

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS APLICADAS**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESPECIALIDAD DE HOTELERÍA Y TURISMO**



**TESIS**

**“CALIDAD DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE TURISMO DE LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TARMA, PERÍODO 2013”.**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. BOHORQUEZ FELIPE, Graciela Elizabeth.**

**Bach. LOPEZ LAZO, Zulema Reneé.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESPECIALIDAD HOTELERÍA Y TURISMO**

**TARMA – PERÚ**

**2015**

DEDICADO A:

Dios y:

A mi Madre: Georgina Felipe Campos, quien es la fuerza para mi éxito...  
Graciela.

A : Mi querido hijo Ezio Vazco López López, quien es el motor de mis logros...  
Zulema.

ASESOR:

**Mg. Oscar Raúl Rojas Guere**  
Especialista en Hotelería y Turismo

### **AGRADECIMIENTOS:**

Queremos agradecer a todas las personas que hicieron posible el presente trabajo de investigación. A la Universidad Nacional Del Centro Del Perú, a la Facultad de Ciencias Aplicadas y a los docentes de nuestra especialidad - Hotelería y Turismo, de manera especial al Decano Msc. Rodolfo Tello Saavedra, al Maestro Lino Fernández Bonilla, al profesor Miguel Ramírez Arellano, al director de la EAP de Administración de empresas Mg. Oscar Raúl Rojas Guere quien por su valioso aporte como asesor culminamos nuestra tesis, como también a nuestros padres hermanos y familiares, realmente muchas gracias.

## RESUMEN

La Tesis denominada “CALIDAD DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE TURISMO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TARMA, PERIODO 2013” se fundamentó en el problema: ¿Cómo son los factores de la calidad de gestión en el área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma, periodo 2013?, El objetivo fue: Describir los factores de la Calidad de gestión en el área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma, La hipótesis planteada fue: Los factores; agentes facilitadores y los resultados son importantes en la calidad de gestión en la Municipalidad Provincial de Tarma. No consideramos muestra por tratarse de un censo poblacional debido a que la cantidad de miembros que conforman la población es el 100% de los trabajadores del área de Turismo, utilizamos las técnicas y procedimientos de recolección de datos como la encuesta y la observación directa, los datos obtenidos fueron tabulados electrónicamente mediante el programa Excel 2013 y procesados por el SPSS versión 21 empleándose la estadística descriptiva. Como **resultado** de la investigación se evidenció una media de 2.33 señalando una muy baja calidad de gestión y que también son determinantes en el periodo 2013.

**PALABRAS CLAVES:** Municipalidad, calidad de gestión, área de turismo

## **ABSTRACT**

The Thesis denominated “QUALITY OF MANAGEMENT IN THE TOURISM AREA FROM THE MUNICIPALITY OF TARMA, PERIOD 2013” the problem is based on: How are the factors of quality of management in the Tourism Area from the Municipality of Tarma, period 2013? The objective: Describe the factors of Quality of Management in the Tourism Area from the Municipality of Tarma. The hypothesis posed: The factors; agents’ helpers and the results are important in the quality of Management in the Municipality of Tarma. We do not consider a sample because it is a census. It is due to the quantity of members of the population is 100% from the Tourism Area workers/laborers; therefore, we made use of techniques and procedures of data’s compilation as poll and straight observation; the obtained data were tabulated through of the Excel 2013 and others software like SPSS version 2.1., spending descriptive statistics. In the investigation, the Knit produced a result of 2.33 showing a down quality of management and being important in 2013.

**KEYS WORDS:** Municipality, Quality of Management, Tourism Area.

## INTRODUCCIÓN

La investigación denominada **“CALIDAD DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE TURISMO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TARMA, PERIODO 2013”**, se justifica por el afán de querer mejorar el desarrollo de la actividad Turística mediante la gestión de las municipalidades quienes cumplen un papel importante en el aspecto funcional de sus entornos ya que los municipios se caracterizan por contar con una población residente y un territorio sobre el cual ejercen su jurisdicción, considerando a los municipios urbanos y los municipios rurales dentro de su influencia, consideramos también de importancia al modelo EFQM de Excelencia Empresarial ya que es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecerlo, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia y analizando las diferencias que pueden existir dentro de la organización para alcanzarla. El modelo, a su vez, estimula la búsqueda de soluciones que es lo que merece la investigación como aporte posterior a futuras investigaciones.

La estructura de nuestra investigación está basada a la estructura normada mediante resolución en diferentes capítulo las cuales señalamos a continuación en el primer capítulo que abarca el planteamiento del estudio hablamos sobre la determinación del problema, formulación de la misma, establecemos los objetivos, la importancia y las delimitaciones del trabajo.

En el capítulo dos consideramos el marco teórico que establece los antecedentes de la investigación las teorías básicas sobre municipio y el modelo EFQM, el desarrollo de variables, la hipótesis correspondiente, y la operacionalización de la variable.

Dentro del capítulo tres detallamos sobre la metodología de la investigación como el tipo de investigación, el nivel, los métodos de investigación el diseño, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez, confiabilidad y técnicas de procesamiento de información.

En cuanto al capítulo cuarto se incluye la presentación, análisis e interpretación de datos, discusión de resultados, las conclusiones, recomendaciones como también las referencias bibliográficas, los anexos, la matriz de consistencia, los instrumentos aplicados y la tabulación correspondiente de los estadísticos.

Las Autoras.



## ÍNDICE

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Asesor	iii
Agradecimientos	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Introducción	vii
Índice	ix
Lista de tablas	xii
Lista de figuras	xiii
<b>CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Determinación del problema	13
1.2 Formulación del problema	19
1.3 Objetivos de Investigación	20
1.4 Justificación e importancia	21
1.5 Delimitaciones de la Investigación	22
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO</b>	
2.1 Antecedentes de la investigación	24
2.2 Teorías básicas	26
2.3 Desarrollo de variables	85
2.4 Variables de investigación	85
2.5 Hipótesis de investigación	86
2.6 Operacionalización de variables	87
<b>CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
3.1 Tipo de Investigación	89
3.2 Nivel de Investigación	89
3.3 Métodos de Investigación	90
3.4 Diseño de la Investigación	91

<b>3.5 Población y Muestra</b>	92
<b>3.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos</b>	93
<b>3.7 Validez y confiabilidad del instrumento</b>	94
<b>3.8 Técnicas de procesamiento de Datos</b>	96
<b>CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	
4.1 Presentación, análisis e interpretación de datos	98
Conclusiones	119
Recomendaciones	121
Referencias Bibliográficas	122
Anexos	126

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Técnicas, instrumentos del trabajo de investigación	<b>93</b>
<b>Tabla 2</b>	Análisis de validez	<b>94</b>
<b>Tabla 3</b>	Estadístico de fiabilidad	<b>95</b>
<b>Tabla 4</b>	Estadístico de la escala	<b>95</b>
<b>Tabla 5</b>	Coeficiente de confiabilidad	<b>95</b>
<b>Tabla 6</b>	Estadísticos descriptivos del indicador liderazgo	<b>98</b>
<b>Tabla 7</b>	Frecuencia de respuestas del indicador liderazgo	<b>99</b>
<b>Tabla 8</b>	Estadísticos descriptivos del indicador estrategia y planificación	<b>100</b>
<b>Tabla 9</b>	Frecuencia de respuestas en la dimensión estrategia y planificación	<b>100</b>
<b>Tabla 10</b>	Estadísticos descriptivos del indicador gestión de recursos humanos	<b>102</b>
<b>Tabla 11</b>	Frecuencia de respuestas del indicador gestión de recursos humanos	<b>102</b>
<b>Tabla 12</b>	Estadísticos descriptivos del indicador alianzas y recursos	<b>104</b>
<b>Tabla 13</b>	Frecuencia de respuestas del indicador alianzas y recursos	<b>104</b>
<b>Tabla 14</b>	Estadísticos descriptivos del indicador gestión de procesos y cambio	<b>105</b>
<b>Tabla 15</b>	Frecuencia de respuestas del indicador gestión de procesos y cambio	<b>106</b>
<b>Tabla 16</b>	Estadísticos descriptivos del indicador resultados en las personas	<b>107</b>
<b>Tabla 17</b>	Frecuencia de respuestas del indicador resultados en las personas	<b>108</b>
<b>Tabla 18</b>	Estadísticos descriptivos del indicador resultados en los clientes	<b>109</b>
<b>Tabla 19</b>	Frecuencia de respuestas del indicador resultados en los clientes	<b>109</b>
<b>Tabla 20</b>	Estadísticos descriptivos del indicador resultados en la sociedad	<b>110</b>
<b>Tabla 21</b>	Frecuencia de respuestas del indicador resultados en la sociedad	<b>111</b>
<b>Tabla 22</b>	Estadísticos descriptivos del indicador resultados clave de rendimiento	<b>112</b>
<b>Tabla 23</b>	Frecuencia de respuestas del indicador resultados clave de rendimiento	<b>112</b>
<b>Tabla 24</b>	Estadísticos descriptivos de la Dimensión los agentes facilitadores; liderazgo, personas, políticas y estrategias, alianzas y recursos, procesos se manifiestan en la calidad de la gestión de la municipalidad provincial de Tarma	<b>113</b>
<b>Tabla 25</b>	Frecuencia de respuestas de la Dimensión los agentes facilitadores; liderazgo, personas, políticas y estrategias, alianzas y recursos, procesos se manifiestan en la calidad de la gestión de la municipalidad provincial de Tarma	<b>114</b>
<b>Tabla 26</b>	Estadísticos descriptivos de la Dimensión los resultados en las personas, en los clientes, y en la sociedad, se presentan en la calidad de la gestión de la municipalidad provincial de Tarma	<b>115</b>
<b>Tabla 27</b>	Frecuencia de respuestas de la Dimensión los resultados en las personas, en los clientes, y en la sociedad, se presentan en la calidad de la gestión de la municipalidad provincial de Tarma	<b>116</b>
<b>Tabla 28</b>	Estadísticos descriptivos de la variable calidad de la gestión en la municipalidad provincial de Tarma	<b>117</b>
<b>Tabla 29</b>	Frecuencia de respuestas de la variable calidad de la gestión en la municipalidad provincial de Tarma	<b>117</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Estructura del modelo EFQM	<b>52</b>
<b>Figura 2</b>	Liderazgo en el área de turismo como parte de Gestión de la Calidad en la Municipalidad Provincial de Tarma	<b>99</b>
<b>Figura 3</b>	Planificación y estrategia en el área de turismo con parte de la Gestión de la Calidad en la Municipalidad Provincial de Tarma	<b>101</b>
<b>Figura 4</b>	Gestión y recurso Humano en el área de turismo con parte de la Gestión de la Calidad en la Municipalidad Provincial de Tarma	<b>103</b>
<b>Figura 5</b>	Alianzas y recursos en el área de turismo con parte de la Gestión de la Calidad en la Municipalidad Provincial de Tarma.	<b>105</b>
<b>Figura 6</b>	Gestión de Procesos y cambio en el área de turismo con parte de la Gestión de la Calidad en la Municipalidad Provincial de Tarma.	<b>106</b>
<b>Figura 7</b>	Resultado en las personas en el área de turismo con parte de la Gestión de la Calidad en la Municipalidad Provincial de Tarma.	<b>108</b>
<b>Figura 8</b>	Resultado en los clientes en el área de turismo como parte de la Gestión de la Calidad en la Municipalidad Provincial de Tarma	<b>110</b>
<b>Figura 9</b>	Resultado en la sociedad en el área de turismo como parte de la Gestión de la Calidad en la Municipalidad Provincial de Tarma	<b>111</b>
<b>Figura 10</b>	Resultados clave de rendimiento en el área de turismo como parte de la Gestión de la Calidad en la Municipalidad Provincial de Tarma	<b>113</b>
<b>Figura 11</b>	LOS AGENTES FACILITADORES en el área de turismo como parte de la Gestión de la Calidad en la Municipalidad Provincial de Tarma	<b>114</b>
<b>Figura 12</b>	LOS RESULTADOS en el área de turismo como parte de la Gestión de la Calidad en la Municipalidad Provincial de Tarma.	<b>116</b>
<b>Figura 13</b>	CALIDAD DE LA GESTION en el área de turismo como parte de la Gestión de la Calidad en la Municipalidad Provincial de Tarma.	<b>118</b>

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

#### **1.1. Determinación del problema**

##### **Entorno global:**

Mundialmente, el turismo es conocido porque involucra a uno de los sectores más importantes y dinámicos en el mundo contemporáneo desde el inicio de los viajes, en la edad antigua hasta la actualidad, las ventajas están señaladas como el incremento de puestos laborales, la generación de divisas y las aportaciones al desarrollo mundial, nacional, regional y local. Es indudable hablar sobre la importancia del turismo en la economía y más aún si esta viene acompañado de la conservación del medio ambiente, el racional uso de los recursos y el de fomentar la identidad cultural de nuestros pueblos.

No cabe duda que al desarrollar la actividad turística involucramos una serie de relaciones entre el prestador de servicios y el viajero conociendo así a los

servicios directos como el de un agente de viajes, el transporte, la alimentación, etc. y a los servicios indirectos como la compra de baterías para la cámara fotográfica, los protectores solares, el paraguas, etc. Que deben satisfacer las necesidades de los turistas y/o visitantes.

Las ciudades europeas fueron las primeras en vincular estos servicios y ponerlos a disposición del consumidor cumpliendo con una serie de requisitos que los gobiernos locales demandaban a los prestadores cumpliendo con ello la formalidad del caso.

A partir de la década de 1980, la Administración Pública ha estado sujeta a cambios. Estos cambios, acaecidos antes en el sector privado, se han justificado fundamentalmente por la necesidad de acomodación institucional y de gestión a un modelo de Estado del Bienestar condicionado por unos recursos económicos limitados. Además, la necesidad de mejorar la calidad, eficacia y eficiencia de los servicios que reciben los ciudadanos es el otro gran argumento utilizado para justificar dichos cambios. Ambos aspectos han generado que la Administración Pública haya adoptado, con mayor o menor rapidez, fortuna e intensidad, un conjunto de propuestas instrumentales que configuran la denominada Nueva Gestión Pública.

Una primera toma de contacto con el término deja entrever que bajo esta denominación se agrupan muchas corrientes y modelos de gestión diferentes: unos analíticos (fundamentalmente de carácter normativo), otros genéricos y otros más concretos. Aspectos significativos de la Nueva Gestión Pública son la desregulación, la agencialización, los modelos gerenciales, las privatizaciones, la externalización de servicios públicos y, más recientemente, la ética en la gestión pública, la participación ciudadana, la gestión de calidad y la reingeniería de procesos, configurando todos ellos el denominado *modelo postburocrático* (Barzelay M. 1998).

### **Entorno Nacional**

En nuestro país los gobiernos locales derivan su funcionalidad según se presenta una serie de características de tipo de gobierno del estado, nuestro país presenta las características de un gobierno desarrollista el cual interviene en la generación de productos finales puede intentar cubrir el déficit de producción en cualquier sector de la economía así mismo puede participar en la comercialización de productos con el fin de regular las condiciones de mercado, el estado desarrollista cuenta con una serie de empresas de diversos giros de capital para suplir las necesidades de la sociedad (Vera J. Fernando 2001)

Para (Boullón – 1995) el municipio se designa los diferentes tipos de organizaciones políticas cuya función es administrar los intereses particulares de comunidades asentadas en el territorio de un país y las funciones de este aparato es solucionar los problemas de la comunidad como la eliminación de residuos cloacales, recolección de basura, el alumbrado público, la construcción y el cuidado de las calles, parques y jardines y demás áreas públicas, el cual tiene que ver con el desarrollo integral de una localidad, señalamos la importancia del papel de un municipio para con su entorno.

