunidades. Este aspecto puede deberse a lo relativo de algunas situaciones, lo que reafirma lo dicho por los encuestados al argumentar "se necesita un servicio distinto orientado a la cultura, dice a los empleados como responder a nuevas, imprevistas y torpes situaciones iguales y repetitivas".



LAS DETERMINANTES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

♦**receptividad:** el INJ-CIJ está diseñado par ser utilizado como un centro de autoconsulta utilizando para ello los computadores multimedia, no por ello se ha contar con personal de contacto para la atención de aquellas personas que requieran de mayor información o no sepan utilizar los computadores. En todo caso, el personal contratado para desarrollar estos procesos es resado del área de las relaciones públicas en su mayoría.



LAS DETERMINANTES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

♦**seguridad:** la eliminación de la duda en el momento de proporcionar el servicio queda reflejada en el conocimiento de la información que se proporciona. El personal contratado sabe del manejo de la información disponible y cual es su objetivo, por lo que en caso de no contar con la información correspondiente sabe de la entidad que proporciona el servicio original y deriva a esta institución al usuario lo que cumple con la función derivativa que tiene la oferta de la información disponible.

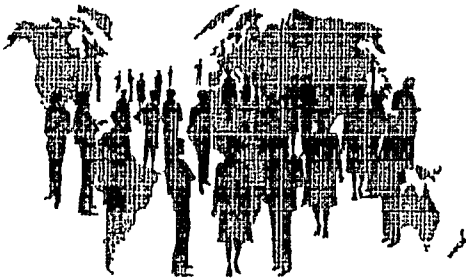


LAS DETERMINANTES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

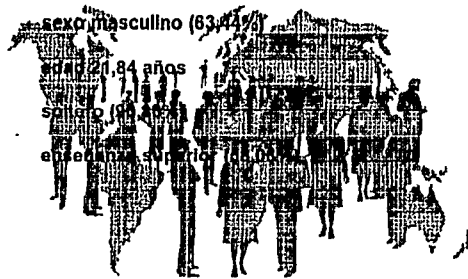
♦**aspecto tangible del servicio:** este aspecto es el más visible por parte de los usuarios ya que se trata de una entidad que presta servicios, requiere de una asociación de marca con el servicio prestado. Es así que el INJ-CIJ es percibido por los usuarios como el lugar indicado para informarse sobre sus intereses, deberes y derechos. Se trata de un servicio relativamente puro, con un alto componente intangible en el producto que ofrece. De acuerdo a la apreciación de calidad por servicio específico, un 22.21% de los encuestados la mayor votación mencionó la información como el mejor aspecto. También es necesario mencionar que de las sugerencias la mayoría corresponde a un aspecto tangible como es la necesaria disponibilidad de más espacio físico.



USUARIO TIPO INJ-CIJ



USUARIO TIPO INJ-CIJ



USUARIO TIPO INJ-CIJ