Según la ley orgánica de municipalidades N°27972, Título I, capítulo único del objeto y alcances de la ley, el artículo. 1° establece normas sobre creación, origen, naturaleza, autonomía, organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación y régimen económico de las municipalidades, también sobre la relación entre ellas y con las demás organizaciones del estado y las privadas así como los mecanismos de participación ciudadana y los regímenes especiales de las municipalidades.

Según el artículo. 5°, el Consejo Municipal ejerce funciones normativas y fiscalizadoras. Que se orientan a dar beneficios a los pobladores.



Según el Título V, capítulo i, de las competencias y funciones específicas generales, el artículo 73°, sobre materias de competencia municipal, el cual menciona sobre el rol de municipalidades:

a) Planificar integralmente el desarrollo local y el ordenamiento territorial, en el nivel provincial, recogiendo prioridades, propuestas en los procesos de planeación de desarrollo local de carácter local o distrital.

b) Promover permanentemente la coordinación estratégica de los planes de desarrollo distrital.

c) Promover, apoyar y ejecutar proyectos de inversión y servicios públicos municipales.

d) Emitir las normas técnicas generales en materia de organización de espacio físico y uso del suelo, así como sobre la protección y conservación del ambiente.

El artículo 74° que expresa sobre la organización del espacio físico, uso y servicios, educación, cultura, deporte y recreación, protección del medio ambiente, desarrollo de la economía local, fomento del empleo, fomento de la artesanía y del Turismo Local Sostenible.

El desarrollo de la actividad turística de la ciudad de Tarma, depende estratégicamente de la gestión que pueda implementar el Gobierno Local en

relación a la participación de los ciudadanos en aspectos importantes que ellos consideran vital para su desarrollo, de manera que garantice su desarrollo. El Gobierno Local es la expresión más legítima y genuina de las manifestaciones de deseos y necesidades de un poblador, en él se depositan todas sus aspiraciones como una fuente de solución a los diversos problemas, en este contexto, también se manifiestan la necesidad de participación y de contribución a aquello que lo aquejan y el gobierno local tiene la responsabilidad de facilitar dicha participación. El problema radica, por un lado, en que la razón fundamental de la existencia de las administraciones es la prestación de servicios públicos que generen beneficios sociales. Estos beneficios no siempre son susceptibles de valorar en términos económicos, lo que convierte en obsoletas a muchas de las técnicas utilizadas en la empresa privada, pero también en que se ha impulsado, o más bien impuesto, un modelo de gestión pública que va influir en el funcionamiento del área de turismo de la municipalidad en cuestión y esta va a repercutir en el desarrollo o funcionamiento de los prestadores de servicios turísticos que de una u otra manera consolida el servicio turístico en la localidad.

El área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma, viene a jugar un papel importante en el desarrollo de la actividad turística local, puesto que son ellos quienes deben orientar la prestación de servicios a los viajeros,

coordinar eventos turísticos, ofrecer información turística a los visitantes y la mejor manera de cómo se va a desarrollar el turismo en nuestra localidad.

A nuestro parecer y después de haber realizado las prácticas pre profesionales en el área en mención podemos deducir que en el desarrollo de las actividades relacionadas con el turismo se hace de manera unilateral con poco o nada de participación de las diferentes instituciones vinculadas al turismo, hablamos del sector privado en alojamiento, restaurantes, agencias de viajes, transporte, etc. Como también la universidad o cámara de turismo, como también la falta de participación de grupos políticos en la toma de decisiones que podrían aportar de manera positiva al desarrollo de la gestión de nuestro municipio.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cuáles son los factores de la calidad de gestión en el área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma, periodo 2013?

### **Problemas específicos:**

¿Cómo los agentes facilitadores; liderazgo, personas, políticas y estrategias, alianzas y recursos y procesos se manifiestan en la calidad de gestión en el Área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma, periodo 2013?

¿Cómo los resultados en las personas, en los clientes, y en la sociedad, se presentan en la calidad de gestión en el área de turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma periodo 2013?

### **1.3. Objetivos de investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Describir los factores de la Calidad de Gestión en el área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma, periodo 2013?

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Caracterizar como los agentes facilitadores; liderazgo, personas, políticas y estrategias, alianzas y recursos y procesos se manifiestan en la Calidad de Gestión en el Área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma periodo 2013.

Detallar como los resultados en las personas, en los clientes, y en la sociedad, se presentan en la Calidad de Gestión en el Área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma periodo 2013?

#### 1.4. Justificación e Importancia

Dado que, los pobladores sienten que el gobierno local debe asumir sus aspiraciones y opiniones, asumimos la importancia de la función de los gobiernos locales para el desarrollo de su localidad, consignando que nuestro trabajo de investigación y que contribuirá a que el gobierno local a manera de sugerencia considere nuestros resultados presentados.

En el desarrollo de la actividad turística se puede apreciar la mejora de vida de la población, compuestos de trabajo directos e indirectos, la redistribución económica, el ingreso de divisas, la integración social, la identidad cultural, la preservación del medio ambiente, entre otros que son de suma importancia para los pueblos en vías de desarrollo **(Boullón-1995), el desarrollo de nuestra provincia como la coordinación de los esfuerzos, para integrar a la población, considera a los factores de calidad de gestión como liderazgo, las personas, las políticas, las estrategias, las alianzas, los recursos, los procesos y los resultados que se manifiestan en el modelo de autoevaluación que presentamos paginas adelante, y que también son factores que el área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma, debería implementar para su autoevaluación y que les**

**permitirían asumir el liderazgo en los esfuerzos de desarrollo turístico a nivel local y regional.**

La justificación teórica, es porque los resultados permitirán fortalecer el conocimiento existente sobre el tema, pero en este caso aplicado a nuestra realidad concreta, el EFQM como instrumento para la autoevaluación de la calidad de gestión debe ser conocido por los estudiantes de carreras como la nuestra y que es necesario aprender, también consideramos la justificación práctica, ya que los conocimientos adquiridos durante los cinco años en la universidad están relacionados a la actividad práctica de nuestro país, como una forma de corroborar, actualizar y/o descartar teorías.

## **1.5. Delimitaciones de la investigación**

### **1.5.1. Temporal**

El campo de estudio de la investigación está dirigido especialmente al diagnóstico de la calidad de gestión en el área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma en el periodo 2013.

### **1.5.2. Espacial**

Se ha escogido como espacio de estudio al área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma ubicado en la intersección de

Jr. 2 de Mayo y Jr. Lima, frente a la Plaza de Armas de la Provincia de Tarma, Región Junín, específicamente pertenece a la Gerencia de Desarrollo Económico y Social, en razón de que hemos realizado nuestras prácticas pre profesionales en el área de Turismo, la disposición del personal en cuanto a cooperar con nuestra investigación y de que la municipalidad en mención realiza y apoya las diferentes actividades relacionadas al turismo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

Iván Andreu Barberà (2009) “Modernización y Nueva Gestión Pública En los ayuntamientos del campo de Tarragona”, Tesis – Universidad de Rovira I Virgil por medio de una investigación descriptiva con el propósito de determinar en cuanto al grado de introducción de la perspectiva de la calidad en la Administración Local, son muy pocos los municipios que se han planteado la adaptación global a un modelo de excelencia con garantías de éxito. En este sentido, a pesar de que algunos informantes utilizan términos como “orientación a la calidad”, “mejora continua”, “excelencia” o “EFQM”, en la mayoría de ocasiones no se ha logrado ir más allá del proyecto o de la simple declaración de intenciones. El principal problema estriba en que no se puede conseguir la excelencia sin antes



implantar la gestión por procesos, etapa en la que se encuentran la mayor parte de organizaciones estudiadas. Otros obstáculos son la falta de tiempo, la incertidumbre respecto a la relación coste- beneficio, la falta de modelos de excelencia lo suficientemente adaptados a la Administración Local y la ausencia de un marco legal regulador, unificador y orientador de dicha transición; carencias igualmente extrapolables a la responsabilidad ética y social, así como a las cartas de servicios, que no pasan de ser simples folletos descriptivos. En cambio, la práctica de dotar de certificaciones ISO a algunos servicios municipales se encuentra más extendida, aunque a veces sea difícil valorar la verdadera motivación y utilidad de dichas adaptaciones individuales en términos estratégicos. En cualquier caso, la información obtenida por las entrevistas confirma el hecho de que trabajar con este tipo de sistemas mejora el rendimiento y la eficiencia, a la vez que ayuda a entender su utilidad, contribuyendo a la implantación de una cultura corporativa basada en la calidad, aunque sea “paso a paso” y solamente de manera parcial.

Ricse Silvera (2013) en la tesis “Calidad de la gestión en la Municipalidad Provincial de Chanchamayo” de la Facultad de Ciencias Aplicadas de la Universidad Nacional del Centro del Perú, concluye que la forma de como la municipalidad gestiona, desarrolla y aprovecha la organización, el conocimiento y todo el potencial de todas las personas que la componen,

tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto y como planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia son buenas y que el personal forma parte de las decisiones y objetivos institucionales, afirman también que se diseña y mejora la gestión involucrando a los ciudadanos promoviendo la modernización e innovación de la institución en la prestación de servicios, recomendando así recordar que las instituciones públicas son organizaciones complejas de las sociedades modernas, cuyos órganos se interrelacionan entre si en un entramado legal y cuyas decisiones, dudas o inoperancias inciden de manera decisiva en el nivel del bienestar y desarrollo de las sociedades en la que sirven.

## **2.2. TEORÍAS BÁSICAS**

### **2.2.1. LOS MODELOS DE EVALUACION DE LA GESTION DE LA CALIDAD TOTAL**

El estudio realizado considera la teoría basada por Corma (2005) de toda evolución del concepto de calidad total hasta hoy, la mejora continua constituye uno de los principios básicos sobre los cuales sustenta a la gestión de calidad total (GCT o TQM). No obstante y presencia de la etapa de desarrollo lo que se encuentra la gestión de calidad en una organización es preciso que las decisiones se tomen a partir de la existencia de

información objetiva y de situaciones conocidas, lo que hace imprescindible la realización de un ejercicio de EVALUACION que permita comprender tanto la situación de partida como la devolución de los resultados, teniendo en cuenta que para ello requiere un marco o modelo de referencia.

Dicha evaluación puede ser llevada a cabo por diversos motivos:

----Realizada por el cliente con el fin de adquirir confianza en el cumplimiento de los requisitos por parte del proveedor (evaluación de segunda parte).

---Realizada por un organismo externos para determinar el grado de conformidad (evaluación de tercera parte).

----Realizada internamente por deseo expreso de la dirección con el fin de valorar la situación que presenta la organización en relación con la calidad (evaluación de primera parte). En este apartado, con algunas matizaciones, es donde entra el concepto de autoevaluación.

Los modelos de evaluación de la calidad total, desarrollados en principio para poder disponer en una serie de criterios a la hora de conceder los premios de calidad, han detenido una repercusión importante y son utilizados como referencia en la implantación de sistema de calidad tota en las empresas y también, en el ámbito académico, a la hora de hacer operativo o medir el concepto.

### **2.2.1. A. PREMIO DEMING**

En el año 1951, la unión japonesa de científicos e ingenieros instauró en Japón el primer Premio Deming a la calidad, como reconocimiento a la contribución Deming a la transformación positiva de la industria japonesa en materia de calidad y productividad para otorgar este premio se establecieron una serie de criterios con el fin de poder tomar esta decisión acerca de cuál era la empresa más destacada en dicho ámbito.}

Criterios para el premio Deming de aplicación:

---políticas y objetivos:

- Políticas relativas a administración, calidad y control de calidad.
- Método de determinar políticas y objetivos.
- Corrección y constancia del contenido de los objetivos.
- Utilización de métodos estadísticos.
- Difusión y penetración de objetivos.
- Verificación de objetivos y su ejecución.
- Relación entre planes a largo o corto plazo.

----La organización y su operación:

- División clara de responsabilidades.
- Delegación apropiada del poder.

- Cooperación entre las divisiones.
- Actividades de los comités.
- Utilización del estado mayor.
- Utilización de actividades de círculo de control de calidad.

---Educación y su difusión:

- Plan educativo y su realización práctica.
- Toma de consciencia sobre calidad y control.
- Educación sobre conceptos y métodos estadísticos y grado de penetración.
- Capacidad de entender los efectos.
- Educación para subcontratistas y organizaciones de fuera.
- Actividades de círculo de calidad.
- Sistema de sugerencias.

---Ensamble y difusión de información y su utilización:

- Ensamble de información de fuera
- Difusión de la información entre divisiones.
- Rapidez de la determinación de información (uso de ordenadores).
- Análisis estadístico de la información y su utilización.

---Análisis:

- Selección de problemas y temas importantes.
- Conveniencia del método analítico.
- Utilización de métodos estadísticos.
- Vinculación con su propia técnica de ingeniería.
- Análisis de calidad, análisis de procesos.
- Utilización de los resultados de análisis.
- Sugerencias positivas para mejoramiento.

---Normalización:

- Sistema de normas.
- Métodos para fijar, revisar y retirar normas.
- Realizaciones en la fijación, revisión y retiro de normas.
- Contenido de las normas.
- Utilización de métodos estadísticos.
- Acumulación de tecnologías.
- Utilización de normas.

---Control:

- Sistema de control para la calidad y áreas conexas v.g. costo y calidad.
- Punto de control y línea de control.

- Utilización de métodos estadísticos como grafico de control y aceptación general de los criterios estadísticos.
- Contribución de las actividades de círculos del control de calidad.
- Estado actual de las actividades de control.

---Garantía de calidad:

- Procedimiento para el desarrollo de nuestros productos.
- Desarrollo de la calidad.
- Medidas de seguridad y de prevención de responsabilidad legal.
- Control y mejoramiento del proceso.
- Medición e inspección.
- Control de instalación y equipos, subcontratistas, compras, etc.
- Sistema de garantía de calidad y su revisión.
- Utilización de métodos estadísticos.
- Evaluación y revisión de la calidad.
- Estado practico de la garantía de la calidad.

---Efectos:

- Medición de los efectos.
- Efectos visibles tales como calidad, fecha de entrega, costes, ambientes, seguridad, etc.
- Efectos invisibles.

- Compatibilidad entre predicción de efectos y resultados reales.

---Planes futuros:

- Comprensión de las condiciones actuales y previsión.
- políticas adaptadas para remediar fallos.
- Planes de promoción para el futuro.
- Relaciones con los planes a largo plazo de la empresa.

### **2.2.1. B PREMIO MALCOLM BALDRIGE**

Año más tarde, en 1987, en el congreso de los Estados Unidos ante el reconocimiento de la calidad como elemento estratégico clave para la competitividad de la industria norteamericana, establece el Malcolm Baldrige National Quality Award o Premio Nacional de Calidad.

La ley de creación de premio Malcolm Baldrige indica que los objetivos que pretenden cumplirse con el mismo son:

---Aumentar la concienciación de que la gestión de la calidad es un tema estratégico crítico en la relación con la competitividad de las empresas norteamericanas.



---Desarrollar y extender el reconocimiento de los requisitos necesarios para los sistemas excelentes de gestión de la calidad. Se trata de establecer criterios y guías de orientación.

---Promover el reparto y diseminación sobre la información de estrategias efectivas de gestión de la calidad.

---Identificar las empresas modélicas en el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad.

Criterios para el premio nacional de calidad Malcolm Baldrige

---Liderazgo:

- Liderazgo de la alta dirección.
- Dirección orientada hacia la calidad.
- Responsabilidad pública.

---Información y análisis:

- Perspectiva y dirección de la calidad y datos e información sobre el desempeño.
- Comparaciones competitividad y benchmarking.
- Análisis y uso de la información en la compañía.

---Planificación estratégica de la calidad:

- Calidad estratégica y proceso de planificación de los resultados de la compañía.
- Planes de calidad y rendimiento.

---Desarrollo y dirección de los recursos humanos:

- Dirección de recursos humanos.
- Implicación del personal.
- Formación y educación del personal.
- Medidas del rendimiento del rendimiento y reconocimiento del personal.
- Bienestar y moral del personal.

---Dirección de procesos de calidad:

- Diseño e introducción de la calidad en productos y servicios.
- Dirección de procesos de producción de productos y servicios de procesos de distribución.
- Dirección de procesos de servicios auxiliares.
- Calidad del proveedor.
- Valoración de la calidad.

Resultados de la calidad y de las operaciones:

- Resultados de la calidad de productos y servicios.

- Resultados de las operaciones de las compañías.
- Resultados de los proceso de dirección y servicios auxiliare.
- Resultados de la calidad de los proveedores.

--.Orientación hacia los clientes y su satisfacción:

- Dirección de las relaciones con los clientes.
- Compromiso con los clientes.
- Determinación de la satisfacción de los clientes.
- Resultados de la satisfacción de los clientes.
- Comparaciones de la satisfacción de los clientes.
- Necesidades y expectativas futuras de los clientes.

Los criterios de los premios Malcolm Baldrige no han permanecido estáticos, sino que se han ido modificando ligeramente a lo largo de los años transcurridos desde su creación. Cabe hacer una mención especial por su notoriedad de las modificaciones efectuadas para el año 1997. Los criterios han evolucionado desde un conjunto de guías para la gestión de la calidad hacia un marco para la evaluación de la competitividad y excelencia de las organizaciones. De tal forma es así que en 1997 se cambia la denominación de los criterios, que ahora se conoce como criterio para la excelencia empresarial.

El Malcolm Baldrige ha recibido críticas centradas en:

---Los elevados costes que se requiere en su aplicación y preparación para la vista de evaluación.

---El hecho de que varias empresas premiadas han tenido posteriormente pobres resultados financieros.

---Obtener el premio no es el sinónimo de una calidad superior del producto o servicio.

La obtención del premio no es una condición necesaria, existen otras vías para la rentabilidad; ni tampoco suficiente, no contempla otros factores importantes para obtener unos resultados financieros exitosos. Respecto a la tercera crítica, indica que el Baldrige no se ha diseñado únicamente para premiar excelentes productos o servicios, ya que esta cuestión representa solo un 25% de la puntuación total.

Posteriormente, Hendrick y Singhal apoyan las tesis de Garvin con los resultados de una investigación cuyo objetivo era comparar diversos resultados obtenidos por un grupo de empresas ganadoras del premio frente a los obtenidos por un grupo de empresas de control. Estos mismos autores habían investigado anteriormente el impacto que el hecho de ganar el premio había tenido en el valor de mercado de las empresas comprobando la

reacción positiva del mercado de acciones ante este hecho, especialmente para el caso de las pequeñas empresas.

Con el fin de determinar la opinión de los directivos norteamericanos de la utilidad del premio Malcolm Baldrige, Knotts, Parrish y Evans efectuaron una encuesta entre las 500 empresas industriales y 500 de servicios de fortune y en 240 pequeñas empresas. En general, las empresas que respondieron (285) lo consideraban como el mejor marco de referencia para la implantación de un sistema de gestión de la calidad total. También la percepción acerca de los criterios y del propio premio era positiva.

En el mismo sentido, Townsend y Gebhardt subrayan la importancia y la repercusión del premio sobre la economía norteamericana, sino por su capacidad de haber introducido a gran cantidad de organizaciones de variada tipología en una dinámica de mejora. No obstante, en sentido contrario, también se observa con preocupación el decaimiento progresivo en cuanto el número de aspirantes al premio, que podría sugerir un menor interés por la calidad en las empresas norteamericanas, y la necesidad de efectuar cambios para su dinamización, como podría ser una privatización del mismo (Etorre).

Al margen de posibles controversias, es indudable que el premio Malcolm Baldrige ha supuesto un empuje importante para la implantación de la

gestión de la calidad en las empresas americanas y, por mimetismo, en las empresas europeas. Supone un guía útil para la mejora, ha creado una filosofía y un vocabulario común y está contribuyendo a fomentar el espíritu de cooperación interempresarial, al ser una exigencia del premio la difusión del conocimiento.

### **2.2.1. C. MODELO DE TITO CONTI**

Como cualquiera de ambas modelos anteriores, presenta un esquema basado en tres elementos fundamentales:

----procesos.

----Resultados.

----Subsistema de calidad.

Mediante la operativa (procesos) se obtienen en los resultados y todo se estandariza mediante el subsistema de calidad.

En el modelo de Tito Conti se contemplan los resultados desde la óptica de satisfacción de los clientes, propietarios, personal y sociedad en general.

El modelo propuesto contiene todo los ingredientes comunes al resto de los modelos.

### **2.2.1. D MODELO EFQM**

De manera análoga a lo ocurrido en los Estados Unidos, en Europa Occidental, en el año 1918, catorce importantes empresas deciden crear la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management, conocida por sus siglas EFQM). Los objetivos son similares a los establecidos para el premio Malcom Baldrige. De la misma forma, se crea el premio Europeo a la Calidad, que se le otorga sobre la base al grado de cumplimiento de las empresas que optan al mismo de determinados criterios de evaluación.

Para ayudar a las empresas de implantación de la gestión de la calidad total, la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, estableció un marco de referencia en lo que se conoce como *modelo europeo para la Gestión de la Calidad total*. Aunque cada organización es única, este modelo ofrece una estructura general de criterios que puede aplicarse ampliamente a cualquier organización o cualquier componente de una organización. Es preciso indicar que se trata de un modelo orientado hacia la autoevaluación, es decir, se trata de que las empresas tengan una guía que les permita conocer en qué estado se encuentran y en qué dirección deben encaminarse o que acciones deben acometer para avanzar y mejorar su situación.

La declaración de principios en que se basan dicho modelo es la siguiente:

“La satisfacción del cliente, los empleados y la satisfacción e impacto en la sociedad se consiguen mediante iniciativas de liderazgo, política y estrategia, gestión del personal, recursos y procesos que llevan finalmente a la excelencia en resultados empresariales”.

Estos principios quedan plasmados en nueve criterios, de los cuales cinco se denominan agentes y cuatro son de resultados. Los criterios agentes están relacionados con la forma en que la organización enfoca cada uno de los subcriterios, mientras que los criterios de resultados tratan de lo que ha alcanzado la organización y de lo que se está alcanzando.

Estos modelos suponen un paso más allá de las normas de aseguramiento de la calidad. Estas pueden considerarse como un subconjunto hacia un arquetipo más equilibrado de gestión de la calidad basada en los criterios de estos modelos que incorporan, además del análisis de los procesos/productos (normalización), la creación de valores de calidad en la totalidad de la empresa, asentados principalmente en sistemas de participación y reconocimiento de todo el personal de la misma.



### **2.2.2 AUTOEVALUACIÓN CON EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA**

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) es una organización sin ánimo de lucro y su misión es ser la fuerza que impulsa en Europa la excelencia sostenida. Asimismo, tiene como visión un mundo en el que las organizaciones europeas sobresalgan por su excelencia.

Los objetivos fundamentales de esta fundación son:

- Ayudar a las empresas europeas a mejorar su posición competitiva.
- Acelerar la aceptación de la Calidad como estrategia.
- Estimular y ayudar a las actividades de mejora.
- Promover el intercambio de procesos de éxito

En 1992, la Fundación Europea creó el modelo EFQM de excelencia. Este modelo tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (de cualquier tipo, tamaño, sector, etc), a conocerse mejor a sí mismas y en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. La idea básica del modelo de excelencia, por lo tanto, es proporcionar a las organizaciones una herramienta de mejora de su sistema de gestión. Además el modelo se utiliza como base para otorgar los premios europeos de calidad, utilizando para ello el sistema de puntuación establecido para cada uno de sus 9 criterios.

El modelo EFQM es una herramienta práctica que puede ser utilizada de formas diferentes:

- Como guía para realizar una autoevaluación con la que identificar áreas de mejora y así posteriormente implantar soluciones para las mismas.
- Como una herramienta de aprendizaje mutuo (benchmark) con otras organizaciones.
- Como método para medir la evolución de la excelencia en una organización.
- Como la base para utilizar un lenguaje y forma de pensar común en la organización.
- Como base para analizar la estructura del sistema de gestión.
- Como guía para presentarse a premios de calidad otorgados por EFQM u otras entidades (autonómicas, nacionales o europeas), o como base para la obtención de sellos de excelencia.

Utilizada como herramienta de mejora es una de las vías más recomendables. Para mejorar, es necesario tener una guía que nos lleve a examinar de forma sistemática todos los aspectos del funcionamiento de nuestra organización. Esta guía no debe ser normativa ni prescriptiva: no dice cómo hay que hacer las cosas, respetando así las características de cada organización y la experiencia de sus miembros.

El modelo EFQM plantea un método para autoevaluar la gestión de cualquier organización, reconociendo que hay formas diferentes de enfocar la

excelencia en cualquiera de los 9 criterios planteados. Existe, pues, una libertad de interpretación considerable a la hora de reflejar las estrategias adecuadas para una determinada organización, teniendo en cuenta su origen, cultura, nivel de modernización o clima existente, entre otras

Es importante destacar la utilización por EFQM de la palabra autoevaluación y no de la palabra evaluación. Efectivamente, el modelo ha sido concebido como una herramienta de autoevaluación. Es decir, una herramienta con la que una misma organización analiza, descubre y consensua sus propios puntos fuertes y áreas de mejora.

En definitiva una organización que recorriendo “el camino” de la autoevaluación aprende sobre sí misma.

En algunas ocasiones se contempla la contratación de asesores externos para que realicen evaluaciones a nuestra organización y nos indiquen las áreas de mejora que debemos abordar. Las evaluaciones externas, dentro del contexto de EFQM, tienen la misión de conceder o no un premio o un sello de excelencia.

Confiar la identificación de nuestras áreas de mejora más importantes a “expertos” externos, significa dejar en manos de alguien que no conoce el día a día de nuestra organización esta tarea tan crítica e importante.

Además, nos perdemos el aprendizaje y comprensión que se produce sobre nuestra organización y sobre aspectos de gestión de la misma, cuando comenzamos a autoevaluarnos con el método propuesto por EFQM. Es recomendable reflexionar sobre esta cuestión antes de dar el paso en una u otra dirección.

Por último, una breve reseña al mundo de los premios de calidad basados en EFQM. Numerosas entidades autonómicas, nacionales o europeas utilizan el modelo EFQM de excelencia como base para seleccionar a los galardonados en los diferentes premios relacionados con la calidad que otorgan.

Ejemplos de estos premios a nivel autonómico pueden ser los otorgados por la Fundación Vasca para la calidad (Euskalit), los de la Fundación Navarra para la calidad o el Centro Andaluz para la excelencia en la gestión. A nivel nacional podemos citar los premios del MEC (Ministerio de Educación y Ciencia) o los del MAP (Ministerio de Administraciones Públicas).

Y a nivel europeo los otorgados por la propia EFQM. Dentro de este ámbito cabe destacar la existencia de varias categorías: gran empresa, sector

público y pequeña empresa. Asimismo, existen tres niveles de reconocimientos en los premios:

Award, finalist y price. Award: Galardón otorgado a la organización ganadora del premio en su correspondiente categoría.

Finalist: Todos los años pueden ser declarados para cada categoría varias organizaciones finalistas. Son organizaciones que han demostrado su alto nivel de excelencia en la gestión de la calidad y además estar inmersas en una clara dinámica de mejora continua.

Price: Premios concedidos a diferentes organizaciones que sobresalen en alguno de los conceptos fundamentales de la excelencia como son:

- Liderazgo y coherencia.
- Orientación al cliente.
- Responsabilidad social de la organización.
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Orientación a resultados.
- Gestión por procesos y basada en hechos.
- Aprendizaje, innovación y mejora continua.
- Desarrollo de alianzas.

### **2.2.2. A EL MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA (EFQM) Y EL AUTODIAGNOSTICO**

El autodiagnóstico puede definirse como el seguimiento sistemático de las prácticas de gestión y medición de resultados de una organización, usando un modelo de gestión como marco de referencia .este proceso de autodiagnóstico culmina con el desarrollo y puesta en marcha de un plan de mejora en todas las áreas de gestión. En este sentido, el autodiagnóstico es un proceso de dirección que define planes de actuación concretos cuyo objetivo es aumentar la efectividad de los procesos de transformación de las organizaciones.

El modelo europeo de excelencia fue desarrollado en 1991 por la fundación europea para la gestión de la calidad (EFQM) con la elaboración de numerosas organizaciones, tanto empresariales como educativas, y a partir de las experiencias de los modelos popularizados por el premio Deming en Japón y el Malcolm Baldrige en los Estados Unidos.

El modelo europeo de excelencia ([www.efqm.org](http://www.efqm.org) y [www.clubcalidad.es](http://www.clubcalidad.es))

Fue concebido en 1991 para promover la competitividad de la industria europea. Por ello ha podido, tras analizar las experiencias previas, aprovechar sus puntos fuertes y tratar mejorar los aspectos más discutibles. En el momento de la aparición del modelo europeo, al Malcolm Baldrige se le

achacaba fundamentalmente una deficiencia: La poca atención que prestaban a los resultados, en sentido amplio, de las organizaciones. El hecho de que alguna compañía viera serios problemas de subsistencia al poco tiempo de obtener el premio, suscito numerosas críticas sobre la propia validez del modelo. Sin embargo, lo más importante no es, quizá, que una compañía pueda desaparecer tras conseguir el premio debido a unos resultados más o menos nefastos. Lo realmente importante es que la mejora continua tiene que empezar, necesariamente, con el análisis de los resultados. Dichos resultados han de compararse con los obtenidos en el pasado, con los objetivos establecidos y con los alcanzados por los mejores. Este ha de ser el primer paso de cualquier programa de mejora. Por lo tanto, cualquier modelo de autodiagnóstico que busque la mejora continua ha de conceder el análisis de los resultados la consideración de dicho análisis se merece. Por ello, el premio europeo a la calidad ha asignado, en conjunto, el cincuenta por ciento de los posibles puntos a las diferentes categorías de resultados que contemplan. Este es quizá, la contribución más significativa del modelo europeo de excelencia al autodiagnóstico de la calidad de gestión como vía para acelerar el proceso de transformación de las organizaciones

El modelo europeo de excelencia (o modelo EFQM) pretende crear un marco que, teniendo en cuenta que cada organización tiene sus propias

peculiaridades, sea lo suficientemente amplio como para que cualquier organización o unidad organizativa pueda llevar a cabo el autodiagnóstico de la calidad de gestión. Consta de nueve criterios relacionados con las principales áreas de gestión y medición de resultados de las organizaciones empresariales.

El modelo distingue entre criterios “facilitadores” y criterios “resultados”. Los criterios llamados “facilitadores” contemplan como las organizaciones son gestionadas, mientras que los criterios de “resultados” se ocupan de que están consiguiendo las organizaciones con dicha gestión. Tanto los criterios “facilitadores” como los de “resultados” se dividen en subcriterios que detallan las principales áreas a tener en cuenta en cada uno de ellos.

La lógica que subyace tras el modelo es que la satisfacción de los clientes y de los empleados, y la obtención de un impacto positivo en la sociedad, se consiguen a través de un adecuado liderazgo de los directivos en un proceso de transformación de la organización mediante el establecimiento de unas oportunas políticas y estrategias, un aprovechamiento adecuado de sus recursos y alianzas de todo tipo y una buena gestión de sus procesos, todo lo cual lleva a conseguir la visión de la organización con excelentes resultados de negocios.



Esta lógica, denominada RADAR ---siglas de los vocablos ingleses results (resultados), approach (enfoque), deployment (despliegue), assesment (evaluación ) y review (revisión )---refleja, por lo tanto, lo que la organización debe hacer para:

---Establecer los resultados y objetivos a alcanzar por la organización.

Esto abarca lo que una organización aspira a lograr y logra. En una organización excelente, los resultados mostraran tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio y continuado, los objetivos serán apropiados y se alcanzaran, en contraste del rendimiento con el de las otras organizaciones será satisfactorio y el desempeño de la organización será fruto del enfoque con el que las acciones y medidas se llevan a cabo. Asimismo, el alcance de los resultados abarcara las áreas relevantes.

---Planificar y desarrollar un conjunto integrados de enfoques adecuados para alcanzar los resultados propuestos, tanto en el presente como en el futuro. Esto abarca por tanto, lo que una organización excelente, el enfoque de las medidas y acciones será fundado – es decir, será racional, incorporara procesos bien definidos y desarrollados y tendrá una clara orientación a las necesidades de la organización ---e integrado ---es decir, alineado con la política y la estrategias y ligado a otros enfoques allí donde sea apropiado.

----Desplegar dichos enfoques de una manera sistemática para garantizar una completa implantación de las acciones y medidas propuestas.

---Evaluar y revisar los enfoques de las acciones de medidas así como un despliegue. En una organización excelente, el enfoque y su despliegue estarán sujetos a una medición regular y se aprenderán actividades de aprendizaje. Sobre esta base se identificarán, priorizarán e implementarán las acciones de mejora.

Al usar el modelo en una organización, por ejemplo, con fines de la autodiagnóstico de las prácticas de gestión, los elementos de la lógica RADAR “enfoco”, “despliegue”, “evaluación” y “revisión” deberán considerarse .

Para cada uno de los subcriterios facilitadores, mientras que el elemento el “resultado” deberá considerarse para cada uno de los subcriterios de resultados.

Se presenta el esquema de mejora continua que subyace en la lógica de RADAR.

## **2.2.2. B. NOVEDAD RELATIVA DE LOS PROCESOS DE AUTODIAGNOSTICO**

Las empresas bien gestionadas siempre han llevado a cabo análisis de sus resultados y actuaciones, por lo que no podemos considerar que el autodiagnóstico sea algo radicalmente novedoso. Pero en estos análisis, en general tenían un carácter puntual, poco sistemático y, en gran medida, se basaban en impresiones y suposiciones. Tradicionalmente, el ciclo de mejora de la gestión (véase la figura anterior) de las empresas solía pasar rápidamente, cuando no descuidar totalmente, las dos primeras fases de “inventario/reflexión” y de “identificación de puntos fuertes y áreas de mejora”. Lo que solía hacerse era mirar los resultados, predominantemente financieros, descubrir las posibles diferencias y poner en marcha acciones correctoras sobre la base de algunos indicadores limitados y de una consideración también limitada de las diversas áreas de la gestión de la compañía. El resultado era que, como decíamos, se priorizaban y ponían en marcha en muchas ocasiones acciones de mejora a partir de meras impresiones y suposiciones, en lugar de sobre la base sólida de un análisis más profundo y global de la realidad de la gestión de la empresa.

La novedad estriba en la amplitud, la profundidad y el carácter sistemático que estos procesos de autodiagnóstico han alcanzado en la actualidad en las organizaciones que los llevan a cabo con más éxito. Las características de

los nuevos entornos competitivos hacen que estas organizaciones traten de mejorar a una velocidad mayor (en consonancia con la velocidad a la que cambia su contexto) al tiempo que intentan ser mucho más certeras y eficaces en la selección de sus áreas de mejora (ya que el margen del error es muy reducido), que estarán alineadas con sus objetivos estratégicos.

### 2.2.2. B. LA ESTRUCTURA DEL MODELO

El modelo europeo de excelencia consta de nueve criterios: Cinco criterios facilitan la gestión y se agrupan en “agentes facilitadores”.

Cuatro criterios son de “resultados”.

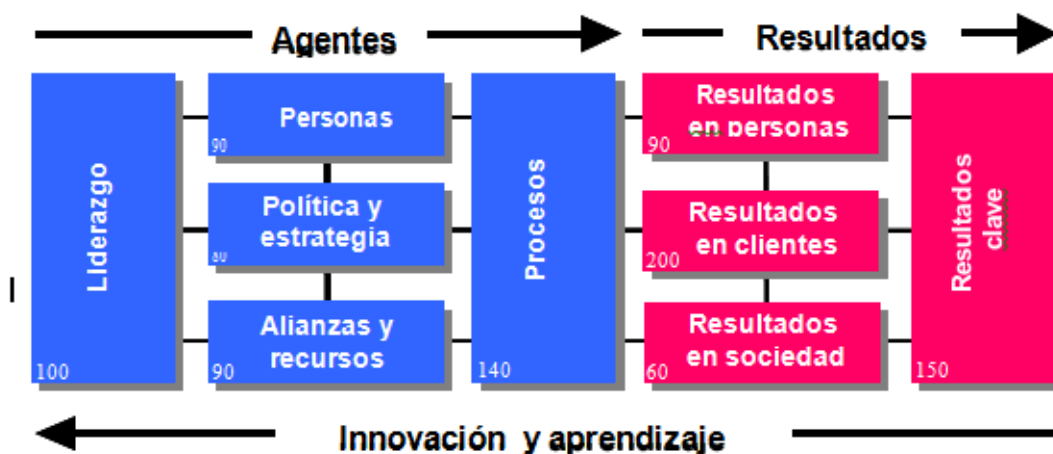


figura N° 1 estructura del modelo EFQM.

La filosofía general de gestión que está en el modelo es la siguiente: los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a

los clientes, las personas y la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos, y los procesos.

Los cinco criterios “agentes facilitadores” (o lo que es lo mismo, cómo se consiguen los resultados) cubren todo aquello que una organización debe hacer y la forma cómo debe hacerlo en cada una de las 5 áreas planteadas. Cada uno de los criterios se centra en un concepto de gestión determinado: liderazgo, gestión de las personas, de la estrategia, y muchos de ellos tienen interrelaciones evidentes entre sí.

Cada criterio, cuenta con cinco sub criterios (excepto en el caso del criterio Política y estrategia, que son cuatro), que definen más concretamente las áreas que deben tenerse en cuenta para su evaluación.

A su vez, los sub criterios incluyen orientaciones sobre prácticas de gestión concretas que la organización debe evaluar. A estas orientaciones el modelo les llama “elementos a considerar”, reforzando la idea de que no todas deben ser consideradas.

Obligatoriamente para ser evaluadas, sino sólo aquéllas adecuadas y aplicables a nuestra organización. Además, como hemos apuntado

anteriormente, estas orientaciones no son normativas ni prescriptivas. Son áreas de análisis que propone el modelo sobre las que cada organización debe reflexionar e identificar así puntos fuertes o áreas de mejora.

Los cuatro criterios “resultados” (qué resultados se han conseguido) cubren aquello que una organización consigue. Se trata de los indicadores que tiene la organización para medir sus logros. Los “resultados” son causados por la gestión realizada en todos y cada uno de los agentes facilitadores anteriormente citados. Cada criterio de resultado cuenta con 2 sub criterios (a y b), para definir más concretamente los tipos de indicadores que la organización podría utilizar para “medir” su gestión.

Los resultados “a” (también llamados de percepción), se refieren las medidas o indicadores que nuestra organización maneja para conocer la percepción que clientes, personas o sociedad tienen sobre nosotros. Suelen ser recogidos por medio de encuestas, grupos focales de análisis, etc. En definitiva mediante esto indicadores analizamos las opiniones de clientes, personal o la sociedad que nos rodea.

Los resultados “b” (también llamados de rendimiento), se refieren a las medidas o indicadores internos que nuestra organización maneja para supervisar, entender, predecir y/o mejorar su rendimiento. Estos indicadores

los obtenemos fruto de mediciones internas, objetivas. En relación al criterio 9, resultados clave, el concepto de resultados “a” y “b” varía. Los resultados tipo “a”, (llamados resultados clave), son las medidas o indicadores clave planificados por la organización y acordados en su política y estrategia. Es decir, son los “pocos pero importantes” indicadores utilizados por la dirección para el gobierno de la organización. Los resultados “b”, (también llamados indicadores clave), son las medidas o indicadores operativos que utiliza la organización para supervisar, entender los procesos, y predecir y mejorar sus probables resultados clave. Si buscamos algún tipo de ejemplo que pueda aclarar la diferencia entre unos y otros, los primeros (“a”) podrían utilizarse más por la “alta dirección” de nuestra organización, mientras que los segundos (“b”) se podrían utilizar más en un contexto operativo o de jefe de departamento.

### **2.2.2. C. LOS PRINCIPIOS DE EXCELENCIA**

La creación de la estructura del modelo de excelencia EFQM se basó en un conjunto de principios filosóficos que orientaron la selección de criterios y sub criterios del mismo.

Estos principios o conceptos fundamentales de la excelencia resultan aplicables a organizaciones de todo tipo, independientemente de su sector o tamaño, y constituyen la base del modelo EFQM de excelencia.

Es importante conocerlos pues, de alguna manera, cuando utilizamos el modelo EFQM para autoevaluarnos estamos en realidad evaluando la aplicación de estos principios filosóficos a través de nuestras prácticas de gestión. Estos son:

- Orientación hacia los resultados.
- Orientación hacia el cliente.
- Liderazgo y constancia de objetivos.
- Gestión por procesos y hechos.
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.
- Desarrollo de alianzas mutuamente beneficiosas.
- Responsabilidad social de la organización.

A continuación ofrecemos las definiciones y descripciones de los mismos.

**Orientación hacia los resultados:**

Concepto: La excelencia consiste en alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la organización.

Cómo se pone en práctica este concepto: En el entorno rápidamente cambiante que caracteriza al mundo actual, las organizaciones excelentes



son ágiles, flexibles y capaces de responder a los cambios, a menudo, rápidos y frecuentes, de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Las organizaciones excelentes miden y anticipan las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, dan seguimiento a sus expectativas y percepciones y supervisan y analizan el comportamiento de otras organizaciones.

Asimismo recogen información de grupos de interés actuales y futuros, utilizándola para establecer, implantar y revisar sus políticas, estrategias, objetivos, medidas y planes a corto, medio y largo plazo.

La información recogida les ayuda también a desarrollar y alcanzar un conjunto equilibrado de resultados para los grupos de interés.

### **Orientación hacia el cliente:**

Concepto: La excelencia consiste en crear valor sostenido para el cliente.

Cómo se pone en práctica este concepto: Las organizaciones excelentes conocen y comprenden en profundidad a sus clientes. Están convencidas de que el cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio; así como de que la mejor manera de lograr mayores cotas de fidelidad y retención de clientes e incrementar su cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades y expectativas de los

clientes actuales y potenciales. Estas organizaciones responden a las necesidades y expectativas que sus clientes tienen en cada momento y, cuando resulta conveniente, segmentan a sus clientes para mejorar la eficacia de su respuesta. Las organizaciones excelentes dan seguimiento a las actividades de sus competidores y entienden cuál es su ventaja competitiva; anticipan de manera eficaz cuáles serán las necesidades y expectativas de sus clientes y actúan en el presente para satisfacerlas y si es posible, excederlas; dan seguimiento y analizan las experiencias y percepciones de sus clientes y, cuando algo va mal, responden con rapidez y de forma eficaz. Asimismo, establecen y mantienen excelentes relaciones con todos sus clientes.

### **Liderazgo y constancia de objetivos:**

Concepto: Excelencia es ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además, sea coherente en toda la organización.

Cómo se pone en práctica este concepto: Las organizaciones excelentes cuentan con líderes que establecen y comunican una dirección clara a su organización y que, al hacerlo, unen y motivan a los demás líderes para que con su comportamiento sirvan de fuente de inspiración a sus colaboradores. Los líderes establecen valores y principios éticos y desarrollan una cultura y

un sistema de gobierno de la organización que ofrece a sus grupos de interés una identidad y un atractivo único. Todos los líderes de estas organizaciones, sea cual sea su nivel en la misma, motivan y estimulan de manera continua a sus colaboradores hacia la excelencia y al hacerlo, sirven de modelo de referencia para los demás en cuanto a comportamiento y rendimiento. Lideran mediante el ejemplo, dando reconocimiento a los diferentes grupos de interés y trabajando con ellos en actividades conjuntas de mejora. En momentos difíciles muestran una coherencia y firmeza que inspira confianza y compromiso a los grupos de interés. Al mismo tiempo, demuestran capacidad para adaptar y reorientar la dirección de su organización en función del entorno externo que se mueve con rapidez y cambia constantemente, logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

### **Gestión por procesos y hechos:**

Concepto: Excelencia es gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados.

Cómo se pone en práctica este concepto: Las organizaciones excelentes cuentan con un sistema de gestión eficaz y eficiente basado en las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés y diseñado para satisfacerlas. Un conjunto de procesos claro e integrado hace posible y

garantiza la implantación sistemática de las políticas, estrategias, objetivos y planes de la organización. Estos procesos se despliegan, gestionan y mejoran de forma eficaz en las actividades diarias de la organización. Las decisiones se basan en una información fiable y basada en datos de los resultados actuales y previstos, de la capacidad de los procesos y sistemas, las necesidades, expectativas y experiencias de los grupos de interés, y el rendimiento de otras organizaciones, incluido, cuando así conviene, el de la competencia. Se identifican los riesgos a partir de medidas de rendimiento sólidas, gestionándose de manera eficaz. La organización está gobernada con gran profesionalidad y alcanza y excede todos los requisitos que desde el exterior se le exigen. Se identifican e implantan las medidas preventivas adecuadas, inspirando y manteniendo altos niveles de confianza en los grupos de interés.

**Desarrollo e implicación de las personas:**

Concepto: Excelencia es maximizar la contribución de los empleados a través de su desarrollo e implicación.

Cómo se pone en práctica este concepto: Las organizaciones excelentes identifican y comprenden las competencias necesarias para implantar sus políticas, estrategias, objetivos y planes, tanto en la actualidad como en el futuro. Para alcanzar dichas competencias, contratan y desarrollan

profesionalmente a las personas brindándoles en todo momento un apoyo activo y positivo. Las organizaciones excelentes fomentan y apoyan el desarrollo del personal, permitiendo a las personas hacer realidad y desarrollar su pleno potencial. Así, preparan a las personas para superar y adaptarse a cualquier cambio, ya sea de tipo operativo o que requiera nuevas capacidades personales.

Las organizaciones excelentes reconocen la importancia creciente del capital intelectual de quienes las integran y utilizan su conocimiento en beneficio de toda la organización.

Se esfuerzan por atender, recompensar y dar reconocimiento a las personas de modo que se incremente su compromiso y fidelidad a la organización. Asimismo, maximizan la implicación potencial y activa de las personas mediante valores compartidos y una cultura de confianza, transparencia, y delegación y asunción de responsabilidades. Organizaciones excelentes aprovechan la implicación de las personas para generar e implantar ideas de mejora.

### **Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora:**

Concepto: Excelencia es desafiar el status quo y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora.

Cómo se pone en práctica este concepto: Las organizaciones excelentes aprenden continuamente tanto de sus actividades y resultados, como de las actividades y resultados de los demás. Asimismo, practican un benchmarking riguroso, interno y externo, recogen y comparten el conocimiento de las personas que las integran para maximizar el aprendizaje de toda la organización. Tienen una mentalidad abierta para aceptar y utilizar las ideas de todos los grupos de interés. Animam a las personas a ver más allá del día a día y de las capacidades actuales. Guardan celosamente su propiedad intelectual y la aprovechan para obtener beneficios comerciales cuando resulta conveniente. Las personas que las integran desafían constantemente el status quo y buscan oportunidades de innovación y mejora continuas que añaden valor.

### **Desarrollo de alianzas mutuamente beneficiosas:**

Concepto: Excelencia es desarrollar y mantener alianzas que añaden valor.

Cómo se pone en práctica este concepto: Las organizaciones excelentes reconocen que en el mundo de hoy, cada vez más exigente y en cambio continuo, el éxito puede depender de las alianzas que establezcan. Así, buscan establecer y desarrollar alianzas con otras organizaciones. Estas alianzas, que les permiten dar mayor valor a sus grupos de interés optimizando las competencias clave, pueden establecerse con clientes, sociedad, proveedores e incluso competidores, y se basan en un beneficio mutuo claramente identificado. Los partners trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes, apoyándose unos a otros con su experiencia, recursos y conocimientos y construyendo una relación duradera basada en la confianza mutua, el respeto y la transparencia.

### **Responsabilidad social de la organización:**

Concepto: Excelencia es exceder el marco legal mínimo en el que opera la organización y esforzarse por comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la sociedad.

Cómo se pone en práctica este concepto: Las organizaciones excelentes adoptan un estricto enfoque ético, siendo transparentes y dando cuenta a sus grupos de interés, de su rendimiento como organización

responsable. Tienen muy presente, y fomentan activamente, la responsabilidad social y la defensa del medio ambiente tanto del hoy como del mañana. La responsabilidad social de la organización está definida en sus valores e integrada en la organización. Mediante un compromiso público y transparente, que contempla a todos los grupos de interés, estas organizaciones satisfacen y exceden las expectativas, normativas y leyes de ámbito local, y cuando resulta adecuado, mundial. Además de gestionar los riesgos, buscan y fomentan las oportunidades de colaborar con la sociedad en proyectos mutuamente beneficiosos, fomentando y manteniendo un algo nivel de confianza en ellas por parte de sus grupos de interés. Son conscientes de su impacto en la comunidad actual y futura y se preocupan por reducir al mínimo cualquier impacto adverso.

Aunque la Nueva Gestión Pública se presenta generalmente como una respuesta políticamente neutra y no menos instrumental que la del modelo Weberiano, según (Barzelay, 1992), resulta evidente su amplia inspiración en el pensamiento neoliberal (Hirsch, 2001; Holloway, 2002). En este sentido, las fuentes teóricas que configuran la nueva gerencia se encuentran principalmente en la Teoría del Public Choice, en el Gerencialismo Clásico y en la Escuela de la Economía de la Organización. Todas ellas tienen en común la crítica a las instituciones y al modelo burocrático de administración (Castells y Oller, 2004; Lane, 1997; Colet,



2006). Por otro lado, cabe también destacar la influencia ejercida por la Teoría de la Economía de la Organización. Esta teoría, que se ocupa de organizar las relaciones entre agentes que cooperan en actividades de producción e intercambio, parte del estudio de los fallos del mercado para llegar a los “fallos del gobierno”. Desde esta perspectiva, estos últimos se refieren a la dificultad de medir e incentivar una relación positiva entre costes y beneficios, a la desigualdad distributiva generada cuando los controles no alcanzan a evitar corruptelas, al clientelismo o arbitrariedades, a la dificultad de controlar las externalidades de las organizaciones públicas o las internalidades que llevan a establecer como criterios de referencia de la provisión de servicios públicos los valores o las metas de la cultura organizativa, etc. La constatación de dichos fallos de gobierno pone de manifiesto que la existencia de fallos de mercado es simplemente una condición necesaria pero no suficiente para la intervención pública, cuya actuación podría incluso empeorar la asignación de los recursos y la distribución del bienestar, haciéndose patente la necesidad de buscar nuevas fórmulas de actuación. A pesar de todo, resulta evidente que no podemos explicar la presencia de fallos en el sector público y su permanencia o su evitabilidad sin estudiar previamente las instituciones y su organización.

### **2.2.3. A EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA 2003**

Cuando se habla de modelos EFQM de excelencia se reduce al modelo gran empresa, si bien posteriormente se van haciendo las consideraciones parciales para referirse a la versión pyme, versión sector público y organizaciones del voluntario.

El modelo EFQM de excelencia se presenta de forma esquemática como se indica y el modelo está estructurado en 9 bloques o cajas:

Cinco criterios:

Agentes facilitadores:

- Criterio 1: liderazgo.
- Criterio 2: política y estrategia.
- Criterio 3: personas.
- Criterio 4: alianzas y recursos.
- Criterio 5: procesos.

Cuatro criterios:

Resultados:

- Criterio 6: resultados en el cliente.
- Criterio 7: resultado en personas.

- Criterio 8: resultado en la sociedad.
- Criterio 9: resultado clave.

Los agentes facilitadores (criterios del 1 al 5) los entendemos como “lo que la organización pone en marcha” para “conseguir los resultados” (criterios del 6 al 9).

El esquema se encierra en el proceso de retroalimentación de modo que del análisis de los resultados se produce la innovación y aprendizaje para revisar los agentes facilitadores y conseguir el proceso de mejora continua.

El modelo viene estructurado de modo que:

Cada criterio supone:

- Definición de contenido global.
- Colección de subcriterios que hay que abordar para realizar la autoevaluación.

Cada subcriterio supone:

- Una definición de contenido.
- Una relación de áreas o elementos a modo de ejemplo que aclaran su significado a la vez que son ideas a tomar como referencias de excelencia.

Seguidamente se hace un repaso a los nueve criterios del modelo desde la perspectiva de MODELO DE REFERENCIA, es decir, de lo que la organización debería de poner en marcha y medir para lograr ser excelente.

La autoevaluación o MODELO DE PUNTUACION sería un ejercicio posterior en el que la organización se compararía con dicho modelo de referencia ideal (100 si hablamos de porcentaje, o 1.000 como base habitual de valoración) y puntuaría sus desviaciones (áreas de mejora).

### **2.2.3. B AUTOEVALUACION**

Una vez visto MODELO DE REFERENCIA, quedaría por desarrollar el MODELO DE EVALUACION. Para ello se hace necesario disponer de un sistema de puntuación que permita comparar la situación de la organización con respecto a los requisitos del MODELO DE REFERENCIA. Por otro lado, dicho sistema de puntuación tiene que cumplir una serie de condiciones:

---Estar asociados al MODELO DE REFERENCIA.

---Ser UNIVERSAL para poder seguir en el mismo esquema de todas las organizaciones y poder comparar con respecto al MODELO DE REFERENCIA que es, asimismo, universal.

---Tener en cuenta la PONDERACION de los diferentes criterios.

---Tener en cuenta diversas VARIABLES ASOCIADAS a la puntuación del concepto:

- Si se ha tomado el enfoque adecuado conforme al MODELO DE REFERENCIA.
- Si se encuentra implantado.
- Si los resultados están en la línea de lo provisto y si siguen tendencias positivas.
- Si se evalúa su eficacia.

Para disponer de un sistema de puntuación que recoja todos los aspectos posibles, la EFQM ha desarrollado el ESQUEMA LOGICO REDER.

#### **2.2.4 EL MUNICIPIO**

Según la ley orgánica de municipalidades N°27972, Título I, capítulo único del objeto y alcances de la ley, el artículo. 1° establece normas sobre creación, origen, naturaleza, autonomía, organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación y régimen económico de las municipalidades, también sobre la relación entre ellas y con las demás organizaciones del estado y las privadas así como los mecanismos de participación ciudadana y los regímenes especiales de las municipalidades.

Según el artículo. 5°, el Consejo Municipal ejerce funciones normativas y fiscalizadoras. Que se orientan a dar beneficios a los pobladores.

Según el Título V, capítulo i, de las competencias y funciones específicas generales, el artículo 73°, sobre materias de competencia municipal, el cual menciona sobre el rol de municipalidades:

- a) Planificar integralmente el desarrollo local y el ordenamiento territorial, en el nivel provincial, recogiendo prioridades, propuestas en los procesos de planeación de desarrollo local de carácter local o distrital.
- b) Promover permanentemente la coordinación estratégica de los planes de desarrollo distrital.
- c) Promover, apoyar y ejecutar proyectos de inversión y servicios públicos municipales.
- d) Emitir las normas técnicas generales en materia de organización de espacio físico y uso del suelo, así como sobre la protección y conservación del ambiente.

El artículo 74° que expresa sobre la organización del espacio físico, uso y servicios, educación, cultura, deporte y recreación, protección del medio ambiente, desarrollo de la economía local, fomento del empleo, fomento de la artesanía y del TURISMO LOCAL SOSTENIBLE.

Con el término municipio se designa a los diferentes tipos de organizaciones políticas cuya función es administrar los intereses particulares de comunidades asentadas en el territorio de un país, cada una de esas comunidades está integrada por individuos ligados por relaciones de proximidad entre sus domicilios y por las normas socialmente aceptadas y políticamente sancionadas, que regulan su coexistencia. Los municipios se caracterizan por contar con una población residente y un territorio sobre el cual ejercen su jurisdicción, considerando a los municipios urbanos y los municipios rurales, claro cada uno con sus intereses particulares, (Boullón – 1995).

## **FINALIDAD**

La función de los municipios es velar por el bien común de la población incluida en su jurisdicción, este aparato oficial se convierte conceptualmente en un instrumento a disposición de las autoridades, para que lo utilicen en la solución de problemas de la comunidad y en el establecimiento de las condiciones propicias para su bienestar, las principales funciones que desempeña la administración se centra en la prestación de servicios como la eliminación de residuos, recolección de basura, el alumbrado público, la construcción y el cuidado de las calles, parques y jardines y áreas públicas. A veces disponen también de escuelas, centros de salud y policía propios

que se agregan a los nacionales, como también del mantenimiento de caminos vecinales.

LOS MUNICIPIOS TURÍSTICOS, tal como lo señala, Boullón, está ligada a los intereses de desarrollo turístico por contener dentro de su jurisdicción a una serie de elementos turísticos tanto natural como cultural y es de interés para el gobierno local el desarrollo de las mismas, de acuerdo con el cumplimiento de sus labores.

El municipio como unidad productiva, debe de desarrollar todo un conglomerado integrado de servicios para satisfacer a su población, la función del municipio deberá reducirse a la prestación y administración de servicios comunitarios, pero en muchas ciudades hay casos en los cuales los municipios se adhieren a la políticas de desarrollo conjuntamente con el capital privado para un mejor desempeño de sus labores, no obstante se debe de elaborar un plan que contenga dentro de su estructura los siguientes elementos:

- Determinación de la importancia de la actividad turística
- Inventario turístico.
- Estudio de mercado.
- Imagen del centro turístico.
- Objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo.



- Calculo de la demanda.
- Balance oferta y demanda y estrategias de desarrollo.
- Programa de productos y actividades.
- Programa de obra física.
- Programa de promoción.
- Programa de comercialización.
- Programa de capacitación.
- Programa de participación.
- Programa de investigación.

En América latina, algunos centros turísticos tienen cinturones de miseria en tanto pertenecen a ciudades en las que el turismo no constituye la actividad principal, mientras que en otras netamente turísticas se debe a la invasión de corrientes migratorias internas, que al superar las posibilidades de empleo que las atrajeron, permanecen allí repitiendo un fenómeno común al de otras economías deficitarias del tercer mundo.

## **TÍTULO V**

### **CAPITULO I**

#### **DE LAS COMPETENCIAS Y FUNCIONES ESPECÍFICAS GENERALES**

**Artículo 73°**, sobre materias de competencia municipal, el cual menciona sobre el rol de municipalidades:

**a)** Planificar integralmente el desarrollo local y el ordenamiento territorial, en el nivel provincial, recogiendo prioridades, propuestas en los procesos de planeación de desarrollo local de carácter local o distrital.

**b)** Promover permanentemente la coordinación estratégica de los planes de desarrollo distrital.

**c)** Promover, apoyar y ejecutar proyectos de inversión y servicios públicos municipales.

**d)** Emitir las normas técnicas generales en materia de organización de espacio físico y uso del suelo, así como sobre la protección y conservación del ambiente.

## **CAPÍTULO II DEL PRESENTE TÍTULO**

Con carácter exclusivo o compartido en las materias siguientes:

### **1. Organización del espacio físico – uso del suelo**

1.9. El patrimonio histórico, cultural y paisajístico.

### **2. Servicios públicos locales**

2.3. Educación, cultura, deporte y recreación

2.8. Promoción del desarrollo económico local para la generación de empleo.

2.9. Establecimiento, conservación y administración de parques zonales, parques zoológicos, jardines botánicos, bosques naturales directamente o a través de concesiones.

### **3. Protección y conservación del ambiente.**

3.1. Formular, aprobar, ejecutar y monitorear los planes y políticas locales en materia ambiental.

3.2 Proponer la creación de áreas de conservación municipal.

3.3 Proponer la educación e investigación ambiental en su localidad e incentivar la participación ciudadana en todos sus niveles.

3.4 Participar y apoyar las comisiones ambientales regionales en el cumplimiento de sus funciones.

3.5 Coordinar en los diversos niveles de gobierno nacional, sectorial y regional la correcta aplicación local de los instrumentos de planeamiento y de gestión ambiental.

### **4. En Materia de desarrollo y economía local.**

4.1 Planeamiento y dotación de infraestructura para el desarrollo local.

4.2 fomento de las inversiones privadas en proyectos de interés local.

4.3 Promoción de la generación del empleo y el desarrollo de la micro y pequeña empresa urbana o rural.

4.4 Fomento de la artesanía.

4.5 Fomento del Turismo local sostenible.

#### **EI ARTÍCULO 75° EJERCICIO DE LAS COMPETENCIAS Y FUNCIONES.**

La cual expresa, que las municipalidades están obligadas a informar y realizar coordinaciones con las entidades con las que compartan competencias y funciones antes de ejercerlas.

### **CAPÍTULO II**

#### **DE LAS COMPETENCIAS Y FUNCIONES ESPECÍFICAS**

#### **EI ARTÍCULO 79° ORGANIZACIÓN DEL ESPACIO FISICO Y USO DE SUELO**

1. Funciones exclusivas de las municipalidades provinciales.

1.1 Aprobar el Plan de acondicionamiento y de expansión agrícola y las áreas de conservación ambiental.

1.2 Aprobar el plan de desarrollo urbano o el plan de desarrollo rural de acuerdo con el plan de acondicionamiento territorial.

## **TÍTULO VII**

### **LOS PLANES DE DESARROLLO MUNICIPAL CONCERTADOS Y LOS ÓRGANOS DE COORDINACIÓN**

#### **CAPÍTULO I**

#### **DISPOSICIONES GENERALES**

#### **ARTÍCULO 97° PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL CONCERTADO**

Que basándose en los planes de desarrollo municipal distrital concertado, procede a coordinar, concertar y proponer el plan de desarrollo municipal provincial concertado y su presupuesto participativo, el cual luego de aprobado es elevado al consejo de coordinación regional para su integración.

Las municipalidades promueven, apoyan y reglamentan la participación vecinal en el desarrollo local conforme al art. 197° de la constitución

# **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA MUNICIPALIDAD DE TARMA**

## **TÍTULO I**

### **DE LA NATURALEZA FINALIDAD Y OBJETIVOS**

#### **1.1.- NATURALEZA**

La Municipalidad Provincial de Tarma, es el órgano de Gobierno Local, que emana de la voluntad popular, promotor del desarrollo del Distrito de Tarma; a su vez constituye la entidad básica de la organización territorial del Estado; cuenta con personería jurídica de Derecho Público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. Goza de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, constituyendo, para su administración económica y financiera, un Pliego Presupuestal.

#### **1.2.- FINALIDAD.-**

Son fines de La Municipalidad Provincial de Tarma:

- a.** Asegurar la representación política de los vecinos.
- b.** Promover y conducir el desarrollo socio económico del Distrito. La administración municipal se ejerce por el Concejo Municipal, La Alcaldía y la Gerencia Municipal; que son órganos de gobierno de La Municipalidad Provincial de Tarma; y por los órganos administrativos internos señalados en el presente Reglamento.

c. La Municipalidad Provincial de Tarma, ejerce la administración municipal de su distrito capital; y su jurisdicción se extiende a todo el territorio del distrito.

## **OBJETIVOS**

La Municipalidad Provincial de Tarma, tiene como objetivos generales: Planear y ejecutar a través de los órganos competentes, el conjunto de acciones que contribuyan a proporcionar al ciudadano, el ambiente adecuado para la satisfacción de sus necesidades vitales en aspectos de vivienda, salubridad, abastecimiento, educación, recreación y seguridad;

La Municipalidad Provincial de Tarma, tiene como objetivo central promover el desarrollo económico del Distrito de Tarma, con incidencia en la micro y pequeña empresa, en los sectores económicos que presenta ventajas competitivas, en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo; impulsando la inversión pública y privada que asegure la generación de empleo local. Formula sus Planes Estratégicos de Desarrollo de su jurisdicción a corto, mediano y largo debidamente concertados y participativos con los diferentes agentes del desarrollo local.

La Municipalidad Provincial de Tarma además planifica, ejecuta y promueve a través de sus organismos competentes, el conjunto de acciones orientadas

a proporcionar al ciudadano el ambiente adecuado para la atención de sus necesidades vitales en los aspectos de acondicionamiento del espacio físico y uso del suelo, saneamiento ambiental, salubridad, abastecimiento, comercialización, educación, cultura, recreación, deporte, transportes y comunicaciones.

## **2. ESTRUCTURA ORGÁNICA, CARGOS Y NÚMERO DE PLAZAS**

La Municipalidad Provincial de Tarma cuenta con la estructura orgánica, cargos funcionales y número de plazas que presentamos en función a la investigación siendo lo más relevante:

### **01. ÓRGANOS DE ALTA DIRECCION**

01.1 CONCEJO MUNICIPAL. 00

01.2 ALCALDÍA. 04

01.3 ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL 02

01.4 GERENCIA MUNICIPAL 03

### **06. ÓRGANOS DE LÍNEA:**

06.1 GERENCIA DE DESARROLLO URBANO E INFRAESTRUCTURA 03

06.1.1 Subgerencia de Desarrollo y Servicios Urbanos 04

06.1.2 Subgerencia de Infraestructura 02

06.1.3 Subgerencia de Catastro y Titulación 03

### **06.2 GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL 02**

06.2.1 Subgerencia de Desarrollo Económico 11



## 06.2.2 Subgerencia de Desarrollo Social 10

**Por ser parte importante del presente trabajo de investigación señalamos que el área que corresponde al tratamiento de estudio se encuentra dentro de la Gerencia de Desarrollo Económico y Social la cual centramos a continuación:**

### **CAPÍTULO II**

#### **GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL**

##### **NATURALEZA DE SUS FUNCIONES:**

La Gerencia de Desarrollo Económico y Social es el Órgano de Línea responsable de las competencias y las funciones relacionadas con el desarrollo económico y social de la Municipalidad Provincial de Tarma. Está a cargo de un Gerente, funcionario de confianza designado por el Alcalde, y depende jerárquicamente de la Gerencia Municipal. Para cumplir con sus atribuciones y funciones ejerce mando y dirección sobre las siguientes Unidades Orgánicas:

1. Subgerencia de Desarrollo Económico;
2. Subgerencia de Desarrollo Social.

## **SUBCAPÍTULO I**

### **SUBGERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO**

#### **NATURALEZA DE SUS FUNCIONES:**

La Subgerencia de Desarrollo Económico es la Unidad Orgánica encargada de las funciones relacionadas con la adecuada promoción y fomento de las **actividades económicas, Ferias, Turismo y PYMES** en la provincia de Tarma. Está a cargo de un Subgerente, quien depende funcionalmente de la Gerencia de Desarrollo Económico y Social. Tiene a su mando a los servidores asignados a su Despacho, y es responsable por el desempeño laboral de los mismos.

## **SUBCAPÍTULO III**

### **SUBGERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL**

#### **NATURALEZA DE SUS FUNCIONES:**

La Subgerencia de Desarrollo Social es la Unidad Orgánica encargada de las funciones relacionadas con la adecuada administración de los programas sociales y Educación de responsabilidad de la Municipalidad. Está a cargo de un Subgerente, quien depende funcionalmente de la Gerencia de Desarrollo Económico y Social. Tiene a su mando a los servidores asignados a su Despacho, y es responsable por el desempeño laboral de los mismos.

## **DISPOSICIONES FINALES**

Primera.- El presente Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de Tarma entrará en vigencia dentro de los treinta (30) días siguientes a la aprobación mediante Ordenanza Municipal.

## **CONCEPTUALIZACIÓN DE TÉRMINOS**

**Municipio:** Según la Real Academia de la Lengua Española DRAE 2009, es el conjunto de habitantes de un mismo término jurisdiccional, regido por un ayuntamiento, que se gobierna por sus propias leyes y cuyos vecinos podrían obtener los privilegios y derechos de sus ciudadanos. Para (Bullon – 1995) el municipio se designa los diferentes tipos de organizaciones políticas cuya función es administrar los intereses particulares de comunidades asentadas en el territorio de un país y las funciones de este aparato es solucionar los problemas de la comunidad como la eliminación de residuos cloacales, recolección de basura, el alumbrado público, la construcción y el cuidado de las calles, parques y jardines y demás áreas públicas, el cual tiene que ver con el desarrollo integral de una localidad, señalamos la importancia del papel de un municipio para con su entorno.

**Los Municipios Turísticos**, según, Boullón (1995), está ligada a los intereses de desarrollo turístico por contener dentro de su jurisdicción a una serie de elementos turísticos tanto natural como cultural y es de interés para el gobierno local el desarrollo de las mismas, de acuerdo con el cumplimiento de sus labores.

**Calidad:** Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permitan juzgar su valor, sinónimo de superioridad o excelencia, la calidad de vida es el conjunto de condiciones que contribuyen a hacer agradable y valiosa la vida.

**Gestión:** Es la acción y el efecto de gestionar, administrar, cuasicontrato que se origina por el cuidado de intereses haciendo diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

**Turismo:** Actividad o hecho de viajar por placer, es el conjunto de los medios conducentes a facilitar estos viajes, siempre que se realicen por cuestiones pacíficas, también es conocida como un fenómeno socio económico ocasionado por los viajes, de personas fuera de su lugar de origen por más de 24 horas y menos de un año, y al conjunto de servicios que hay que habilitar para satisfacer a los mismos.

**Mejora:** Es la mejora adelantamiento y aumento de algo, conjunto de gastos útiles y reproductivos que con determinados efectos legales hacen en

propiedad ajena quien tiene respecto de ella algún derecho o similar limitativo del dominio como la posición, el usufructo o el arrendamiento.

**Continuidad:** Es la unión natural que tiene entre si las partes del continuo, cualidad o condición de las funciones o transformaciones continuas.

**EFQM:** Es un sistema que mide los procesos de gestión de una organización gubernamental orientada a la mejora continua, EFQM de Excelencia Empresarial es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecerlo, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia y analizando las diferencias y lagunas que pueden existir dentro de la organización para alcanzarla. El Modelo, a su vez, estimula la búsqueda de soluciones.

### **2.3. Desarrollo de las variables**

**Variable Única: Calidad de Gestión**

#### **CONCEPTO DEL CALIDAD DE LA GESTIÓN**

##### **Modelo EFQM de excelencia.-**

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo que tiene nueve criterios. Cinco de ellos son “Agentes Facilitadores” y cuatro son “Resultados”. Los criterios que hacen referencia a un “Agente

Facilitador” tratan sobre lo que la organización logra. Los “Resultados” son consecuencia de los “Agentes Facilitadores”.

*Los resultados excelentes con respecto al Rendimiento de la Organización, a los Clientes, las Personas y la Sociedad se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, las Personas de la organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos que ayudan a toda organización gubernamental a autoevaluarse.*

#### **2.4. Hipótesis de investigación**

Los factores; agentes facilitadores y los resultados son importantes en la Calidad de Gestión en el Área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma periodo 2013.

##### **2.4.1. Hipótesis de trabajo**

Existen los agentes facilitadores; liderazgo, personas, políticas y estrategias, alianzas y recursos, procesos en la Calidad de Gestión en el Área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma periodo 2013.

Funcionan los resultados en las personas, en los clientes, y en la sociedad, en la Calidad de Gestión en el Área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma periodo 2013

## 2.5. Variable (Operacionalización)

DIMENSIONES	INDICADORES	MEDIDORES
<b>Agentes Facilitadores</b>	<b>1. Liderazgo</b>	1.1. En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de Tarma se desarrolla y comunica con claridad la visión, misión y valores.
		1.2. En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de Tarma se desarrolla e implanta un sistema para gestionar la organización.
		1.3. En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de Tarma se motiva y apoya a las personas de la organización y actuar como modelo.
		1.4. En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de Tarma se gestiona las relaciones con el nivel político y con otros interesados.
	<b>2. Estrategia y Planificación</b>	2.1. En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de Tarma se recopila información relativa a las necesidades presentes y futuras de los interesados.
		2.2. En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de Tarma se desarrolla, revisa y actualiza las estrategias y la planificación.
		2.3. En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de Tarma se implanta la estrategia y la planificación a todo nivel.
	<b>3. Gestión de los Recursos Humanos</b>	3.1. En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de Tarma se planifica, gestiona y mejora los RRHH en relación con la estrategia y la planificación.
		3.2. En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de Tarma se identifica, desarrolla y aprovecha las capacidades de los empleados en concordancia con los objetivos y metas individuales, de los equipos y de la organización.
		3.3. En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de Tarma se involucra a los empleados por medio del diálogo y la asunción de responsabilidades.
	<b>4. Alianzas y Recursos</b>	4.1. En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de Tarma se desarrolla e implanta relaciones clave de asociación.
		4.2. En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de Tarma se desarrolla y establece alianzas con los clientes-ciudadanos.
		4.3. En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de Tarma se gestiona el conocimiento.
		4.4. En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de Tarma se gestiona las finanzas.
		4.5. En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de

		Tarma se gestiona la tecnología.
		4.6. En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de Tarma se gestiona activos para el área.
	<b>5. Gestión de los procesos y del cambio</b>	5.1. En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de Tarma se identifica, diseña, gestiona y mejora los procesos.
		5.2. En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de Tarma se desarrolla y presta servicios con la participación de los clientes-ciudadanos.
		5.3. En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de Tarma se planifica y gestiona la modernización y la innovación.
<b>Resultados</b>	<b>6. Resultados en las personas</b>	6.1. En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de Tarma se analiza los resultados de las mediciones de la satisfacción y motivación de las personas.
		6.2. En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de Tarma se analiza los indicadores de los resultados en las personas.
	<b>7. Resultados en los clientes</b>	7.1 En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de Tarma se analiza las Medidas de percepción: (La imagen general: Productos y servicios: servicios y post servicios: Fidelidad)
		7.2 En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de Tarma se analiza los Indicadores de rendimiento (La imagen externa: servicios y post servicios: Fidelidad)
	<b>8. Resultados en la Sociedad</b>	8.1. En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de Tarma se analiza los Resultados del rendimiento social.
		8.2. En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de Tarma se analiza los Resultados del rendimiento medioambiental.
	<b>9. Resultados Clave del Rendimiento</b>	9.1. En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de Tarma se analiza la consecución de los objetivos
		9.2. En el área de Turismo de la Municipalidad provincial de Tarma se analiza los Rendimiento financiero.

**Fuente:** Ministerio de Administraciones Públicas Agencia de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (2006)



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo de investigación**

Según Carrasco Diaz (2010) cita a Barriga y Piscolla (2000), la investigación se clasifica en cuatro tipos: básica, aplicada, documental, de campo o mixta.

Esta investigación es de tipo aplicada ya que persigue fines de aplicación directos e inmediatos. Busca la aplicación sobre una realidad antes que el desarrollo de teorías. Su principal objetivo se basa en resolver problemas prácticos, con un margen de generalización limitado.

#### **3.2. Nivel de investigación**

Teniendo en cuenta la finalidad y el tipo de investigación, el estudio es de nivel descriptivo, De acuerdo a Hernández Sampieri y otros (2013)

Ya que pretendemos describir el fenómeno en cada una de sus dimensiones mediante sus indicadores, tal como lo encontramos sin manipular la variable

### **3.3. Métodos de investigación**

#### **Método General**

- a) **Método Científico.-** El método científico en forma fundamental se aplicará desde el inicio de la investigación, asegurando la solución del problema motivo de la investigación. Asimismo se ha garantizado el carácter dialéctico y permanente en su desarrollo, y de igual manera la continuidad y la apertura de perspectivas de investigación para responder necesidades del futuro en función al problema planteado.

#### **Métodos Específicos:**

- a) **Método Descriptivo.-** Este método nos permitirá describir como está la calidad de la gestión en el área de turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma.
- b) **Método Inductivo.-** Este método nos permitirá hacer un estudio minuciosos partiendo de algunos aspectos

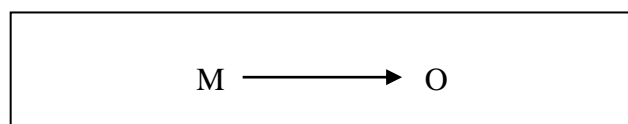
particulares para determinar y establecer nuestros objetivos de manera generalizada.

**c) Método Deductivo.-** Este método nos permitirá estudiar aspectos generales de nuestra variable entre ellas: la optimización de líneas de espera y la eficiencia del proceso de venta de modo que se pueda aplicar eficazmente los principios y métodos para concretizar nuestra investigación.

**d) Método Analítico.-** Este método fue de gran importancia porque mediante su utilización podremos conocer en forma real los diferentes elementos de la problemática de la demora en la prestación del servicio, de modo tal que podremos aplicar de forma correcta y eficaz los principios y conceptos.

### 3.4. Diseño de investigación

El diseño es no experimental, porque no se manipula deliberadamente ninguna variable, sino, se recopila e interpreta información en función a la variable de trabajo. Por otro lado; el tipo de diseño es el transversal ya que mediante esta se recabó información en una determinada fecha, y en función a ellas se harán las discusiones y recomendaciones.



### 3.5. Población y Muestra

Está conformada por todos los trabajadores, del área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma.

Elementos a investigar:

No consideramos muestra por tratarse de un censo poblacional debido a que la cantidad de miembros que conforman la población es el 100% de los trabajadores del área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma, periodo 2013, siendo 6 trabajadores.

#### CUADRO DE ASIGNACIONES DE PERSONAL SEGÚN CAP MPT.

UNIDAD ORGANICA	DENOMINACIÓN	PERSONAL	Unidad Estudio	%
GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL  Área de Turismo	Gerente de Desarrollo Económico y Social	Sr. Luis Maldonado Espinoza	1	16.66
	Subgerente de Desarrollo Económico y Social – asociado el subgerente de Turismo, conocido como promotor de eventos, ferias	Sr. Erik Agreda Rodulfo	1	16.66
	Técnico Administrativo I	Sra. Cecilia Salinas	1	16.66
	Técnico Administrativo I	Sra. Carmen Orosco Baylon	1	16.66
	Técnico Administrativo I – Encargado del Museo	Srta. Verenice Zavala Orihuela	1	16.66
	Técnico Administrativo I – Practicante	Srta. Graciela Bohorquez Felipe	1	16.66
TOTAL			6	100

**Fuente:** Elaboración propia según cuadro de asignación de personal del área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma cap. 2013.

### 3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de información o datos

De acuerdo a las características de la investigación, las técnicas y los instrumentos que se emplearán en el trabajo de investigación son:

TÉCNICA	PROPÓSITO	VENTAJA	DESVENTAJAS	INSTRUMENTO
<b>Encuesta</b>	Permite recabar información general y punto de vista de un grupo de personas.	Facilita sacar problemas a la luz y es buena manera de avanzar en discusiones generales y sin lugar a conclusiones específicas.	Las preguntas no son cuidadosamente planeadas como la del cuestionario.	<b>Cuestionario de encuesta</b>
<b>Observación directa</b>	Nos permitió conocer las propiedades, relaciones y conexiones internas del fenómeno “rotación del personal”.	Facilita conocer el fenómeno en su forma natural.	Inmediatamente no es posible resolver el problema.	<b>Fichas o formularios de observación</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a Carrasco Díaz (2010) Metodología de la Investigación Científica.

### 3.7. Validez y confiabilidad del instrumento

La prueba cuenta con la validez de contenido (juicio de expertos), la cual fue validada por connotados docentes universitarios. Entre ellos tenemos:

a. **Lic. Gabriel Pastor Medrano Osorio**, Licenciado en Administración, Magister en Gestión Pública y Docente universitario de la Universidad Nacional del Centro del Perú.

b. **Lic. Edwin Huaroc Ponce**, Licenciado en Turismo y Hotelería, docente de la Facultad de Ciencias Aplicadas de la Universidad Nacional del Centro del Perú.

c. **Mg. Marco Antonio Paredes Pérez**, Magíster en Gestión Empresarial, docente de la Facultad de Ciencias Aplicadas de la Universidad Nacional del Centro del Perú.

#### ANÁLISIS DE VALIDEZ

EXPERTO	DATOS	EVALUACIÓN VIGESIMAL (0-20)	PORCENTAJE
E1:	Edwin Jhon Huaroc Ponce	16.29	81.45 %
E2:	Gabriel Pastor Medrano Osorio	15.77	78.85 %
E3:	Marco Antonio Paredes Pérez	16.85	84.25 %

Nota: Se considera que un instrumento es aprobado cuando el coeficiente de valoración otorgado por el experto es igual o superior a 75%

Fuente: **Malca Coronado, H.** (2002) Técnicas e Instrumentos de Recolección Análisis y procesamiento de la información para la investigación científica .Lima, Perú

## ANÁLISIS DE FIABILIDAD

### Escala: ANALISIS DE FIABILIDAD INSTRUMENTO EFQM EN EL AREA DE TURISMO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TARMA

**Tabla N° 3 de Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.750	26

FUENTE: Elaboración propia en base del instrumento EFQM para la MPT.

La Confiabilidad de la escala de Calidad de Gestión aplicada al Área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Turismo, mediante el Alfa de Crombach es de 0.750, el cual considera una confiabilidad alta tal como se señala en la tabla N° 5

**Tabla N° 4 Estadísticos de la escala**

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
63.17	96.567	9.827	26

Fuente: Elaboración propia en base del instrumento EFQM para la MPT.

**Tabla N° 5 DE COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD**

ESCALA	CATEGORIA
R = 1	Confiabilidad perfecta
0,90 ≤ r ≤ 0,99	Confiabilidad muy alta
<b>0,70 ≤ r ≤ 0,89</b>	<b>Confiabilidad alta</b>
0,60 ≤ r ≤ 0,69	Confiabilidad aceptada
0,40 ≤ r ≤ 0,59	Confiabilidad moderada
0,30 ≤ r ≤ 0,39	Confiabilidad baja
0,10 ≤ r ≤ 0,29	Confiabilidad muy baja
0,01 ≤ r ≤ 0,09	Confiabilidad despreciable
R = 0	Confiabilidad nula

Fuente: Isaac Cordova elaboración del informe final de tesis 2013)

### 3.8. Técnicas de Procesamiento de Información o Datos

#### A. Recolección de Datos

**Encuesta:** Es una técnica para la investigación social por excelencia debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene. Según Hernández Sampieri y otros,. Menciona “el cuestionario tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos y consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. Sampieri y otros (2013) Metodología de la investigación científica 5ta edición Pg. 217

**Observación:** Con respecto a la observación Ander Eg. E. “en las ciencias sociales no se cuenta con instrumentos de observación tan precisos como los utilizados en ciencias naturales. Sin embargo la necesidad de registrar, organizar y controlar las observaciones se plantea como exigencia científica en todas las ciencias sociales. Los medios o instrumentos de observación son los elementos que facilitan, amplían o perfeccionan las tareas de observación realizadas por el investigador”. Ander E. (1982) Técnicas de investigación social Pg. 204.



## **B. Procesamiento de Datos**

Se usará el software estadístico: SPSS 21. El objetivo es procesar los datos obtenidos con los instrumentos de recolección, de modo que la información resultante nos explique el comportamiento de la variable en la ocurrencia del problema.

El análisis e interpretación de los datos serán realizados haciendo uso de las técnicas del análisis estadístico, expresados en el procesamiento de histogramas, cuadros y diagramas.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Análisis descriptivo por dimensiones

**Tabla 6 : Estadísticos descriptivos del indicador LIDERAZGO**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza	Moda
LIDERAZGO	6	1	3	2.33	.816	.667	3
N válido (según lista)	6						

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

Según la tabla 6, respecto al indicador Liderazgo los resultados presentan una media 2.33 (casi nunca), con desviación estándar de 0.816 que se desvía de la media, así mismo presenta una moda de 3 (casi siempre), lo cual indica que es la alternativa de mayor preferencia en los reactivos

incluidos en dicha dimensión. El valor mínimo marcado es 1 (nunca) y el valor máximo es 3 (casi siempre)

**Tabla 7 : Frecuencia de respuestas del indicador LIDERAZGO**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>NUNCA</b>	<b>1</b>	<b>16.7</b>	<b>16.7</b>	<b>16.7</b>
<b>CASI NUNCA</b>	<b>2</b>	<b>33.3</b>	<b>33.3</b>	<b>50.0</b>
<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>3</b>	<b>50.0</b>	<b>50.0</b>	<b>100.0</b>
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

Con respecto a la tabla 7, el 50% de los encuestados que casi siempre se practica el liderazgo; otro 33.% asegura que casi nunca hay liderazgo; y finalmente un 17% nunca. A pesar que Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos

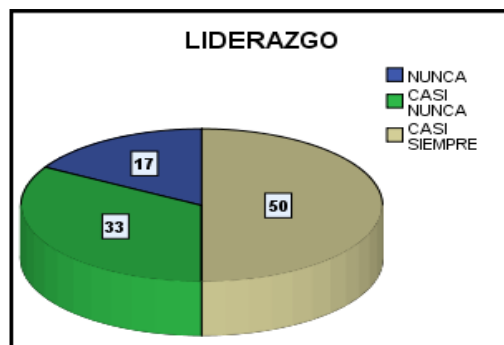


Figura 2: Liderazgo en el área de turismo como parte de Gestión de la Calidad en la Municipalidad Provincial de Tarma

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013.

**Tabla 8 : Estadísticos descriptivos del indicador Estrategia y Planificación**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Moda
<b>ESTRATEGIA Y PLANIFICACION</b>	6	2	4	2.67	.816	2
<b>N válido (según lista)</b>	6					

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

Según la tabla 8, respecto al indicador ESTRATEGIA Y PLANIFICACION los resultados presentan una media 2.67 (casi nunca), con desviación estándar de 0.816 que se desvía de la media, así mismo presenta una moda de 2 (casi nunca), lo cual indica que es la alternativa de mayor preferencia en el mercado en los reactivos incluidos en dicha dimensión. El valor mínimo marcado es 2 (casi nunca) y el valor máximo es 4 (siempre)

**Tabla 9 : frecuencia de respuestas del indicador ESTRATEGIA Y PLANIFICACION**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>CASI NUNCA</b>	3	50.0	50.0	50.0
<b>CASI SIEMPRE</b>	2	33.3	33.3	83.3
<b>SIEMPRE</b>	1	16.7	16.7	100.0
<b>Total</b>	6	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

Con respecto a la tabla 9, el 50% de los encuestados mencionan que casi nunca existe ESTRATEGIA Y PLANIFICACION; otro 33.3% asegura que casi; y finalmente un 16,7% nunca. A pesar que Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.



**Figura 3:** Planificación y estrategia en el área de turismo con parte de la Gestión de la Calidad en la Municipalidad Provincial de Tarma.

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013.

**Tabla 10** Estadísticos descriptivos del indicador GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Moda
<b>GESTION DE RECURSOS HUMANOS</b>	6	1	4	2.17	.983	2
<b>N válido (según lista)</b>	6					

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

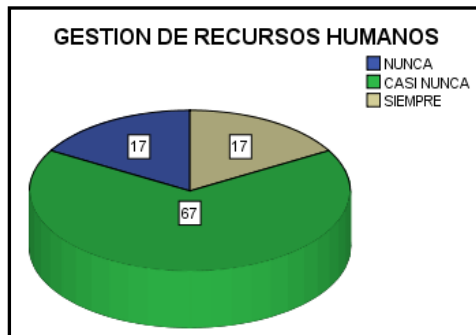
Según la tabla 10, respecto al indicador GESTION DE RECURSOS HUMANOS los resultados presenta una media 2.17 (casi nunca), con desviación estándar de 0.983 que se desvía de la media, así mismo presenta una moda de 2 (casi nunca), lo cual indica que es la alternativa de mayor preferencia en los reactivos incluidos en dicha dimensión. El valor mínimo marcado es 1 (nunca) y el valor máximo es 4 (siempre)

**Tabla 11: Frecuencia de respuestas del indicador GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>NUNCA</b>	1	16.7	16.7	16.7
<b>CASI NUNCA</b>	4	66.7	66.7	83.3
<b>SIEMPRE</b>	1	16.7	16.7	100.0
<b>Total</b>	6	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

Con respecto a la tabla 11, el 66.7% de los encuestados mencionan que casi nunca existe GESTION DE RECURSOS HUMANOS; otro 16.7% asegura que nunca; y solamente un 16,7% menciona que siempre. A pesar que Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma



**Figura 4:** Gestión y Recurso Humano en el área de turismo con parte de la Gestión de la Calidad en la Municipalidad Provincial de Tarma.

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013.

**Tabla 12:** Estadísticos descriptivos del indicador ALIANZAS Y RECURSOS

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Moda
<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>	6	2	4	3.00	.632	3
<b>N válido (según lista)</b>	6					

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

Según la tabla 12, respecto al indicador ALIANZAS Y RECURSOS los resultados presenta una media 3 (casi siempre), con desviación estándar de 0.632 que se desvía de la media, así mismo presenta una moda de 3 (casi siempre), lo cual indica que es la alternativa de mayor preferencia en los reactivos incluidos en dicha dimensión. El valor mínimo marcado es 2 (casi nunca) y el valor máximo es 4 (siempre)

**Tabla 13:** Frecuencia de respuestas del indicador ALIANZAS Y RECURSOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>CASI NUNCA</b>	1	16.7	16.7	16.7
<b>CASI SIEMPRE</b>	4	66.7	66.7	83.3
<b>SIEMPRE</b>	1	16.7	16.7	100.0
<b>Total</b>	6	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

Con respecto a la tabla 13, el 66.7% de los encuestados mencionan que casi siempre existe ALIANZA y RECURSOS; otro 16.7% asegura que casi nunca; y solamente un 16,7% menciona que siempre. Porque. Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus



proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.



**Figura 5 :** Alianzas y recursos en el área de turismo con parte de la Gestión de la Calidad en la Municipalidad Provincial de Tarma.

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013

**Tabla 14 :** Estadísticos descriptivos del indicador GESTIÓN DE PROCESOS Y CAMBIOS

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Moda
<b>GESTION DE PROCESOS Y CAMBIO</b>	6	2	3	2.50	.548	2
<b>N válido (según lista)</b>	6					

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

Según la tabla 14, respecto al indicador GESTION DE PROCESOS Y CAMBIO los resultados presenta una media 2.5 (casi nunca), con desviación estándar de 0.548 que se desvía de la media, así mismo presenta

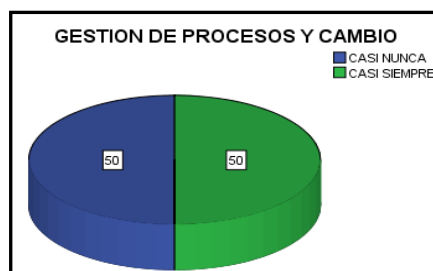
una moda de 2 (casi nunca), lo cual indica que es la alternativa de mayor preferencia en los reactivos incluidos en dicha dimensión. El valor mínimo marcado es 2 (casi nunca) y el valor máximo es 3 (casi siempre)

**Tabla 15 : Frecuencia de respuestas del indicador GESTION DE PROCESOS Y CAMBIO**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>CASI NUNCA</b>	<b>3</b>	<b>50.0</b>	<b>50.0</b>	<b>50.0</b>
<b>Válidos CASI SIEMPRE</b>	<b>3</b>	<b>50.0</b>	<b>50.0</b>	<b>100.0</b>
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

Con respecto a la tabla 15, el 50% de los encuestados mencionan que casi nunca existe ALIANZA y RECURSOS; otro 50% asegura que casi siempre. Teniendo en cuenta que Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.



**Figura 6 :** Gestión de Procesos y cambio en el área de turismo como parte de la Gestión de la Calidad en la Municipalidad Provincial de Tarma.

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013

**Tabla 16:** Estadísticos descriptivos del indicador RESULTADO CON LAS PERSONAS

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Moda
<b>RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>	6	1	4	2.50	1.225	3
<b>N válido (según lista)</b>	6					

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

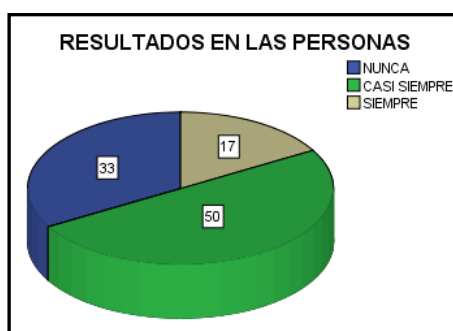
Según la tabla 16, respecto al indicador RESULTADO EN LAS PERSONAS los resultados presenta una media 2.5 (casi nunca), con desviación estándar de 1.225 que se desvía de la media, así mismo presenta una moda de 3 (casi siempre), lo cual indica que es la alternativa de mayor en los reactivos incluidos en dicha dimensión. El valor mínimo marcado es 1 (nunca) y el valor máximo es 4 (siempre)

**Tabla 17 : Frecuencia de respuestas del indicador RESULTADOS EN LAS PERSONAS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>				
<b>NUNCA</b>	<b>2</b>	<b>33.3</b>	<b>33.3</b>	<b>33.3</b>
<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>3</b>	<b>50.0</b>	<b>50.0</b>	<b>83.3</b>
<b>SIEMPRE</b>	<b>1</b>	<b>16.7</b>	<b>16.7</b>	<b>100.0</b>
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

Con respecto a la tabla 17, el 50% de los encuestados mencionan que casi siempre existe resultados en las personas; otro 33.3% asegura que nunca y finalmente un 16.7 % siempre. Teniendo en cuenta que las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.



**Figura 7:** Resultado en las personas en el área de turismo con parte de la Gestión de la Calidad en la Municipalidad Provincial de Tarma.

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

**Tabla 18: Estadísticos descriptivos del indicador RESULTADOS CON LOS CLIENTES**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. típ.</b>	<b>Moda</b>
<b>RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2.33</b>	<b>1.033</b>	<b>3</b>
<b>N válido (según lista)</b>	<b>6</b>					

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

Según la tabla 18, respecto al indicador RESULTADO EN LOS CLIENTES los resultados presenta una media 2.33 (casi nunca), con desviación estándar de 1.033 que se desvía de la media, así mismo presenta una moda de 3 (casi siempre), lo cual indica que es la alternativa de mayor preferencia en el mercado en los reactivos incluidos en dicha dimensión. El valor mínimo marcado es 1 (nunca) y el valor máximo es 3 (casi siempre).

**Tabla 19: Frecuencia de respuestas del indicador RESULTADOS EN LOS CLIENTES**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>NUNCA</b>	<b>2</b>	<b>33.3</b>	<b>33.3</b>	<b>33.3</b>
<b>Válidos CASI SIEMPRE</b>	<b>4</b>	<b>66.7</b>	<b>66.7</b>	<b>100.0</b>
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

Con respecto a la tabla 19, el 66,7% de los encuestados mencionan que casi siempre existe resultados en los clientes; otro 33.3% asegura que nunca. Teniendo en cuenta Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.



**Figura 8:** Resultado en los clientes en el área de turismo como parte de la Gestión de la Calidad en la Municipalidad Provincial de Tarma.

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013

**Tabla 20:** Estadísticos descriptivos del indicador RESULTADO00S EN LA SOCIEDAD

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Moda
<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>	6	3	3	3.00	.000	3
<b>N válido (según lista)</b>	6					

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

Según la tabla 20, respecto al indicador RESULTADO EN LA SOCIEDAD los resultados presenta una media 3 (casi siempre), con desviación estándar de .000 que se desvía de la media, así mismo presenta una moda de 3 (casi

siempre), lo cual indica que es la alternativa de mayor en los reactivos incluidos en dicha dimensión. El valor mínimo marcado es 3 (casi siempre) y el valor máximo es 3 (casi siempre).

**Tabla 21: Frecuencia de respuestas del indicador RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos CASI SIEMPRE	6	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

Con respecto a la tabla 21, el 100% de los encuestados mencionan que casi siempre existen resultados en la sociedad; Porque Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.



**Figura 9:** Resultado en| la sociedad en el área de turismo como parte de la Gestión de la Calidad en la Municipalidad Provincial de Tarma.

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

**Tabla 22: Estadísticos descriptivos del indicador RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Moda
<b>RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO</b>	6	2	3	2.67	.516	3
<b>N válido (según lista)</b>	6					

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

Según la tabla 22, respecto al indicador RESULTADO CLAVE DE RENDIMIENTO los resultados presenta una media 2.67 (casi siempre), con desviación estándar de 0.516 que se desvía de la media, así mismo presenta una moda de 3 (casi siempre), lo cual indica que es la alternativa de mayor preferencia en los reactivos incluidos en dicha dimensión. El valor mínimo marcado es 2 (casi nunca) y el valor máximo es 3 (casi siempre).

**Tabla 23: Frecuencia de respuestas del indicador RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO**

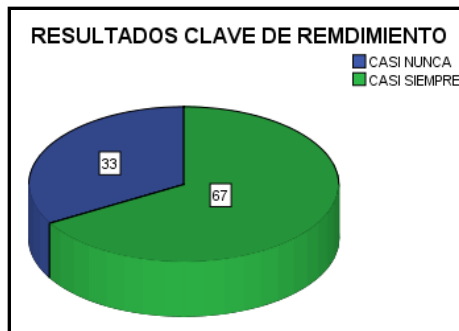
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>CASI NUNCA</b>	2	33.3	33.3	33.3
<b>Válidos CASI SIEMPRE</b>	4	66.7	66.7	100.0
<b>Total</b>	6	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

Con respecto a la tabla 23, el 66,7% de los encuestados mencionan que casi siempre existe resultados clave de rendimiento; otro 33.3% asegura que casi nunca. Porque las organizaciones excelentes miden de manera



exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.



**Figura 10:** Resultados clave de rendimiento en el área de turismo como parte de la Gestión de la Calidad en la Municipalidad Provincial de Tarma.

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

#### 4.1.2 ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES

**Tabla 24:** Estadísticos descriptivos de la dimensión AGENTES FACILITADORES

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Moda
Los agentes facilitadores; liderazgo, Personas, políticas y estrategias, alianzas y recursos, procesos se manifiestan en la calidad de la gestión en el Area de Turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma	6	2	3	2.17	.408	2
N válido (según lista)	6					

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

Según la tabla 24, respecto a la dimensión AGENTES FACILITADORES los resultados presenta una media 2.00 (casi nunca), con desviación estándar de 0.408 que se desvía de la media, así mismo presenta una moda de 2 (casi nunca), lo cual indica que es la alternativa de mayor preferencia en los reactivos incluidos en dicha dimensión. El valor mínimo marcado es 2 (casi nunca) y el valor máximo es 3 (casi siempre).

**Tabla 25: Frecuencia de respuestas de la dimensión AGENTES FACILITADORES**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>CASI NUNCA</b>	<b>5</b>	<b>83.3</b>	<b>83.3</b>	<b>83.3</b>
<b>Válidos CASI SIEMPRE</b>	<b>1</b>	<b>16.7</b>	<b>16.7</b>	<b>100.0</b>
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para el Área de Turismo de la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

Con respecto a la tabla 25, el 83,3% de los encuestados mencionan que casi nunca los AGENTES FACILITADORES se manifiestan en la Calidad de Gestión; otro 16.7% asegura que casi siempre.



**Figura 11: LOS AGENTES FACILITADORES en el área de turismo como parte de la Gestión de la Calidad en la Municipalidad Provincial de Tarma**

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

**Tabla 26 : Estadísticos descriptivos de la dimensión RESULTADOS**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Moda
<b>Los resultados en las personas, en los clientes, y en la sociedad, se presentan en la calidad de la gestión en el Area de Turismo de la municipalidad Provincial de Tarma</b>	6	2	4	3.00	.632	3
<b>N válido (según lista)</b>	6					

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para el Area de Turismo de la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

Según la tabla 26, respecto a la dimensión RESULTADOS se presenta una media 3.00 (casi siempre), con desviación estándar de 0.632 que se desvía de la media, así mismo presenta una moda de 3 (casi siempre), lo cual indica que es la alternativa de mayor preferencia en los reactivos incluidos en dicha dimensión. El valor mínimo marcado es 2 (casi nunca) y el valor máximo es 4 (siempre).

**Tabla 27 : Frecuencia de respuestas de la dimensión RESULTADOS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CASI NUNCA	1	16.7	16.7
	CASI SIEMPRE	4	66.7	83.3
	SIEMPRE	1	16.7	100.0
	Total	6	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

Con respecto a la tabla 27, el 66,7% de los encuestados mencionan que casi siempre los RESULTADOS se presentan en la Calidad de Gestión; otro 16.7% asegura que casi siempre y finalmente un 16.7% asegura que siempre.

**Figura 12**



**Figura 12. LOS RESULTADOS** en el área de turismo como parte de la Gestión de Calidad en el Área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma.

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

**Tabla 28 : Estadísticos descriptivos de la variable CALIDAD DE GESTION**

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. típ.</b>	<b>Moda</b>
<b>Calidad de Gestión en el Área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma.</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2.33</b>	<b>.516</b>	<b>2</b>
<b>N válido (según lista)</b>	<b>6</b>					

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

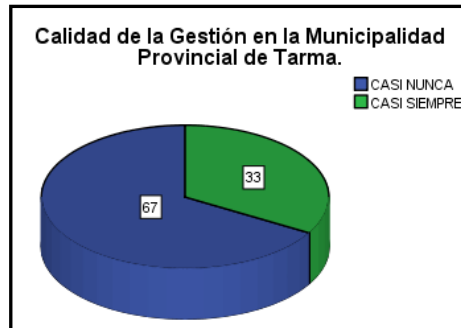
Según la tabla 28, respecto a la variable; CALIDAD DE GESTION los resultados presenta una media 2.33 (casi nunca), con desviación estándar de 0.516 que se desvía de la media, así mismo presenta una moda de 2 (casi nunca), lo cual indica que es la alternativa de mayor preferencia en los reactivos en todas las dimensiones. El valor mínimo marcado es 2 (casi nunca) y el valor máximo es 3 (casi siempre)

**Tabla 29 : Frecuencia de respuestas de la variable CALIDAD DE GESTION.**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>CASI NUNCA</b>	<b>4</b>	<b>66.7</b>	<b>66.7</b>	<b>66.7</b>
<b>Válidos CASI SIEMPRE</b>	<b>2</b>	<b>33.3</b>	<b>33.3</b>	<b>100.0</b>
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para el Área de Turismo de la Municipalidad Provincial TARMA 2013 (seis encuestados)

Con respecto a la tabla 29, el 66,7% de los encuestados mencionan que casi nunca existe Calidad en la Gestión; otro 33.3% asegura que casi siempre



**Figura 13** CALIDAD DE GESTION en el área de turismo como parte de la Gestión de la Calidad en la Municipalidad Provincial de Tarma.

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta modelo EFQM para el Area de Turismo de la Municipalidad Provincial Tarma 2013 (seis encuestados)

## CONCLUSIONES

1.- En el Área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma nos muestra una media (2.33) casi nunca, entonces podemos concluir que existe muy someramente una adecuada calidad en la gestión en el Área de Turismo de la Municipalidad de Turismo y que según la moda (2) casi nunca refiriéndose que es la alternativa de mayor preferencia. Por lo tanto se deduce que la CALIDAD DE GESTION en el Área de Turismo de dicha institución en sus agentes facilitadores y los resultados son determinantes en el periodo 2013.

2.- En el caso de la primera hipótesis: respecto a los AGENTES FACILITADORES los resultados presenta una media 2.00 (casi nunca), entonces podemos concluir que liderazgo, Personas, políticas y estrategias, alianzas y recursos, procesos es muy poco nada, así mismo presenta una moda de 2 (casi nunca), lo cual indica que es la alternativa de mayor preferencia en los reactivos incluidos en dicha dimensión. Por tanto se deduce que los agentes facilitadores influyen en la CALIDAD DE GESTION en el Área de Turismo de dicha institución en el periodo 2013.

3.- En el caso de la segunda hipótesis: respecto a los RESULTADOS presenta una media 3.00 (casi siempre), entonces podemos concluir que los resultados en las personas, en los clientes, y en la sociedad de da casi

siempre, así mismo presenta una moda de 3 (casi siempre), lo cual indica que es la alternativa de mayor preferencia en los reactivos incluidos. Por tanto se deduce que los resultados influyen en la CALIDAD DE GESTION en el Área de Turismo de dicha institución en el periodo 2013.



## **SUGERENCIAS**

1.- Como se demuestra en los antecedentes y en el trabajo de investigación La calidad de gestión es preponderante, en los agentes facilitadores y los resultados ya que en un institución pública como el municipio sus órganos se interrelacionan entre sí en un entramado legal y cuyas decisiones, dudas o inoperancias inciden de manera decisiva en el nivel del bienestar y desarrollo de las sociedades en la que sirven.

2.- Los Agentes Facilitadores: liderazgo, Personas, políticas y estrategias, alianzas y recursos, procesos, en las organizaciones públicas como el municipio mejora el rendimiento y la eficiencia, a la vez que ayuda a entender su utilidad, contribuyendo a la implantación de una cultura corporativa basada en la calidad, aunque sea “paso a paso” y solamente de manera parcial.

3.- Los resultados en las personas, en los clientes, y en la sociedad son preponderantes y es una condición necesaria para la intervención pública, cuya actuación podría incluso empeorar la asignación de los recursos y la distribución del bienestar en la sociedad a la cual debe servir, haciéndose patente la necesidad de buscar nuevas fórmulas de actuación y beneficiar de una manera equitativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁLVAREZ, M. (1998): El liderazgo de la calidad total. Madrid. Editorial Escuela Española.

BARBERA (2009) “Modernización y Nueva Gestión Pública” Tesis Universidad Rovira, Virgil I, España.

BARZELAY, M. (1998) “Atravesando la Burrocracia” Una nueva perspectiva de la Administración Pública, Editorial Fondo de Cultura Económica, México.

BUENO, E. (2004): “La Administración Pública como agente de conocimiento en la sociedad de la información. Sistemas de gestión y desarrollo del capital intelectual”. Monografía CIC. Universidad Autónoma de Madrid.

BULLON, Roberto (1997) “Planificación Integral del Turismo”. Editorial Trillas- México

BULLON C, Roberto (1995) “Los Municipios Turísticos” Ed. Trillas, Mexico.

BRUNET, LUC. (1987) "El clima de trabajo en las organizaciones".  
México Editorial Trillas S.A.

CARRASCO DÍAZ (2010) "Metodología de la Investigación Científica"  
Editorial San Marcos, Perú.

CLAUDE DUBAR (2001). "Identidades y Trayectorias Laborales".  
Editorial Gold S.A.

CORMA, F. (2005) "Aplicaciones Prácticas del EFQM" Editorial Díaz de  
Santos, Brasil.

DAVIS, K. Y NEWSTROM, J. (1999). Comportamiento humano en el  
trabajo. México: Mc Graw Hill.

DESSLER, GARY (1998). Administración. México: Editorial Mc. Graw Hill

HERNÁNDEZ, M. (2003) Diagnóstico de satisfacción laboral en una  
empresa de textil peruana; Perú (En Red):

HERNÁNDEZ, SAMPIERI Y OTROS. (1998) Metodología de la Investigación. México: Editorial Mc. Graw Hill. Segunda edición.

JICA (1999) “Plan Maestro de Turismo”, MITINCI. Perú

KERLINGER, F. (1985) Investigación del comportamiento (técnicas y metodologías). México: Editorial Interamericana.

LEY N°27972 (2010) “Ley Orgánica de Municipalidades” el Peruano, Perú.

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PUBLICAS (2012) Guia de Autoevaluación Para la Administración Pública, Modelo EFQM de Excelencia. España.

RICSE (2003) “Calidad de la Gestión en la Municipalidad de Chanchamayo” Tesis Universidad Nacional del Centro del Perú, Perú

VERA J, Fernando (2001) “Análisis Territorial del Turismo”, Editorial Ariel– Barcelona-España.

**DIRECCIÓN WEB:**

<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVFFAZZBoVNBVuF.php#suior>

<http://WWW.EFQM.org>.

<http://WWW.clubcalidad.es>

# ANEXOS

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**  
**CALIDAD DE GESTION EN EL AREA DE TURISMO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TARMA PERIODO 2013**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODO Y TECNICAS
<p>Problema general</p> <p>¿Cuáles son los factores de la calidad de gestión en el área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma, periodo 2013?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>¿Cómo los agentes facilitadores; liderazgo, Personas, políticas y estrategias, alianzas y recursos se manifiestan en la calidad de gestión en el área de turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma periodo 2013?</p> <p>¿Cómo los resultados en las personas, en los clientes, y en la sociedad, se presentan en la calidad de gestión en el área de turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma periodo 2013?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Describir los factores de la Calidad de gestión en el área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma, periodo 2013?</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Caracterizar como los agentes facilitadores; liderazgo, Personas, políticas y estrategias, alianzas y recursos y procesos se manifiestan en la calidad de gestión en el área de turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma periodo 2013</p> <p>Detallar como los resultados en las personas, en los clientes, y en la sociedad, se presentan en la calidad de gestión en el área de turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma periodo 2013?</p>	<p>General:</p> <p>Los factores; agentes facilitadores y los resultados son importantes en la calidad de gestión en el área de turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma periodo 2013.</p> <p>Específicas:</p> <p>Existen los agentes facilitadores; liderazgo, Personas, políticas y estrategias, alianzas y recursos y procesos en la calidad de gestión en el área de turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma periodo 2013.</p> <p>Funcionan los resultados en las personas, en los clientes, y en la sociedad, en la calidad de gestión en el área de turismo de la Municipalidad Provincial de Tarma periodo 2013</p>	<p>Variable Única:</p> <p><b>CALIDAD DE GESTION</b></p>	<p>Agentes facilitadores</p> <p>resultados</p>	<p>1. Liderazgo</p> <p>2. Estrategia y población.</p> <p>3. Gestión de recursos humanos</p> <p>4. Alianzas y recursos</p> <p>5. Gestión de procesos</p> <p>6. Resultados en las personas</p> <p>7. Resultados en los clientes</p> <p>8. Resultados en la Sociedad</p> <p>9. Resultados Clave del Rendimiento</p>	<p>Nivel: Descriptivo</p> <p>Tipo: Aplicado</p> <p>Métodos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descriptivo</li> <li>• Inductivo</li> <li>• Deductivo</li> <li>• Analítico</li> </ul> <p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> <li>• Encuesta</li> </ul> <p>Diseño: No experimental transeccional</p> <p>Población = 6 (100%)</p> <p>Nota: se realizara un censo poblacional</p>

